

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

ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ

Г.Ғ. Назарова, Н.М. Салихова, Н.М. Мухамеджанова

ХАЛҚАРО МЕНЕЖМЕНТ

(Ўқув қўлланма)

**5341100-“Жаҳон иқтисодиёти ва халқаро иқтисодий муносабатлар”
таълим йўналиши талабалари учун**

ТОШКЕНТ – 2007

Масъул муҳаррир проф. Б.Ю. Ходиев

Тақризчилар: Закирова Н.К. – доц, и.ф.н., Алиева М.Т. – доц, и.ф.н.

Назарова Г.Г., Салихова Н.М., Мухамеджанова Г.А., Ханова И.М., Исмаилова Н.С. Халқаро менежмент: Ўқув қўлланма.–Т.: ТДИУ, 2007. -141 б.

Ўқув қўлланмада халқаро менежментнинг назарий асослари, хорижий фирмаларнинг қабул қилувчи мамлакатда фаолият юритиш шароитларига мослашуви, халқаро компанияларни бошқариш тизими, халқаро компанияларнинг давлат билан муносабатлари, хорижий тадбиркорлик ривожланишига халқаро иқтисодий интеграция таъсири, чет элда менежмент услуги хусусиятлари, халқаро бизнесда кадрлар сиёсати, халқаро бизнес этикаси ва бошқа масалалар кўриб чиқилган.

Ўқув қўлланма тасдиқланган намунавий дастурга асосан ёзилган бўлиб, у халқаро менежмент асослари ва жаҳон ҳўжалигининг глобаллашуви шароитида унинг ўзига хос хусусиятларини ўрганишга бағишланган.

Ушбу ўқув қўлланма иқтисодий йўналишдаги олий ўқув юртларининг талабалари учун мўлжалланган, ундан аспирантлар, ўқитувчилар, халқаро менежмент соҳасидаги мутахассислар ҳам фойдаланиши мумкин.

Ответственный редактор проф. Б.Ю. Ходиев

Рецензенты: к.э.н., доц. Закирова Н.К., к.э.н., доц. Алиева М.Т.

Назарова Г.Г., Салихова Н.М., Мухамеджанова Г.А., Ханова И.М., Исмаилова Н.С. Международный менеджмент: Учебное пособие. –Т.: ТГЭУ, 2007. –141с.

В учебном пособии рассмотрены теоретические основы международного менеджмента, адаптация зарубежных фирм к условиям деятельности в принимающей стране, система управления международными фирмами, отношения международных компаний с государством, влияние международной экономической интеграции на развитие зарубежного предпринимательства, особенности стиля менеджмента за рубежом, кадровая политика в международном бизнесе, этика международного бизнеса и другие вопросы.

Учебное пособие написано в соответствии утвержденной типовой программе и посвящено изучению основ международного менеджмента и его специфических особенностей в условиях глобализации мировой экономики.

Данное учебное пособие предназначено для студентов высших учебных заведений экономического направления, а также для аспирантов, преподавателей, специалистов в области международного менеджмента.

Editor in chief prof. Xodiyev B. YU.

Reviewers: p.h.d. Zakirova N.K, p.h.d. Alieva M.T.

Nazarova G.G., Salixova N.M., Muhamedjanova G.A., Xanova I.M., Ismailova N.S. International management: Teaching manual. –Т.: TSUE, 2007. -141 p.

In this teaching manual, we found the answers to theoretical bases of international management, accommodations of foreign firms to the working conditions of receiving countries, management systems of international companies, relations of international companies with the government, effects of international economic integration to the development of international business, features of managing styles in foreign countries, personnel policy in international business, ethics of international business and other problems.

This teaching manual is devoted learning bases of international management and features of it in the conditions of world economy globalization.

This teaching manual is recommended for higher educational establishments, students of this establishments, post graduate students, teachers and also for the readers interested in international management.

© -Тошкент давлат иқтисодиёт университети, 2007.

© - Ташкентский государственный экономический университет, 2007.

КИРИШ

Халқаро (глобал) менежментни ўрганиш, ишлаб чиқаришни ва хорижий фирмаларнинг малакали ташкилотчиси бўлиш мақсадини ўз олдига қўйган ўзбек фирмалари раҳбарлари ва таълим олувчилар учун зарур ҳисобланади. «Халқаро (глобал) менежмент» курси миллий фирмаларни бошқариш усули сифатидаги менежментнинг умумий тамойиллари мажмуасидан жиддий фарқ қилувчи муаммоларга бағишланган. Хусусан, миллий шароитларга йўналтирилган стратегик менежмент фирмаларнинг байналмилаллашуви ва глобаллашуви шароитларида қарорлар қабул қилиш стратегиясини аниқлашга имкон беради.

Компания хорижий тадбиркорлик фаолияти билан шуғулланаётган жойда халқаро бошқарув вужудга келади. Глобал профессионал менежерлар фирмаларни халқаро бошқариш соҳасида фаолият кўрсатадилар. Бу фирмаларнинг ишлаб чиқариш ва тижорат фаолияти давлат чегаралари орқали амалга оширилади. Ўзбекистонда бундай фирмаларнинг сони тобора кўпаймоқда. Чунки ХХІ аср бошида табиий ресурсларга эгалик қилишнинг ўзи давлатнинг иқтисодий ўсиши учун етарли эмас. Ваҳоланки, тайёр маҳсулотлар, технологиялар, хизматлар ва капиталларнинг халқаро алмашувида фаол иштироки орқали мамлакатнинг юксалишига эришилади.

Жаҳон иқтисодиёти ривожланишининг замонавий босқичида ҳеч бир мамлакат бошқалардан ажралган ҳолда фақат ўз ҳудудидаги ресурслар эвазига яшай олмайди. Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А. Каримов айтганидек: «Биз интеграция жараёнлари ва бозор ислохотларини ривожлантиришга, Марказий Осиё минтақасида умумий бозорни шакллантиришга алоҳида аҳамият берамиз»¹. Миллий хўжаликни ривожлантириш учун ҳар бир мамлакат ҳукумати унинг халқаро иқтисодий муносабатларда иштирок этишини кенгайтириш мақсадида чора-тадбирлар ишлаб чиқади. Бу ҳатто энг кам ривожланган давлатларга ҳам тааллуқлидир.

Вужудга келган вазиятда бутун дунёда фирмаларни халқаро бошқариш бўйича менежерларга талаб ошиб бормоқда. Агар бир неча йил илгари ташқи иқтисодий фаолият билан фақат йирик компанияларгина шуғулланади, деган фикр мавжуд бўлган бўлса, бугунги кунда жаҳон иқтисодиёти, жадал ривожланиб бораётган халқаро иқтисодий муносабатларнинг глобаллашуви (жаҳон иқтисодиётининг бир бутун ягона ўзаро боғлиқ тизим сифатида амал қилиш жараёни) ва эркинлаштирилиши таъсирига боғлиқ бўлган шароитда, ҳатто кичикроқ фирманинг замонавий раҳбар-менежери учун ҳам унинг миллий қўламдаги фаолияти белгиларини билиш энди етарли эмас. Хўжалик

¹ Каримов И.А. Бизнинг бош мақсадимиз — жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислох этишдир. -Т.: Ўзбекистон, 2005, 59-б.

фаолятининг байналмиллашуви бутун жаҳонда ҳар бир менежернинг касбий тайёргарлигига янги талаблар қўяди.

Ишлаб чиқариш, сотиш ва таъминлаш бозорлари давлат чегараларидан хатлаб ўтмоқда. Истеъмолчи учун маҳсулот ишлаб чиқарувчи аниқ фирма, у жойлашган мамлакатга қараганда кўпроқ аҳамиятга эга бўлмоқда. Фирманинг самарали фаолият кўрсатиши учун раҳбар ўз фирмасининг бевосита иқтисодий муҳитини билиш билан бир қаторда жаҳон бозоридаги ҳолатдан ҳам хабардор бўлиши зарур.

Информатика, ахборот технологиялари ва транспорт воситалари соҳасидаги ютуқлар давлатлар ўртасидаги масофаларни қисқартирмоқда. Шунинг учун менежер фирманинг ички ва ташқи иқтисодий алоқаларининг замонавий шакллари, уларнинг бирлашуви ҳақидаги билимларга эга бўлиши ва ўз фирмаси фаолятининг самарадорлигини ошириш учун улардан тўғри фойдалана олиши керак.

Ташқи иқтисодий фаолият соҳаси билан шуғулланаётган фирмалар учун кенг қамровли мутахассислар зарур. Ўзбекистонда хўжалик субъектлари ташқи иқтисодий фаолятининг кенгайиши ва МДҲ мамлакатлари компаниялари билан қўшма корхоналар ташкил қилишга қизиқишнинг кучайиши натижасида кенг қамровли менежер менталитетига эга раҳбарларга кўпроқ эҳтиёж вужудга келмоқда.

Бундай раҳбар фирманинг фаоляти қийинлашганда, халқаро алоқаларни кенгайтириш орқали муаммоларни ҳал қилиш йўллариini излайди ва қуйидагиларни мақсадга мувофиқ деб топиши мумкин:

- рақобатбардош маҳсулот ишлаб чиқариш мақсадида (маркетинг концепциясидан келиб чиқиб) технологик ва ускуналарни замонавийлаштиришни жадаллаштириш учун хорижий сармоядорларни жалб қилиш;

- истеъмолчилар доирасини кенгайтириш ва жаҳон бозорига ўз маҳсулоти билан чиқиш учун хусусий ва давлат компаниялари билан фирмалараро кооперацияни амалга ошириш;

- минтақавий маъмурият ёрдамида сармоядорлар учун қулай шароит яратиш;

- корхона ишига миллий ва хорижий шериклар билан тўғри шартномалар туза олувчи ҳуқуқшуносларни жалб қилиш;

- корхона ихтисослашуви соҳасида илмий-техник тараққиёт ҳақидаги ахборотни мунтазам олиш ва ўзининг илмий-техник ва конструкторлик базасини ривожлантириш учун миллий ва хорижий тадқиқот марказлари ва университетларини жалб қилиш;

- қизиқиш билдирган халқаро иқтисодий ва илмий-техник ташкилотлар билан ишбилармонлик муносабатларини ўрнатиш.

«Халқаро (глобал) менежмент» курсининг вазифаси жаҳон бозорида миллий ва халқаро компаниялар стратегиясини, интеграл (бириқма) халқаро технологияларни қўллаш орқали ишлаб чиқаришни байналмилаллаштириш

имкониятларини, хорижий анъаналар, маданий хусусиятлар ва қабул қилинган стандартларга мослашиш усулларини ўрганишдан иборат. Натижа сифатида кенг кўламдаги тафаккур, фалсафа ва психология ҳамда хорижда тадбиркорлик фаолияти шароитларига тез мослашиш кўникмаларини эгаллаш қабул қилинади.

1-боб. ХАЛҚАРО МЕНЕЖМЕНТ ФАНИГА КИРИШ

1.1. “Халқаро менежмент” курсини глобал менежмент сифатида ўрганиш асослари

1.2. “Халқаро менежмент” категорияси

1.3. Хорижий тадбиркорлик шароитларида юқори қалтислик

1.4. Жаҳон бозорида рақобатбардошликка эришишда халқаро менежментнинг ўрни

1.1. “Халқаро менежмент” курсини глобал менежмент сифатида ўрганиш асослари

Жаҳон иқтисодиётининг глобаллашуви жараёни ҳозирги кунда нафақат ишлаб чиқариш, балки бу жараён билан боғлиқ бўлган иқтисодий муносабатларни ҳам қамраб олган бўлиб, бунда маркетинг ва менежмент каби иқтисодий категориялар муҳим ўрин тутди. Шу сабабли “Халқаро менежмент” категорияси иқтисодчилар тамонидан “глобал менежмент” сифатида таҳлил этилиб, бунда глобал менежмент назариясининг асосий принциплари мутлақ устунликлар, нисбий афзалликлар, маҳсулотнинг халқаро ҳаётининг даври ва бевосита хорижий инвестицияларнинг тамойиллари ҳисобланади. “Халқаро (глобал) менежмент” категориясига таъриф бериш учун товарлар ва хизматларнинг турли мамлакатларда ишлаб чиқарилиши ва сотилишига имконият яратувчи тадбиркорлик шакли сифатида халқаро бизнес тушунчасини англаб олиш зарур. Халқаро бизнес – бу турли давлатларда жойлашган хусусий фирмалар ёки уларнинг филиаллари ўртасидаги ўзаро ишбилармонлик муносабатларидир.

Мутлақ устунликлар тамойили бошқа давлатларга нисбатан меҳнат унумдорлиги юқори ва ишлаб чиқариш харажатлари паст бўлган мамлакатда товарлар ва хизматлар ишлаб чиқаришни ташкил қилишни назарда тутди. Бундай шароитлар мутлақ устунликларга эга мамлакатдан бошқа давлатларга товарлар ва хизматлар экспортини амалга ошириш имкониятини беради. Мутлақ устунликлар, шунингдек нисбий устунликлар ҳам халқаро бизнесни ривожлантиришни рағбатлантиради.

Нисбий афзалликлар тамойили мамлакатда бир неча хил товарлар ва хизматлар ишлаб чиқаришни ташкил қилиш имкониятларини асослаб беради. Бу ҳолда менежер мутлақ устунликларга эга бўлган маҳсулотни танлаши ва уни ишлаб чиқариш ва экспорт қилишга куч-қувватни жамлаши зарур бўлади. Қолган товарлар ва хизматлар эса фақат ички бозор учун мўлжалланиши ва унга бўлган эҳтиёжларнинг бир қисми импорт ҳисобига қондирилиши мумкин. Мутлақ ва нисбий устунликларнинг бирикуви ҳар бир мамлакатга тегишли бўлган ишлаб чиқаришни ташкил қилиш ва давлат сиёсати билан бирга турли мамлакатларнинг фирмаларига рақобат шароитларида юқори нуфузни таъминлайди.

Тажрибанинг кўрсатишича, АҚШ корпорацияларининг пассажир самолетларини (“Боинг” компанияси), қудратли компьютерларни (“ИБМ” компанияси), компьютер дастурлари (“Майкрософт” компанияси), атроф-муҳит муҳофазаси учун ускуналарни, ўғитларни ишлаб чиқаришдаги рақобатбардошлиги шубҳасиз. Жаҳон бозорларида Германия фирмалари автомобиллар, кимёвий маҳсулотлар, қишлоқ хўжалиги машиналари, оптика асбоблари, полиграфия ускуналари каби товарлар бўйича юқори рақобатбардошлиги билан машҳур. Жаҳон бозорларида углеродли толалар, телекоммуникация ускуналари, денгиз кемалари, автомобиллар, маиший электроника ишлаб чиқарувчи япон компаниялари машҳурдир. Италия фирмалари чинни ва тўқимачилик маҳсулотларини, спорт пойафзали, қадоклаш ускуналарини ишлаб чиқарувчилар ҳисобланади.

Маҳсулотнинг халқаро ҳаётий даври тамойили америкалик иқтисодчи Р. Вернан томонидан ишлаб чиқилган маҳсулотнинг ҳаётий даври назариясига асосланади. У ички ва ташқи бозорларга янги маҳсулотлар билан чиқишда тез ўзгарувчан конъюнктура ва ўткир рақобат кураши шароитларида тадбиркорларнинг эътиборини товарлар ва хизматларни ишлаб чиқариш ва сотиш самарадорлиги муаммоларига қаратиш мақсадида ҳар қандай товарни сотиш жараёнини 4 босқичга ажратади:

1-босқич – янгилик киритиш. Маҳсулотнинг конструктив хусусиятлари ва техник характеристикалари харидорлар томонидан хали тўла ўрганилмаган вақтда талаб қатъий эмас, бозор эгалланмаган, янги товарга талаб ўсиши секинлашган. Бу босқичда харидорлар бозорда янги молга эътибор берадилар ва унинг афзалликларини баҳолаб борадилар, харидлар ҳажми секин ўсади.

2-босқич – товарнинг юқори истеъмол хусусиятларининг харидор томонидан тан олиниши эвазига талабнинг ўсиши билан боғлиқ ҳолда ишлаб чиқариш ва харид ҳажмининг кўпайиши. Бу биринчи бўлиб оммавий маҳсулот ишлаб чиқаришни йўлга қўйган фирмалар учун максимал фойда олиш вақти ҳисобланади.

3-босқич – бозорни тўлдириш. Харидорларнинг асосий қисми товарга бўлган эҳтиёжларини қондиради. Унинг ишлаб чиқарилиши рақобатчилар томонидан ўзлаштирила бошлайди ва рақобат белгилари пайдо бўлади.

4-босқич – камайиш. Маҳсулотнинг ҳаётий даврини узайтириш учун уни ишлаб чиқариш, нисбатан паст ишлаб чиқариш харажатларига эга бўлган, кўпинча ривожланаётган мамлакатларга бевосита инвестициялар йўли билан узатилади. Бу мамлакатларга маҳсулот экспорти, одатда, бу ерда уларни ишлаб чиқаришдан илгари бошланган. Маҳаллий ишлаб чиқаришнинг ривожлантирилиши маҳсулотнинг келиб чиқиш мамлакатидан импорт қилиш қисқаради.

Бевосита хорижий инвестициялар - бевосита сармоядор фирма ва қабул қилувчи фирма ўртасида узоқ муддатли фаолиятга оид муносабатларга мўлжалланган капитал қўйилмалар. Бу муносабатларда бевосита

инвесторнинг мақсади қабул қилувчи мамлакатда корхонани бошқаришни ташкил қилишга жиддий таъсир кўрсатиш ва унинг фаолиятини назорат қилиш ҳисобланади. Бевосита хорижий инвестициялар турли мамлакатларнинг фирмалари ўртасида дастлабки битимнинг бошланғич босқичи сифатида хизмат қилиб, ўз ичига шунингдек улар ўртасидаги барча кейинги келишувларни олади.

Бу битимлар ва келишувларнинг субъектлари сифатида асосий иштирокчилардан ташқари улар билан боғлиқ фирмалар ҳам фаолият кўрсатиши мумкин. Инвесторнинг бевосита хорижий инвестицияларни киритиш мамлакатини танлашда иқтисодий ўсиш суръатлари, банк фоизи ва кредит шартлари, товар ва хизматлар ишлаб чиқариш харажатлари, ташқи қарздорлик, сиёсий ва макроиқтисодий барқарорлик асосий устунликлар ҳисобланади.

Ўзбекистон Республикасининг «Чет эл инвестициялари тўғрисида»га Қонунининг (30.04.1998 й.) 3-моддасига биноан хорижий инвесторлар асосан даромад (фойда) олиш мақсадида тадбиркорлик фаолияти ва қонун ҳужжатларида таъқиқланмаган бошқа турдаги фаолият объектларига қўшадиган барча турдаги моддий ва номоддий бойликлар ва уларга доир ҳуқуқлар, шу жумладан интеллектуал мулкка доир ҳуқуқлар, шунингдек чет эл инвестицияларидан олинган ҳар қандай даромад Ўзбекистон Республикаси ҳудудида чет эл инвестициялари деб эътироф этилади.

1.2. “Халқаро менежмент” категорияси

Халқаро менежмент хорижда ташқи иқтисодий алоқаларнинг барча шаклларидаги (экспорт, импорт, технологиялар айирбошлаш, қўшма корхоналар, хорижда хизматларни ишлаб чиқариш ва кўрсатиш, хорижий инвестицияларни амалга ошириш, трансмилий корпорациялар) жамоа фаолияти шароитларида фирмаларни тўғри бошқариш назарияси ва амалиётидир.

Халқаро (глобал) менежмент компанияларни икки ва ундан ортиқ мамлакатларда фаолият юритишини бошқаришни назарда тутди, кенг қамровли менежер малакасига эга мутахассис эса кенг доирадаги масалалар – экспорт - импорт битимларидан тортиб, хорижда маҳсулот ишлаб чиқариш билан боғлиқ бўлган фаолиятни амалга ошириши лозим. Бунда у турли маданиятларга мойил ва глобал менежмент назарияси, фалсафаси ва психологиясини ўзлаштириб олиши керак, ва ҳар қандай шароитда энг аввало мамлакатимиз манфаатларини кўзлаши зарур. Президентимиз: «Бугун мана шу юксак минбардан туриб айтмоқчиман: давлатимиз ташқи сиёсатининг маъно-мазмунини ва мақсади битта – у ҳам бўлса, Ўзбекистон манфаати ва яна бир бор Ўзбекистон манфаатидир»,² - деб таъкидлайди.

² Каримов И.А. Бизнинг бош мақсадимиз – жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислоҳ этишдир. -Т.: Ўзбекистон, 2005 , 58-б.

Хорижда жамоа фаолияти шароитларида ишлаш ўзбек тадбиркорлари ва давлат хизматчилари орасида тобора кенг тарқалиши бир қатор сабабларга эга. Биринчидан, собиқ Иттифоқ ҳудудида мустақил давлатларнинг ташкил топиши кўп ҳолларда тадбиркорлар учун хорижий фаолиятга ўхшаш шароитларда ҳаракат қилиш заруриятини яратади. Иккинчидан, давлатимиз ташқи иқтисодий алоқаларининг кенгайиши миллий фирмаларнинг нафақат ТМКлар, балки турли халқаро иқтисодий ташкилотлар билан ҳамкорлик қилишига олиб келмоқдаки, уларнинг ташкилий тузилиши ва стратегиясини ўрганиш зарур.

Халқаро менежментни ўрганиш тингловчиларнинг халқаро тоифадаги раҳбарлар учун зарурий сифатларга: ташаббус, аниқланган қалтисликка тайёрлик, ўз кучларига ишонч, кенг кўламли фикрлаш, хорижий шериклар билан конструктив алоқаларни ўрнатиш принципларини эгаллашга эришишга ёрдам беради. Ушбу курс материалларини ўрганиш тингловчиларга дунёда халқаро менежмент ривожланишининг қуйидаги асосий йўналишларини кўрсатиб беради:

- бўйсунувчиларга юкланадиган жавобгарлик улушининг ортиши;
- истеъмолчиларнинг хоҳиш-истакларига эътиборни кучайтириш;
- фирмалар фаолиятида маркетинг ролининг ошиши;
- ишлаб чиқариш технологиясини узлуксиз такомиллаштириш ҳамда маҳсулот ва хизматлар ассортиментини янгилаш;
- қисқа муддатли натижага ва узоқ муддатли мақсадларга эга тадбирларнинг аниқ ажратилиши;
- миллий манфаатларга риоя қилиш.

1.3. Хорижий тадбиркорлик шароитларида юқори қалтислик

“Тадбиркорлик” атамаси кенг маънода фирмани ташкил қилувчи ёки уни бошқарувчи шахсларнинг қалтисликка тайёрлигининг алоҳида жиҳатлари мажмуи сифатида аниқланади. “Тадбиркорлик” сўзи инглизча “*entepeneurship*” ёки французча “*entrependre*” сўзидан келиб чиқади ва таржима қилинганда “имкониятларни амалга ошириш, қўллаш ёки новаторлик фаолияти, ёхуд корхона тузиш йўли билан эҳтиёжлар ва истакларни қондириш” маъноларини англатади.

Фирма товарлар ва хизматларни ишлаб чиқариш (ёки сотиш) функцияларига эга хўжалик бирлиги сифатида ўз фаолиятини ривожлантиради ва демак икки йўналишда таваккал қилади. Улардан бири фирмани жойлаштириш ўрнини танлашни, қўлланиладиган технология, хомашё, ярим тайёр маҳсулотларлар ва тайёр маҳсулотнинг ҳаракатланиш логистикасини назарда тутувчи вертикал йўналиш. Фирма фаолиятининг иккинчи йўналиши - менежмент услуги, маркетинг концепцияси, илмий изланиш ва тажриба конструкторлик ишлари (ИИТКИ) ҳамда молиявий

фаолият асосида ишлаб чиқариш ва сотишнинг ташкил қилинишига эга горизонтал йўналиш.

Фирма ўз фаолиятини давлат чегарасидан ташқарида олиб борса, тадбиркорлик билан боғлиқ маданий тафовутлар (ҳуқук, анъаналар, ахлоқ), товарлар ва хизматларга талабнинг хусусиятлари, кишилар ўртасидаги ишлаб чиқариш ва маиший муносабатларнинг фарқланиши, валюта паритетларининг тебраниши, халқаро терроризмнинг ёйилиши каби сабабларга кўра фирманинг хорижда фаолият юритиши шароитларида қалтисликлар бир неча баробар ошиб кетади.

Хорижий тадбиркорлик билан боғлиқ қалтисликларни комплекс баҳолаш учун хорижий бизнес билан шуғулланувчи фирмалар фаолиятига таъсир қилувчи омилларни туркумлаш мақсадга мувофиқ. Ушбу омилларга қуйидагилар киради:

- ижтимоий-маданий - урф-одатлар, тил, демография, ҳаёт тарзи, дин, ажнабийларга муносабат, турмуш даражаси, ижтимоий муассасалар, меъёрлар, саводлилиқ даражаси. Охирги омил ўз фирмасида меҳнат қилишга маҳаллий аҳолини жалб қилишни кўзлаган менежер учун муҳим;

- иқтисодий - иқтисодий ривожланиш даражаси, аҳоли жон бошига даромад, ЯММ динамикаси ва йўналиши, ҳукуматнинг молия сиёсати, ишсизлик даражаси (аҳолининг харид қуввати ва қабул қилувчи мамлакатдаги фирмада маҳаллий мутахассисларни ишлашга жалб қилиш имкониятини аниқлашда зарур), валюта алмашинуви, иш ҳақи даражаси, рақобат муҳити, иқтисодий бирлашмалар ва минтақавий интеграция ташкилотларида иштирок этиш. Охирги омил маҳаллий шерикларнинг мустақил қарор қабул қилишини қийинлаштиради, чунки минтақавий интеграция гуруҳларида иштирок этиш қатъий қарорларни интеграция бирлашмасидаги шериклар билан келишишни тақозо этади;

- технологик - технологияларни айирбошлашнинг ҳуқуқий меъёрлари, энергия ташувчиларнинг мавжудлиги ва қиймати, табиий ресурслар, транспорт тармоғи, ишчи кучининг малакаси, патент ҳимояси, инфратузилма, ахборот оқимлари. Замонавий шароитларда ахборотнинг биринчи даражали аҳамиятини ҳисобга олиб, айрим корпорациялар (япон компаниялари) хорижда янги технологиялар, асосий рақобатчилар фаолиятининг аҳоли, қонунчиликдаги ўзгаришлар ва ҳоказолар ҳақидаги ахборотни олиш мақсадида ўз бўлимларини ташкил қилади;

- сиёсий-ҳуқуқий - давлатни бошқариш шакли, сиёсий мафкура, солиқ қонунчилиги, ҳукуматнинг барқарорлиги, ҳукуматнинг хорижий компанияларга муносабати, хорижий мулк ҳақидаги қонунчилик, оппозициянинг таъсири, савдо қонунчилиги, протекционизм даражаси, ташқи сиёсат, террористларнинг фаоллиги, ҳуқуқий тизим. Сиёсий-ҳуқуқий омиллар хорижий фирма учун қабул қилувчи мамлакат ҳукуматининг ҳаракатлари натижасида ўз активларини, ўз фирмалари назоратини, бозордаги улушини йўқотиш билан боғлиқ.

1.4. Жаҳон бозорида рақобатбардошликка эришишда халқаро менежментнинг ўрни

Глобал менежернинг асосий вазифаларидан бири жаҳон бозорида халқаро компания хорижий филиали маҳсулотининг рақобатбардошлигини илмий ёндашувлар ва усуллардан, маркетинг тамойилидан фойдаланиш ҳамда инсон омилини ҳисобга олиш ёрдамида таъминлашдир. Жаҳон бозорида маҳсулот ва хизматларнинг рақобатбардошлигига эришишга ёндашувда бешта асосий йўналишни ажратиш мумкин:

1. Глобал менежмент тизимининг самарадорлиги халқаро компанияда ташқи иқтисодий фаолиятни бошқариш тузилмасининг оптимал тузилиши, ТМК тизими ички ва ташқи алоқаларининг мазмуни ва ташкил қилиниши билан аниқланади.

2. Халқаро компаниянинг ташқи бозорга янги товарлар ёки хизматлар тури билан чиқишга тайёрлик даражаси бўлиб, у муайян объект бўйича янгилиги, техник характеристикалари ва ишончлилик кўрсаткичларининг оптималлиги, экологик, технологик, патент қобилияти, дизайн, стандартлаштириш ва унификациялаш меъёрларига мувофиқлиги нуктаи назаридан ИИТКИ натижаларининг сифати билан аниқланади.

3. Қўлланилаётган ускуналар, технология, хомашё ва материаллар, сифатни бошқариш тизими, ишлаб чиқариш ва меҳнатни ташкил қилиш билан таъминланувчи маҳсулотлар ёки хизматларнинг сифати.

4. Асосий истеъмолчиларнинг товарларни харид қилиш ёки хизматлардан фойдаланиш, транспортировка қилиш, эксплуатация қилиш, товар хизматининг кафолат муддати давомида таъмирлаш ва фойдаланишга харажатлари.

5. Қабул қилувчи мамлакатнинг хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда харидорларнинг асосий ва қўшимча эҳтиёжларини қондириш даражаси, истеъмолчилар манфаатларини ҳуқуқий ҳимоя қилиш меъёрларига риоя этиш даражаси, рекламанинг маҳсулотнинг ҳақиқий истеъмол хусусиятларига мос келиши, қадоклаш сифати, сақлаш, сотиш, етказиб бериш, сотувдан кейинги кафолатли хизмат кўрсатиш шартлари билан аниқланади.

ТМК хорижий филиаллари кўпинча қабул қилувчи мамлакатларнинг бозорларида миллий фирмаларга нисбатан юқори молиявий имкониятлар ва кўплаб реклама тадбирлари ҳисобига юқорироқ рақобатбардошлик даражасига эришади. Бироқ жаҳон бозорида рақобатбардошликка эришишнинг асосий омили бозор конъюнктурасини малакали таҳлил қилиш асосида тўғри танланган товарлар ва хизматларнинг ассортименти (турлари) ҳисобланади.

Бундай таҳлилни ўтказиш учун халқаро компанияларнинг иқтисодчилари кўпинча “Бостон консалтинг груп” Бостон маслаҳат гуруҳи ишлаб чиққан ва “Бостон матрицаси” деб ном олган усулни қўллайдилар³(1-

³ Кемпбел Д., Стоунхаус Д., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент. -М., 2003, 92-95с.

чизма). Бу усулда миллий бозордан фарқли ўлароқ жаҳон бозорида халқаро компания шундай омилларга боғлиқ бўладики, бу омилларга у бевосита таъсир эта олмайди. Бундай объектив ташқи омилларга мисол сифатида мазкур тармоқда технологиянинг ривожланиши, халқаро ташкилотларнинг атроф-муҳит муҳофазаси бўйича конвенциялари, истеъмол талаби ўзгаришлари (масалан, 90-йилларда биомахсулотларга бўлган юқори талаб) келтирилиши мумкин.

Бозордаги нисбий улуш

Сотувларнинг ўсиш даражаси	«Юлдузлар»	«?» «Ёввойи мушуклар»
	«Соғин сигирлар»	«Итлар»

1- чизма. Бостон матрицаси

Жаҳон бозоридаги рақобат миллий бозорга нисбатан кучлироқ, негаки халқаро компания у ерда кўпроқ ва қудратлироқ рақибларга дуч келади. Жаҳон бозоридаги улуш – у ёки бу товар ёки хизмат муваффақиятининг асосий салоҳияти. Бостон матрицасида халқаро компания жаҳон бозорига олиб чиқаётган товарлар ёки хизматлар бозорда эгаллаган улушига кўра тўртта квадратда харидларнинг энг юқори ўсиш суръатлари билан характерланувчи товарлар ёки хизматлар (уларни юлдузлар деб атайдилар) туради. Уларнинг сотувдаги улуши асосий рақибникидан юқори ва демак, улар компания учун даромадлироқ ҳисобланади. Улар катта ҳажмда ишлаб чиқарилади, уларни ишлаб чиқариш ва сотиш харажатлари - ушбу бозордаги энг кам микдорлардан бири (шу жумладан кўлам самараси ҳисобига ҳам).

Ўсиб бораётган бозорда рақобатчилар экспансиясига йўл қўймаслик учун ишлаб чиқариш ва бозорни ривожлантиришга инвестицияларни амалга ошириш ва олинган даромадларни қайта инвестициялаш зарур. Пастки чап квадратда бозорда паст ўсиш суръатлари билан сотилаётган товарлар ёки хизматлар жойлашади. Уларнинг рақобатбардошлиги ва сотувлардаги улуши ушбу бозорда асосий рақобатчиларникига нисбатан юқори, улар компанияга даромад келтиради ва “соғин сигирлар” деб аталади. Шу билан бирга сотувларнинг ўсиш суръати унчалик юқори эмас ва ишлаб чиқарувчиларга

катта инвестициялар зарур эмас. Демак, бу товарлар ёки хизматлар халқаро компанияга жаҳон бозорида юқори фойда келтиради.

Юқоридаги ўнг квадратда жойлашган товар ёки хизматлар сотув ҳажми ўсишининг бозор ўртача кўрсаткичидан юқорилиги билан характерланади, бироқ уларнинг сотувдаги ҳажми асосий рақобатчиниқидан пастроқ. Уларни “савол белгилари” ёки ўзича сайр қилувчи “ёввойи мушуклар” деб номлашади. Бу товарлар ёки хизматлар сотилишининг ўсиш суръатлари анча юқори, лекин рақобатчининг жуда кучлилиги сабабли компания ўз рақобатбардошлик даражасини сақлаб қолишни истаса, бу товарлар ёки хизматлар истеъмол хусусиятларини такомиллаштиришга ва сифатини оширишга йирик капитал қўйилмаларни йўналтиришга мажбур бўлади.

Шу вақтнинг ўзида бу товар ёки хизматларнинг умумий сотувлар ҳажмидаги улушининг нисбатан камлиги сабабли улар катта фойда келтирмайди, лекин пулларни ҳазм қилиб юборади, натижада уларни сотишдан қоладиган соф фойда юқори эмас. Энг яхши вариант - уларнинг “юлдузлар” тоифасига ўтишига эришиш ҳисобланади.

Пастки ўнг квадратда сотиш ҳажми бозордаги ўртача кўрсаткичдан камроқ ўсувчи, сотувдаги улуши эса асосий рақобатчиниқидан кўра пастроқ бўлган товар ёки хизматлар жойлашган. Уларни “итлар” деб атайдилар. Уларга 20:80 қондаси тааллуқли бўлиб, унинг моҳияти фойданинг 20 %ини берувчи ушбу товарлар ёки хизматлар халқаро менежер-ларнинг 80 % вақтини олади. Бу товарлар ёки хизматларнинг ишлаб чиқарилишини сақлаб туриш катта инвестициялар билан боғлиқ, компания эса улардан фақат зарар кўради. Жаҳон бозорига янги товар ёки хизмат билан чиқиш “бостон матрицаси” схемаси бўйича “савол белгисидан” бошланади, чунки тез ривожланаётган бозорлар учун товарлар ёки хизматларнинг ассортиментини тўғри танлаш тақозо этилади.

Қулай бозор конъюнктурасида товар ёки хизматлар асосий истеъмолчиларнинг талабларига жавоб берган вақтдагина, улар рақобатбардош бўлади, уларнинг сотувлар ҳажми ўсади, бозордаги улуши асосий рақибга қараганда юқори ва улар “юлдузлар” квадратида ўтади. Ушбу турдаги товарлар ёки хизматларга талаб етуқлик босқичига етганда, сотиш ҳажмининг ўсиш суръатлари қисқаради, бу товарлар ёки хизматлар “соғин сигирлар” квадратида ўтади, компанияга катта фойда келтиради. Харидорлар жаҳон бозорида янги, янада жозибалироқ товарларни учратганда, аввалги товарлар ёки хизматлар “соғин сигирлар” квадратидан “итлар” квадратида ўтади ва халқаро компаниянинг сотиш тизимидан олиб ташланади.

Бостон матрицасининг тузилиши глобал менежерга жорий вазиятни ва қабул қилувчи мамлакатдаги хорижий филиал ишлаб чиқараётган товарлар ёки хизматларни жаҳон бозорида сотиш истиқболларини аниқ кўриш ва баҳолаш имкониятини беради. Матрица менежерга жаҳон бозорида сотиш жараёнида рақобатбардошлигини кўтариш учун зарур бўлган биринчи навбатдаги товарлар ёки хизматларни танлашга кўмаклашади. Бундан

ташқари халқаро менежер Бостон матрицаси асосида ТМК тизими фирмаларининг қудратини жаҳон бозорида товарлар ёки хизматларнинг рақобатбардошлигини ошириш ва халқаро компаниянинг молиявий ресурсларини унинг хорижий филиаллари ўртасида тўғри тақсимлашга йўналтириш вазифасини ҳал қилиши мумкин.

Қатор ҳолатларда халқаро менежерлар жаҳон бозорида рақобатчиларнинг фирмалари билан беллашмасликка, бунинг ўрнига бирдамликни намоён қилиш ва рақобатчилар билан бозорни бўлиб олиш ҳақида келишишни ёки бошқа рақиблар билан рақобат курашида кучларини бирлаштиришни лозим топади. Улар бу билан инновация фаолиятини рағбатлантирувчи ва иқтисодий ҳамда пировард натижада аҳоли фаровонлигининг ўсишини таъминловчи рақобат механизмининг ҳаракатини чегаралайди. Давлатнинг маъмурий органлари рақобатнинг бундай чекланишига қарши тегишли иқтисодий сиёсат билан курашадики, бу сиёсатнинг хусусиятларини халқаро менежер ҳисобга олиши лозим. Масалан, Германияда рақобатнинг чекланишига қарши қонун давлатнинг ички ва ташқи тадбиркорликни тартибга солиш бўйича тўртта асосий соҳасини кўзда тутди:

- келишувларни, келишилган хатт-ҳаракатни, рақобатни чеклашга қаратилган бир томонлама тадбирларни таъқиқлаш;
- бозорда ҳукмронлик қилувчи корхоналарнинг суистеъмоллари эҳтимолини назорат қилиш;
- корхоналар бирлашишини назорат қилиш;
- алоҳида қоидаларнинг ҳаракат соҳалари.

Халқаро менежер хорижий фаолияти муваффақиятининг асосий омилларидан бири қабул қилувчи мамлакат қонунларини билиш ва уларга риоя этиш ҳисобланади. XX асрнинг охириги ўн йилликларида кўпчилик давлатларнинг миллий қонунчилигида ва халқаро ташкилотларнинг конвенцияларида рақобатга муносабат нуқтаи назардан чекловчи ишга доир амалиёт шакллари етказиб берувчилар ва харидорлар ўртасида бозорларни тақсимлаш, баҳоларни ўрнатиш, экспортчиларнинг камситувчи баҳолари ва тижорат шартларидан фойдаланиши, савдо шеригининг ишлаб чиқариш ва рақобатлашаётган товарларни сотишга нисбатан чекловлари қабул қилинишига асосланган товар етказиб бериш, “юклама” билан етказиб бериш ва бошқалар қораланади.

Хулоса

Глобал менежмент назариясининг асосий принциплари мутлак устунликлар, нисбий афзалликлар, маҳсулотнинг ҳаётий даври ва бевосита инвестицияларнинг тамойиллари ҳисобланади. Халқаро (глобал) менежмент

компаниянинг икки ва ундан ортиқ мамлакатда фаолият юритишини бошқаришни назарда тутди.

Глобал менежер учун зарурий сифатларга ташаббускорлик, меъёрга таваккалчиликка тайёрлик, ўз кучига ишонч, кенг кўламда фикрлаш, хорижий шериклар билан конструктив алоқаларни ўрнатиш принципларини билиш, чет тилларни ўрганиш қобилиятлари киради.

Хорижий тадбиркорлик билан боғлиқ қалтисликни комплекс баҳолаш учун хорижда фаолият юритувчи фирмаларнинг бизнесига таъсир этувчи омилларни ижтимоий-маданий, иқтисодий, технологик ва сиёсий-ҳуқуқий омилларга туркумлаш мумкин.

Бозор иқтисодиётига асосланган давлатнинг маъмурий органлари фирманинг рақобат механизмини чекловчи хатти-ҳаракатларига қарши курашади.

Таянч иборалар

Халқаро бизнес, халқаро менежмент, тадбиркорлик, Бостон матрицаси, чекловчи ишга доир амалиёт.

Назорат саволлари

1. Халқаро менежментга таъриф беринг.
2. Глобал менежмент назариясининг асосий принципларини ёритинг.
3. Мамлакатда товарлар ва хизматларни ишлаб чиқаришда мутлак устунлик нима?
4. Маҳсулотнинг халқаро ҳаётий даври тамойилининг моҳияти нимада?
5. Бевосита хорижий инвестициялар нима?
6. Корхонанинг хориждаги фаолиятига қандай омиллар таъсир этади?
7. Бостон матрицаси бўйича жаҳон бозорига янги товар ёки хизматлар билан чиқиш жараёнини тасвирланг.

Тавсия этиладиган адабиётлар

1. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С., Майзель А.И. Международный менеджмент. -С-Пб, 2005.
2. Менеджмент организации: современные технологии. /Под ред. Н.Г.Кузнецова. -Ростов на Дону, 2002.
3. Черенков В.И. Международный маркетинг. -С-Пб, 2003.

2-боб. ҚАБУЛ ҚИЛУВЧИ МАМЛАКАТДА ХОРИЖИЙ ФИРМАЛАРНИНГ ФАОЛИЯТ ЮРИТИШ ШАРОИТИГА МОСЛАШИШИ

2.1. Хўжалик фаолиятини байналмилаллаштиришни мотивация- лаш

2.2. Хорижда атроф-муҳитга мослашиш омиллари

2.3. Хорижий технологиялар ва ускуналарни қабул қилувчи мамлакатнинг шароитларига мослаштириш бўйича чора-тадбирлар

2.1. Хўжалик фаолиятини байналмилаллаштиришни мотивациялаш

Хорижий фаолиятнинг юқори хатари фирма олдида очилаётган хорижда ҳаракатланишнинг кенг имкониятлари билан қопланади. XX аср бошидаёқ “ишлаб чиқариш харажатлари пастроқ бўлган жойда ишлаб чиқариш” қондасига асосланган ишлаб чиқаришнинг мутлақ ва нисбий харажатлари асосий тамойилларига Америка автомобилсозлиги асосчиси Генри Форд сотиш бозори ҳақидаги “қаерда сотсам, шу ерда ишлаб чиқараман” деган ўз фикрини қўшди. Бу билан у қабул қилувчи мамлакатларда хорижда ишлаб чиқарилган қисмлардан йиғма ишлаб чиқаришга эга халқаро ишлаб чиқариш мажмуалари ташкил қилинишига асос солди. Замонавий шароитларда хорижий тадбиркорликни рағбатлантирувчи омилларга қуйидагиларни киритиш мумкин:

- ички миллий бозордаги фаолиятга нисбатан юқори фойда олиш;
- нисбатан йирик ва қудратли фирманинг таъсири (масалан, унинг субетказиб берувчиси сифатида фаолият юритиши). Бунга АҚШда япон компанияларининг автомобиль корхоналари қурилишини мисол қилиб келтириш мумкин. Бунда асосий япон автомобиль компаниялари ортидан уларнинг кичикроқ фирмалари - субетказиб берувчилари, автомобилларга, бутловчи қисмларни ишлаб чиқарувчи корхоналар АҚШда ўрнаша бошлади;
- ҳукумат ва халқаро ташкилотларнинг ташаббуси. Ривожланган давлатлар ҳукумати ёки халқаро молиявий ташкилотлар – Халқаро тикланиш ва тараққиёт банки (ХТТБ), Халқаро валюта фонди (ХВФ), Халқаро тараққиёт ассоциацияси (ХТА) ва бошқаларнинг ривожланаётган давлатларга кредитлари кўпинча ривожланган мамлакатларнинг хусусий сармоядорларига қабул қилувчи давлатларда бевосита хорижий инвестициялар асосида корхоналарни қуриш имкониятини беради;
- компаниялар фаолиятини хорижга кўчиришга мажбур қилувчи миллий бозордаги ноқулай шароитлар. Давлатнинг тартибга солиши билан боғлиқ харажатлар (масалан, федерал ва минтақавий солиқлар, атроф-муҳит муҳофазаси бўйича миллий меъёрларга мувофиқликка эришиш учун табиатни ҳимоя қилишга сарфлар) мисол бўлиб хизмат қилиши мумкин. Табиий ресурсларнинг камайиши ёки уларни қазиб олиш шароитларининг

ёмонлашуви оқибатида ишлаб чиқариш харажатларининг ўсиши, шунингдек миллий бозорда кескинлашаётган рақобат, ички бозорнинг бир турдаги маҳсулот ва хизматларни ишлаб чиқариш ва сотиш шароитларини қийинлаштиради. Сифимли ўсиб бораётган бозор мавжуд бўлган мамлакатда товарлар ва хизматлар ишлаб чиқаришни ташкил қилишга интилиш ҳаракатчан компаниялар стратегиясининг “маҳаллий бозор учун маҳаллий ишлаб чиқаришни ташкил қилиш” принципига асосланади;

- қабул қилувчи мамлакатда бозор сифими, табиий ресурслар ва малакали арзон ишчи кучи ҳамда “инсон капитали” (юқори малакали мутахассислар, муҳандис ва олимлар)нинг мавжудлиги;

- экспорт учун протекционистик тўсиқлар. Улар қабул қилувчи мамлакатга тайёр маҳсулотлар олиб келишдан кўра, у ерда товар ва хизматларни ишлаб чиқариш учун қулай шароитларни яратади;

- қабул қилувчи мамлакатда қимматли ахборотларнинг мавжудлиги;

- қалтисликларнинг диверсификацияси (масалан, бозорга янги маҳсулот билан чиқишда). Бундай ҳолда қалтисликларни хорижий шерик билан бўлиб олиш мақсадга мувофиқ;

- хорижда янги технология, хорижий капитал ва ишлаб чиқариш ҳамда сотишни ташкил қилиш тажрибасини олиш;

- тез ўзгарувчан бозор конъюнктураси келтириб чиқарган узоқ муддатли талаб ва кўпгина қалтисликларнинг ноаниқлиги сабабли товарларни ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш диверсификацияси;

- ташқи иқтисодий фаолият соҳасига чиқиш йўли билан рақобатбардошлик даражасини сақлаб қолиш;

- қабул қилувчи мамлакатда молиявий имкониятлардан (банкнинг паст фоизи, маҳаллий, хорижий ва халқаро ташкилотларнинг фондлари ва кредитларидан) фойдаланиш;

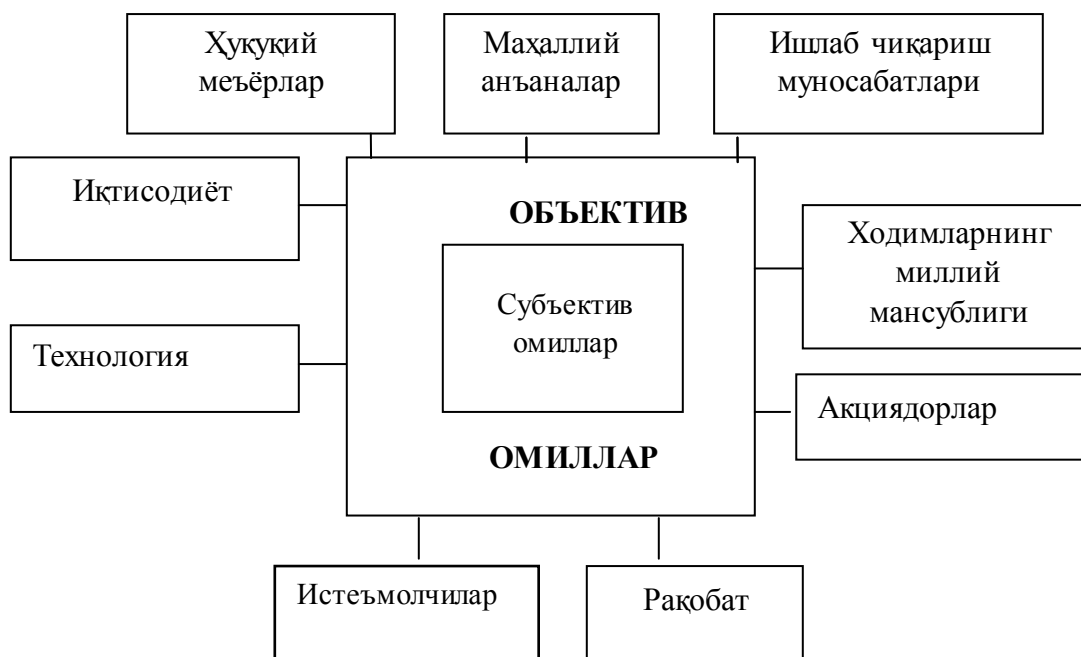
- жаҳон бозорида кучайиб бораётган рақобат шароитларида хорижда экспорт товарларининг рақобатбардошлигини оширишга имкон берувчи имтиёзли солиққа тортиш.

Хорижий тадбиркорликни ривожлантиришга ундовчи сабабларнинг ёритилиши шуни кўрсатадики, динамик компанияларнинг ишлаб чиқаришни хорижга ўтказиши фақат якуний фойдани максималлаштириш мақсадида амалга оширилмай, балки ишлаб чиқариш кучларини такомиллаштириш ва замонавийлаштириш зарурати билан ҳам изоҳланади.

2.2. Хорижда атроф-муҳитга мослашиш омиллари

Хорижий фирма фаолият юритиш жараёнида одатда миллий хусусиятга эга бўлган шароитларга мослашиши керак бўлади. Бунда мослашиш омиллари икки гуруҳга: субъектив - хорижий фирманинг ташкилий тузилмаси ва стратегиясига боғлиқ омиллар ва объектив - уларга фирма

таъсир кўрсата олмайди ва фақат мослашишга мажбур бўлувчи омилларга бўлинади (2-чизма).



2-чизма. Хорижий фирмани қабул қилувчи мамлакатдаги шароитларга мослашишининг асосий омиллари

Бу омиллар қуйидагилардан ташкил топган:

Хукукий меъёрлар. Хорижий компаниянинг хорижда самарали фаолият юритишининг сўзсиз шarti қабул қилувчи мамлакат қонунларига риоя қилиш ҳисобланади. Уларга федерал, маҳаллий ва минтақавий қонуний далолатномалар киради. Бунда ҳукукий меъёрларнинг миллий хусусиятлари кўзга ташланади. Масалан, Японияда ишбилармонлар шартномаларда қонуний далолатномаларга асосланмаслик ва музокараларга ҳуқуқшуносларни жалб қилмасликни маъқул кўрадилар. Бу эса уларнинг шерикка нисбатан ишончини намоён қилади.

Компания ходимларининг миллий мансублиги. Сайёрамиздаги этник гуруҳлар ўртасидаги маданий, иқтисодий ва сиёсий тафовутлар қабул қилувчи мамлакатда менежмент услубига, ишлаб чиқариш ва сотишнинг мослашишига, маҳаллий ходимлар билан муносабатларга ва пировардида меҳнат унумдорлигига бевосита таъсир этади. Хорижда ўз миллатидаги малакали ишчилар ва хизматчиларни, яъни бош компаниянинг штаб-квартираси жойлашган мамлакат фуқароларини ишлатиш фирманинг хориждаги самарали фаолияти учун ишончлироқ.

Шу билан бирга қабул қилувчи мамлакат мутахассисларини ёллаш бир қатор афзалликларга эга. Уларнинг маҳаллий минтақавий ва федерал ҳукумат муассасалари билан муносабат ўрнатишлари енгилроқ, миллий бозорининг

хусусиятлари, истеъмолчиларнинг дидлари ва талабларини яхши биладилар ва пировардида хорижий компаниянинг қабул қилувчи мамлакат шароитларига тезроқ ва осонроқ мослашишига ёрдам берадилар. 90-йилларда қабул қилувчи мамлакат мутахассислари сонининг ТМК бошқарувининг хатто юқори даражаларида кўпайиш йўналиши ана шу сабаблар билан тушунтирилади.

Маҳаллий урф-одатлар. Қабул қилувчи мамлакатларнинг урф-одатлари баъзан саноати тараққий этган давлатларда қабул қилинган бизнес юритишнинг умумий меъёрлари ишга доир этикадан жиддий фарқ қилади. Айрим ривожланаётган давлатларда расмий шахсларни рағбатлантирмасдан тадбиркорлик билан шуғулланиш қийин.

Ишлаб чиқариш муносабатлари. Чет элда хорижий тадбиркорлик билан шуғулланишни бошлашдан аввал, қабул қилувчи мамлакатда ўрнатилган ишлаб чиқариш муносабатларининг принциплари, касаба уюшмаларининг фаолияти ва меҳнат қонунчилигини ўрганиш мақсадга мувофиқ.

Акциядорлар учун қулай томонлар. Қабул қилувчи мамлакатда акциядорларни биринчи навбатда албатта акцияларга белгиланган юқори дивидендлар қизиқтиради. Бундан ташқари компания йиллик ҳисоботларида имкониятли акциядорлар учун компаниянинг технологик ютуқлари ва фаолият қалтислигини қисқартиришга қаратилган чора-тадбирлар ҳақида маълумотлар чоп этилади. Тармоқнинг биринчи бешлигига кирувчи компанияларнинг акциялари энг катта қизиқишга эга бўлади.

Рақобат. Халқаро тоифали менежер жаҳон бозорига чиқиш миллий бозордаги фаолиятдан кўра рақобатчилар сонининг ўсиши билан боғлиқ қўшимча муаммоларнинг пайдо бўлишини ҳисобга олиши зарур.

Истеъмолчилар. Турли мамлакатларда истеъмолчиларнинг талаби ва дидлари жиддий фарқланади. Халқаро тоифали менежернинг асосий муаммоларига ана шу турли-туман эҳтиёжларни қондириш йўлларини топиш киради. Бу муаммонинг ҳал қилиниши турли давлатларда маҳсулот ва хизматларни сотиш учун ходимларни танлаш, шу жумладан қабул қилувчи мамлакатдаги маҳаллий мутахассисларни ёллашни анча осонлаштиради. Масалан, АҚШ бозорининг 20 %дан ортиғини эгаллаган япон автомобилларини сотиш билан АҚШда одатда японлар эмас, балки улар ёллаган юқори малакали америкалик менежерлар шуғулланади.

Технология. Халқаро бозорда ҳаракатланувчи компанияларнинг илмий-техник тараққиёти даражаси жуда юқори. Улар турли давлатлардаги энг етакчи фирмалар билан технологиялар айирбошлаш ҳисобига ускуналарни, технология ва маҳсулот ассортиментини тезроқ амалга оширадилар. Табиийки, халқаро компания менежерига турли давлатларда муаллифлик ҳуқуқлари ва патентларини ҳимоя қилиш ҳақидаги қонунларни мунтазам ўрганиш зарур. Бунда технологиялар алмашуви қўшма корхоналар ёки стратегик альянслар ташкил қилиш шаклида содир бўлишини назарда тутиш лозим. Масалан, йўловчи ташиш самолётсозлигининг етакчиси -

“Боинг” корпорацияси (АҚШ) 260 йўловчилик бортга эга 7000 милгача узлуксиз парвоз қилишга мўлжалланган. Боинг 767 лайнерини яратиш учун ИТТКИ ишларини ўтказишда Япониянинг “Кавасаки” ва “Фуджи” компаниялари билан ҳамкорликда ишлаган.

Иқтисодиёт. Хорижда атроф-муҳитга иқтисодий жихатдан мослашишнинг асосий қийинчилиги - турли давлатларда халқ ҳўжалиги ривожланишининг нотекис даражаси ва суръатлари, яъни бир вақтнинг ўзида бир мамлакатда тушкунлик, бошқасида - барқарорлик, учинчисида эса - юксалиш бўлиши мумкин. Жаҳон бозорида муваффақиятга эришиш учун халқаро менежер юқоридаги мослашиш омилларини ҳисобга олган ҳолда янги бозорга чиқишга тайёргарлик бўйича жиддий чора-тадбирларни амалга ошириши зарур. Биринчи навбатда реклама компаниясини ўтказиш лозим.

Халқаро компаниянинг қабул қилувчи мамлакатдаги хорижий филиали маҳсулотининг асосий истеъмолчилари ва шериклари шу мақсадда нашр материаллари ва маҳсулот намуналарини олдиндан олишлари лозим, чунки улар маҳсулотнинг техник-иқтисодий хусусиятларини олдиндан билишни хоҳлайдилар. Уларга халқаро компаниянинг жаҳон бозорида ихтисослашуви, тарихи ва ҳолати ҳақидаги маълумотларни бериш фойдали. Бу материаллар бўйича қабул қилувчи мамлакатдаги шериклар ва асосий потенциал харидорлар халқаро компаниянинг товар ва хизматларининг сотилиш даражаси, шунингдек компаниянинг барқарорлиги ва ишончилигини дастлабки баҳолаш имкониятига эга бўладилар.

Реклама материаллари юқори сифатли бўлиши керак, чунки маълум даражада айнан уларга қараб потенциал истеъмолчилар ишлаб чиқариш ва сотишга мўлжалланган товарлар ва хизматларга баҳо берадилар. Ахборот материаллари тушунарли бўлиши ва бунинг учун матннинг тўғри тузилиши ҳамда оддийлиги тақозо этилади (уларнинг қабул қилувчи мамлакат тилида баён этилиши мақсадга мувофиқ). Қабул қилувчи мамлакатда потенциал шериклар учун реклама материалларини маҳаллий тилга таржима қилиш қийинчилиги мавжуд бўлган ҳолда ҳеч бўлмаганда инглиз тилида тайёрлаш керак. Улар халқаро компаниянинг жаҳон бозоридаги фаолияти ҳақида умумий маълумотлар ва ишлаб чиқариш ва сотишга мўлжалланган товарлар ва хизматлар ҳақида тўла ахборотни ўз ичига олиши керак.

Маҳаллий тилда материалларнинг мавжудлиги қабул қилувчи мамлакатда потенциал шериклар билан музокаралар олиб борилаётган даврда катта афзаллик ҳисобланади. Материалларни маҳаллий тилга таржима қилишда бош компания мамлакатининг қабул қилувчи мамлакатдаги элчихонасининг тижорат бўлими ёки қабул қилувчи мамлакатнинг савдо палатаси яхши компьютер технологияларига эга малакали таржимонларни тавсия қилиши мумкин.

Музокаралар босқичида халқаро компаниянинг тарихи, унинг маҳсулоти ва ишлаб чиқариш жараёни ҳақида инглиз тилида қисқа

кўргазмали видеофильмни намойиш қилиш мақсадга мувофиқ. Нашрий ахборот материалларининг таркибига одатда қуйидагилар киритилади:

- халқаро компаниянинг активлари, бошқарув таркиби, хизмат кўрсатувчи банклар, молиявий ҳолати, компанияни яратиш тарихи ва фаолияти ҳақида аниқ ва қисқа ахборот берувчи фирманинг брошюраси;

- ишлаб чиқариш ва сотишга мўлжалланган товарлар ва хизматлар, шунингдек уларни ишлаб чиқаришнинг етакчи технологиялари ҳақида аниқ ахборот;

- халқаро компаниянинг қабул қилувчи мамлакатдаги хорижий филиалида ишлашга юборилаётган директорлар, менежерлар ва бошқа шахсларнинг қисқа резюмеси.

Бундай материаллар халқаро компаниянинг самимийлиги ва барқарорлигини тасдиқлайди, шунингдек қабул қилувчи мамлакатда шериклар ва харидорларга бўлган ҳурматни кўрсатади. Халқаро менежер ва унинг яқин ҳамкасбларининг ташриф қоғозлари бир томонда инглиз тилида ва иккинчи томонда маҳаллий тилда ёзилиши ҳамда икки томонда ҳам халқаро компания эмблемаси билан бўлиши керак. Ташриф қоғозида исми-шарифи, лавозим, манзил ва телефон рақами кўрсатилиши маҳаллий компания вакилларига келажакда ТМК хорижий филиали билан алоқаларни ривожлантиришга ёрдам беради. Ташриф қоғозларининг энг тарқалган ҳажми 55 x 90 мм бўлади.

Халқаро менежер шуни назарда тутиши керакки, қабул қилувчи мамлакатда илк фаолият қадамлари товар айланманинг бошланғич кичик ҳажми, паст баҳо даражаси, шунингдек, янги бозорда маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотиш барқарорлашгунга қадар узлуксиз капитал қўйилмаларнинг зарурияти сабабли жуда кам молиявий натижалар келтиради. Амалиётнинг кўрсатишича, янги бозорга янги маҳсулот билан чиққандан сўнг тахминан икки йил мобайнида сотув ҳажми ва баҳоларнинг даражаси кутилаётганидан кўра бирмунча пастроқ бўлади.

Бундан кейин янги маҳсулот ёки хизматларнинг истеъмол хусусиятларини баҳолаган харидорлар томонидан ўсиб боровчи талаб остида баҳоларнинг ўсиши кузатилади. Бозорда ўрнашиб олишга одатда 2-4 йил керак бўлади. Бутун бу даврга янги бозорда ўз улушини ўзлаштириш учун инвестиция маблағларига эга бўлиш керак. Бунда фирманинг янги бозорда мослашиш стратегияси ва тактикасида хатолар ва уларни енгиб ўтишга уринишлар учун пул ва ишчи кучи ресурсларининг қўшимча харажатлари талаб қилинади.

Янги бозорни ўзлаштириш вақтида одатда халқаро компаниянинг хорижий филиали доимий штатини бош компания мамлакатидан юборилган раҳбарлар ва маҳаллий аҳоли орасидан малакали ва тиришқоқ мутахассислардан шакллантириш амалга оширилади. Бу давр мобайнида маҳаллий бозор талабларига мувофиқ маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотиш

тизимини эгилувчан мослаштириш зарур. Шу вақтда фирманинг сотувдан олдин реклама ва маслаҳатларни, шунингдек сотилган маҳсулотга кафолатли хизмат кўрсатишни ташкил қилиш қобилиятига қараб, у ҳақидаги маълумот шакллантирилади.

Маҳаллий шериклар ва истеъмолчилар билан яхши муносабатларни ўрнатиш ва мустақамлаш бозорни ўзлаштиришни тезлаштиради. Бунда мулоқот муаммолари, маданий ёки тил тўсиқларининг вужудга келиш имкониятини ҳисобга олиш зарур. Бу ҳолда халқаро менежерга нотаниш шаклланаётган муаммоларни енгиб ўтишда оптимизм, тиришқоқлик ва сабр-тоқат ёрдам беради. Бозор хатоларни кечирмайди - улар ҳақидаги миш-мишлар жуда тез тарқалади ва фирманинг бозордаги мавқеини тиклаш ҳамда мустақамлаш учун кейинги барча уринишларни қийинлаштириб юбориши мумкин.

2.3. Хорижий технологиялар ва ускуналарни қабул қилувчи мамлакатнинг шароитларига мослаштириш бўйича чора-тадбирлар

Ҳозирги даврда технология ва ускуналарни импорт қилмайдиган мамлакат йўқ, чунки ҳеч бир давлат ўз саноати учун барча турдаги машина, ускуна ва техникани ишлаб чиқаришга қодир эмас. Бу Ўзбекистонга ҳам тааллуқли, бизнинг олдимизда энг янги хорижий технология ва ускуналарни жалб қилиш орқали бутун миллий моддий-техника базасини замонавийлаштириш вазифаси турибди.

Хорижий технология ва ускуналарни қабул қилувчи мамлакат шароитларига мослаштириш муаммоларини ўрганиш билан кўпгина тадқиқот марказлари шуғулланади. Англия Иқтисодиёт институтининг олимлари шундай хулосага келдиларки, импорт технология ва ускуналарни муваффақиятли ва ўз вақтида ўзлаштиришнинг асосий шarti олдиндан зарурий техник-иқтисодий тадбирларни ўтказиш ҳисобланади.

Замонавий технология ва ускуналарни импорт қилувчи компанияларнинг тажрибаси шуни кўрсатадики, агрегатлар ва электрон-ҳисоблаш тизимларини етказиб берувчиларга қўйиладиган талаблар максимал меҳнат унумдорлигини, тежамкорликни таъминлашга, экологик меъёрлар ва стандартларга риоя қилишга асосланиши лозим. Хусусан, етказиб бериладиган ускуналарнинг техник характеристикалари қуйидагиларни таъминлаши керак:

- давомий эксплуатация (амортизация меъёрларини киритиш кўп давлатларнинг саноат сиёсатларининг таркибий қисмига айланмоқда);
- қайта ишлаш режимларини электрон ҳисоблаш тизимлари ёрдамида оптималлаштириш йўли билан жадал технологик жараёнларни қўллаш орқали меҳнат унумдорлигини ошириш;
- минимал чиқиндиларнинг миқдори;

- сарфланадиган материаллардан кейинчалик фойдаланиш ва ишлаб чиқариш чиқиндиларидан тўла фойдаланувчи технологик жараёнларни қўллаш имконияти;

- маънавий эскирган ускуналарнинг турларига нисбатан маҳсулот бирлигига энергия ва хомашё сарфини қисқартириш;

- ишлаб чиқариш майдонларини қисқартириш лозим.

Бундан ташқари узоқни кўрувчи импортчилар харид қилинаётган технология ва ускуналарга қуйидаги талабларни қўяди:

1. Технологик жараёнлар саноати ривожланган мамлакатларнинг заводларида патентланган ва синалган бўлиши керак.

2. Узатилаётган технологиялар маҳаллий шароитлар, хусусан маҳаллий хомашё ресурсларига мослаштиришга қаратилган бўлиши керак. Бундан ташқари импортчи харид қилинган технология ва ускуналарни кейинчалик такомиллаштириш имкониятига эга бўлиши зарур.

3. Ишлаб чиқариш харажатлари минимал, ҳеч бўлмаганда маънавий эскирган ускуналарнинг турларига нисбатан паст бўлиши керак.

4. Харид қилинаётган технологиялар ва ускуналар, хариддорнинг заводида илгари ўрнатилган агрегатларга мос келиши зарур.

5. Ускуна етказиб берувчининг таклифи тез емирилувчи қисмларнинг ишчи чизмаларини (маҳаллий корхоналарда уларни тайёрлаш имкониятига эга бўлиш учун), шунингдек ускунани ўрнатиш ва ундан фойдаланиш учун мос хизматлар ва технологияларнинг рўйхатини келтириши керак.

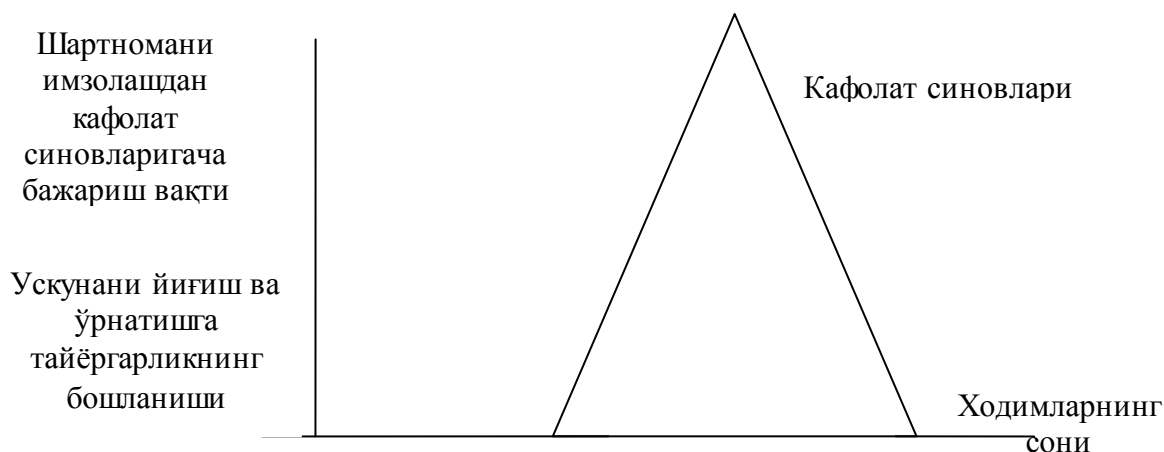
Тажрибали импортчилар музокараларда нархлар, техник шартлар ва етказиб бериш муддатларини муҳокама қилиш билан бир вақтда молиялаштириш шартларини ҳам келишиб оладилар.

Хорижий технология ва ускуналар муваффақиятли амал қилишининг зарурий шарти сифатида харидор заводида ишлаб чиқариш инфратузилмаси ва етарли техник маданият даражасига эга малакали мутахассисларнинг мавжудлиги хизмат қилади. Тажриба кўрсатишича, янги технология маҳсулот ва хизматлар ишлаб чиқариш яхши йўлга қўйилган ва тажрибали ходимларга эга бўлган узоқ вақт амал қилаётган эски заводларда энг қисқа муддатда ўзлаштирилади.

Кўп ҳолларда импорт технология ва ускуналарни ўзлаштиришдаги жиддий ўзгаришлар етказиб берувчи ва харидор ўртасида ўзаро муносабатларнинг яхши йўлга қўйилмаганлиги ёки харидорнинг шартнома имзолашдан олдин ўз имкониятларини тўғри ҳисобга олмаганлиги учун ресурслари етарли эмаслиги сабабли вужудга келади. Бундай ҳолда импортчининг бошқарув ходимларининг ишлаб чиқаришни ривожлантиришнинг узоқ муддатли йўналишларини ҳисобга олмасдан, қисқа муддатли масалаларни ҳал қилишга уриниши ва унинг ишлаб чиқаришга умуман янги технологик жараёнларни татбиқ этиш қалтислигига мойил эмаслиги натижасида импорт технология ва ускуналаридан узоқ вақт давомида фойдаланилмайди.

Шу билан бирга янги технологияларни харид қилишда оқланмаган шошма-шошарлик шартнома имзолаш чоғида импортчининг ускуна имкониятларини тўла англамаслигига олиб келиш ҳолатлари ҳам учрайди. Натижада импортчи етарли билимга эга эмаслигини кўрсатади ва ушалмаган умидлар оғушида қолади.

Импорт технология ва ускуналарини қабул қилиш, йиғиш, ўрнатиш ва фойдаланишга тушириш ишларига жалб қилинган ходимларнинг сони кафолатли синовлар яқинлашиши билан қисқаради. Биринчи босқичда шартнома имзолангандан сўнг, сотиб олинган технология ва ускуналарни маҳаллий шароитларга мослаштириш, харидор кадрларни ўқитиш, ускуналарни қабул қилиш, йиғиш ва ўрнатиш учун майдон тайёрлаш ишларига, маҳаллий ва хорижий тадқиқот институтлари ва университетларидан муҳандислар, лойиҳачилар ва технологлар, қурилиш компанияларининг мутахассислари жалб қилинади (3-чизма).



3-чизма. Технология ва ускуналар етказиб бериш шартномасини бажариш билан банд ходимлар сонининг ўзгариш динамикаси

Бу даврда одатда ускуна ишлаб чиқарувчилар харидор ходимларини ўқитишда асосий роль ўйнайди, илмий-тадқиқот институтлари, университетлар, лойиҳа ва қурилиш ташкилотлари эса хорижий ускунани қабул қилишга тайёргарлик куришга хизмат кўрсатадилар. Сўнгги йилларда технологик жараёнлар ва компьютерлаштирилган агрегатлар конструкцияларининг мураккаблашуви сабабли тажрибали импортчилар сотиб олинган ускуналардан фойдаланишга мутахассисларни ўқитиш ва уни қабул қилиш ишларини ускуна ишлаб чиқарилган жойда амалга оширишга катта эътибор бермоқдалар.

Ўқитиш агрегатларни ўрнатиш жойида, шунингдек хорижий ишлаб чиқарувчи корхоналарда ҳам ўтказилади. Ўқитиш курсига теротехнология - ускуналарга хизмат кўрсатиш ва таъмирлаш тизимини, агрегатларни бошланғич материаллар, энергия, эҳтиёт қисмлар билан узлуксиз таъминлашни ташкил қилишни ўзлаштириш киради. Импорт қилувчининг мутахассислари хавфсизлик техникаси, атроф-муҳит муҳофазаси меъёрларини, маҳсулот сифатини назорат қилиш усулларини ўрганадилар. Етказиб бериш ҳажмига сифатни бузмайдиган назорат ускуналари - рентген, изотоп, ультратовуш ўрнатмалари ва спектрал анализ ускуналарини киритиш мақсадга мувофиқ бўлар эди.

Буюртмачи корхонага ускуна етказиб беришдан анча олдин агрегатларни эксплуатация қилиш жойида мавжуд инфратузилма, маҳаллий хомашё материаллари, иқлим шароитлари, ходимларнинг техник саводлилигини ҳисобга олган ҳолда хорижий технология жараёнларини маҳаллий шароитларга мослаштириш бўйича илмий-техник изланишлар ўтказилади ва чора-тадбирлар ишлаб чиқилади. Ўтказилган тадқиқотлар ҳамда технология ва ускуналарни етказиб берувчининг асосий агрегатларни етказиб бериш муддатидан илгари тақдим этган техник ҳужжатлар асосида хомашё материаллари, маҳсулот номенклатураси ва сифатига техник талабларни умумлаштирувчи технология йўриқномалари тузилади.

Шу билан бир вақтда шартнома шартлари асосида ускуна ишлаб чиқарувчи заводларга ускуналарни уларни ишлаб чиқариш жойида қабул қилиш учун буютмачининг назоратчилари юборилади. Шу назоратчиларнинг ускуналарни лойиҳалаштиришда ҳам иштирок этиши мақсадга мувофиқ, чунки улар сўнгра ўз корхонасида импорт агрегатларни замонавийлаштириш ва такомиллаштиришда қатнашиш имкониятини қўлга киритадилар. Импорт қилувчи ўз назоратчиларини ускуналар ишлаб чиқарувчи заводларга ўз вақтида юбориш ҳақида қайғуриши лозим.

Импорт ускунанинг фойдаланишга тушириш муддати яқинлашган сари жалб қилинган корхоналар ва мутахассислар доираси қисқаради. Ишга тушириш вақтида фақат ўқитилган ходимлар ва ускуналар етказиб берган хорижий фирманинг кам сонли мутахассислари қолади (4-чизмага қаранг - учбурчак чўққиси - кафолатли синовлар ўтказиш нуқтаси).

Тажриба шуни кўрсатадики, импорт қилувчи корхонасида импорт технологиялар ва ускуналардан фойдаланишни бошлаш даврида етказиб берувчи фирма вакиллари бўлиши керак, чунки кафолатли синовлар арафасида импорт ускунанинг айрим зарурий қисмлари билан бутланмаганлиги ва механизмлар ҳамда электрон тизимларда камчиликларнинг мавжудлиги аён бўлиш ҳоллари кўп учрайди.

Бу кўпинча ёрдамчи агрегатлар, юклаш қурилмалари ва транспорт тизимларига тегишли бўлади. Шу ерда дарҳол етказиб берувчи фирма вакилларига етишмовчиликлар ва камчиликлар тўғрисида эътирозлар билдириш зарур. Шу билан бирга кафолатли синовлар даврида

ускуналардаги ва технология жараёнларидаги камчиликлар хорижий ускуналарнинг объектнинг техник хизмат раҳбарлари, уларни етказиб бериш шартномаларини имзолашда хориждан ва маҳаллий етказиб берувчилардан бутловчиларни етказиб бериш муддатларини келишиб олишга етарли эътибор бермаганлиги, кўзда тутилмаган камчиликлар ва шартнома муддатлари бажармаслигининг олдини олиш мақсадида қисмларнинг қўшимча миқдorigа буюртма бериш назарда тутилмаганлигидан далолат беради.

Импорт агрегатларини ишга туширишнинг биринчи босқичида одатда техник хизмат кўрсатишнинг камчиликлари, эҳтиёт қисмларнинг етишмаслиги, айрим бўғинлар, шунингдек тизимлар ва механизмларнинг ишдан чиқиш сабабларини аниқлашнинг ёмон ташкил қилинганлиги аниқланади.

Кўпгина ҳолатларда импорт қилувчини хорижда ўқитилган мутахассисларининг бир қисми ускуналарни ишлаб чиқарувчи корхоналарда ишлашга қолади, бошқа қисми юқори иш ҳақига қизиқиб, бошқа миллий корхоналарга ўтиб кетади. Бундай вазиятнинг олдини олиш учун ускуналарнинг етказиб бериш шартномасида агрегатларни ишлаб чиқарувчи заводларда ва шундай агрегатларни ишлатувчи корхоналарда ўқитишни, кўзда тутилмаган вазиятларни ҳисобга олган ҳолда мутахассисларни ўқитишни назарда тутиш лозим.

Хорижий технологиялар ва ускуналардан фойдаланишнинг биринчи босқичида маҳаллий етказиб берувчилар билан шартномаларда белгиланган муайян сифатли хомашё, бутловчи маҳсулотлар, материаллар, эҳтиёт қисмларни етказиб бериш муддатларига риоя қилиш муҳим.

Хорижий технология ва ускуналарни етказиб берувчи ва харидор ўртасидаги зиддиятли вазиятларни таҳлил қилиш шуни кўрсатадики, ускуналарни етказиб бериш бўйича шартномаларни имзолашда иккала томон вакиллариининг йўл қўйган қуйидаги камчиликлар зиддиятларни келтириб чиқаради:

- шартнома матнида етказиб берувчининг ускуналар ва технологияларнинг техник кўрсаткичлари бўйича кафолатларининг ноаниқ ифодаланиши;

- ускуналарнинг лойиҳалаштиришда харидор мамлакатида агрегатдан фойдаланишнинг маҳаллий шароитлари етказиб берувчи томонидан ҳисобга олмаганлиги;

- ишлаб чиқаришнинг ҳақиқий харажатлари етказиб берувчининг шартнома имзолаш вақтида кафолатлаган кўрсаткичларидан ошиб кетиши;

- шартномаларда сотувчи заводларида харидорнинг таълим олаётган мутахассислари сони ва уларни ўқитиш сифати мезонлари ҳақидаги ноаниқ шартлар.

Лицензиатлар - лицензия харид қилувчиларнинг технология ва ускуналар импортига шартномалар имзолашда хатолари миқдорини

камайтириш учун халқаро ташкилотлар (ЮНИДО, ЮНКТАД) ишлаб чиқариш воситаларини импорт қилувчи ривожланаётган давлатлар учун қатор тавсияномалар тайёрладилар.

Хусусан, технологияларга лицензияларни импорт қилувчилар лицензиявий шартномаларда лицензиар (лицензия етказиб берувчи)дан турли материаллар ва компонентларни мажбурий харид қилиш; ишлаб чиқаришнинг ҳажмини, маҳсулотларнинг сотиш ҳажмини, баҳоларнинг даражасини, ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларнинг ассортиментини чеклаш; лицензиар билан келишмай туриб, бошқа технология жараёнларини қўллаш ёки мавжудларини такомиллаштиришни таъқиқлаш; фақат лицензиарнинг сотиш тармоғи орқали мажбурий маҳсулот экспорти каби шартлардан воз кечишлари зарур.

ЮНИДО экспертлари заиф иқтисодий давлатларнинг ҳукуматлари илтимосларига кўра у ёки бу мамлакатнинг импорт технологияларни ўзлаштиришдаги имкониятлари таҳлили билан хорижда технология ва ускуналарни харид қилишнинг техник-иқтисодий асосларини тайёрлайдилар; импорт технология ва ускуналар комплектини ўзлаштириш учун зарур техник ва молиявий маблағларнинг ҳажмини ҳисоблайдилар; импорт технология ва ускуналарнинг негизида объектларни қуриш, ускуналарни ўрнатиш ва ишга туширишнинг кенг дастурларини тайёрлайдилар; миллий мутахассисларни ўқитишга кўмаклашадилар; турли давлатларнинг манфаатдор корхоналари ўртасида кооперация ва бевосита илмий ишлаб чиқариш алоқаларини йўлга қўядилар.

Жаҳон технологиялар ва ускуналар бозорининг иштирокчилари тажрибасининг кўрсатишича, экспорт қилувчилар ва импорт қилувчилар ўртасидаги келишмовчиликлар кўпинча ускуналарни бутлаш, кафолат синовларини ўтказиш услуги, етказиб берилган ускуналардаги нуқсонлар учун жавобгарлик, маҳаллий хомашё материалларининг сотиб олинган технологиянинг техник талабларига номувофиқлиги масалалари юзасидан вужудга келади.

Кўп ҳолларда томонлар орасидаги зиддиятларни, шартномада иккала томоннинг бир-бирига ҳар қандай технологик янгиликлар киритиш тўғрисида ахборот бериш мажбурияти ҳақидаги шарт кўрсатилиши билан олдини олиш мумкин. Импорт қилувчилар бу ҳолда етказиб берувчиларнинг технология жараёнларининг такомиллаштирилишидан унумли фойдаланиш имкониятига, ускуналар ва технологияларни етказиб берувчилар эса харидорларнинг уларга хабар бермасдан ҳеч қандай техник янгиликлар киритмаслиги кафолатига эга бўладилар. Ускуна ва технологияни импорт қилувчилар учун асосий қоида: ҳар қандай келишмовчиликлар ва зиддиятлардан сўнг ҳам етказиб берувчилар билан дўстона хайрлашиш зарур, чунки келажакда уларга маслаҳатлар, эҳтиёт қисмлар, техник ёрдамлар бўйича мурожаат этиш зарурияти туғилиши мумкин.

Хулоса

Тажрибали импорт қилувчилар сотиб олинадиган ускуналар ва технологияларга қуйидаги талабларни қўяди: технологик жараёнлар, саноати ривожланган давлатлар заводларида синалган ва патентланган бўлиши керак, узатилувчи технологиялар харидор шароитларига (хусусан маҳаллий хомашё ресурсларига) мослашишга мўлжалланган бўлиши керак; харид қилинаётган технологиялар ва ускуналар харидор корхонасида илгари ўрнатилган агрегатларга мос келиши керак, ускуна етказиб берувчининг таклифи тез емирилувчи қисмларни маҳаллий корхоналарда ишлаб чиқариш имкониятини берувчи ишчи чизмаларни ўз ичига олиши керак.

Импорт қилувчилар етказиб берувчилар билан музокараларда баҳолар, техник шартлар, ускуна ва техник ҳужжатларни етказиб бериш муддатлари билан бирга баъзи ҳолларда импорт қилувчилар учун муҳимроқ саналган битимларни молиялаштириш шартларини келишиб олиши зарур.

Экспорт қилувчилар ва импорт қилувчилар ўртасидаги келишмовчиликлар кўпинча ускуналарни бутлаш, кафолат синовларини ўтказиш услуги, етказиб берилган ускуналардаги нуқсонлар учун жавобгарлик, маҳаллий хомашё ресурсларининг сотиб олинган технологиянинг техник талабларига мос келмаслиги каби сабаблардан келиб чиқади. Ҳар қандай келишмовчиликлар ва зиддиятлар етказиб берувчи билан дўстона хайрлашишга ҳалақит бермаслиги лозим, чунки келажақда маслаҳат, эҳтиёт қисмлар, техник ёрдамлар ва бошқалар бўйича унга мурожаат қилиш зарурияти вужудга келиши мумкин.

Таянч иборалар

Инсон капитали, қабул қилувчи мамлакатнинг молиявий имкониятлари, мослашишнинг субъектив ва объектив омиллари, лицензиар, лицензиат.

Назорат саволлари

1. Хорижий тадбиркорликнинг қизиқтирувчи сабабларини айтиб беринг.
2. Хорижий фирманинг қабул қилувчи мамлакатнинг шароитларига мослашишнинг объектив ва субъектив омилларига нима киради?
3. Хорижий технология ва ускуналарни самарали ва ўз вақтида ўзлаштиришнинг асосий шарти нимадан иборат?
4. Импорт қилувчилар харид қилинаётган ускуналар ва технологияларга қандай талаблар қўяди?
5. Импорт қилувчилар ва экспорт қилувчилар ўртасидаги зиддиятларнинг вужудга келишига асосан нима сабаб бўлади?

6. Нима учун хорижий тадбиркорлик юқори таваккалчиликлар билан боғлиқ?
7. Хорижий тадбиркорлик деганда нимани тушунасиш?
8. Хориж технологияларини мамлакатнинг шароитларига мослаштириш учун қандай чора-тадбирлар ўтказиш зарур?

Тавсия этиладиган адабиётлар

1. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С., Майзель А.И. Международный менеджмент. -С-Пб, 2005.
2. Менеджмент организации: современные технологии. /Под ред. Н.Г.Кузнецова. -Ростов на Дону, 2002.
3. Йўлдошев Н.Қ., Қозоқов О.С. Менежмент. -Т.: Фан, 2004.

3-бoб. ХАЛҚАРО ВА ТРАНСМИЛЛИЙ КОМПАНИЯЛАР ВА УЛАРНИ БОШҚАРИШ ТИЗИМИ

3.1. Миллий компаниянинг халқаро компания даражасига ўтиш эволюцияси

3.2. ТМК – халқаро тадбиркорликнинг энг самарали шакли

3.3. ТМКнинг миллатини аниқлаш

3.1. Миллий компаниянинг халқаро компания даражасига ўтиш эволюцияси

Халқаро компаниялар миллий капитални бошқа давлатларга тадбиркорлик фаолиятини амалга ошириш мақсадида олиб чиқувчи ташкилотлардир. Замонавий халқаро компанияларнинг кўпчилик қисми трансмилий корпорацияларни, ташкилий шакли бўйича эса концернларни ифода этади. Улар илгариги турли давлатлар капиталининг оддий бирлашуви ва иштирокчилари ўз капиталларининг мулкдори бўлиб қолган картеллар, синдикатлар, трестлардан маълум даражада фарқланади. Уларга тескари ҳолда XX асрнинг типик концерни одатда турли тармоқлар ва ҳудудлар бўйича диверсификацияланган капиталнинг ягона мулкдоридир.

Замонавий халқаро компаниялар трансмилий, яъни ўз миллатига эга бўлган ёки кўпмиллатли бўлиши мумкин. Трансмилий корпорациялар бош компания (одатда у компания миллатини аниқлайди) ва унинг хорижий филиалларини ўз ичига олувчи субъектлар тизимини ифодалайди. Бош компания бошқа давлатлардаги хорижий филиаллари активини назорат қилади ва одатда уларнинг капиталида ўз улушига эга бўлади.

Кўп миллатли компанияларда турли миллатлар капиталларининг бирлашуви вужудга келади. Биринчи кўп миллатли компания “Юнилевер” 1929 йили “Маргарин Юни” (Дания) ва “Леве́р Бразерз” (Буюк Британия) фирмаларининг бирлашиши натижасида вужудга келди. Шу даврдан бошлаб у деярли 60 та давлатда 500дан ортиқ хорижий филиаллари бўлган энг йирик халқаро компаниялардан бири даражасигача ўсиб етди. “Юнилевер” компанияси иккита штаб-квартирага эга - бири Лондонда, иккинчиси - Роттердамда жойлашган.

Миллий компанияларнинг халқаро компаниялар даражасига ўтишни рағбатлантирувчи уч асосий омилни ажратиб кўрсатиш мумкин:

1. Товар айирбошлашнинг ва шу билан бирга даромаднинг ўсиши. Бунда компания ишлаб чиқариш қувватларини кучайтириш ва масштаб самарасидан фойдаланиш имкониятига эга. Бундан ташқари у қалтисликни камайитириш учун хорижий ҳамкорлар билан бўлган алоқалардан фойдаланиши мумкин.

2. Қабул қилаётган давлатда хомашё ва ишчи кучининг нисбатан арзонлиги ҳисобига ишлаб чиқариш ва сотиш харажатларининг камайиши.

Бундан ташқари, маҳаллий фирмалар билан қўшма корхоналар тузиш йўли билан савдо-сотиқ бозори ва янги самарали технологияларга эришиш имкониятларини кенгайтириш.

3. Қабул қилаётган мамлакатнинг саноати, молия-кредит тизими, савдо каналлари ва инфратузилмасидан фойдаланиш.

Кўпчилик халқаро компаниялар учун миллий фирмалардан трансмиллий корпорацияларга ўтиш йўлида уларнинг ташқи иқтисодий фаолиятининг муайян кетма-кетлиги одатий ҳол бўлиб қолади (4-чизма).



4-чизма. Миллий компаниянинг халқаро компания даражасига ўтиш эволюцияси

Биринчи босқич – бир марталик экспорт-импорт битимларида акс этувчи, турли давлатлардан бўлган ҳамкорлар орасидаги шартнома муносабатлари. Бу босқичда ҳамкорлар ҳали етарли даражада бир-бирларининг молиявий имкониятлари, илмий-саноат потенциали ва ишбилармонлик услубини билмайдилар.

Иккинчи босқич – бунда турли давлатлардан бўлган ҳамкорлар орасидаги муносабатларнинг навбатдаги кенгайиши ва такомиллашуви кўрсаткичи бўлиб икки йил ва ундан ортиқ муддатга мўлжалланган узоқ муддатли шартномалар хизмат қилиши мумкин. Бир қатор ҳолларда бундай шартномалар капиталнинг кредит шаклида олиб чиқиши, асбоб-

ускуналарнинг етказиб берилиши, технологияларни ўтказилиши, шунингдек илмий-техникавий ҳамкорликни кўзда тутди.

Узоқ муддатли шартномалар сифати сотиб олувчига аён бўлган товарлар ва хизматларнинг савдо бозорлари барқарорлигини таъминлаш нуқтаи назаридан экспортчи учун жалб этувчанлигидир. Бундан ташқари экспортчилар транспорт компаниялари билан узоқ муддатли доимий келишувлар тузиш йўли билан транспорт харажатларини қисқартириш ҳисобига ўз маблағларини тежайдилар. Буларнинг ҳаммаси реклама, харидорларни излаш, кўп сонли бир марталик шартномаларни тайёрлаш харажатларисиз тижорат харажатларини пасайтириш имконини беради.

Импорт қилувчилар учун узоқ муддатли шартномалар яхши маълум бўлган ва ўзини яхши томондан тавсия қилган товарлар ва хизматлар етказиб берилиши барқарорлигини таъминлайди. Ривожланаётган мамлакатлардан хомашё товарлари импорт қилинган ҳолатда импортчилар экспортчиларга капитални ссудага бериш, сўнгра эса маълум даражадаги фоизлар билан узоқ муддат мобайнида ёқилғи, хомашё материалларига бўлган талабларини барқарор таъминлаш учун, уни маҳсулот шаклида қайтариш имкониятига эга.

Ҳамкорликнинг кейинги босқичи - тўғридан-тўғри хорижий инвестициялар, лицензияли келишувлар, консорциумлар (маълум мақсадларни амалга ошириш, кўпинча ташқи бозорга биргаликда кириш учун ўзаро конфиденциал келишувлар билан боғланган ҳамкор-иштирокчиларнинг вақтинчалик бирлашуви)дир. Бу босқичда ҳар хил мамлакатлардан бўлган ҳамкорлар бир-бирларига баҳо беришган, бир-бирларининг ишончилигига ва иш юзасидан шартномаларни тузишни давом эттиришнинг мақсадга мувофиқлигига ишонч ҳосил қилишган.

Ўзбекистонда Вазирлар Маҳкамасининг 12.12.2000 й. 473-сонли «Халқаро шартномалар лойиҳаларини тайёрлаш ва Ўзбекистон Республикасининг халқаро шартномалар бўйича мажбуриятларини бажариш тартиби тўғрисида»ги Қарорига мувофиқ халқаро шартномалар лойиҳаларини экспертлар даражасида ишлаб чиқиш ва халқаро шартномалар бўйича мажбуриятларнинг бажарилишини таъминлаш қуйидаги Ўзбекистон Республикасининг вазирликлари ва идораларининг зиммасига юкланган:

- ташқи иқтисодий фаолият, шу жумладан савдо-иқтисодий ҳамкорлик, инвестицияларни рағбатлантириш ва ўзаро ҳимоя қилиш ҳамда техник ёрдам кўрсатиш масалалари бўйича – Ташқи иқтисодий алоқалар, инвестициялар ва савдо вазирлиги, Иқтисодиёт вазирлигига;

- инвестиция ва валюта-молия ҳамкорлиги масалалари бўйича - Молия вазирлиги, Ташқи иқтисодий алоқалар, инвестициялар ва савдо вазирлиги, Марказий Банк, Иқтисодиёт вазирлиги, Давлат солиқ қўмитасига;

- солиққа тортиш ва солиқ қонунчилигига риоя қилишдаги ҳамкорлик масалалари бўйича - Давлат солиқ қўмитаси, Молия вазирлиги, Ташқи иқтисодий алоқалар, инвестициялар ва савдо вазирлигига;

- давлат мулкани бегоналаштириш ва улардан фойдаланиш, ҳуқуқларни эътироф этиш ва мулкӣ муносабатларни тартибга солиш масалалари бўйича - Давлат мулк қўмитаси, Адлия вазирлигига;

- илмий-техникавий ҳамкорлик, шунингдек ҳуқуқӣ муҳофаза ва интеллектуал мулк объектларидан фойдаланиш шартлари масалалари бўйича - Фан ва техника давлат қўмитаси, Фанлар академияси, Ташқи иқтисодӣ алоқалар, инвестициялар ва савдо вазирлиги, Адлия вазирлигига.

Лицензияли битимларнинг имзоланиши, технологиялар билан алмашинув, халқаро илмий-техник кооперацияларнинг саноат, тижорат, тадқиқот салоҳиятларидан тўлиқроқ фойдаланиш имконини беради. Бунда лицензияли битимлар технологиялар билан алмашилиш, бартер ва компенсация битимлари учун восита сифатида кенг ишлатилади.

Учинчи давлатлар бозорларида консорциум таркибида биргаликда ўз товар ва хизматлари билан иштирок этиш, ҳамкорларга турли буюмлар ва комплект ускуналарнинг бирмунча кенг ассортименти таклиф этиш, қалтисликларни ўзаро тақсимлаш, янги бозорларни ўзлаштириш бўйича, технологиялар ва ноу-хаулар билан ўзаро алмашув бўйича имкониятларни кенгайтириш, шунингдек молиявий ресурсларни бирлаштириш ҳисобига ўз фаолияти учун зарурий молиялаштиришни таъминлаш имконини беради.

Қўпинча консорциумларга яққа ўзи ташқи бозорга чиқиш имкониятига эга бўлмаган ёки экспорт саноати учун зарур ускуналар билан жиҳозланмаган, катта бўлмаган компаниялар бирлашади. Бу муаммоларни улар биргаликда ташқи иқтисодӣ фаолиятни амалга ошириш учун мамлакат ички бозорида ўзига ўхшаш компанияларнинг ўз кучи ва ресурсларини бирлаштириш йўли билан ҳал этадилар. Баъзан ўз товарларининг сотилиши учун бирлашган маркетинг гуруҳини тузадилар. Мева, гўшт, сут маҳсулотлари савдоси бўйича аграр сектор корхоналари уюшмалари кенг тарқалган.

Учинчи босқич - қўшма корхоналар бўлиб, улар турли давлатлардан бўлган ҳамкорларни амал қилаётган саноат ёки тижорат фирмаларига эга бўлган ҳамкор мамлакатда зарур бўлган биноларни қуриш ва уларда ускуналарни ўрнатишларсиз, тезда биргаликдаги фаолиятини бошлаши мумкинлиги билан жалб этади. Лекин, қўшма халқаро тадбиркорликнинг кўпчилик устунликлари ва очилаётган имкониятларига қарамасдан, ҳамкорлар ўз мустақиллигининг бир қисмини йўқотади ва барча хатти-ҳаракатларини бир-бирлари билан келишиб амалга оширишларига тўғри келади. Бу эса қарор қабул қилиш жараёнини қийинлаштиради ва чўзиб юборади.

Бундан ташқари қўшма корхона халқаро ҳамкорликнинг вақтинчалик шакли. Қўшма тадбиркорлик соҳасида иш юритувчи маслаҳат берувчи фирмаларнинг изланишлари қўшма корхона фаолиятининг ўртача муддати тўрт йил эканлигини кўрсатади. Қўшма корхоналар фаолияти жараёнида одатда бир ҳамкор нисбатан кучлироқ бўлиб, кучсизини ютиб боради. Лекин

расмий хужжатларда “ютиб юбориш” эмас, балки “фирмалар қўшилиши” таърифи қўлланилади, чунки бундай ибора кучсиз фирмаларнинг ғурурини камситиши мумкин. Бир қатор маслаҳат берувчи фирмаларнинг фикрига кўра компанияларнинг бирлашувини саноатдан эмас, балки инжиниринг, маркетинг ва тижорат муомалаларидан бошлаш мақсадга мувофиқ. Натижада бу соҳалар қўшилишининг самарадорлиги саноат қувватлари қўшилиши самарадорлигига нисбатан икки баробар ошиши мумкин.

Фирмалар қўшилиши ҳақидаги қарор ойлаб давом этадиган пухта ҳисоб-китоблар ва музокаралардан сўнг қабул қилинади. Бирлашишни ўзаро келишиб олиш қуйидаги кетма-кетликда амалга ошади:

- ҳаракатларнинг стратегик режасини аниқлаш;
- раҳбариятдаги ўринларнинг мувозанатли тақсимотини, штаб-квартира ва ИТТКИ марказларининг қаерда жойлашишини аниқлаш билан бошқарув тизимини ўзаро келишиб олиш;
- ягона компанияга бирлашаётган ҳамкорларнинг активларини баҳолаш;
- бирлашаётган компаниялар штати билан қўшилишни келишиб олиш.

Фирмалар қўшилишининг муваффақиятли кўрсаткичи ишлаб чиқариш ва тижорат операциялари ҳажмининг 10-20 %га ўсиши, маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотиш харажатларининг 10-20 %га камайтиши ҳисобланади.

Ҳар хил давлатлардан бўлган ҳамкорларнинг ягона компанияга бирлашиш натижаси ТМКнинг шаклланишидир. Компаниянинг трансмиллийлаштириш даражаси трансмиллийлаштириш индекси билан характерланади.

$$I = (XА/УА + ХС/УС + ХШ/УШ) : 3 ,$$

бу ерда, I- трансмиллийлаштириш индекси;

ХА – хорижий активлар;

УА – умумий активлар;

ХС – хорижий филиалларининг товар ва хизматлар савдоси ҳажми;

УС – умумий товар ва хизматлар савдоси ҳажми;

ХШ – хорижий штат;

УШ – умумий штат;

3.2. ТМК – халқаро тадбиркорликнинг энг самарали шакли

Ҳозирги вақтда ТМКнинг дунёга тарқалиши ва уларнинг жаҳон иқтисодиётига таъсири жуда юқори. XXI асрнинг бошига келиб, 500 мингга яқин хорижий филиалларини бошқараётган 60 мингдан зиёд компаниялар рўйхатдан ўтган. ТМКнинг қўл остида хусусий ишлаб чиқариш фондларининг тахминан 30 %, халқаро савдонинг 50 %га яқини мужассамланган. Трансмиллий корпорациялар томонидан жаҳон бозорларидаги деярли

бутун хомашё савдоси, шу жумладан буғдой, кофе, жўхори, ўрмон материаллари, тамаки, темир рудаси жаҳон савдосининг 90 %, мис ва бокситнинг 85 %и, чой ва қалайнинг 80 %и, банан, табиий каучук ва хом нефтнинг 75 %и назорат қилинади. Улар ҳиссасига илм-фан ва техника соҳаларида патентланган ва татбиқ этилган барча янгиликларнинг 80 %и тўғри келади.

ТМКнинг умумий валюта захираси жаҳоннинг барча марказий банкларининг биргаликдаги захирасидан бир неча баробар кўп. Хусусий секторда бўлган пул миқдорининг 1-2 %га силжиши исталган иккита миллий валютанинг ўзаро паритетини ўзгартиришга қодир. Халқаро компаниялар бутун дунёни ягона бозор деб қарайди, кўпгина мамлакатларда тадбиркорлик фаолиятини амалга оширади, хорижий сармоялар локомотиви бўлиб қатнашади ва миллий чегаралардан қатъий назар стратегик қарорлар қабул қилади.

90-йилларнинг охирида ТМКлар орасида хорижий активларнинг қиймати бўйича биринчи ўринда “Ройял Датч Шелл” инглиз-голланд концерни турар эди. Ёирик ТМКнинг биринчи ўнлигига 5та Америка компаниялари, 2та Япония, 1та ГФР, 1та Швейцария компанияси кирар эди. 1995 йилда дунёнинг нисбатан кудратли 100та ТМКлари рўйхатида илк мартаба ривожланаётган мамлакатлардан чиқувчи “Деу Корпорейшн” (Жанубий Корея) ва “Петролеус де Венесуела”лар юзага келди.

Ёирик ТМКлар кўпинча ўз фаолиятини илмий-техник тараққиётини белгиловчи тез ривожланаётган саноат тармоқларига қаратади. Улар 90-йилларнинг охирида компаниянинг 100та ёирик ТМКлар рўйхатига кирган компаниялар хорижий активларининг 15 %дан юқорироғи тўғри келадиган электроника саноатига жуда фаол қизиқмоқда. Бу рўйхатларда кимё, казиб олиш ва автомобил саноати корпорациялари юқори ўринларни эгаллайди. ТМКлар катта ҳажмдаги халқаро иқтисодий битимларни амалга ошира туриб, уларда савдогарлар (тижоратчилар), тўғри ва портфель сармоядорлар, самарали технологияларни тарқатувчилар, халқаро меҳнат миграциясининг рағбатлантирувчи сифатида иштирок этади.

ТМКлар миллий бозорлар орасида алоқаларни мустаҳкамлаган ҳолда, умумий бошқарув остида бутун дунё бўйича корхоналарни жойлаштириб, саноатни интернационаллаштириш жараёнларини вужудга келтиради. Улар турли давлатларда жойлашган корхоналарнинг технологик даврини бирлаштиради, фирма ичидаги меҳнат тақсимотини амалга оширади.

ТМКга кирган ҳар бир корхона келишилган сиёсат ва ягона умумий стратегия чегарасида фаолият юритади. Турли ТМКларда бир ёки ундан кўп қарор қабул қилувчи марказлар мавжуд. ТМК активлари умумий хусусий мулк билан боғлиқ. Ҳар бир ТМКдан бир-бирига боғлиқ корхоналар орасида ИТТКИ натижалари, ресурслар ва жавобгарликларнинг тақсимланиши келишиб олинган. ТМК фаолияти унумдорлиги 3та манбага асосланган:

1. Турли мамлакатларда табиий ресурсларга, йирик капиталга ва фан-техникада янгилик киритиш бўйича мутлақ кўпчилик патентларга эгалик қилиш.

2. Бутун дунё бўйича табиий ресурслар, унумдор ерлар, қулай иқлим ва арзон ишчи кучининг қулай комбинацияси билан фирмаларнинг жойлашиш устунликларидан фойдаланиш.

3. Интернационал ишлаб чиқаришни ташкил этишда, халқаро маркетинг тамойилидан фойдаланиш билан бутун дунёда катта талабга эга янги товарлар ва хизматларни ишлаб чиқаришда халқаро менежмент тажрибасидан фойдаланиш.

Молиявий жиҳатдан ТМК турли мамлакатлардаги филиалларининг тармоғи билан миллий компанияларга нисбатан қулай ҳолатда, чунки:

- улар ўзининг халқаро капитал тизимига эга ва уларни энг кўп фойда келтирувчи мамлакатга кўчирадилар;

- шарқдан ғарбга йўналиши бўйича суткасига 24 соат жаҳон молия бозорларининг ҳолати ҳақида маълумотга эга. Масалан, куннинг сўнггида Нью-Йоркдаги бош компания электрон алоқа орқали жаҳон молия бозоридаги ҳолатни Гонконгдаги корхонасига юборади. Кейинги кун эрталаб бош компания Гонконгдан ўтган 12 соат учун бозордаги воқеалар ва вазиятнинг таҳлили ҳақида маълумот олади. Шундай қилиб, бир ТМК миқёсида тўхтовсиз тартибда ИТТКИнинг ишлаб туриши, дастурлаштириш ва бошқалар ташкил этилади;

- қабул қилувчи мамлакатларда валюта паритетининг тебраниши ва инвестиция иқлимини либераллаштириш даражасидан келиб чиққан ҳолда инвестиция қалтисликларини филиаллари орасида тақсимлайди. Шундай қилиб, қабул қилувчи мамлакатда валюта паритетининг пасайиши ТМКнинг бу мамлакатда кўчмас мулк сотиб олиши учун қулай шароитлар яратади. Хусусийлаштириш шароитларида либераллаштириш ҳам қабул қилаётган мамлакатга ТМК капиталларини жалб этади;

- хорижий филиаллари жойлашган мамлакатлардаги миллий ва халқаро молиявий институтлардан қарзга олинган маблағлардан нисбатан манфаатли шартларда фойдаланади.

ТМК хорижий филиалларининг миллий фирмалар олдидаги асосий рақобат устунликларидан бири бош компаниянинг изланиш маркази томонидан ўтказиладиган ИТТКИ натижаларидан фойдаланиш ҳисобланади. Дунёдаги патент ва лицензиялардан фойдаланганлик учун тўловларнинг 70 %га яқини ТМК доирасида бош компаниялар ва уларнинг хорижий филиаллари орасида амалга оширилади. Бунда охириги йилларда ТМКлар ИТТКИ ўтказиш харажатларини камайтириш мақсадида ўз изланиш марказларини кўпроқ қабул қилаётган мамлакатларга кўчиришмоқда.

Агар аввал изланиш ишлари ва конструкторлик тадқиқотлари одатда, бош компания жойлашган мамлакатда амалга оширилган бўлса, XX асрнинг охирига келиб, халқаро технологиялар айирбошлаш ҳажмининг кенгайиши

билан ТМК изланиш марказлари илмий-тадқиқот ишлари ва конструкторлик тадқиқотларини минимал харажатлар билан ўтказиш учун ресурс ва илмий салоҳиятга эга бўлган мамлакатларда ўрнатилмоқда.

ИТТКИ ўтказиш учун ТМКлар ишлаб чиқариш инфратузилмасига эга бўлган, университетлар ва миллий тадқиқот марказлари фаолият кўрсатаётган, олимларнинг маоши унчалик катта бўлмаган ва коммуникация воситалари етарли даражада ривожланган қабул қилувчи мамлакатларни танлайди. Бундан ташқари, ТМК тадқиқот марказларининг жойлашиши учун жалб этувчи омил илмий муассасалар ва саноат корхоналари орасида алоқаларнинг яхши ўрнатилганлиги, қабул қилаётган мамлакатнинг ҳукумати томонидан миллий ИТТКИларнинг қўллаб-қувватланиши ва интеллектуал мулкни қўриқлашнинг мустаҳкам ҳуқуқий асоси ҳисобланади.

90-йилларда нафақат ривожланган, балки ривожланаётган мамлакатларда ҳам, ТМКлар тадқиқот марказларини жойлаштираётган илмий ва технологик парклар кенг тарқалди. Бундай паркларнинг муваффақиятли фаолияти учун у ерда олимларнинг ишлаши ва яшаши учун қулай шароитларга эга асосий илмий ва ўқув марказининг жойлашиши, шунингдек у ерда илмий изланишларни кенгайтириш ва такомиллаштириш учун етарли имкониятлар мавжуд бўлиши зарур.

ТМК корхонаси самарали фаолият юритишининг асосий манбаларидан бирига, ресурс ва бозорлар жойлашишининг қулай комбинациясини қўллаган ҳолда, бош компания уюштирадиган интернационал ишлаб чиқаришни киритиш лозим. Бу ҳолатда халқаро компаниянинг ишлаб чиқариш қуввати ТМКнинг умумий стратегиясига мувофиқ турли мамлакатларда жойлашади. Жаҳон бозори эҳтиёжларини қондириш учун халқаро компаниялар фирмалар ичидаги ва улар орасидаги ҳамкорлик алоқаларидан фойдаланади. Бунда халқаро иқтисодий муносабатларнинг ҳар хил шакллари биргаликда қўлланилади. Кўпинча, ташқи савдодан тўғри хорижий инвестициялар билан биргаликда фойдаланилади ва ТМК хорижий филиаллари маҳсулотларини олиб чиқиши ҳисобига экспорт амалга оширилади.

Интеграциялашган халқаро ишлаб чиқариш капитал, технологик жараёнлар, малакали ходимларнинг миграцияси ва савдо тармоғини давлат чегаралари орқали ягона тизимга бирлаштирувчи бош компания назорати остида хорижда маҳсулот чиқаришни ўзида ифода этади. Интеграциялашган халқаро ишлаб чиқаришнинг бошқарув қуроли (инструменти) миллий компанияларникига нисбатан паст ишлаб чиқариш харажатларига, нисбатан юқори бўлган сифат ва хилма-хил ассортиментга эга маҳсулотлар ишлаб чиқаришни таъминловчи глобал менежмент ҳисобланади. Бунда савдо бозорларини кенгайтиришда ТМК корхоналарининг рақобатбардошлик устунлиги намоён бўлади.

Халқаро компанияларнинг иш тажрибаси ишлаб чиқаришни ташкил этишнинг 3 хил тузилмаси мавжудлигини кўрсатади (5-чизма):

1. Горизонтал.

2. Вертикал.

3. Диверсификацияли.

Горизонтал интеграция сотиш бозори ҳажмини кўпайтириш, саноат кўламини кенгайтириш ва қувватлардан унумли фойдаланиш сингари устунликка эга. Бир қабул қилаётган мамлакатда маҳсулотга бўлган талаб қисқарганда халқаро компания бу маҳсулотга бўлган талаб сақланган ёки кенгайган бошқа мамлакатдаги корхонасига ресурсларни ўтказади. Халқаро горизонтал интеграция даражаси тахминан ТМК филиалларининг бошқа ундан мустақил фирмаларга экспорт ҳажми сифатида аниқланиши мумкин.

ТМК миқёсида саноатнинг вертикал интеграцияси турли мамлакатларда ишлаб чиқариш жараёнини: бир мамлакатда хомашё қазиб олиш, бошқа мамлакатда унга ишлов бериш ва ярим тайёр маҳсулот ёки бутловчи қисмлар ишлаб чиқариш, учинчи мамлакатда тайёр маҳсулот йиғишни ягона технологик занжирга бирлаштирилиши ифода этади.

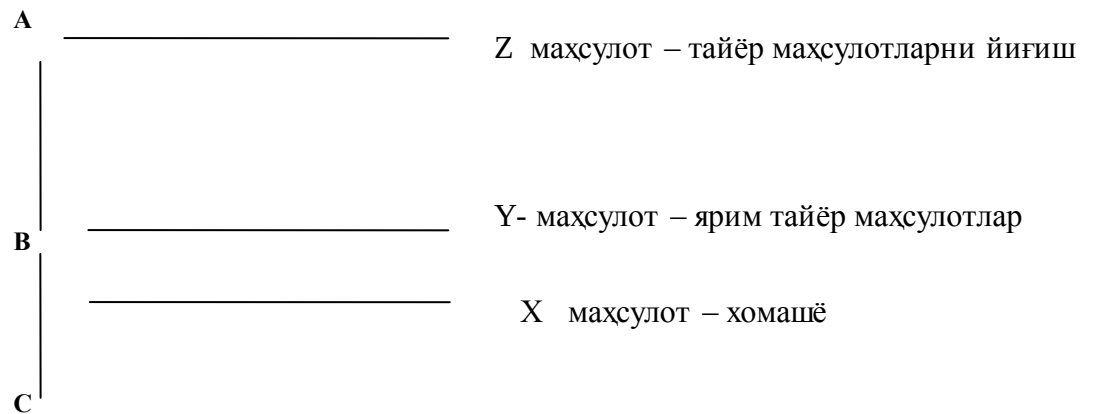
Халқаро ишлаб чиқаришни ташкил этишнинг бундай тузилмаси етказиб берувчиларга қарамликни қисқартириш, асосий истеъмолчилар, шу жумладан хомашё ва ярим тайёр маҳсулотлар харидорларининг эҳтиёжларини қондиришга бутун эътиборни қаратиш, бутун технологик жараён учун умумий режа бўйича турли мамлакатлардаги ишлаб чиқариш қувватларини модернизация қилиш, бош компаниянинг истагига биноан алоҳида ишлаб чиқариш муомалаларида техник даражани ошириш имконини кўзда тутди.

1. Ишлаб чиқаришнинг горизонтал интеграцияси



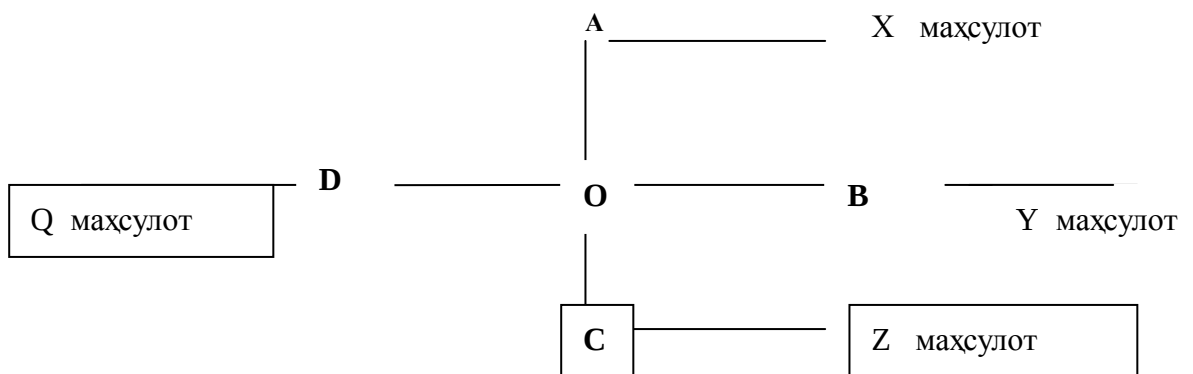
A, B, C – X маҳсулот ишлаб чиқариш ташкил этилган қабул қилувчи мамлакатлар

2. Ишлаб чиқаришнинг вертикал интеграцияси



A,B,C – қабул қилувчи мамлакатлар, бу ерда А – тайёр маҳсулотларни йиғиш, В - ярим тайёр маҳсулотларни ишлаб чиқариш, С – хомашё материалларини ишлаб чиқариш

3. Халқаро ишлаб чиқариш диверсификацияси



A, B, C, D – қабул қилувчи мамлакатлар, бу ерда А мамлакатда X тайёр маҳсулот, В мамлакатда Y тайёр маҳсулотлар, С мамлакатда Z тайёр маҳсулот, D мамлакатда Q тайёр маҳсулотлар ишлаб чиқарилади

5-чизма. Халқаро ишлаб чиқаришни ташкил этишнинг асосий тузилмалари

Тайёр маҳсулот йиғишнинг таркибий қисмлар ишлаб чиқариш ва ИТТКИдан ҳудудий ажратилиши вертикал интеграция бўйича халқаро ишлаб чиқаришда етказиб беришларни (таъминотни) ва логистика хизматини ташкил қилишга, яъни ишлаб чиқаришни дастлабки материаллар ва комплектловчи қисмлар билан таъминлаш тизимида алоқалар ва боғланишларни йўлга қўйиш ва такомиллаштиришга, ишлаб чиқаришнинг ўзини оптималлаштириш ва тайёр маҳсулот сотиш тизимини рационаллаштиришга маълум жиҳатдан боғлаб қўяди. Ишлаб чиқаришнинг халқаро вертикал интеграция даражаси бир ТМК филиалларининг мана шу компаниянинг бошқа мамлакатлардаги филиалларига экспорти ҳажмини ҳисоблаш йўли билан аниқланиши мумкин.

Ишлаб чиқаришни диверсификациялаш турли қабул қилувчи мамлакатларда турли-туман маҳсулотларни ишлаб чиқаришдан иборат. Маҳсулотни у ёки бу мамлакатда ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш ва шу товарни экспорт қилишдан кўра мақсадга мувофиқлиги, қабул қилувчи мамлакатда бу маҳсулот учун импорт божи миқдори билан аниқланади. Юқори импорт божи ва ўсаётган талаб вазиятида халқаро компания шу маҳсулот экспорти ўрнига уни импорт қилувчи мамлакатда ишлаб чиқариш ҳақида қарор қабул қилиши мумкин.

Бундан ташқари бир турдаги маҳсулотни шу мамлакатда, бошқа турдагисини бошқа мамлакатда ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш халқаро компанияга ўзини бошқа мамлакатларда бошқа маҳсулот мустаҳкам талабга эгаллиги ва янги бозорда ўрнашиш бўйича муваффақиятсизлиги ҳолатида, компания ўз йўқотишларини турли мамлакатлардаги бошқа товарларни чиқариш ва сотишни ошириш ҳисобига қоплаши мумкинлиги билан суғурталаган ҳолда янги бозорларга кириш имконини беради.

3.3. ТМКнинг миллатини аниқлаш

ТМК миллатининг кўрсаткичлари бўлиб қуйидагилар хизмат қилади:

- рўйхатга олинган жойи;
- штаб-квартиранинг жойлашуви;
- акцияларнинг бошқарув пакетига эга бўлган акциядорлар миллати.

Компаниянинг миллатини ҳукумат томонидан бериладиган имтиёзлар, субсидиялар, солиқ имтиёзлари ва бошқалар аниқлайди. Хорижий фирмаларга эса фаолият юритиш учун қабул қилувчи давлат иқтисодиётнинг алоҳида секторларини қолдирган ҳолда чеклайди. Шундай қилиб, кўпчилик мамлакатларда хорижий фирмаларга темир йўл транспорти соҳасида, Австралия ва Японияда нефть-газ саноати соҳасида, Италия, Греция, Финляндияда телекоммуникация соҳасида ва бошқаларда фаолият юритиш таъқиқланган. Лекин, сўнгги йилларда хорижий фирмалар учун таъқиқланган тадбиркорлик соҳаларини қисқартириш ва миллий конунчиликни либераллаштириш тенденцияси кузатилмоқда.

Одатда турли мамлакатлар қонунчилиги миллий ва хорижий фирмаларни эмас, балки резидент-фирмалар ва норезидент-фирмаларни фарқлайди. Резидентларга ушбу давлат ҳудудида жойлашган ва ўша ернинг ўзида рўйхатдан ўтган компаниялар киради. Хорижий капитал иштироки билан хорижда тузилган норезидент-фирмалар иқтисодий адабиётларда одатда бош компаниянинг хорижий филиаллари (foreign affiliates) деб номланади. Бу филиаллар бўлим (branch) шаклида, шуъба фирмалар (subsidiary) ёки уюшган (associated) компаниялар шаклида фаолият юритиши мумкин.

Бўлим қабул қилаётган мамлакатда рўйхатдан ўтади, аммо ўз балансига эга бўлган мустақил компания бўлмайди, у тўлалигича (100 %) бош компанияникидир ва у юридик шахс сифатида амал қила олмайди. Улар:

- а) бош компаниянинг хориждаги ваколатхонаси;
- б) бош компаниянинг қўшма корхона бўйича ҳамкори, у ерга бошқа фирмалар ҳам кириши мумкин;
- в) бош компаниянинг хориждаги кўчмас мулки;
- г) бош компаниянинг камида бир йил давомида хорижда фаолият юритувчи мосламалари (кемалар, самолётлар, нефть қазиб чиқарувчи платформалар) бўлиши мумкин.

Шуъба компаниялар қабул қилаётган мамлакатда ўз балансига эга мустақил фирма сифатида (яъни юридик шахс ҳисобланиб) рўйхатдан ўтган, лекин унинг устидан назоратни акцияларнинг контрол пакетига ёки шуъба компаниянинг бутун капиталига эгалик қилувчи ва бу корхона раҳбарларини тайинловчи бош компания амалга оширадиган ТМК тизимига кирувчи корхоналар ҳисобланади.

Уюшган компания бош компания акцияларининг 10-50 %га эгалик қилувчи ТМК тизимига кирган қабул қилувчи мамлакатдаги корхона ҳисобланади. Бу корхона бош компаниянинг назоратида эмас, балки таъсири остида бўлади. Баъзан бўлим, шуъба ва уюшган компаниялар миллий фирма фаолиятининг байналмилаллашуви йўлидаги босқичлардан бири ҳисобланади. Бу ҳолатда интернационаллаштиришнинг биринчи босқичи одатда, компания маҳсулотларининг экспорти ҳисобланади. Сўнгра ташқи савдо битимлари, кейинги босқич – хорижий ҳамкорлар билан технологиялар (лицензияли битимлар) айирбошлаш ҳисобига кенгайди.

Товар айланишининг кўпайиши, қабул қилувчи мамлакат фирмалари билан илмий-техник алоқаларининг кенгайиши экспортчи компаниянинг бу мамлакатда ўз ваколатхонасини очиш заруратига олиб келади. Муомалалар ҳажмининг ўсиши натижасида ваколатхона босқичма-босқич шуъба компанияси, кейинчалик уюшган компания даражасига кўтарилади. Хорижий тадбиркорликнинг кейинги ривожига кенг миқёсли бизнесга эга халқаро корхонанинг шаклланишига олиб келади.

Юқорида айтиб ўтилган миллий компаниянинг ТМК сари йўлини кўпчилик халқаро компаниялар учун одатий бўлган ташкилий қайта

шаклланиш занжири сифатида куйидагича тасаввур қилиш мумкин, яъни экспорт – технологиялар билан алмашинув – қабул қилувчи мамлакатдаги ваколатхона – шуъба компанияси – уюшган компания – кенг миқёсли бизнесга эга халқаро компания.

Компания миллати ҳақидаги масалалар банкротлик, солиққа тортиш, антимонопол қонунчиликни қўллаш ва бир қатор бошқа ҳолатларда ҳам юзага келади. Кўпчилик солиққа тортиш ҳуқуқий тизимига кўра ҳар бир компания қардош фирмалар билан алоқаларидан қатъий назар алоҳида солиққа тортилади. Бунда икки маротаба солиққа тортмаслик учун бош компания қардош корхона билан уларга технологияларни, ноу-хауларни бериш, патентлардан, конструкторлик ишланмаларидан, савдо маркаларидан, ИТТКИ натижаларидан (агар ИТТКИ тижорат даромади келтирса, улар солиққа тортилади) фойдаланиш соҳасида келишиб олишлари зарур.

Қабул қилувчи мамлакат солиқ органларининг бош компания ва унинг хорижий филиаллари орасидаги муносабатлардан хабардор бўлиши қабул қилаётган мамлакатнинг солиқ декларациясида ТМК филиаллари томонидан кўрсатилаётган даромадлар ҳажмининг тўғрилигини назорат қилиш имконини беради.

90-йилларда йирик ТМКлар томонидан қабул қилувчи мамлакат солиқ қонунчилигининг кўпол бузилганлиги кузатилган. Масалан, 90-йиллар ўрталарида Япония солиқ органлари “Кока-кола” компанияси филиалига бош компания ҳисобига ҳаддан ташқари кўп лицензияланган пулларни ўтказгани, шунга кўра солиқ декларациясида филиал фойдаси паст кўрсатилгани учун 15 млрд. иена миқдорида жарима солган. Шу вақтнинг ўзида “Ниссан” Япония машинасозлик компанияси АҚШ солиқ бошқармасига 17 млрд. иена миқдорида жарима тўлаган, чунки у ўз фойдасининг бир қисмини Япониядаги бош компания ҳисобига ўтказиб юбориш эвазига Америка солиғини четлаб ўтишга муваффақ бўлганди.

Антимонопол қонунчилик қўлланилган ҳолатларда кўп мамлакатлар суди бирлашмаган бозор қудратини аниқлашда корхоналарнинг иқтисодий бирлигини (қардошлиги) кўзда тутди. Бу ерда кўпгина ТМКларнинг ҳуқуқий маслаҳатлар, ИТТКИ, молия, бухгалтерия, бир ёки бир нечта халқаро марказларда дастурлаштириш каби ТМКнинг бутун тизимига хизмат кўрсатадиган вазифаларни марказлаштириши эътиборга олинади. Компания миллати суд ёки арбитражда бош компаниянинг экологик жиҳатдан зарарли технологиялар ёки нуқсонли маҳсулотлар ишлаб чиқаришга жалб қилинганлиги даражаси кўриб чиқиляётганда катта аҳамиятга эга бўлиши мумкин. Бундай ҳолатларда суд ҳукмига ҳуқуқий томондан ташқари маънавий масала ҳам таъсир этиши мумкин. Масалан, ҳаммага маълум бўлган Бхопал (Ҳиндистон)даги кимё заводида инсонларнинг оммавий захарланишига “Юнион карбайт” компаниясининг технологиясидан фойдаланилиши сабаб бўлган ва у судда Ҳиндистон томони олдида маънавий жавобгарлигини тан олиб, зарар кўрган оилалар харажатларини қоплаш

мажбуриятларини ўз бўйнига олган. ТМК миллатини ва унинг хорижий филиаллари билан алоқасини аниқлашдаги қийинчиликлар бу алоқаларнинг кўп босқичлилиги билан тушунтирилади. Масалан, ўйинчоқлар тайёрлайдиган йирик “Маттель” (АҚШ) корпорацияси бутун дунё бўйича 39 кардош компаниясига эга, булардан 26 таси бош компаниянинг бевосита мулки ва 13 таси эса “Маттель” корпорациясининг хорижий филиалларига тегишли (1- жадвал).

1-жадвал

ТМК алоқаларининг кўп босқичлилиги

Даража	Фирма номи	Хорижий филиаллар сони
I	“Маттель” (АҚШ)	26, шу жумладан “Маттель ГмбХ” (ГФР)
II	“Маттель ГмбХ” (ГФР)	11, шу жумладан “Маттель АГ” (Швейцария)
III	“Маттель АГ” Швейцария)	2
Жами		39

Сўнгги йилларда шаклланиш ва ўз мавқеини мустаҳкамлаш босқичида турган Россия ТМКлари жаҳон товар ва хизмат кўрсатиш бозорида фаолиятини ривожлантирмоқда. Замонавий ТМКларга ўхшаш бир қатор Россия халқаро компаниялари собиқ Иттифоқ давридаёқ шаклланган эди. Уларга “Ингосстрах”, “Аэрофлот” ва кўплаб ташқи иқтисодий бирлашмалар киради. Масалан, “Газпром” РАЖ табиий газни қазиб чиқариш ва экспорт бўйича 100 %ли монополист бўлиб, у дунё бўйича топилган табиий газ захираларининг 34 %ини назорат қилади ва ғарбий Европанинг 20 % талабини таъминлайди. Россия газ гигантининг жаҳон бозоридаги муваффақиятли фаолияти қудратли корпорацияларини бозор иқтисодиётида сезиларли ютуқларга эришишлари мумкинлигини кўрсатмоқда. Масалан, нефть саноати етакчиларига мансуб Россия “ЛУКОЙЛ” компаниясининг турли мамлакатлардаги филиалларида ишлаб чиқаришнинг вертикал интеграцияси қабул қилинган, яъни нефть қазилмасининг бир қисми бензин, дизель ёқилғиси, мазут, машина мойи ва авиация керосинига қайта ишланади.

1998 йилда “ЛУКОЙЛ” ва Американинг “Конако” ТМКси Россиянинг Тимано-Печорск нефть-газ районида янги нефть конларини ўзлаштириш бўйича меморандум имзолади. Ҳозирги вақтда ушбу компания Ўзбекистон ҳудудида ҳам фаолият кўрсатмоқда.

Халқаро хўжалик алоқаларининг ТМК каби самарали шакли имкониятлари МДХ мамлакатлари компанияларининг молиявий, техник ва илмий ресурсларини бирлаштириш учун кенг қўлланилмоқда. Бу каби ТМКларни тузиш учун молиявий саноат гуруҳлари (МСГ) асос бўлмоқда. МДХ мамлакатларига тегишли юридик шахсларни бирлаштирувчи бу

гуруҳлар трансмиллий МСГ – ТМСГ сифатида рўйхатга олинади. Улар ягона техник тузилма, маркетинг, молиявий сиёсат ўтказиш мақсадида ташкил этилади. Ҳукуматлараро келишувлар асосида ТМСГ ташкил этилганда уларга давлатлараро молиявий саноат гуруҳлари – ДМСГ мақоми берилади. МДХ мамлакатларининг ТМКлари миллати улар рўйхатдан ўтган жойига қараб аниқланади.

Хулоса

Замонавий халқаро компанияларнинг аксарият қисми трансмиллий корпорацияларни намоён этади. Ташкилий шакли бўйича улар умумий мулкчилик билан боғланган активларга эгалик қилувчи концернлардир. Улар олдинги ўтмишдошлари-картель, синдикат, трестлардан жиддий фарқ қилади, чунки уларнинг аъзолари ўз капиталларининг эгаси бўлиб қолар эди.

Миллий компанияни халқаро компания мақомини олишга ундовчи асосий сабаблар: товар айланмаси ўсиши билан сотиш бозорини ва демак фойдани кўпайтириш, ишлаб чиқариш ва сотиш харажатларини қабул қилувчи мамлакатдаги арзон хомашё ва ишчи кучи ҳисобига қисқартириш, қабул қилувчи мамлакат саноатидан, кредит-молия тизими, сотиш каналлари ва инфратузилмасидан фойдаланиш ҳисобланади.

Узоқ муддатли шартномалар экспортчилар каби импортчиларни ҳам ўзига жалб этади. Узоқ муддатли шартномалар экспортчиларни реклама, харидорларни излаш, кўп сонли бир марталик шартномаларни тайёрлаш харажатларини ва шунингдек транспорт компаниялари билан узоқ муддатли мунтазам келишувлар ҳисобига транспорт харажатларини қисқартириш орқали сотиш бозори барқарорлигини таъминлайди.

Уюшмаларни ташкил этиш компанияларга (шу жумладан катта бўлмаган ва ўрта компанияларга ҳам) экспорт ишлаб чиқариш учун зарур ускуналар билан таъминлаш ва ташқи бозорга чиқиш учун молиявий ва бошқа ресурсларни бирлаштириш имкониятини яратади.

Таянч иборалар

Халқаро компания, кўп миллатли компания, консорциум, трансмиллий корпорация, трансмиллийлаштириш индекси, интеграциялашган халқаро ишлаб чиқариш, горизонтал интеграция, вертикал интеграция, лицензиялаш, халқаро ишлаб чиқаришнинг диверсификацияси, трансмиллий молиявий-саноат гуруҳлари (ТМСГ).

Назорат учун саволлар

1. Халқаро компанияни, кўп миллатли компанияни, трансмиллий компанияни таърифланг.
2. Консорциумлар нима учун тузилади?

3. Транмиллийлаштириш индекси формуласини айтинг.
4. ТМК миллатини қандай кўрсаткичлар аниқлайди?
5. Миллий компаниянинг халқаро компанияга айланишидаги асосий босқичларни айтиб беринг.
6. Лицензияли битимлар деганда нимани тушунаси?
7. Халқаро компанияларда ишлаб чиқаришни ташкил этишнинг нечта асосий тури мавжуд?
8. ТМК алоқаларининг кўп босқичлилиги қандай тушунтирилади?

Тавсия этиладиган адабиётлар

1. Кузьмина Т.И. Международный менеджмент. Управление в международных компаниях. -М., 2004.
2. Черенков В.И. Международный маркетинг. -С-Пб., 2003.
3. Фомишин С.В. Международные экономические отношения. -М., 2004.

4-БОБ. ТАШҚИ ИҚТИСОДИЙ ФАОЛИЯТ СОҲАСИГА ЧИҚИШ ШАРОИТЛАРИНИ ТАНЛАШ УСЛУБИЯТИ

4.1. Ташқи бозорда фаолият соҳасини танлаш

4.2. Қабул қилувчи мамлакатни танлаш

4.3. Хорижий шерикни танлаш

4.1. Ташқи бозорда фаолият соҳасини танлаш

Ташқи бозорда фаолият юритиш нуқтаи назаридан иқтисодиётнинг барча тармоқларини 2 гуруҳга ажратиш мумкин: 1) алоҳида миллий бозорларга хизмат кўрсатувчи кўп миллатли тармоқлар, бунда ҳар бир тармоқ (озик-овқат саноати, чакана савдо, суғурта) қабул қилувчи мамлакатга қараб ўз хусусиятига эга бўлади. 2) бутун жаҳон бозорини ҳисобга олган истеъмолчи-давлатларда талаб хусусиятларини минимал акс эттирувчи глобал тармоқлар (фуқаро авиацияси, телевидение, ярим ўтказувчилар ишлаб чиқариш) нинг мавжудлиги.

Иқтисодиётнинг глобал тармоқларига ихтисослашган хорижий филиалларни бошқариш учун халқаро компаниялар дунё кўламида рақобатбардошлик даражасини тутиб туриш мақсадида глобал стратегияни қўллайди. Бундай компаниялар хорижий филиалларнинг бутунжаҳон тармоғига эга, сайёрамизнинг турли қитъаларида ресурсларга эга, энг паст ишлаб чиқариш харажатларига эга давлатларда корхоналар ташкил қилади ва миқёс самарасини кенг қўллайди. Улар ўз тадқиқот марказларини бош компания жойлашган давлатларда эмас, балки кўпинча яхши сотиш бозорлари мавжуд бўлган мамлакатларда жойлаштиради.

Маҳаллий ва хорижий рақобатчилар амал қилаётган қабул қилувчи мамлакатда шаклланган бозорда рақобатбардошлик афзалликларига эга бўлиш анча қийин, жиддий тайёргарликсиз эса деярли мумкин эмас. Халқаро компаниянинг қабул қилувчи мамлакатларда энг самарали фаолият соҳасини аниқлаш учун ТМК изланувчи-иқтисодчилари ва маркетинглоглари янги хорижий бозорга чиқиш ҳақидаги қарор лойиҳасини тайёрлаш жараёнида товарлар ва хизматлар ишлаб чиқариш ва жаҳон бозорига етказиб беришда халқаро компания имкониятларини танқидий баҳолайдилар ва хорижда тадбиркорлик фаолияти шароитларини қуйидаги бир неча аспектларда кўриб чиқади:

1. Рақобатчи корхоналар фирма тузилиши ва стратегияси аспекти. Бу аспектда биринчи навбатда танлаб олинган фаолият соҳасида миллий корхоналар ва фаолият кўрсатаётган хорижий фирмаларга нисбатан халқаро компаниянинг рақобатбардошлик даражасини баҳолаш зарур. Бундан ташқари қабул қилувчи мамлакатда ишлаб чиқаришни бошқариш ва ташкил қилиш услуги ТМК хорижий филиали эга бўлган шароитларга жавоб беришини таҳлил қилиш муҳим аҳамиятга эга.

Бунда маҳаллий рақобатчи-фирмалар қандай стратегия танлашини, рақобатли курашда улардан ўзиш имконияти даражасини, халқаро компаниянинг мўлжалланаётган фаолият соҳаси қабул қилувчи мамлакат миллати психологиясига жавоб беришини аниқлаб олиш зарур.

2. Хизматларни ишлаб чиқариш ва кўрсатиш шароитлари аспекти. Бу йўналишдаги таҳлил предмети бўлиб қуйидаги омиллар хизмат қилади: иқтисодийнинг қайси тармоқларида қабул қилувчи мамлакатнинг нисбий афзалликлари яққолроқ намоён бўлади, халқаро компанияни қизиқтирувчи иқтисодий соҳаларида ИТТКИ учун асос мавжудлиги ва ниҳоят, қабул қилувчи мамлакат халқ хўжалигидаги заиф томонларнинг (капитал етишмаслиги, илмий-техник соҳада орқада қолиш ва б.) хорижий сармоядорлар фаолияти билан тўлдирилиши мумкинлиги.

3. Сотиш шароитлари. Улар миллий истеъмолчилар томонидан талабларнинг мураккаблик даражаси ва хусусиятлари, шунингдек қабул қилувчи мамлакатда сотиш каналларининг жаҳон бозорида қабул қилинган каналлардан фарқланиши билан аниқланади. Ички талабнинг ривожланиш тенденциялари ТМК хорижий филиали маҳсулот ассортиментини шакллантириш йўналишларини белгилайди.

4. Қардош тармоқлар ва етказиб берувчилар. Бу ҳолатда халқаро компанияни қабул қилувчи мамлакатда маҳсулотининг йирик истеъмолчилари мавжудлиги ҳақидаги ахборот қизиқтиради. Ишлаб чиқариш харажатларини пасайтириш учун у ерда лойиҳалаштирилаётган корхонани хомашё ва материаллар билан таъминловчи тармоқларни ривожлантириш муҳим аҳамият касб этади. ТМК хорижий филиали фаолият соҳасини танлашда кейинги муҳим омил бўлиб маҳаллий фирмалар – потенциал етказиб берувчиларнинг техник даражаси (сифатли бутловчи қисмларни етказиб бериш имкониятига эгаллиги) ҳисобланади.

90-йилларда жаҳон бозорларида амал қилган компаниялар қўллаган халқаро иқтисодий муносабатларнинг асосий шакллари ва турлари ўз устунликлари ва камчиликларига эга. Уларнинг америкалик иқтисодчилар томонидан таклиф қилинган туркумланиши 2-жадвалда берилган.

2-жадвал

Компаниялар ташқи иқтисодий фаолиятининг асосий шакл ва турларининг афзаллик ва камчиликлари

Корхоналар ташқи иқтисодий фаолияти тури	Афзалликлар	Камчиликлар
Ташқи савдо	Сотиш бозорини кенгайтириш, миллий ишлаб чиқаришни рағбатлантириш	Божхона тўсиқлари сабабли сотиш харажатларини ошириш, валюта паритетларига боғлиқлик
Лицензиялар айирбошлаш, франчайзинг, етказиб беришлар	Кам сармоялар сабабли қалтисликларнинг қисқариши, муайян турдаги фаолиятга тор ихтисос-	Лицензиялар ва субетказиб берувчилар фаолияти устидан назорат учун кам имко-

	лашув	ниятлар
Хориж корхоналарининг қурилиши, фирмаларнинг қўшилиши	Сармоядор томонидан тўла назорат, корхона жойлашув ўрнида аниқлик	Катта капитал қўйилмалар эвазига қалтислик ва қабул қилувчи мамлакатда нотижорат қалтисликлари
Стратегик альянслар	ИТТКИда кооперация технологиялар айирбошланиш кенгайтиришда ва қўшма корхоналар ташкил қилишда кенг имкониятлар	Қўшма дастурларни ўтказишни назорат қилиш қийинчиликлари, қарорлар қабул қилиш муддатларини узайтириш, ноёб маҳсулотга монополияни йўқотиш хавфи
Бевосита хорижий инвестициялар	Сотиш бозорларини кенгайтириш ва ахборот олиш имкониятларини кенгайтириш	Хорижий активларни йўқотиш хавфи

4.2. Қабул қилувчи мамлакатни танлаш

Бош компания хорижий тадбиркорлик учун мамлакат танлашга энг катта эътибор беради. Бирор мамлакатда хорижий филиални ташкил қилиш ҳақида қарор қабул қилишдан аввал потенциал қабул қилувчи мамлакатларнинг шароитларини тўртта асосий аспектда: бозор, иқтисодий, маҳаллий шароитларнинг хусусиятлари ва рақобатбардошлик аспектларида ўрганиб чиқилади.

Бозор аспектида қулай омилларга бозор ҳажми, ишлаб чиқаришга мўлжалланаётган маҳсулотларга ёки маҳаллий бозорда тақдим қилинишга мўлжалланаётган хизматларга талаб ўсишининг юқори суръатлари, йирик истеъмолчиларнинг мавжудлиги, хорижий сармоядорни қизиқтираётган товарлар ва хизматлар ҳаётий даврининг узунлиги, рекламасининг маҳаллий истеъмолчилар томонидан яхши қабул қилиниши, сотиш тармоғини байналмилаллаштириш имконияти каби омиллар киради.

Бозор аспектида халқаро менежернинг қабул қилувчи мамлакатда ишлаб чиқариш ва сотишга мўлжалланаётган товарлар ва хизматлар истеъмолчиларининг турмуш тарзи, интилишлари, истаклари хусусиятларига қараб гуруҳларга тақсимланишини билиши фойдали. Харидорлик талабининг мавсумий тебранишлари ва сармоялар йўналишларидаги тенденциялар ҳақидаги маълумотлар ҳам катта аҳамиятга эга. Халқаро менежер изланишларининг предмети қабул қилувчи мамлакатда сотиш каналларининг тузилиши, улгуржи ва чакана савдо хусусиятлари ҳисобланади.

Иқтисодий жиҳатдан у ёки бу мамлакатни қабул қилувчи сифатида танлаш ҳақидаги қарор қабул қилишга халқаро кўламда тадбиркорлик фаолиятини кенгайтириш натижасида ишлаб чиқариш ва сотиш харажатларини қисқартириш, манбаларнинг кенг доирасидан илмий-техник ва тижорат ахборотларини олиш имконияти, ишлаб чиқарилаётган маҳсулот

бирлигига ИТТКИ сарфларини қисқартириш каби омиллар ижобий таъсир кўрсатади.

Тадбиркорлик фаолиятининг маҳаллий шароитларига қабул қилувчи мамлакатнинг анъаналари: божхона тарифини, импорт ва экспорт квоталарини, товарлар ва хизматларнинг импорти билан боғлиқ маҳаллий меъёрлар ва стандартлар, тадбирлар, товар белгиси ва хизмат кўрсатиш белгисини патентлаш шароитларини ўз ичига олган қонунчилик киради. Халқаро менежер учун қабул қилувчи мамлакатда, айниқса, унинг ҳудудида ишлаб чиқаришга ва сотишга мўлжалланган товарлар ва хизматларга нисбатан тадбиркорлик фаолиятининг ўрнатилган тартиби ҳақидаги ахборот муҳим.

Қабул қилувчи мамлакат савдо палатаси ва тижорат ассоциацияларининг халқаро менежерни қизиқтирувчи товарлар ва хизматлар бозорини эркинлаштиришга қаратилган тадбирлари ҳақидаги ахборотни олиш фойдали. Бош компания мамлакатининг қабул қилувчи мамлакатдаги элчихонаси ёки савдо ваколатхонасининг маҳсулот реализациясига кўмаклашиш мақсадида амалга ошираётган хатти-ҳаракатлари тўғрисида хабардор бўлиши муҳим ўрин тутди. Халқаро компания учун қуйидагилар алоҳида аҳамиятга эга:

- валютани мувофиқлаштириш тизими;
- мулкчилик ҳуқуқи қафолатлари (хорижий компаниялар мулки экспроприация қилинганда компенсация тўловининг миқдори ва уни тўлаш шакли ҳақидаги масалани ўз ичига олган ҳолда);
- қабул қилувчи мамлакат фирмалари билан келишмовчиликларни халқаро арбитражда ҳал қилиш имконияти;
- бевосита хорижий инвестициялар учун очик тадбиркорлик фаолияти категориялари ва уларнинг қайсилари учун алоҳида имтиёзлар берилиши ҳақидаги аниқ қонунчилик.

Қабул қилувчи мамлакатнинг инвестиция иқлими кўп даражада молиявий тизим ҳолатини аниқлайди. Халқаро компания хорижий активларининг қисмати қабул қилувчи мамлакатда ҳукумат берқарорлиги, солиқ тизимининг яхши йўлга қўйилмаганлиги, инфляцияни ушлаб турувчи ёки йўқотувчи қатъий иқтисодий сиёсат юритилмаслиги билан боғлиқ инфляция жараёнлари эвазига йўқотилиши мумкин. Халқаро компания хорижий филиали инфляция шароитларида иш ҳақининг баҳолар ўсишига нисбатан юқорироқ ўсиши ва солиқ тизимининг ёмон ташкил қилиниши сабабли ҳам зарар кўради. Шунинг учун одатда хорижий фирмани ташкил қилиш ҳақида қарор қабул қилишдан аввал бош компания келажакда қабул қилувчи мамлакатда инфляция даражасини ҳисобга олади.

Ишлаб чиқариш ва сотиш харажатлари нуқтаи назаридан хорижий инвестор учун транспорт ва алоқа воситаларининг мавжудлиги ва фойдаланиш қиймати қабул қилувчи мамлакат шароитларига қўлланувчи технологияларни мослаштириш имконияти биринчи даражали аҳамиятга эга.

Бунда бош компания раҳбарияти потенциал рақиблар – қабул қилувчи мамлакатда миллий фирмаларнинг маҳаллий харидорлар эҳтиёжлари ва маҳаллий бозорнинг ўзига хос хусусиятларини яхшироқ билиши каби устунликларига эгаллигини эътиборга олади. Бундан ташқари миллий фирмаларни маҳаллий ҳукумат қўллаб-қувватлайди ва истеъмолчиларнинг ватанпарварлик сифатлари улар томонида бўлади.

У ёки бу мамлакатда тадбиркорлик фаолияти ҳақидаги қарор қабул қилишдан аввал бош компаниянинг маҳаллий шароитлар аспектидаги ҳаракатлари кетма-кетлиги одатда қуйидаги тадбирлар занжиридан иборат бўлади:

- қабул қилувчи мамлакат бозорининг катталиги ва чегараларини баҳолаш;
- ишлаб чиқаришга мўлжалланган товарлар ва хизматларнинг сифатини рақобатчилар тақдим қилаётган шундай товарлар ва хизматларнинг сифат кўрсаткичлари билан таққослаш;
- ўрганилаётган бозорда ва қабул қилувчи мамлакат минтақасида сотишни ташкил қилиш имкониятларини ўрганиш;
- қабул қилувчи давлат харидорлари эҳтиёжлари, қонунлари ва анъаналарининг хусусиятларини ўрганиш;
- шу бозорда хорижий рақобатчиларнинг фаолият тажрибаси билан танишиш;
- қабул қилувчи мамлакатда ишлаб чиқаришни ташкил қилишнинг бу мамлакатга экспортга нисбатан устунликларини баҳолаш.

Бош компаниянинг ишлаш шароитлари маълум бўлган мамлакатларга, масалан ушбу мамлакатда бош компаниянинг сотиш бўйича филиали амал қилаётган бўлса кўпроқ эътибор беради.

Қабул қилувчи мамлакатда тадбиркорлик фаолияти шароитлари ҳақидаги ахборотнинг асосий манбаларига қуйидагиларни киритиш мумкин:

1. Қабул қилувчи мамлакатнинг савдога кўмаклашиш бўйича давлат ташкилотлари (кўпинча бу корхоналарнинг фаолияти экспортни ривожлантиришга кўмаклашишга қаратилган) нинг роли.

2. Бош компания жойлашган мамлакатда қабул қилувчи мамлакатнинг импорт қилувчи фирмаларининг ваколатхоналари бўлиб, улар талабга эга товарлар ва хизматлар ҳақида маълумотлар бериши мумкин (қабул қилувчи мамлакатда бозорни ўзлаштиргунга қадар улар билан ҳеч қандай шартномалар имзоламаслик афзал).

3. Бош компания давлатида қабул қилувчи мамлакат элчихонаси ёки савдо ваколатхонаси, банклар бўлимларининг ахборотлари.

4. Қабул қилувчи мамлакатда бош компания давлати элчихонасининг тижорат бўлими ёки савдо ваколатхонасининг мавжудлиги. Улар одатда экспортни ривожлантиришдан манфаатдор, ишлаб чиқилган маълумотлар базасига эга ва шунинг учун қабул қилувчи мамлакат бозори ҳақидаги

ахборотни тез бериши ва ҳатто потенциал харидорлар ва импорт қилувчилар билан ҳам таништириши мумкин.

5. Бош компания жойлашган давлат ва қабул қилувчи мамлакат савдо палаталарининг ахборотлари.

Қабул қилувчи мамлакатда рақобатбардошлик омилини ўрганишда халқаро компания раҳбарияти керакли рақобатбардошлик даражасига қабул қилувчи мамлакат бозорида ноёб товарлар ишлаб чиқариш (хизматлар кўрсатиш) ҳисобига эришиш мумкинлигини тушунади. Рақобатли курашда, шунингдек, рақобатчилар сифатидан устун бўлган анъанавий маҳсулотлар ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш билан ҳам омадга эришиш мумкин. Ниҳоят, рақобат даражаси антиқа янги технологиялар қўлланишига асосланган кам ишлаб чиқариш харажатлари эвазига паст баҳолар билан ушлаб турилиши мумкин.

Қабул қилувчи мамлакатда ишлаб чиқариш ва сотишга мўлжалланаётган товарлар ва хизматларнинг рақобатбардошлигини баҳолашда ўхшаш товарлар ва хизматлар бозоридаги асосий рақобатчилар, бу бозор секторларининг асосий рақобатчилар ўртасида тақсимланиши, рақобатчиларнинг кучли ва заиф томонлари, уларнинг стратегияси хусусиятлари, шунингдек қабул қилувчи мамлакатда халқаро компания хорижий филиали ихтисослашган товарлар ва хизматларга талаб ўсишининг кутилаётган суръатлари ҳақидаги маълумотлар ёрдам беради.

Янги товар ёки хизматлар қабул қилувчи мамлакатнинг бозорида ўз ўрнини топиши ёки улар янги хусусиятлари билан ажралиб туриши керакки, истеъмолчилар уларни кўрмагунча уларнинг зарурати ҳақида билмаслиги мумкин. Бу дегани халқаро менежернинг қабул қилувчи мамлакатда янги ёки такомиллаштирилган тамойилга асосланган талабни яратишига тўғри келади. Хусусан у ўз товарларининг ажойиб истеъмол хусусиятларини реклама қилиши мумкин.

Товар ёки хизматларнинг сотилишини кенгайтириш учун халқаро менежер қабул қилувчи мамлакатнинг оммавий ахборот воситаларида бу товарлар ёки хизматларни унинг компаниясида ихтиро қилиниши ва яратилишининг кўп йиллик тарихини баён қилиши, уларнинг ишлаб чиқаришида қўлланилаётган етакчи технологияларни таъкидлаши, ўз товарлари ёки хизматларининг кўпгина бошқа товарлардан фойдали фарқларини асослаши мумкин.

Бунда халқаро менежер бошқараётган хорижий филиалнинг имкониятлари ва эгилувчанлигини баҳолаши лозим. У асосий истеъмолчилар буюртмасини унинг фирмаси қандай муддатларда бажара олишини ва қабул қилувчи мамлакат шароитларида маҳсулот ишлаб чиқаришнинг қандай ҳажми реал бўлишини яхши билиши керак. Ишлаб чиқарилаётган маҳсулот сифатига ва унинг шартномада кўрсатилган техник-иқтисодий характеристикаларга мувофиқлигига биринчи даражали эътибор берилиши лозим. Қабул қилувчи мамлакатларда истеъмолчилар одатда бозордаги

хориждан келтирилган янги товарлар ёки хизматларга шубҳа билан қарайдилар ва бу товарларда уларнинг истеъмол хусусиятлари учун жуда кичик ва аҳамиятсиз бўлган камчилик ва номувофиқликларни ҳам кечирмайдилар. Истеъмолчиларни, шунингдек товарларни шартномаларда кўрсатилган муддатларда ва келишилган миқдорларда олишлари қизиқтиради.

Халқаро компаниялар учун қабул қилувчи мамлакат жозибадорлигининг асосий омилларига бу давлат ҳукуматининг хорижий инвестицияларга нисбатан аниқ шакллантирилган муносабатини киритиш керак. Бунда шуни назарда тутиш лозимки, қабул қилувчи мамлакат ҳукуматининг хорижий инвестицияларга нисбатан сиёсати хорижий инвесторлар учун керакли макроиктисодий иқлим яратилиб, улар учун муайян фойда олиш имконияти ва фойданинг бир қисмини репатриация қилиш ҳуқуқи берилган тақдирдагина жозибали бўлади.

Қабул қилувчи мамлакатга хорижий инвесторларни жалб қилишда миллий режим принципи – очик ҳуқуқий тизим айниқса кучли рағбат ҳисобланади. Унинг доирасида хорижий инвесторлар қабул қилувчи мамлакат фуқароларининг муайян тадбиркорлик фаолиятига тааллуқли қоида ва низомларга риоя қилса, қонунчилик томонидан таъқиқланмаган шундай тадбиркорлик фаолияти руҳсат этилади.

Қабул қилувчи мамлакатнинг хорижий инвесторлар учун жозибадорлигининг асосий омилларидан бири қарзни тўлаш, фойдани хорижга ўтказиш ва капитални репатриация қилиш учун уларнинг эркин алмашинадиган валютага эга бўлиши ҳисобланади. Бунда солиқ имтиёзлари шубҳасиз хорижий инвесторларни жалб қилади, бироқ хорижий инвестициялар ортидан қувишда солиқ имтиёзларига берилувчанлик айрим ривожланаётган давлатларнинг тажрибаси кўрсатишича, қабул қилувчи давлат иқтисодиётида номутаносибликларга олиб келиши мумкин. Бундай вазиятларнинг олдини олиш учун қабул қилувчи мамлакатларнинг ҳукуматларига БМТ экспертлари “Миллий хўжаликда номутаносибликларга олиб келувчи ортиқча имтиёзлардан кўра, юқори бўлмаган солиқлар афзал” принципи бўйича келишилган солиқ механизмларини киритишни тавсия қиладилар.

Охирги вақтда ривожланган давлатларда инвесторларни ТМК билан қўшма ИТТКИ ўтказишга илмий салҳиятга эга давлатлар жалб қилади. Бундай ҳолларда қабул қилувчи давлат ҳукуматлари зарурий ресурслар ва технологияларга эга миллий тадқиқот марказларининг ТМК хорижий филиаллари билан қўшма илмий-техник ҳамкорлиги учун қулай шароитлар яратиб берувчи сиёсат ўтказадилар.

Бундай ҳамкорлик чизма кўринишида учбурчак шаклида тасвирланган (6-чизма).



6-чизма. Илмий-техник ҳамкорлик

Қатор потенциал қабул қилувчи мамлакатлар имкониятларини батафсил таҳлил қилиш натижасида халқаро компанияларнинг иқтисодчилари бу мамлакатлар бўйича маълумотларни ҳар бир мамлакатнинг афзалликларини балларда баҳолаб жадвалларга киритадилар. Энг кўп баллга эга бўлган давлат танланади (3-жадвал).

3-жадвал

Қабул қилувчи давлат ролига даъвогар мамлакат афзалликларини
баҳолаш (намуна)

Мезонлар	Мезон баҳоси (1 дан 10 баллгача)	Мезоннинг муҳимлик даражаси (1 дан 10 баллгача)	Балларнинг миқдори
1. Сиёсий барқарорлик			
2. ЯММ			
3. Жон бошига ЯММ			
4. Иқтисодий ўсиш истиқ- боллари			
5. Бозор ҳажми			
6. Ҳукуматнинг хорижий инвестицияларга муносабати			
7. Фойдалар репатриацияси			
8. Божхона тарифлари			
9. Хусусий мулкни чеклаш			
10. Солиқ тизими			
11. Валюта барқарорлиги			
12. Инфляция суръатлари			
13. Ишчи кучи қиймати			
14. Хомашё ва материал- ларнинг мавжудлиги ва қиймати			
Жами			

4.3. Хорижий шерикни танлаш

Хорижда тадбиркорлик фаолияти тажрибасининг кўрсатишича, қабул қилувчи мамлакатда бир-икки йил ичида ишга оид алоқаларни олиб бормаган шерикни танлаш керак эмас. Халқаро компаниялар одатда бу масалада шошилмайди, чунки бунда йўл қўйилган хатолар қимматга тушади ва қийин бартараф қилинади. Бунда хорижда ишга оид шерикни танлашда объектив стандартларни қўллаш тавсия қилинади.

Потенциал шерик ҳақидаги маълумотларни қуйидаги тартибда гуруҳлаштириш тавсия қилинади:

- олдинги ихтисослашуви;
- сотиш динамикаси, стратегияни ўз ичига олган ҳолда компания тўғрисидаги маълумотлар;
- рақобатбардошлик даражаси (бозордаги улуши, талаб, баҳолар, талабнинг истиқболлари);
- компания ресурслари – молиявий ҳолати, ишлатилаётган технологияси, инсон капитали, активлар, нуфузи (имиджи).

Потенциал шерикларни баҳолаб, халқаро компания бизнес стратегиясини энг яхши тарзда тушуна олувчи, ишлаб чиқариш ва сотиш режаларига рози бўлувчи, қабул қилувчи мамлакат бозорида алоқаларни таъминловчи ва сотиш ҳамда тақсимлашнинг мос каналларини тақдим қилувчи шериклар танланади. Сўнгра ҳамкорлик ҳақидаги музокаралар бошланади, унинг шериклари сифатида товарлар ва хизматлар ишлаб чиқарувчилари, йирик савдо фирмалари, кичик ихтисослашган савдо компаниялари ва агентлик фирмалари қатнашиши мумкин.

Потенциал шерик олдида унинг имкониятларига мос келувчи аниқ ҳамкорлик мақсадлари қўйилиши керак. Уни қўйилган масалаларнинг реал эканлигига ишонтириш, қабул қилувчи мамлакатнинг бозорида уларни ҳал қилиш йўллари билишни ва узоқ муддатли асосда керакли меҳнат ва молиявий ресурсларни жалб қилиш истагини кўрсатиш муҳим.

Маҳаллий ишлаб чиқариш компанияси халқаро корпорация маҳсулоти билан маҳаллий компания ассортиментини тўлдирганда ёки маҳаллий ишлаб чиқариш компанияси ўз фаолият доирасини бойитмокчи бўлганида ТМК билан ҳамкорлик қилишга қизиқади. Бу ҳолда ТМК хорижий филиал менежери маҳаллий компаниянинг сотиш тизимига, унинг ТМК хорижий филиали маҳсулотини сотишдан манфаатдорлигига эътибор қаратиши лозим. Шу билан бирга ТМК хорижий филиали менежери эътиборидан маҳаллий фирма маҳсулоти ва ТМК филиали маҳсулоти ўртасида уларнинг биргаликдаги фаолиятининг маълум босқичида рақобат вужудга келиши имконияти четда қолмаслиги керак.

Маҳаллий компаниянинг ТМК хорижий филиали билан ҳамкорликка қизиқишини сақлаб қолиш учун филиалнинг технологик жиҳатдан доим устунликка эга бўлиши мақсадга мувофиқ. Шу билан бирга шундай

ходисалар ҳам маълумки, бунда маҳаллий шерик ТМК хорижий филиалига қабул қилувчи мамлакат шароитларига мослаштирилган технологияси ва ускуналарини бериб, шу билан маҳаллий бозорда ТМК хорижий филиали нуфузининг ошиши ва унинг техник даражаси кўтарилишига ёрдам беради.

Бундан ташқари, маҳаллий ишлаб чиқариш компанияси ТМК хорижий филиали маҳсулоти истеъмолчиларига сотувдан кейинги малакали хизмат кўрсатиш, шунингдек қабул қилувчи мамлакатда харидорларнинг эҳтиёжлари хусусиятларидан хабардор тажрибали сотувчилар билан ёрдам бериши мумкин.

Йирик савдо фирмалари қабул қилувчи мамлакатда ТМК хорижий филиали шериги сифатида маълум афзалликларга эга. Улар кўпроқ кенг турланувчи товарлар ва хизматлар ассортименти – хомашё ва материаллар, нефть маҳсулотлари, қишлоқ хўжалиги маҳсулотлари, шунингдек машина ва ускуналарни сотиш билан шуғулланади. Қабул қилувчи мамлакатда маҳаллий йирик савдо фирмалари билан ҳамкорлик қалтислигига, аввало, уларнинг ТМК хорижий филиал маҳсулотига қизиқиш даражаси ва хорижий корпорация маҳсулотига талаб сусайган ҳолда, уларнинг ҳамкорлик қилишдан кутилмаган воз кечиш имконияти киради.

Бундай кутилмаган хавфнинг олдини олиш учун шерик сифатида тор ихтисослашган, истеъмолчилар билан воситачиларсиз тўғридан-тўғри боғланган савдо фирмасини танлаш керак. Энг кўп ихтисослашган савдо компаниялари, шунингдек ташқи бозорда ҳам анча фаол ҳаракат қилади. Улар турли товарларнинг майда партиялари ёки чекланган номенклатурадаги маҳсулотларнинг йирик партияларини сотиш билан шуғулланишни афзал кўради. Бу фирмалар одатда бозорнинг аниқ секторига ихтисослашади ва шу сабабли махсус товарлар сотиш учун керакли билимлар ва кенг алоқаларга эга бўлади.

Бундай компаниялар билан қўшма фаолият қалтисликларига ҳамкорликнинг маълум босқичида уларнинг ТМК хорижий филиали маҳсулоти билан рақобатлашаётган товарни афзал кўриш имконияти, ТМК хорижий филиали маҳсулотини сотиш учун уларда малакали ходимларнинг етишмаслиги ва ҳамкорликка интилиши уларнинг реал имкониятларига мос келмаслиги киради. Бир неча компанияларни таништирувчи маҳаллий агентлар билан биргаликда ишлаш ТМК хорижий филиали маҳсулотининг шу агент хизматидан фойдаланувчи бошқа фирмалар товарлари ва хизматлари билан шу компаниялар доирасида яширин рақобат қилиши хавфини ўз ичига олади. Бирор-бир агентни хорижий шерик сифатида танлашдан олдин унинг соф виждонлиги, умумий билими, ҳаракатчанлиги ва муайян товарлар ва хизматлар ассортименти билан ишлаш тажрибасининг мавжудлигига ишонч ҳосил қилиш лозим.

Потенциал шерикларни тўғри баҳолаш учун уларнинг маҳаллий маъмурият ва ҳукумат доираларининг кўмаги ва ҳурматига эгалиги, шунингдек халқаро компаниянинг қабул қилувчи мамлакатдаги

стратегиясини тушуна олиши, қабул қилувчи мамлакат бозорига халқаро компания чиқараётган товар ва хизматлар ассортиментида рози бўла олиши, халқаро компания хорижий филиалига маҳаллий бозорда ишончли ишга доир алоқаларни таъминлай олиши, ўз сотиш тизимини таклиф қила олиши каби масалаларни аниқлаб олиш зарур.

Мулоқотга яхши киришувчан шерик билан ҳамкорлик қилиш мақсадга мувофиқ, бу янги бозорни ўзлаштириш билан боғлиқ кескинликларни юмшатади. Бироқ мулоқотга киришувчанлик асосий эмас. Баъзан кўпроқ расмий мулоқот қилувчи маҳаллий компания маҳаллий бозор билан мустаҳкам алоқаларга эга бўлиши, самаралироқ ва малакали иш юритиши ҳамда халқаро компания талабларига кўпроқ мос келиши мумкин.

Қабул қилувчи мамлакатдаги шериклар одатда халқаро компания билан қўшма фаолиятини эҳтиёткорлик билан, яъни маҳаллий бозорга биринчи икки йил давомида пастроқ баҳоларда кам турдаги маҳсулотни чиқариш билан бошлашни маъқул топади. Бу давр мобайнида шундай муаммолар вужудга келиши мумкинки, уларнинг таъсири натижасида халқаро компания билан ҳамкорлик амалга ошмаслиги мумкин.

Шу билан бирга халқаро компания маҳаллий бозорни яхши биладиган шерикларнинг таклифларига эътибор билан қараши керак. Хусусан, маҳаллий шерик қабул қилувчи мамлакат бозорига чиқарилаётган товарлар ассортиментини ўзгартиришни ёки қадоклашни безаш ва ўрамда товарлар бирлиги миқдорини маҳаллий истеъмолчилар дидига мос ҳолда ўзгартиришни асослаган ҳолда таклиф қилиши мумкин.

Халқаро компания раҳбарияти ўтиш давридаги мамлакатларда бозор ҳўжалиги тизими шароитларида фаолият юритишда катта тажрибага эга бўлмаган шерикларни танлаш хусусиятларини ўрганишга алоҳида эътибор беради. Шерикларни (хусусан, МДХ мамлакатларида) танлаш бўйича чоп этилган тавсияномаларнинг шарҳи собиқ Иттифок республикаларида шерик танлаётган халқаро компанияларнинг “9 қоида”сини ажратиш имконини беради:

1. Шерик ҳақидаги тасаввурга асосланмасдан уни текшириш ва бизнес-режасини ўрганиш.
2. Собиқ Иттифок корхоналари ходимларининг психологияси ва маҳаллий анъаналарини ҳурмат қилиш.
3. Ҳамкорликни минимал ҳажмли битимлардан бошлаш.
4. Келишувни имзолашдан аввал, шерик билан ишончли телекоммуникация алоқаси ўрнатилганлигини аниқлаш.
5. Шерик фирмалар жавобгар ходимларининг исми-шарифи ва реал ваколатларини аниқ билиш.
6. МДХ мамлакатларида ташқи савдо ва хорижий инвестициялар ҳақидаги қонунчиликни чуқур ўрганиш.
7. Ички баҳолар қандай шаклланиши ва уларни бошқа мамлакатлардан рақобатчи фирмалар берган таклифлар билан қиёслашни билиш.

8. Маҳсулот сифатини аниқловчи стандартларнинг меъёрларини билиш, чунки МДХ мамлакатлари фирмаларининг ходимлари шу меъёрларни маъқул кўради.

9. Вақтдаги фарқланишларни ҳисобга олиш.

Хулоса

Қабул қилувчи мамлакатдаги шериклар одатда халқаро компания билан қўшма фаолиятини эҳтиёткорлик билан, яъни маҳаллий бозорга биринчи икки йил давомида пастроқ баҳоларда кам турдаги маҳсулотни чиқариш билан бошлашни маъқул топади. Бу давр мобайнида шундай муаммолар вужудга келиши мумкинки, уларнинг таъсири натижасида халқаро компания билан ҳамкорлик амалга ошмаслиги мумкин.

Шу билан бирга халқаро компания маҳаллий бозорни яхши биладиган шерикларнинг таклифларига эътибор билан қараши керак. Хусусан, маҳаллий шерик қабул қилувчи мамлакат бозорига чиқарилаётган товарлар ассортиментини ўзгартиришни ёки қадоқлашни безаш ва ўрамда товарлар бирлиги миқдорини маҳаллий истеъмолчилар дидига мос ҳолда ўзгартиришни асослаган ҳолда таклиф қилиши мумкин.

Халқаро компания раҳбарияти ўтиш давридаги мамлакатларда бозор ҳўжалиги тизими шароитларида фаолият юритишда катта тажрибага эга бўлмаган шерикларни танлаш хусусиятларини ўрганишга алоҳида эътибор беради.

Таянч иборалар

Кўп миллатли тармоқлар, глобал тармоқлар, рақобатбардошлик даражаси, маҳаллий шароитлар.

Назорат саволлари

1. Халқаро компания янги бозорга чиқиши учун қандай изланишлар олиб боради?

2. Қабул қилувчи мамлакатда рақобатбардошлик даражасини ушлаб туриш омиллари нималардан иборат?

3. Хорижий шерикни танлаш хусусиятлари нимада?

4. Кўп миллатли ва глобал тармоқлар деганда нимани тушунасиш?

5. Хорижда тадбиркорлик фаолияти шароитларини асосан қайси аспектларда кўриб чиқиш зарур?

6. Корхоналар ТИФ асосий шакллариининг афзалликлари ва камчилик-лари нималардан иборат?

7. Қабул қилувчи мамлакатни танлашда қандай асосий кўрсаткичлар баҳоланади?

Тавсия этиладиган адабиётлар

1. Йўлдошев Н.Қ. ва б. Стратегик менежмент: Ўқув қўлланма. -Т., 2003.
2. Қўчқоров А. ва б. Менежмент стратегияси: Ўқув қўлланма. -Т., 2003.
3. Кузьмина Т.И. Международный менеджмент. Управление в между-народных компаниях. -М., 2004.

5-бoб. ХАЛҚАРО КОМПАНИЯЛАРНИНГ ДАВЛАТ БИЛАН МУНОСАБАТИ

5.1. Давлатнинг халқаро компаниялар фаолиятига ёндашиши принциплари

5.2. Халқаро компаниялар фаолиятининг давлат томонидан тартибга солиниши

5.3. Миллий капитал экспортини рағбатлантириш

5.1. Давлатнинг халқаро компаниялар фаолиятига ёндашиши принциплари

Давлат хорижий халқаро компаниялар билан ўз муносабатларини ваколатга эга давлат муассасалари ва жамоат ташкилотларининг халқаро компаниялар фаолиятини барқарорлаштиришга қаратилган қонунчилик, ижро ва назорат хусусиятидаги тадбирлар тизими ёрдамида ташкил қилади.

90-йиллар охирида кўпгина давлатлар миллий ҳукуматларининг эътибори халқаро молиявий оқимлар ҳажмининг кескин кўпайиши ва динамикасининг ўзгаришига қаратилган бўлиб, уларга қисқа муддатли молиявий мажбуриятлар, инвестиция оқимлари ва спекулятив капитал ҳаракати киради. Халқаро компаниялар томонидан амалга оширилувчи молиявий оқимлар қабул қилувчи мамлакатлар иқтисодиётига бевосита таъсир этади. Осиёдаги қатор ривожланаётган давлатларнинг тажрибаси кўрсатишича, уларнинг давлат томонидан номувофиқ тартибга солиниши давлатдаги ва дунёдаги макроиқтисодий вазиятни издан чиқариши мумкин.

Халқаро компаниялар инвестиция фаолиятини давлат томонидан тартибга солишнинг энг кенг тарқалган воситаларига миллий фирмалар ҳиссдорлик капиталида хорижий инвестор улушини чеклаш, ишлаб чиқаришни бошқаришдаги чеклашлар, фойдани тақсимлашда максимал улушни аниқлаш, лицензиялар, патентлар бериш шартлари, бухгалтерлик ҳисоботини текшириш киради. Бундан ташқари, хориж компанияларининг sanoatнинг айрим тармоқлари, хизмат соҳаларига (телекоммуникация, транспорт, алоқа, телевидение) кириши таъқиқланади. Россияда, масалан, конверсия, нодир металлари қазиб олиш ва ишлов бериш, коммуникациялар каби халқ хўжалигининг стратегик тармоқлари билан боғлиқ лойиҳаларда хорижий фирмаларнинг иштироки чекланган.

Қабул қилувчи мамлакатда халқаро компанияларнинг хорижий филиалларини ташкил этиш мақсадларини беш тоифага ажратиш мумкин:

1. *Сотиш бозорларини кенгайтириш.* Бош компания қабул қилувчи мамлакатда тайёр маҳсулотлар ишлаб чиқариш ёки турли хизматлар кўрсатишни ташкил этади. Бунда чет эл корпорацияси ишлаб чиқариш учун ўз маҳсулотини ишлаб чиқариш технологиясини, бошқариш тажрибасини ва ўз товар белгисидан фойдаланиш ҳукукини беради.

2. *Экспорт ҳажмини кўпайтириш.* Халқаро компаниялар экспортининг тобора кўп қисми уларнинг хорижий филиалларига тўғри келмоқда. Корпорациялар хорижий ишлаб чиқаришни ривожлантириш мақсадида арзон ишчи кучи ва табиий ресурсларга бой қабул қилувчи мамлакатларга капитал киритади. Хорижий филиал самарали фаолият кўрсатишининг зарурий шарти сифатида маҳаллий ва минтақавий сиғимли сотиш бозорларининг мавжудлиги ҳисобланади.

3. *Хомашё ва материаллар билан таъминлаш.* Халқаро компаниялар хорижий филиалларининг аксари қисми ТМК тизими фирмалари, шу жумладан, бош компанияни табиий ресурслар билан таъминлаш мақсадида амал қилади.

4. *Ноёб технологияларни харид қилиш.* Шу мақсадда халқаро компаниялар юқори илмий салоҳиятга эга, яъни тадқиқот марказлари, университетлар, технологик парклар, интеллектуал “инсон капитали” мавжуд бўлган мамлакатларда (АҚШ, Япония, ЕИ давлатлари) ўз хорижий корхоналарини ташкил қилади.

5. *Фаолият самарадорлигини ошириш.* Халқаро компанияларнинг хорижий корхоналари фаолиятида миқёс самараси устунликлари, вертикал ва горизонтал халқаро ишлаб чиқариш интеграцияси қўлланилади.

Қабул қилувчи мамлакат давлати ТМКнинг қуйидагиларга ёрдам беришига интилади:

- улар амал қилаётган мамлакат ички ва ташқи хавфсизлигини сақлаш;
- аҳолининг қулай реал даромад олишига шарт-шароит яратиш ва бандлик даражасини оширишни таъминлаш;
- аҳоли саломатлигини сақлаш ва атроф-муҳит муҳофазаси;
- маданият, техника, фан, маориф даражасини кўтариш.

Турли давлатларнинг ўз иқтисодиётига хорижий инвесторларни жалб қилиш дастурларида умумий белгиларни кўриш мумкин. Биринчидан, барча давлатлар реклама материалларини тарқатиш, махсус семинарлар, учрашувлар, мажлисларни асосан давлат даражасида ўтказиш йўли билан хорижий капитал жалб қилаётган мамлакат “обру” сини оширишга интилади. Иккинчидан, бу дастурлар хорижий сармоядорларни қайд қилишда бюрократик тадбирларни енгиллаштириш ва соддалаштиришни назарда тутди. Ниҳоят дастурларда хорижий инвесторларга молиявий имтиёзлар бериш (бу ривожланаётган ва ўтиш иқтисодиёти давридаги мамлакатлар учун характерли) кўзда тутилади.

Қабул қилувчи мамлакатнинг ўз иқтисодиётига халқаро компанияларни жалб қилиш бўйича тадбирларни қуйидаги гуруҳларга ажратиш мумкин:

1) Тартибли тадбирлар – қабул қилувчи мамлакат ҳудудида халқаро компаниялар филиаллари фаолиятига рухсат бериш тартибини соддалаштириш бўйича маъмурий ва қонуний меъёрларни киритиш.

2) Солиқ имтиёзлари – хорижий фирмаларни солиқдан озод қилиш ёки камайитириш. Бу имтиёзлар фойдага солиқ солишга тегишли, шунингдек

“солиқ таътиллари”ни киритиш (халқаро компания хорижий филиал корхонасини ишга тушириш давригача фойдага солиқ солишдан озод қилиш), ижтимоий суғуртага тўловлардан ажратмалар миқдорини камайтириш, капитал репатриацияси ва фойдани хорижга чиқаришда солиқлардан озод қилишда намоён бўлади.

90-йилларда халқаро компаниялар сармояларини жалб қилувчи мамлакатлар ўртасида солиқ рақобати кескинлашди, чунки айнан солиққа тортиш халқаро компаниялар жойлашиш ўрнини тобора кўпроқ аниқламоқда. Бундай рақобат қабул қилувчи мамлакатларнинг иқтисодиётига умуман салбий таъсир кўрсатади, яъни давлат даромадлари ва чет эл инвестициялари қисқаришига олиб келади. 90-йиллар охирида айрим халқаро ташкилотлар (масалан, ОЭСР, ЕИ) миллий ва халқаро компаниялар учун солиқ ставкалари ўртасидаги фарқларни назорат қилишни ўрнатиш мақсадида бу ташкилотларга аъзо мамлакатлар солиқ режимини ўрганиш учун экспертлар ишчи гуруҳини ташкил этди.

3) Имтиёзли шартларда субсидиялар ва қарзлар. Буларга маҳаллий молиявий ташкилотларнинг имтиёзли шартлар билан хорижий инвесторларга берган кредитлари, қонуний ҳужжатлар билан расмийлаштирилган амортизация фондига (фирманинг нормал фаолият кўрсатишини таъминловчи капитал қўйилмаларни такрор ишлаб чиқаришни молиялаштиришга хизмат қилувчи махсус фонд) тўловларнинг қисқартирилган муддатлари киради. Амортизация фондига тўловларга солиқ солинмайди. Бундан ташқари, айрим давлатлар хорижий инвесторларга энергия ташувчилар учун ҳақ тўлашга субсидиялар ва фирма ходимлари иш ҳақиға субсидиялар ажратади.

4) Савдо имтиёзлари импорт божларини камайтириш ёки улардан озод қилишни ифодалайди. Экспортга нисбатан савдо имтиёзлари экспортни молиялаш, экспорт кафолатларини бериш ва экспорт божларидан озод қилишдан иборат.

5) Хорижий фирмалар тадбиркорлик фаолиятига кўмаклашиш. У эркин тадбиркорлик ҳудудларини (хорижий келиб чиқувчи товарлар одатдаги божхона тўловларисиз ишлаб чиқарилиши, қадоқланиши, сақланиши, сотилиши, харид қилиниши мумкин бўлган қабул қилувчи мамлакат ҳудудининг бир қисми) ташкил қилиш; қабул қилувчи мамлакат иқтисодиёти устувор тармоқлари ривожланишини рағбатлантириш; концессияларни (давлат томонидан хорижий фирмага ўз мамлакати ҳудудида фаолият юритиш: фойдали қазилмалар қазиб олиш, саноат корхоналарини куриш ва ишга тушириш ва бошқа ҳуқуқларнинг берилиши) молиялаштириш; капиталлар бозорида давлат преференциялари, ИТТКИни қўллаб-қувватлаш; рақобатлашаётган товарлар ва хизматлар импортини таъқиқлаш; миллий валютани девальвациядан сақлаш чоралари; қарз кафолатлари, қолоқ минтакалар ҳудудида тадбиркорлик фаолиятини рағбатлантириш; хусусийлаштиришда иштирок этишда намоён бўлади.

5.2. Халқаро компаниялар фаолиятининг давлат томонидан тартибга солиниши

Қабул қилувчи мамлакатда халқаро компаниялар фаолиятини ҳуқуқий тартибга солишда миллий-ҳуқуқий ва халқаро ҳуқуқий усуллардан фойдаланилади.

Миллий-ҳуқуқий тартибга солиш миллий ҳуқуқ тизими меъёрлари ва институтларини (маъмурий, фуқаролик ва б.) қўллашдан иборат. Кўп давлатларда хорижий фирмалар фаолиятига тааллуқли инвестиция қонунлари ва кодекслар кўринишида махсус қонунчилик шаклланган. Қабул қилувчи мамлакатда хорижий инвестицияларнинг қоидалари, шартлари ва ҳуқуқий кафолатлари уларнинг асоси саналади.

Қабул қилувчи мамлакатда хорижий фирмалар фаолиятига тегишли миллий қонунчиликка кўпгина мамлакатларда хорижий инвесторга қабул қилувчи мамлакат миллий режимини, яъни хорижий инвестор ҳуқуқларини миллий корхоналар ҳуқуқларига тенглаштирувчи шароитларини тақдим этувчи низом киритилади. Бундан ташқари, хорижий инвесторнинг қўшимча таваккалчилигини қоплаш учун қабул қилувчи мамлакатнинг миллий қонунчилиги хорижий инвестор учун қўшимча имтиёзлар ва устунликларни кўзда тутди.

Кўпгина давлатлар қонунчилигида хорижий инвесторларга нотижорат таваккалчиликлари (хорижий хусусий мулкни миллийлаштириш, терроризм, фойда репатриациясига таъқиқ, ташқи тўловларга мораторий) бўйича кафолатлар мавжуд. Бунда инвестиция баҳсларини халқаро арбитраж институтларида уларнинг тартиб қоидаларини қўллаш билан ҳал қилиш кўзда тутилади.

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 02.05.2003й. 205-сонли «Тўғридан-тўғри хорижий инвестицияларни ҳуқуқий ҳимоя қилишни кучайтиришга доир қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида»ги Қарори билан "Чет эллик инвесторлар ҳуқуқларининг кафолатлари ва уларни ҳимоя қилиш чоралари тўғрисида"ги Ўзбекистон Республикаси Қонунига мувофиқ ва республикага тўғридан-тўғри хорижий инвестицияларни жалб қилиш учун янада қулай шарт-шароитларни таъминлаш, хорижий инвестицияларни ишончли ҳуқуқий ҳимоя қилишнинг амалий механизмининг барпо этиш, мана шу асосда мамлакатдаги инвестиция муҳитини янада яхшилаш мақсадида Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлигига хорижий инвесторлар ва хорижий инвестициялар иштирокидаги корхоналарни ҳуқуқий ҳимоя қилишни таъминлаш вазифаси юклатилган ва қуйидаги ҳуқуқлар берилган:

- хорижий инвесторлар ва хорижий инвестициялар иштирокидаги корхоналарни жавобгарликка тортишни асословчи зарур ҳужжатлар, шу жумладан, жиноий, фуқаролик, хўжалик ва маъмурий ишлар материаллари билан танишиш орқали ўрганиб чиқиш;

- вазирликлар, идоралар ва назорат органлари, шунингдек маҳаллий ҳокимият ва бошқарув органлари раҳбарларига қонун ҳужжатларининг аниқланган бузилишлари, қонун бузилишини ва унга олиб келувчи шарт-шароитларнинг сабабларини бартараф қилиш тўғрисида белгиланган муддатларда бажарилиши мажбурий бўлган тақдимномалар киритиш;

- мансабдор шахслар томонидан хорижий инвесторлар ва хорижий инвестициялар иштирокидаги корхоналарнинг ҳуқуқлари ва қонуний манфаатлари бузилиши ҳоллари аниқланган ҳолларда, шунингдек адлия органларининг қонуний талаблари мансабдор шахслар томонидан бажарилмаган тақдирда айбдор мансабдор шахсларни жавобгарликка тортиш тўғрисидаги масалаларни тегишли органлар олдига қўйиш;

- хорижий инвесторлар ва хорижий инвестициялар иштирокидаги корхоналарнинг ҳуқуқларини бузаётган назорат қилувчи ҳамда маҳаллий ҳокимият ва бошқарув органларининг ҳаракати ёки қарорларини тўхтатиб қўйиш;

- жиноий, фуқаролик, ҳўжалик ва маъмурий ишлар бўйича хорижий инвесторлар ва хорижий инвестициялар иштирокидаги корхоналарнинг ҳуқуқлари ва қонуний манфаатларини бузувчи суд ҳужжатларини давлат божи тўламасдан қайта кўриб чиқиш тўғрисида суд инстанцияларига таклифлар билан мурожаат қилиш;

- хорижий инвесторлар ва хорижий инвестициялар иштирокидаги корхоналарнинг ҳуқуқлари ва қонуний манфаатлари бузилганлиги тўғрисидаги мурожаатларини текшириш учун тегишли мутахассисларни жалб этиш.

Халқаро ҳуқуқий тартибга солиш давлатлараро келишувлардан иборат. У икки томонлама ва кўп томонлама асосда амалга оширилади. Хорижий инвестицияларни рағбатлантириш ва ҳимоя қилиш ҳақидаги икки томонлама халқаро шартномалар хорижий инвестициялар нуфузини аниқлайди ва бир-бирининг сармоялари учун қабул қилувчи мамлакатнинг миллий режимини ўзаро тақдим қилади. Бу шартномалар инвестицияларни сиёсий таваккалчиликлардан ҳимоялаш тўғрисидаги низомлар ва баҳсларни ҳал қилиш тартибини ўз ичига олади. Кўпгина капитал экспорт қилувчи давлатлар халқаро икки томонлама келишувларга қўшимча равишда капитал чиқаришни рағбатлантириш учун ўз фуқаролари ва ҳуқуқий шахслар хорижий инвестицияларини суғурталашнинг давлат тизимларини ташкил этишди.

Кўп томонлама халқаро-ҳуқуқий тартибга солиш кўп томонлама универсал шартнома-келишувлар асосида амалга оширилади. Унда БМТ тизими муассасалари ва интеграция бирлашмалари (ЕИ, НАФТА, АСЕАН ва б.) иштирок этади. Хорижий тадбиркорлик масалалари бўйича энг машҳур кўп томонлама универсал конвенцияларга 1965 йил “Қабул қилувчи мамлакатлар ва хорижий хусусий сармоядорлар ўртасида инвестиция баҳсларини ҳал қилиш ҳақида”ги Вашингтон конвенцияси киради.

Бу конвенцияга биноан унга қўшилган давлатлар ва инвесторлар баҳсларни ҳал қилиш учун Халқаро тикланиш ва тараққиёт банки (ХТТБ) қошида инвестиция баҳсларини мувофиқлаштириш бўйича Халқаро марказга мурожаат қилиши мумкин. Кўрсатилган муассасага мурожаат этишнинг шарти уларнинг баҳсни келиштирувчи тадбир ёки арбитраж суди ёрдамида ҳал қилишга ёзма розилиги ҳисобланади.

1985 йил Сеул конвенцияси асосида ХТТБ қошида хорижий хусусий инвестицияларни суғурталаш бўйича Халқаро агентлик (ХХИСХА) ташкил этилган. Бу тизим бўйича суғуртачи – ХХИСХА суғурталанувчи – хорижий инвестор билан имзоланган шартномага мувофиқ сиёсий хавфлар вужудга келган тақдирда суғурталанувчи суғурта шартномасида кўрсатилган миқдорни тўлаш мажбуриятини олади. Суғурталанувчи ўз навбатида суғуртачига ҳар йили суғурта тўловини тўлаш мажбуриятини олади.

90-йиллар охирида Бутунжаҳон савдо ташкилоти (БСТ) доирасида савдо билан боғлиқ хорижий инвестицияларни тартибга солувчи тизим – ТРИМС (Trade Related Investment Matters) шаклида хорижий инвестицияларни кўп томонлама халқаро-ҳуқуқий тартибга солиш кенг тарқалди. ТРИМС доирасида миллий ҳукуматлар фаолиятининг муҳим жиҳатлари қаторида қуйидагиларни мувофиқлаштириш амалга оширилади:

- хорижий инвесторлар билан қўшма корхоналарда ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларда миллий корхоналар маҳсулоти улуши (бу ушбу маҳсулотларни божхона тўловларидан озод қилиш шарти сифатида қаралади);

- хорижий инвестор корхонасининг у билан қўшма миллий корхона учун маҳсулотида импорт компонентлар улуши кўрсатилган корхона маҳсулотининг экспорт ҳажмига тенг бўлиши ҳақидаги талаб;

- хорижий инвестор ташкил қилган корхоналарда экспорт ҳажмини чеклаш.

БСТ доирасида халқаро компаниялар ва миллий ҳукуматлар сармоя фаолиятини тартибга солишнинг яна бир йўналиши Хизматлар бўйича бош келишув (ГАТС) ҳисобланади. Бундай махсус келишувни қўллаш зарурати тез ўсиб боровчи хизматлар соҳаси ва ишлаб чиқариш экспорти кўпинча телекоммуникация ва алоқа соҳасида бухгалтерлик ва аудиторлик фаолияти турларида, ахборот маълумотларини қайта ишлаш ва дастур таъминоти соҳаларида халқаро компанияларнинг хорижда махсус ишлаб чиқариш филиалларини ташкил қилишни кўзда тутиши сабабли вужудга келди.

5.3. Миллий капитал экспортини рағбатлантириш

Иқтисодиётда миллий капитал ортиқчалиги сезилаётган давлатлар унинг хорижга чиқарилишини рағбатлантиради. Давлат халқаро компаниялар экспорт-инвестиция фаолиятини қўллаб-қувватлашининг асосий шакллари имтиёзли молиялаштириш; фойдага солиқ камайтирилиши билан боғлиқ

йўқотишларни қопловчи махсус кредитлаш тизими; потенциал зарарларни суғурталашнинг кенгайтирилган доираси ҳисобланади. Охирги шакл рақобат эркинлиги тамойилини бузмаганлиги ва шу тарзда халқаро келишувлар таъқиқлаш меъёрларига тушмаслиги сабабли кенг тарқалди. Бундан ташқари, турли мамлакатларнинг давлат органлари ўз экспортчиларига кенг ахборот доирасини тақдим этади.

Хорижий тадбиркорлик (шу жумладан, капитал) билан шуғулланувчи компаниялар ўз давлатлари кўмагини олиши учун уч асосий шарт бажарилган бўлиши керак:

1. Халқаро компанияларнинг хорижий филиаллари фойда келтириши, яъни уларнинг технологияси ишончли, ишлаб чиқаришни ташкил қилиши самарали бўлиши керак.

2. Халқаро компаниялар хорижий филиаллари қабул қилувчи мамлакат иқтисодий ривожланишига кўмаклашиши зарур. Уларнинг технологияси қабул қилувчи мамлакат маҳаллий ресурсларидан фойдаланишга мўлжалланган меҳнат сиғимли бўлиши керак.

3. Халқаро корпорациялар хорижий тадбиркорлиги бош компания жойлашган мамлакат иқтисодиётига – ишлаб чиқариш, бандлик ва ҳ.к.га зарар етказмаслиги керак. Масалан, Жанубий Корея молия ва иқтисодиёт вазирлиги капитал чиқиб кетишини тўхтатиш учун ички капитал қўйилмаларни хорижга инвестициялар шарти деб айтди ва 100 млн. долл.дан ортиқ хорижий лойиҳаларни молиялаштираётган миллий компаниялар ички капитал қўйилмалар ҳажмини 20 % га кўпайтиришни таъминлаши керак.

Сармоядор мамлакатлар ҳукуматлари хорижий тадбиркорликни рағбатлантириб, ўз миллий фирмаларига нисбий афзалликларни амалга оширишга кўмаклашади. Масалан, ЕИда инвестицияларга кўмаклашиш дастури (European Community Investment Partners Program) амалга оширилади. 90-йилларда унинг асосида ЕИга аъзо мамлакатлар компанияларини уларнинг Ўрта ер денгизи, Осиё ва Лотин Америкаси давлатларидаги фаолиятида қўллаб-қувватлаш амалга оширилди.

ЕИга аъзо мамлакатларнинг 1000 дан ортиқ компаниялари қабул қилувчи мамлакатлар фирмалари билан қўшма корхоналар фаолиятида ва узоқ муддатли лицензияли келишувларда ушбу дастур кўмагида фойдаланди. Дастур қабул қилувчи мамлакатларда ЕИ аъзо мамлакатлари компаниялари лойиҳаларининг барча босқичларини молиялаштиришга ёрдам беради, унга техник-иқтисодий асосларни тайёрлашга грантлар, қабул қилувчи мамлакатда қўшма корхоналар ташкил қилиш шароитларини олдиндан ўрганишга, персонални ўқитишга ва ИТТКИга фоизсиз қарзлар киради.

АҚШда америкалик инвесторларнинг хорижда хусусий хорижий капитал қўйилмаларини молиялаштириш бўйича давлат корпорацияси – ОПИК молиялаштиради. У Америка компанияларининг бевосита хорижий инвестицияларини сиёсий таваккалчиликдан суғурталайди ва уларнинг самарали хорижий фаолияти учун қатор хизматлар кўрсатади. Лотин

Америкаси ва Кариб ҳавзаси мамлакатлари иқтисодий ўсишини таъминлаш учун махсус ривожланиш дастурлари алоҳида ажралиб туради.

ОПИК ёрдами қуйидаги шартларга риоя қилинганда берилади:

а) Америка компанияларининг бевосита хорижий инвестициялари АҚШда бандлик даражасига ижобий таъсир кўрсатиши керак;

б) улар молиявий жиҳатдан оқланган бўлиши ва юқори фойда келтириши керак;

в) улар қабул қилувчи мамлакатнинг ижтимоий-иқтисодий ривожланишига муносиб ҳисса қўшиши лозим.

Япония Экспорт-импорт банки япон фирмаларининг бевосита хорижий инвестицияларини молиялаштиради ва япон фирмалари билан қўшма корхоналар ташкил қилиш учун хорижий давлатлар ҳукуматлари ва хусусий компанияларга қарзлар беради. Бу банк шунингдек хорижда ижтимоий инфратузилма лойиҳаларини сармояловчи япон фирмаларига кафолатлар беради. Бундан ташқари, Японияда ривожланаётган давлатларни инвестициялашга бюджетга солиқ ажратмаларини камайтириш кўринишидаги имтиёзлар мавжуд.

ТМК одатда бош компаниялар жойлашган мамлакатлар ва қабул қилувчи мамлакатлар ҳокимият тузилмаларида ўз манфаатларини ҳимоялашни ташкил этади. Бунда иқтисодиётни мувофиқлаштириш давлат органлари халқаро компаниялар истакларини ҳар доим ҳам ва дарҳол бажармайди. Бу истаклар баъзан миллий фирмалар, ишчи ва ходимлар манфаатларига, муайян минтақа экологияси ва бюджет имкониятларига зид келади.

Шу билан бирга давлат иқтисодиёт тармоқлари ва минтақаларни инкироздан чиқариш мақсадида устувор ривожлантиришдан, жадал илмий-техник тараққиёт шароитларини яратишдан, тармоқлар ва минтақалар ички ва бутун халқ ҳўжалигида прогрессив таркибий ўзгаришлар учун шароитлар яратишдан манфаатдор бўлганда, у халқаро компанияларга молиявий ёрдам ва давлат капитал қўйилмалари йўли билан рағбатлантирувчи таъсир этади. 90-йилларда кўпгина давлатлар сиёсатида ички бозорлар ҳажми кенгайиши, иқтисодиётни тартибга солишда давлат ролини чеклаш, корхоналарни хусусийлаштириш, эркин савдо зоналарини ташкил қилиш каби халқаро компаниялар учун қулай тенденциялар намоён бўлди.

Глобал менежер халқаро компания хорижий филиали ташаббусларига қабул қилувчи мамлакат маъмурий органларининг муносабатини олдиндан кўра олиши муҳим. Турли вазиятларда халқаро ташкилотларнинг қабул қилувчи давлатлар ҳукуматлари билан кўп йиллик муносабатлари тажрибаси халқаро иқтисодий ҳамкорликнинг уч асосий компонентини (товарлар ва хизматлар, технологиялар, бевосита хорижий инвестициялар) мамлакатга киритиш ва чиқаришга қараб, қабул қилувчи мамлакат сиёсатидаги йўналишларни туркумлаш имкониятини беради (4-жадвал).

1. Мамлакатдан олиб чиқишда:

а) товарлар ва хизматлар олиб чиқиш ҳажмини кенгайтиришга ёрдам берувчи ва давлат учун муҳим бўлган технологик сирлар очилиш хавфини туғдирмайдиган тайёр маҳсулотлар, технологиялар экспорти, шунингдек миллий компаниялар сотиш бозорларини кенгайтирувчи капитал олиб чиқиши одатда давлат томонидан рағбатлантирилади;

б) машина ва ускуналар, комплектловчи маҳсулотлар ва ярим тайёр маҳсулотларлар экспорти мамлакат иқтисодиётига фойда ёки зарар келтиришига қараб давлат томонидан рағбатлантирилади ёки чекланади. Бу ерда барча нарса бу маҳсулотлар ва ярим тайёр маҳсулотларлар миллий корхоналарга етарлилигига ва уларнинг хорижга чиқарилиши миллий корхоналар рақобатчиларини жаҳон бозорида мустаҳкамланишига олиб келмаслигига боғлиқ.

Жаҳон бозорида миллий корхоналар аҳволини ёмонлаштирувчи технологиялар экспорти давлат томонидан чекланади. Шу билан бирга миллий корхоналарни ёкилғи-хомашё ресурслари билан таъминловчи капитал чиқарилишини давлат рағбатлантиради.

в) қабул қилувчи мамлакатда ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш ва ишлаб чиқариш харажатларини пасайтиришга кўмаклашувчи капитал чиқарилиши инвестор давлати иқтисодиётига маълум фойда келтирса, ушбу давлат томонидан рағбатлантирилади. Агар капитал чиқарилиши миллий корхоналар рақобатчиларини жаҳон бозоридаги аҳволини яхшиласа, инвестор мамлакатида ишчи жойлари сонини қисқартирса, давлат капитал чиқарилишини чеклайди.

2. Мамлакатга олиб киришда:

а) мураккаб бўлмаган стандарт тайёр маҳсулотлар, уларни тайёрлаш учун технологиялар ҳамда уларни хорижий компаниялар фирма белгиси билан ишлаб чиқариш ва сотиш ҳуқуқи импорти инвестор сотиш бозорини кенгайтиришга мўлжалланган капитал олиб кириш каби давлат томонидан рағбатлантирилмайди;

б) маҳаллий хомашё ресурсларини ишлаб чиқиш ва улардан фойдаланиш билан боғлиқ машина ва ускуналар, бутловчи маҳсулотлар, ярим тайёр маҳсулотларлар, уларни ишлаб чиқариш технологиялари, капитал импорти давлат томонидан рағбатлантирилади;

в) хорижий фирма филиалларида ишлаб чиқариш самарадорлигини оширувчи ва унинг харажатларини камайтирувчи бевосита хорижий инвестициялар бу фирмалар маҳсулоти миллий корхоналар рақобатбардошлиги даражасини пасайтирмаган ҳолда давлат томонидан рағбатлантирилади. Акс ҳолда давлат бундай йўналишдаги БХИларни чеклайди.

**Халқаро иқтисодий муносабатлар шаклига боғлиқ қабул қилувчи
мамлакат сиёсатидаги йўналишлар**

Ташқи савдо	Технологияларни айирбошлаш	Бевосита хорижий инвестициялар (БХИ)
1. Мамлакатдан олиб чиқиш		
а) тайёр маҳсулотлар экспорти	Товар ва хизматлар экспортини кенгайтиришга ёрдам берувчи технология- лар экспорти	Миллий товар ва хизматлар сотиш бозорларини кенгайтирувчи БХИ
б) бутловчи қисмлар ва ярим тайёр маҳсулот- ларлар экспорти	Технологиялар экспорти	Миллий корхоналарни хомашё билан таъминловчи
в) машина ва ускуналар экспорти	—	Ишлаб чиқариш самарадор- лигини оширувчи
2. Мамлакатга олиб кириш		
а) тайёр маҳсулотлар импорти	Хорижий инвестор бозорини кенгайтирувчи технологиялар импорти	Хорижий инвестор бозорини кенгайтирувчи
б) компонентлар ва ярим тайёр маҳсулотларлар	Миллий ишлаб чиқарувчилар учун технологиялар импорти	Табиий ресурсларни қайта ишлаш ва фойдаланиш билан боғлиқ
в) машина ва ускуналар импорти	—	Ишлаб чиқариш самарадор- лигини оширувчи

Хулоса

Давлат хорижий халқаро компаниялар билан ўз муносабатлари ваколатга эга давлат муассасалари ва жамоат ташкилотларининг халқаро компаниялар фаолиятини барқарорлаштиришга қаратилган қонунчилик, ижроия ва назорат характеридаги тадбирлар тизими ёрдамида ташкил қилади.

Халқаро компаниялар инвестиция фаолиятини давлат томонидан тартибга солишнинг кенг тарқалган воситаларига миллий фирмалар ҳиссадорлик капиталида хорижий инвестор улушини чеклаш; ишлаб чиқаришни бошқаришдаги чеклашлар фойдани тақсимлашда максимал улушни аниқлаш; лицензиялар патентлар бериш шартлари; бухгалтерлик ҳисоботини текшириш киради.

Халқаро компанияларнинг қабул қилувчи мамлакатда хорижий филиалларини ташкил этиш мақсадлари:

- сотиш бозорларини кенгайтириш;
- экспорт ҳажмини кўпайтириш;
- хомашё материаллари билан таъминлаш;
- антиқа технологияларни харид қилиш;
- фаолият самарадорлигини ошириш.

Қабул қилувчи мамлакат халқаро компанияларни қуйидаги тадбирлар ёрдамида ўз иқтисодиётига жалб қилади: тартибли тадбирлар, солиқ имтиёзлари, имтиёзли шартларда субсидиялар ва қарзлар бериш, савдо имтиёзлари, хорижий фирмалар тадбиркорлик фаолиятига қўмаклашиш.

Қабул қилувчи мамлакатда халқаро компаниялар фаолияти миллий-ҳуқуқий ва халқаро-ҳуқуқий усуллар ёрдамида тартибга солинади.

Таянч иборалар

Амортизация фонди, эркин тадбиркорлик ҳудуди, концессия, миллий-ҳуқуқий тартибга солиш, Халқаро ҳуқуқий тартибга солиш, ТРИМС, ГАТС.

Назорат саволлари

1. Халқаро компаниялар инвестиция фаолияти давлат томонидан қандай асосий воситалар ёрдамида тартибга солинади?
2. Давлат ТМҚ билан муносабатларида нимага интилади?
3. Давлат халқаро компанияларни миллий иқтисодиётга жалб қилиш бўйича қандай асосий тадбирлар амалга оширилади?
4. Халқаро компаниялар фаолиятини миллий-ҳуқуқий тартибга солиш нимадан иборат?
5. Халқаро компаниялар ўз давлатларидан ёрдам олиш учун қандай шартлар бажарилган бўлиши керак?
6. Халқаро компанияларнинг хорижий филиалларини ташкил этиш мақсадларини неча турга ажратиш мумкин?
7. Халқаро компаниялар фаолиятини ҳуқуқий тартибга солишнинг нечта асосий усули мавжуд?
8. Давлат ташқи сиёсатининг ТИФ бўйича асосий йўналишлари қандай тушунтирилади?

Тавсия этиладиган адабиётлар

1. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С., Майзель А.И. Международный менеджмент. -С-Пб, 2005.
2. Внешнеэкономическая деятельность. /Под ред. Б.М.Смитиенко, В.К.Поспелова. -М., 2002.
3. Внешнеэкономическая деятельность: Учебник. -М., 2001.

6-БОБ. ХОРИЖИЙ ТАДБИРКОРЛИК РИВОЖЛАНИШИГА ХАЛҚАРО ИҚТИСОДИЙ ИНТЕГРАЦИЯНИНГ ТАЪСИРИ

6.1. Халқаро иқтисодий интеграция ёрдамида ТМК имкониятларини кенгайтириш

6.2. Европа Иттифоқи шароитларида халқаро компанияларнинг имкониятлари

6.3. НАФТАда халқаро компанияларнинг имкониятлари

6.4. АСЕАН да халқаро компанияларнинг имкониятлари

6.5. МЕРКОСУРда халқаро компанияларнинг имкониятлари

6.1. Халқаро иқтисодий интеграция ёрдамида ТМК имкониятларини кенгайтириш

Халқаро иқтисодий интеграция давлатлараро иқтисодий келишувлар шаклини олувчи давлатларнинг хўжалик-сиёсий бирлашиши жараёнидир. Халқаро иқтисодий интеграцияни амалга оширишда давлатлараро келишувлар билан расмийлаштирилувчи турли давлатларнинг компаниялари даражасидаги алоқаларни мустахкамлашга интилиш муҳим туртки бўлди. XXI аср бошида жаҳонда 100 дан ортиқ давлатларни қамраб олувчи 30 га яқин интеграция гуруҳлари фаолият кўрсатмоқда.

Халқаро иқтисодий интеграциянинг ҳаракатлантирувчи кучи бўлиб пировардида миллий ва халқаро тадбиркорлик тузилмалари хизмат қилади, уларнинг манфаатлари қуйидаги омилларга қаратилган:

- хорижий компаниялар билан қўшма тадбиркорлик тузилмаларини ташкил қилиш йўли билан корхоналарнинг географик фаолият доирасини кенгайтириш;

- сотиш ва транспорт сарфларини қисқартириш билан товарлар, хизматлар, капиталлар, ишчи кучи халқаро айирбошлаш йўлида тўсиқларни бартараф қилиш асосида минтақавий бозорларни қамраш, тариф ва нотариф тўсиқларни йўқотиш, товарлар ва хизматлар етказиб бериш ҳажмини, шунингдек ассортиментини кенгайтириш ҳисобига минтақавий бозордаги ўрнини мустахкамлаш;

- минтақа миқёсида ва миқёс самараси устунликларини амалга оширишда халқаро меҳнат тақсимотидан фойдаланиш ёрдамида ишлаб чиқаришни таркибий қайта қуриш ва рационаллаштиришга қизиқиш;

- минтақавий гуруҳнинг барча аъзо мамлакатлари учун давлат буюртмалари миллий бозорининг очилиши;

- давлатлар ўртасида технологиялар алмашиш бўйича битимлар ва янгиликлар киритиш оқимининг ўсиши;

- интеграция гуруҳига аъзо давлатлар компаниялари рақобатбардошлигини ИТТКИ харажатларини кўпайтириш ҳисобига мустахкамлаш;

- интеграция гуруҳига аъзо давлатларнинг мувофиқлаштирилган ташқи иқтисодий сиёсати эвазига ноаниқлик таваккалчилигини қисқартириш;
- миллий компанияларнинг хорижий тадбиркорликни ривожлантиришга ва халқаро корпорацияларни ташкил қилишга қизиқиши;
- бевосита хўжалик алоқалари, кооперациялаш ва ҳамкорликнинг бошқа шакллари ривожлантириш учун имкониятлар яратиш;
- стандартларни унификациялаш, солиққа тортиш тартибини соддалаштириш, халқаро савдо-иқтисодий музокаралар сонини камайтириш ҳисобига ишлаб чиқариш ва сотиш харажатларини қисқартириш;
- халқаро ишлаб чиқариш, савдо ва инвестиция оқимларини кенгайтириш йўли билан бандлик даражасини ошириш;
- корхоналар ташқи иқтисодий фаолиятининг самарадорлигини ошириш.

Европа Иттифоқи (ЕИ)⁴; эркин савдо ҳақида Шимолий Америка келишуви (НАФТА – АҚШ, Канада, Мексика); Жануби-Шарқий Осиё давлатлари ассоциацияси (АСЕАН – Бруней, Индонезия, Лаос, Малайзия, Мьянма, Бирма, Филиппин, Сингапур, Таиланд, Вьетнам); МЕРКОСУР (Бразилия, Аргентина, Парагвай, Уругвай) каби йирик интеграция бирлашмаларининг фаолият юритиш натижалари миллий ва халқаро компаниялар манфаатига кўра интеграция жараёнларининг муайян кетма-кетлиги шаклланганлигидан далолат беради. Биринчи навбатда инвестициялар ёрдамида (миллий режимни киритиш муаммолари, халқаро шартномаларга кафолатланган мувофиқликни таъминлаш, инвестицияларни миллийлаштиришдан ишончли кафолатни таъминлаш) хизматлар соҳаси, савдо масалалари ҳал қилинади.

Халқаро савдонинг жонланиши, сотиш бозорларининг кенгайиши, инвестиция оқимларини кўпайтириш ишлаб чиқаришни қайта ташкил қилишни рағбатлантирди. Бунда интеграция жараёнлари хорижий инвестицияларнинг уч афзаллиги – мулкни харид қилиш, ишлаб чиқаришни байналминлаштириш ва интеграция бирлашмалари ҳудудида корхоналарнинг қулай жойлашишини амалга оширишга ёрдам беради.

Интеграция гуруҳида иқтисодий алоқаларнинг ривожланиш интенсивлигини халқаро менежер қўлидаги статистик маълумотларга қараб бир неча усуллар билан кузатиши мумкин.

Интеграция жараёни динамикасининг асосий кўрсаткичларига қуйидагилар киради:

- мамлакатлараро товар айирбошлашнинг жами ЯММдаги улуши;
- интеграция гуруҳига аъзо мамлакатларнинг умумий товар айланмаси ҳажмида уларнинг мамлакатлараро айирбошлашнинг улуши. Масалан, 1980 йилда ЕИ аъзо мамлакатлари ўртасида ташқи савдо айланишининг йиллик ўсиш суръати 9 % ни, 90-йиллар охирида 20 % ни ташкил этди.

⁴ (ЕИга Германия, Франция, Буюк Британия, Италия, Бельгия, Нидерландлар, Ирландия, Испания, Португалия, Финляндия, Швеция, Австрия, Греция киради, 2004 йил 1 майда 10та мамлакат қўшилган)

- интеграция гуруҳига аъзо мамлакатларнинг ўзаро БХИ ҳажмини уларнинг бошқа дунё мамлакатларига БХИ ҳажми билан солиштириш. Хусусан, 1980 йилда ЕИ аъзо мамлакатлар ўзаро БХИ ЕИ ҳудудида умумий сармоялар оқимининг 25 % ини, 90-йиллар охирларида 50 % га яқинни ташкил этди.

- интеграция гуруҳи ичида компаниялар бирлашмалари сонини бошқа давлатлар фирмалари билан қўшма корхоналар ташкил қилиш ва қўшилишлар сони билан таққослаш.

Иқтисодий интеграция доирасида фирмаларнинг бирлашишига кўмаклашувчи асосий омилларга қуйидагиларни киритиш мумкин:

- ишлаб чиқариш кўлами самараси;
- технологияларни ўзаро айирбошлаш;
- корхоналар жойлашган ўрни устунликларидан фойдаланиш (Шимолӣ ва Марказий Европада мураккаб қисмларни ишлаб чиқариш, Жанубда эса арзон ишчи кучи томонидан йиғиш йўлга қўйилган);
- маҳаллий истеъмолчиларнинг талабини янада тўлароқ қондириш учун маҳсулот ассортиментини кенгайтириш;
- ИТТКИ харажатларини кўпайтириш имкониятлари;
- трансферт баҳоларни кўллаш (биринчи навбатда, турли давлатларда молия шароитлари ва солиқлар фарқланувчи тармоқларда);
- давлат буюртмаларини олиш;
- ИТТ имкониятлари ўсиши;
- юк ташишларни фирма ичида тақсимлаш ҳисобига транспорт харажатларини қисқартириш.

6.2. Европа Иттифоқи шароитларида халқаро компанияларнинг имкониятлари

Европа Иттифоқи (ЕИ)да интеграция жараёнларининг ривожланиши билан халқаро компанияларга Европа фирмалари билан ҳамкорлик учун тобора кенг имкониятлар очилмоқда. Бунда ҳамкорлик шароитлари ўз хусусиятига эга. Масалан, 90-йиллар охирида ЕИ қуйидаги савдо-сиёсий куруллар мажмуасига эга бўлди: ягона бож тарифи, қишлоқ хўжалиги товарлари экспорти ва импортининг ягона режими, демпингга қарши тадбирлар, импорт устидан назорат ва олиб киришни бир томонлама тартибга солиш; ЕИ да экспортни (асосан текстил ва қора металлларни) “ихтиёрий” чеклаш ҳақидаги келишувлар.

ЕИда амал қилаётган қоидаларга кўра ҳеч бир аъзо мамлакат мустақил равишда (бошқа аъзо мамлакатлар билан маслаҳатлашмасдан) учинчи мамлакатлар билан савдо музокаралари олиб бора олмайди ва савдо келишувларини имзолай олмайди. Охирги йилларда ЕИ номидан тузилувчи келишувларга тобора кўпроқ савдо сиёсати чегарасидан ташқарига чиқувчи саноат ва илмий-техник ҳамкорлик масалалари киритилмоқда.

ЕИ мамлакатлари жамоавий савдо сиёсати воситалари билан бир каторда миллий характердаги турли чораларни қўлламоқдалар. Масалан, экспорт кредитларини бериш миллий ҳукуматлар ихтиёрида қолган. Техник меъёрлар ва стандартларни, санитар назоратини, маъмурий қоидаларни унификациялаш давомида протекционистик мақсадларда қўллаш мумкин бўлган қўшимча жамоа воситалари ишлаб чиқилди.

Ягона бож тарифи ЕИнинг учинчи мамлакатлар билан савдо муносабатларида импортни тартибга солишдан фойдаланилади. Конкрет товарларга бож тарифларининг ставка миқдори хомашёни қайта ишлаш даражасига қараб белгиланган. Агар ЕИда ишлаб чиқарилмайдиган ёки етишмайдиган хомашёнинг ўзи божсиз ёки кам божлар билан олиб кирилса, ярим тайёр маҳсулотларларга (айниқса, тайёр маҳсулотларга) бож тўловлари анча юқори бўлади. 90-йилларда ягона бож тарифининг бошланғич тўловлари пахта хомашёсига – 0 %, калава ипга – 10 %, ип газламага – 17 %; ишлов берилмаган терига – 0 %, ишлов берилган терига – 7 %, пойафзал терисига – 16 % ва ҳ.к. қилиб белгиланган.

Преференция (имтиёз)ларнинг умумий тизими (ПУТ) кўпроқ ривожланаётган мамлакатлар билан муносабатларда қўлланилади. У ЮНКТАД қарорига биноан бир томонлама тартибда қабул қилинган. 1993 йилда Евроиттифок преференциялар умумий тизимини Россия ва бошқа МДХ мамлакатларига ҳам жорий этди. Энди кўпгина саноат товарлари Россиядан ЕИга божсиз киритилиши мумкин. Тариф преференциялари фақат тўқимачилик, балиқ маҳсулотларига, шунингдек ЕКПБ (1951 йилда ФРГ, Франция, Италия, Бельгия, Нидерланд, Люксембург томонидан қора металлургия корхоналари маҳсулоти ҳажми ва ассортименти устидан назорат қилиш, марказлаштириш ва режалаштириш мақсадида ташкил қилинган Европа кўмир ва пўлат бирлашмаси) номенклатураси товарларига тариф преференциялари қўлланилмайди.

ПУТ ЕИ Кенгаши тасдиқлайдиган ҳар йили қайта кўриб чиқиладиган схемалар асосида амал қилади. ПУТ ҳаракат қилишининг асосий мақсади фақат преференциал режим тақдим қилинган мамлакатлардан фақат шу режим қўлланилувчи товарларни имтиёзли шароитларда олиб кирилишини таъминлашдан иборат. Товарнинг келиб чиқиш мамлакатини ўрнатиш қоидалари бўйича маълум мамлакатларда бутунлай ёки импорт материалларига жиддий ишлов бериш ёрдамида ишлаб чиқарилган товар шу мамлакатдан келиб чиққан ҳисобланади. Экспорт қилувчи мамлакат фақат божхона идоралари томонидан бериладиган махсус ҳужжат-сертификатни тақдим этиш билан ўз товарининг келиб чиқиш далилини тасдиқлайди.

Контингентирлаш ва импорт устидан назорат ЕИга аъзо-мамлакатларнинг маҳсулоти билан рақобатлашаётган товарларнинг олиб кирилишини чеклаш ва тўхтатиш мақсадида қўлланилади. Айрим савдо соҳаларида (масалан, қора ва рангли металллар) контингентирлаш роли намоён бўлади. Евроиттифок ҳудудида бундай товарларнинг муомалага

киритилиши учун импортга рухсатнома ёки тегишли аъзо мамлакатларнинг махсус органлари томонидан ўрнатилган квоталар чегарасида берилган шунга ўхшаш ҳужжат талаб қилинади.

Хусусан, Евроиттифоқ собиқ Иттифоқ мамлакатларидан алюминий олиб киришга чекловлар киритди. Евроиттифоқ Комиссияси буни корхоналаримизнинг сунъий пасайтирилган энергия ҳақи ва нисбатан енгилроқ экология меъёрлари кўринишида катта устунликларга эгаллиги билан асослайди.

Экспортни “ихтиёрий” чеклаш ҳақидаги келишувлар импортчи ва экспортчи ўртасидаги келишув натижаси бўлиб, ҳақиқатда улар экспортчига катъийроқ чекловчи чораларни қўллаш хавфи остида ўтказилади. ЕИнинг тўқимачилик маҳсулотлари ва қора металлларнинг асосий етказиб берувчилари билан қатор келишувлар экспортни “ихтиёрий” чеклашга яққол мисол бўла олади.

Демпингга қарши тадбирлар Евроиттифоқ томонидан учинчи мамлакатлардан импортни чеклаб туриш учун фаол қўлланиладиган нотариф тўсиқлар қаторига киради. ЕИнинг демпингга қарши сиёсатини амалга оширувчи ЕИ Комиссияси экспортчи мамлакатда ҳақиқий экспорт ва ички баҳоларни таққослайди, демпинг миқдори эса ушбу товар ички баҳосининг экспорт баҳосидан ортиқ миқдори билан аниқланади.

ЕИнинг демпингга қарши қонунчилиги ЕИнинг барча аъзо мамлакатлари ҳудудида бир вақтда ҳимоя чоралари киритилишини белгилайди.

Техник тўсиқлар нотариф характерига эга чораларга киради. Бу гуруҳ ичида муомалада бўлган ва ташқаридан олиб кириладиган саноат маҳсулотларига меъёрлар ва стандартлар – сифат характеристикалари, компонентлар дозировкаси ва бошқалар киради. Миллий меъёрларни уйғунлаштириш ва барча ЕИ аъзо мамлакатлари учун саноат маҳсулотларига ягона стандартларни ишлаб чиқиш жараёни билан бирга 1985 йилдан бери Евроиттифоқда соддалаштирилган тартиб: айрим товарлар учун эмас, балки йирик товар гуруҳларига (автомобиллар, электротехник ускуналар) ва атроф-муҳит муҳофазаси, истеъмолчилар манфаатлари ҳимояси ва бошқа жиҳатдан аҳамиятга эга бўлган фақат асосий кўрсаткичлар бўйича ягона меъёрлар ўрнатилади.

Экспортни тартибга солиш – экспорт назорати ва олиб чиқишни чеклаш – аъзо мамлакатларнинг миллий хавфсизлиги, миллий бойликларни сақлаш, интеллектуал мулкни ҳимоя қилиш, аҳоли ҳаёти ва саломатлиги, атроф-муҳит муҳофазаси мақсадларида камроқ товар гуруҳларига қўлланилади.

Евроиттифоқда аъзо мамлакатлар ташқи иқтисодий экспансиянинг кўпгина муҳим воситалари – экспортга давлат субсидиялари, экспорт кредитлари, экспортчиларга турли солиқ, маъмурий ва бошқа турдаги ёрдам кўрсатиш усуллари қўллашда мустақиллиги сақланган.

Ҳозирги вақтда ЕИда саноат маҳсулоти экспортини тартибга солиш асосан аъзо мамлакатлар сиёсатини мувофиқлаштириш механизми ёрдамида амалга оширилади. Экспорт кредитларини тақдим қилиш шароитларини келишишга алоҳида эътибор берилади. Шу мақсадда махсус орган – суғурталаш, кафолатлар ва молиявий кредитлар соҳасида сиёсатни мувофиқлаштириш бўйича гуруҳ тузилган, унга ЕИ барча аъзо мамлакатлари ва ЕИ Кенгаши вакиллари киради.

Экспортни тартибга солишнинг бошқа воситалари кўпроқ: миқдорий чеклашлар (нефть ва уни ҳайдашдан олинadиган маҳсулотлар), экспортни бевосита таъқиқлаш ва лицензиялаш (кимё маҳсулотлари, радиоактив моддалар) каби маъмурий чоралар ҳисобланади.

Қишлоқ хўжалиги маҳсулотларини олиб чиқишни тартибга солиш хусусиятларига экспортни субсидиялаш киради: ЕИ қишлоқ хўжалиги фонди (ЕИ ягона бюджетининг таркибий қисми) харажатларининг умумий миқдори ягона аграр сиёсатни ўтказиш учун барча сарфларнинг 20-40 % ини ташкил қилади. Кўп ҳолларда субсидиялар маълум товарлар (ғалла, сут маҳсулотлари) бўйича жаҳон баҳоларидан анча юқори. Субсидия даражаси ҳар бир конкрет ҳолда ЕИ Комиссияси томонидан аниқланади.

6.3. НАФТАда халқаро компанияларнинг имкониятлари

НАФТА миқёсида Шимолий Америка интеграцияси ривожланишида ҳал қилувчи рол АҚШ ТМКларига тааллуқли. АҚШ ишбилармонлик доиралари НАФТАга катта умид боғлайдилар. Яқин йилларда Америка экспортининг жиддий кенгайиши ва шу билан боғлиқ иш жойларнинг кўпайиши кутилмоқда. Меҳнат сиғимли, материал сиғимли ва экологик қиммат ишлаб чиқаришларни АҚШдан Мексикага кўчириш давомида ишлаб чиқариш харажатларини камайтириш ва Американинг айрим саноат тармоқларининг рақобатбардошлик даражасини ошириш имконияти туғилса ажаб эмас. Масалан, Хермосиллода (Мексика) Форд заводи 3/4 қисми Америкада ишлаб чиқарилган бутловчи қисмлардан автомобиллар тайёрлайди.

Сифат жиҳатидан улар АҚШ, Канада ёки Японияда йиғилган машиналардан кам эмас. Американинг уч автогиганти - “Форд”, “Крайслер”, “Дженерал моторз” яқин йилларда шундай йўл билан ишлаб чиқариш ва сотишни кенгайтириши ва 4-10 % га ўз фойдаларини ошириши тахмин қилинмоқда.

Канада ТМКлари НАФТА ёрдамида ривожланишни бошлаётган технологик тармоқларни (ўлчов асбоблари, компьютерлар, алоқа воситалари ва бошқа ишлаб чиқариш) ноу-хау сотиш, ишлаб чиқариш самандорлигини ошириш ва бозорни кенгайтириш орқали ўз фойдасини оширишни назарда тутмоқда. Бунда Канада капиталининг жанубга кўчишининг кучайиши натижасида иш жойлари қисқаради. Бироқ, бошқа томондан китъа кўламидаги улкан либераллашган бозор маконининг шаклланиши учинчи

мамлакатлардан, асосан ЕИ ва Япониядан бевосита ва портфель инвестицияларининг Канадага оқиб келишини рағбатлантиради.

ЕИда камроқ ривожланган минтақа ва мамлакатларга (Греция, Ирландия, Португалия) кўшма бюджет фондларидан молиявий ёрдам берилса, НАФТА Мексикага бундай ёрдам кўрсатмайди. Унинг янги вазиятларга ёлғиз мослашишига тўғри келади. Шунга қарамай, НАФТА ёрдамида Мексика ўз иқтисодиётини ислохотлаштириш ва саноати ривожланган мамлакатлар қаторига қўшилиш муддатини ярим асрдан 10-15 йилгача қисқартириши тахмин қилинмоқда. Бунинг учун икки шимолий давлат ва Мексика ўртасидаги товар айирбошлашни фаол эркинлаштириш жараёни бошланиши зарур, чунки Канада-Америка савдосида савдо тўсиқлари бартараф этиб бўлинган. Айниқса, тайёр маҳсулотлар айирбошлаш чекловлардан қатъий озод қилинган: саноат ва озиқ-овқат товарлари билан ўзаро савдода бож тўловлари 65 %га камайтирилган, қолган тўловларнинг кўпчилиги эса 2003 йилда тугатилади. Энергия ресурслари, қишлоқ хўжалиги маҳсулотлари, автомобиллар ва тўқимачилик товарлари бозорини аста-секин либераллаштириш мўлжалланган.

Мексика қишлоқ хўжалиги маҳсулотлари бўйича ҳар бир шимолий шерик билан алоҳида икки томонлама шартномалар тузмоқда. Мексика ўз бозорига Канада ва АҚШнинг юқори технологияли товарлари кириб келишини таъминлаш учун Америка ва Канадада ишлаб чиқарилган компьютерларга аввалги 20 %лик бож тўловини бутунлай олиб ташлади, учинчи мамлакатлардан шундай товарларга бож тўлови аста-секин 3,9 %гача пасайтирилади. Шундай қилиб, шимолий шерикларга Мексика бозоридан арзон Япон ва Жанубий Корея техникасини сиқиб чиқариш имконияти берилади. 10 йил мобайнида Мексика автомобиллар импортига кўпгина чеклашларни олиб ташлаши керак, бу эса америка экспортчиларига бозорни кенгайтириш имконини беради.

Бундан ташқари, 90-йиллар ўрталарида Мексикада хорижий инвесторлар имкониятларини кенгайтирувчи қонун киритилган эди. Саноат ва қишлоқ хўжалигининг кўп тармоқларида капитални “ҳар қандай нисбатларда” киритиш рухсат этилди. Хорижий тадбиркорларга энергия ташувчилар ва радиоактив рудаларни излаб топиш ва қазиб чиқаришга транспорт ва коммуникация инфратузилмасига маблағлар инвестициялаш ҳозирча таъқиқланади. Кейинчалик қатнашиш улуши чекланган соҳаларда уни 2001 йилдан бошлаб- 51 % гача, 2004 йилдан бошлаб – 100 % гача кенгайтириш кўзда тутилмоқда.

Мексика банклар ва суғурта компанияларида хорижий фирмаларнинг иштирок этиш чекловларини олиб ташлаш мажбуриятини олган, бу эса Америка ва Канада молиявий капиталининг Мексика суғурта бозорининг 3 дан 1 қисмини эгаллаш имкониятини яратади.

6.4. АСЕАН да халқаро компанияларнинг имкониятлари

1967 йилда ижтимоий, иқтисодий ва маданий ҳамкорликни мувофиқлаштириш мақсадида ташкил қилинган Жануби-Шарқий Осиё ривожланаётган мамлакатлари минтақавий интеграция гуруҳи 30 йиллик фаолияти давомида иқтисодий ривожланиши, диний эътиқоди, этник хусусиятлари бўйича кескин фарқланувчи мамлакатлар ўртасида келишувларга эришиш қобилиятини намоён этди ва 90-йиллар охирида АҚШ, ЕИ ва Япониядан сўнг дунёда товар айланиши бўйича тўртинчи ўринни эгаллади. АСЕАН мамлакатлари мураккаб ва илмталаб маҳсулотларни ишлаб чиқаришни тобора ривожлантирмоқда.

АСЕАН миқёсида миллий ва хорижий компаниялар ҳамкорлиги ривожланишига кўмаклашиш “АСЕАНда ишлаб чиқарилган” белгиси билан маҳсулот ишлаб чиқарувчи компанияларга берилган имтиёзларда намоён бўлади. Бундай белги билан чиқариладиган маҳсулотларда АСЕАН мамлакатларида ишлаб чиқарилган компонентлар улуши 40 % дан кам бўлмаслиги керак.

Япония ТМКлари самарали, замонавий технологияга асосланган япон индустрияси билан боғланган саноат тузилмаларини ўз шериклари сифатида шакллантириш мақсадида Осиё филиаллари ва маҳаллий етказиб берувчилар ишлаб чиқаришини минтақавий кўламда мувофиқлаштиради. Бундай ҳамкорликка мисол қилиб, “ТОҲОТА” фирмаси автомобилларини АСЕАНнинг тўртта мамлакатаида ишлаб чиқарилишини келтириш мумкин (7-чизма).

Халқаро компаниялар билан ҳамкорликни кенгайтириш мақсадида ХХІ аср бошида АСЕАН миқёсида ерга ва қатор саноат тармоқларидаги корхоналарга юз фоизлик хорижий мулкчиликка рухсат этиш, эркин инвестициялар ҳудудини (хорижий компаниялар ҳуқуқлари маҳаллий сармоядорлар ҳуқуқларига тенглаштирилади) ташкил қилиш, валюта чайқовчиларига қарши кескин чекловлар киритиш, минтақа миқёсида кўпчилик маҳсулотларга бож тарифларини пасайтириш мўлжалланмоқда.

органи – Монтевидеода доимий фаолият кўрсатувчи штаб-квартирага эга бўлган Умумий бозор гуруҳи, шунингдек, шу Гуруҳга бўйсунувчи 10 та техник ҳайъат ташкил этилган. Бу ҳайъатлар ташқи савдо, божхона тартиби, ер усти ва сув транспорти, саноат технологиялари, қишлоқ хўжалиги ва энергетика масалалари, шунингдек техник меъёрлар, валюта ва макроиқтисодий сиёсат билан шуғулланади. Аъзо мамлакатлар ўртасида савдо низоларини ҳал қилиш учун махсус органни тузиш бўйича чоралар амалга оширилмоқда.

МЕРКОСУРнинг амал қилиш натижалари ушбу божхона иттифоқи тузилиши якунланмаганлигига қарамай, интеграция гуруҳининг маълум ютуқларидан далолат беради. Блок ички экспорт ҳажми 1991-1998 йилларда тўрт баробар ўсди, шу давр ичида интеграция гуруҳи аъзо мамлакатларининг учинчи мамлакатларга умумий экспорти 30 % дан ортиқроқ ўсди. Шу давр ичида МЕРКОСУРдан товарлар олиб чиқишнинг умумий ҳажмида блок ички экспортининг улуши 9 дан 20 % гача ўсди. МЕРКОСУР миқёсида ўзаро ташқи иқтисодий алоқалар кенгайиши учинчи мамлакатлардан киритилган хорижий инвестицияларга ҳам тегишли. Масалан, Аргентинада автомобиль заводи қурилишига 100 млн. долл. киритган “Тойота моторс” япон корпорацияси бу мамлакатда ҳар йили 20 минг енгил юк ташувчи-пикаплар ишлаб чиқаришни мўлжаллаган. Бу автомобилларнинг ярмини Бразилия корхоналарида ишлаб чиқилган бутловчи маҳсулотлар эвазига олиб чиқиш кўзда тутилган.

МЕРКОСУРда интеграция жараёнлари аъзо мамлакатлар ўртасидаги қийинчиликлар ва зиддиятлар билан бирга ривожланмоқда. Масалан, учинчи мамлакатлардан импортга ягона ташқи тарифлар ўрнатилган муддатларда келишилмади. МЕРКОСУР аъзо мамлакатлари умумий ЯММининг 90 %ига тўғри келадиган Аргентина ва Бразилия яратилаётган юқори технологияли саноат тармоқлари, яъни компьютерлар ва телекоммуникация ускуналари ишлаб чиқаришни хорижий рақобатчилардан ҳимоялашга алоҳида эътибор бермоқда. Хусусан, 90-йиллар ўрталарида Бразилия учинчи мамлакатлар билан электрон, нефт-кимё саноати ва оғир машинасозлик маҳсулотлари билан савдо қилишда импорт божларини 35 % даражасида, Аргентина 12 % даражасида, Бразилия ва Аргентинага технологик боғланиб қолишдан хавфсираётган Уругвай ва Парагвай минимал бож тўловлари киритишни ёқлаб чиқди.

ЕИ, НАФТА, АСЕАН ва МЕРКОСУР миқёсида интеграция жараёнларининг ривожланиши халқаро иқтисодий интеграция халқаро компанияларнинг стратегик имкониятларини қуйидаги йўналишларда кенгайтираётганлигидан далолат бермоқда:

- 1) экспортдан импортни қопловчи маҳсулотлар ишлаб чиқарилишини ташкил қилиш билан бевосита хорижий инвестицияларга ўтиш;
- 2) капиталлар ва товарларнинг эркин кўчиши сабабли БХИ самарадорлигини ошириш;

3) БХИ ўсишига боғлиқ равишда ишлаб чиқариш ва хизматлар кўрсатиш ҳажмининг кўпайиши;

4) компаниялар бирлашиши учун имкониятларнинг кенгайиши.

Хулоса

Давлатлар халқаро иқтисодий интеграциясини амалга оширишда кейинчалик давлатлараро келишувлар билан расмийлаштирилувчи турли давлатларнинг компаниялари даражасидаги алоқаларни мустаҳкамлашга интилиш муҳим туртки бўлади. XX аср ниҳоясида 100 дан ортиқ давлатларни камраб оловчи 30 га яқин интеграция гуруҳлари фаолият кўрсатмоқда.

Халқаро иқтисодий интеграция миллий ва халқаро тадбиркорлик тузилмалари манфаатларига жавоб беради. Интеграция жараёни динамикасининг асосий кўрсаткичлари:

- мамлакатлараро товар айирбошлашнинг жами ЯММдаги улуши;
- интеграция гуруҳига аъзо мамлакатларнинг умумий товар айланмаси ҳажмида уларнинг мамлакатлараро айирбошлашнинг улуши;
- интеграция гуруҳига аъзо мамлакатларнинг ўзаро БХИ ҳажмини уларнинг бошқа дунё мамлакатларига БХИ ҳажми билан солиштириш;
- интеграция гуруҳи ичида компаниялар бирлашмалари сонини бошқа давлатлар фирмалари билан қўшма корхоналар ташкил қилиш ва қўшилишлар сони билан таққослаш.

Таянч иборалар

Халқаро иқтисодий интеграция, интеграция жараёни динамикаси кўрсаткичлари, преференцияларнинг умумий тизими, экспортни “ихтиёрий” чеклаш, НАФТА, АСЕАН, МЕРКОСУР.

Назорат саволлари

1. Халқаро иқтисодий интеграцияга таъриф беринг.
2. Тадбиркорлик тузилмаларининг халқаро иқтисодий интеграция аспектидаги манфаатлари қайси омилларда жамланган?
3. Халқаро иқтисодий интеграция жараёнининг кўрсаткичларини айтиб беринг.
4. Иқтисодий интеграция босқичларини изоҳланг.
5. Энг йирик интеграция гуруҳларини санаб беринг.
6. ЕИда халқаро компанияларнинг имкониятларини қандай баҳолаш мумкин?

Тавсия этиладиган адабиётлар

1. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С., Майзель А.И. Международный менеджмент. -С-Пб, 2005.
2. Внешнеэкономическая деятельность. /Под ред. Б.М.Смитиенко, В.К.Поспелова. -М., 2002.
3. Кузьмина Т.И. Международный менеджмент. Управление в международных компаниях. -М., 2004.

7-боб. КОМПАНИЯ ФАОЛИЯТ ЮРИТАЁТГАН МАМЛАКАТЛАРДА МЕНЕЖМЕНТ УСЛУБИНИНГ ХУСУСИЯТЛАРИ

7.1. Менежмент услуги

7.2. Ғарбий менежмент услуги

7.3. Осиё менежмент услуги

7.4. Менежмент услубидан қатъий назар ишга доир этикет

7.1. Менежмент услуги

Миллий хусусиятлар, яъни маданият, психология, темперамент, анъаналар ижтимоий-иқтисодий масалаларни тушуниш ва ҳал қилиш, ҳамда корхоналарнинг самарали фаолияти учун зарур ташкилий шароитларни яратиш усули сифатидаги менежмент услубига таъсир кўрсатади. Глобал менежернинг фаолият доирасига турли мамлакатларда мулоқот кўриниши, ишлаб чиқариш муносабатлари, музокараларда ҳулқ-атвор хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда замонавий бошқарув усуллари асосида ишни ташкил қилиш киради. Халқаро менежер қабул қилувчи мамлакатда ўз фаолиятининг дастлабки қадамлариданоқ менежмент услуги хусусиятларига дуч келади. Глобал менежмент бўйича мутахассислар ташқи иқтисодий битимнинг халқаро менежмент фаолиятининг илк даврида қийинчиликлар келтириб чиқариши мумкин бўлган етти асосий элментни ажратадилар:

1. Янги хорижий шерик билан музокаралар муҳити. Бу ерда музокаралар ўтказилаётган мамлакатлик шериклар маънавий устунликка эга бўлади. Улар музокаралар даврида кам харажат қилади ва маҳаллий бозор ҳолати ҳақидаги тезкор ахборот билан яхшироқ таъминланган.

2. Қабул қилувчи мамлакатнинг маданий ва тарихий хусусиятлари. Уларни билиш ишбилармонлик муҳитига тезроқ мослашишга, маҳаллий истеъмолчилар ва етказиб берувчилар билан осон тил топишга ёрдам беради.

3. Қабул қилувчи мамлакатнинг мафқураси (миллатчилик, ислом фундаментализми, хитой патриотизми ва б.) хорижий корхона бизнесини ташкил қилиш ва фаолият юритишига жиддий таъсир кўрсатади.

4. Бюрократик анъаналар қабул қилувчи мамлакатда тадбиркорлик фаолияти ўрнатилишини узоқ муддатга чўзиб юбориши мумкин. Масалан, Россияда “Макдональдс” ресторанларини ташкил қилиш ҳақидаги музокаралар 10 йил атрофида давом этган. Экспертлар баҳолашича, 90-йилларда Хитойда хорижий ва маҳаллий фирма ўртасида қўшма корхона ташкил қилиш тўғрисидаги музокаралар ўртача икки йил атрофида давом этган.

5. Қабул қилувчи мамлакат қонунлари. Улар халқаро менежер томонидан ўрганилган бўлиши ва уларга қатъий риоя қилиниши керак.

6. Турли пул тизимлари қабул қилувчи мамлакатда халқаро компания хорижий филиалининг фаолиятини жиддий қийинлаштиради.

7. Қабул қилувчи мамлакатда сиёсий ва иқтисодий беқарорлик хорижий филиал фаолиятида кутилмаган ва кескин салбий ўзгаришларни келтириб чиқариши мумкин.

Брюсселдаги ЕИ штаб-квартирасида осилган плакатда ЕИга аъзо мамлакатлар корхоналаридаги ишчи ва хизматчиларнинг бир-биридан кескин фарқланувчи миллий хусусиятларига дуч келувчи халқаро менежернинг қийинчиликлари юмор ёрдамида ифода этилган.

Умумевропа менежмент услубини яратишга уриниб кўринг, агар:

- немислар юморни тушунмаса;
- финлар сукут сақласа;
- инглизларнинг овқати англаб бўлмас аралашмалардан иборат бўлса;
- люксембургликлар юлдуз касаллигига дучор бўлса;
- французлар рулда кутилмаган ҳаракатлар содир қилса;
- испанлар мағрур;
- италянлар ҳиссиёт оғушида;
- голландияликлар зикна;
- белгияликлар иш жойида ўтирмаса;
- португалияликлар кувалдадан мураккаброқ техникани ўзлаштира олмаса;
- шведлар ўта жиддий;
- греклар ташкилий бўлмаса;
- ирландияликлар ичкиликни хуш кўрса;
- австрияликлар сабрсиз бўлса.

Сайёрамизда иккита асосий менежмент услуби: ғарбий ва шарқий менежмент услублари мавжуд.

7.2. Ғарбий менежмент услуби

Ғарбий менежмент услуби хусусиятларига фирма ва бизнеснинг алоҳида йўналишлари раҳбарларининг катта индивидуал масъулияти ва билимдонлиги киради. Ғарбий менежмент услубининг энг характерли ва намунавий вакиллари Америка менежерлари мисол бўлади. Хусусан, америкалик ишбилармонлар музокараларда умумий қарорни келишиш жараёнида тўғри йўли ва гапини ўтказишга ҳаракат қилади. Улар иш мақсадига тез эришишга интиладилар, масалаларни бирин-кетин келишиб прагматик туркумлайдилар, музокараларни ўзаро келишув билан якунлашга ҳаракат қиладилар, бунда битим имзолашнинг асосий шарти шериклар ўртасида ўзаро фойда ва келишувга эришиш ютуғи эмас, балки қонунларга риоя қилиш ҳисобланади.

Музокараларда Америка корпорацияси вакиллари таркибига албатта қарор қабул қилиш ваколатига эга раҳбар киради. Шунинг учун улар музокаралар вақтида кам ташкилотчи шериклари мунозараларни тўхтатиб, қарор қабул қилиш учун музокараларга келмаган раҳбарият билан

келишишга чиқиб кетганларида ўзларини ишончсиз ва ноқулай ҳис қиладилар. Америка менежментига қуйидаги хусусиятлар хос:

- фирма ходимлари ўз компаниясига содиқлик фазилатига эга бўлмай, ундан яхшироқ ва фойдалироқ иш топилган заҳоти уни тарк этишга тайёр;
- қарорни бир раҳбар қабул қилади, унга бўйсунувчилар эса ишлаб чиқариш, сотиш харажатлари ва мумкин бўлган фойдани таҳлил қилиш асосида қарор чиқаришга ёрдам берадилар;
- ишлаб чиқариш муносабатлари ҳеч қачон шахсий, норасмий муносабатларга аралаштирилмайди.

Ғарбий менежмент услубида бир неча кўринишларини ажратиш мумкин. Масалан, Европа мамлакатлари вакиллари орасида менежмент услубида жиддий фарқлар мавжуд. 90-йилларда Германиядан Буюк Британияга сармоялар оқимининг ўсиши у ерда Германияга нисбатан ишлаб чиқариш ва сотиш харажатлари пастлигидан далолат беради ва демак, инглиз менежмент услуби ўз афзалликларига эга. Агар немис менежментининг хусусиятли белгилари сифатида узоқни кўзлаш ва юқори интизом намоён бўлса, инглиз менежменти учун қуйидагилар характерли:

- ишлаб чиқариш харажатларини пасайтиришга кучли эътибор;
- ИТТКИни астойдил ўтказиш ва илмталаб маҳсулотлар ишлаб чиқаришни тез ўзлаштириш (масалан, инглиз компанияларининг телекоммуникация ва фармацевтика соҳасидаги ютуқлари);
- технология жараёнларининг қўлланилишида эгилувчанлик (агар Германияда қабул қилинган технологик инструкциялар ўзгартирилишидан аввал узоқ келишувлар ўтказилса, инглиз фирмаларида технологик жараёнларни замонавийлаштириш ва такомиллаштириш тез амалга оширилади);
- ишлаб чиқариш қисмлари ва нозикликларига эътибор;
- ишчи кучига нисбатан кам ҳақ тўлаш (Германияда ижтимоий таъминотга юқори – 25 % гача даромад солиғи, иш ҳақининг мунтазам ўсиши ва немис маркасининг ўсиб боровчи курси 90-йиллар охирида иш ҳақи ўртача даражасининг Буюк Британияга нисбатан салкам 2 марта юқори бўлишига олиб келди).

Бундан ташқари, ГФРга нисбатан инглизларда ишлаб чиқариш жараёнида менежерлар томонидан ишчиларни маънавий қўллаб-қувватлаш заруриятини назарда тутадиган конструктив ишлаб чиқариш муносабатлари ўрнатилди. Бу Буюк Британияда иш куни ва ускуна эксплуатациясининг машина вақти узунроқ давом этиши сақланишига кўмак берди.

Дунёда япон менежментнинг юқори рейтингига қарамай, япон фирмалари ғарбий менежмент услубидан, хусусан француз маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотишни бошқаришни ташкил қилиш услубидан фойдаланиши ҳоллари маълум. Хусусан, Японияда енгил ва юк автомобиллари ишлаб чиқарувчи иккинчи “Ниссан” компанияси 90-йиллар охирида қийин даврни бошдан кечирди. Унинг раҳбарияти 1999 йилда “Рено” француз

автомобилсозлик фирмаси билан альянс тузиш қарорини қабул қилди. Альянс мафкурачиларидан бири бўлиб, охирги уч йил ичида “Рено”ни муваффақиятли қайта ташкил этганлиги учун “Харажатлар қотили” номини олган “Рено” нинг етакчи менежери Карлос Ган хизмат қилди.

Альянс доирасида япон компанияси ўз олдига француз менежменти усулларида фойдаланиш ҳисобига зарарлар, қарзлар, ортиқча ишлаб чиқариш қувватлари ва етарли бўлмаган автомобиль сотиш ҳажми муаммоларини ҳал қилиш ва илмий ишланмаларга харажатларни қисқартириш, ягона стратегияни ишлаб чиқиш, бутловчиларни бирга харид қилиш ва шу қабила бўйича кучларни бирлаштириш вазифаларини қўйди. Бундан ташқари, стратегик жиҳатдан француз ва япон компаниялари таъсир доирасини кенгайтириш (“Ниссан” ўрни Осиё ва Америкада кучли, “Рено” Европа бозорида етакчилардан бири) ҳисобига бирлашишдан ютадилар.

Шу билан бир вақтда скептиклар истикболда ишлаб чиқариш ва сотиш харажатларини қисқартиришда гайратли француз менежменти принципларининг ишчиларни бушатиш ва ишлаб чиқариш қувватларини қисқартиришни олқишламайдиган консерватив корпорация анъаналарига эга япон менежменти принциплари билан тўқнашиш имкониятини кўрмоқдалар.

7.3. Осиё менежмент услуги

Осиё менежмент услуги ғарбий менежментдан фарқ қилади ва қуйидаги характерли хусусиятларга эга:

- турли “юмшоқ” тузилмаларга урғу бериш, бунда фирмалараро муносабатлар тегишли келишувларни тузиш билан расмий асосда эмас, балки компания раҳбарларининг ишончи, ўзаро тушуниши, қардошлик ва дўстона муносабатлар асосида олиб борилади;
- менежерларнинг юқори таълим даражаси, уларнинг малакасини мунтазам ошириш; бўйсунувчиларнинг раҳбарлар билан муносабатларида ғамхўрлиги;
- компаниялар стратегик режаларининг муваффақиятига ишониш ва шерикларнинг бир-бирига ишончи;
- фирмани ривожлантириш умумий мақсадига қўшма ҳисса қўшиш муҳимлигини тушуниш.

Масалан, Япония ва Жанубий Кореяда компаниялар кишиларга фақат бандлик ва даромадни таъминлаб қолмай, балки ўзини намоён этишга имконият яратади, жамиятда маълум ўринни эгаллашга кўмаклашади, яъни меҳнатни мотивлаштиришни ўзгартиради. Япон фирмаларида иқтидорли мутахассисга унинг ғояларини ривожлантириш ва ҳаётга татбиқ этиш учун махсус департамент ташкил қилинган, фирма эса мувофиқ тарзда ўз фаолият доирасини ўзгартирган ёки кенгайтирган ҳоллар маълум.

Бу мамлакатларда бошқарув самарадорлиги асосида дўстона ва жипслашган жамоаларни тузиш ётади. Улар меҳнатни ташкил қилиш ва

ишлаб чиқариш муносабатларининг расмий ва норасмий омилларини қўшиш, менежментнинг унумли усулларини Шимолий Америка типигаги индивидуал маданиятдан фарқли ҳолда фақат раҳбарларнинг ишончи ва ўзаро тушунишига асосланган иррационал фирмалараро алоқалар билан қўшиб уйғунлаштириш ёрдамида ташкил қилинади.

Япон менежменти услубининг американикидан тубдан фарқланишига мисол бўлиб, ишга оид масалаларни секин, уларнинг моҳиятига аста-секин яқинлашиб, муҳокама қилувчи япон бизнесменларининг музокаралар ўтказиш одатини келтириш мумкин. Улар аввал шериклар ўртасида ўзаро тушуниш ва ишончга эришишга, сўнгра асосий муаммоларни муҳокама қилишга ҳаракат қилади. Шу билан бирга муносиб шериклар ўртасидаги музокараларга ҳуқуқшунослар жалб қилинмайди.

Меҳнатни ташкил қилиш ва ишлаб чиқариш муносабатлари бўйича ғарбий мутахассислар ўн йиллаб Осиё, хусусан япон менежменти услубини ўрганадилар. Унга бўлган қизиқиш ҳозирда ҳам сусаймаган. Хусусан, 1999 йил августда “Экономист интиллидженс юнит” тадқиқот маркази чоп этган шарҳга биноан “Ниссан”, “Тойота”, “Хонда” япон автомобилларини ишлаб чиқарувчилар йилига бир ишчига тўғри келадиган автомобиллар сони бўйича биринчи ўнликка кирган. Масалан, Буюк Британиядаги “Ниссан” компанияси заводи йилига бир ишчига 105 автомобил ишлаб чиқаради, Европада ўртача унумдорлик 52 автомобилни ташкил қилади. Япон менежмент услубини ўрганиш асосида япон менежменти амалиётига қуйидаги намунавий чора-тадбирлар киради деган хулосага келиш мумкин:

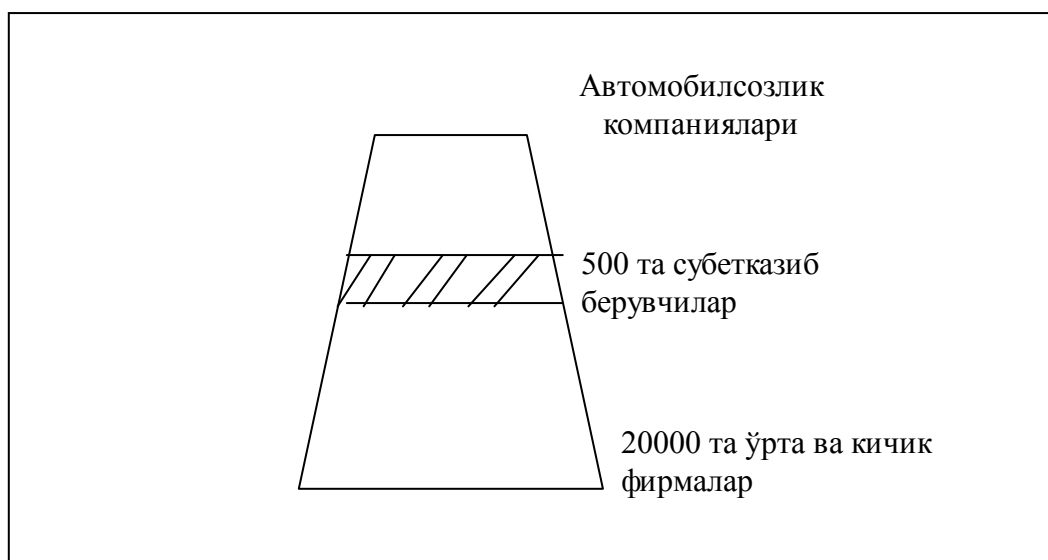
- фирманинг барча ходимлари учун эрталабки бадан тарбия;
- иш вақтида махсус кийим;
- ҳар куни консенсус усули билан қарор қабул қилувчи раҳбарлар мажлиси;
- компанияга содиқликни унда ишлаш шarti сифатида тарбиялаш;
- ишчи ва хизматчиларнинг иш вақтидан ташқари ишлашга тайёрлиги билан ишдаги мувафакқиятлари учун албатта мукофотлаш;
- ишчилар, менежерлар, компания раҳбарларидан иборат “сифат тўғараклари” ва “нол дефектлар” гуруҳларининг амал қилиши (бу тўғараклар ва гуруҳларнинг мақсади – фирма нормал фаолияти учун тўсикқа айланган махсус муаммони ҳал қилиш);
- раҳбарлар ва ишчилар учун битта ошхона ва компаниянинг барча ходимлари учун “оилавий” норасмий овқатланишлар;
- департамент раҳбарларида кабинет йўқлиги, улар бўйсунувчиларга меҳнатсеварликни намоёйиш қилиш учун ўз иш жойини улар билан умумий хонада жойлаштиришни истайдилар;
- меҳнатга ҳақ тўлаш ва хизмат мартабасининг кўтарилишида асосий омил фирмадаги иш стажи ҳисобланади;
- ишга умрбод ёллаш;
- раҳбарларнинг бўйсунувчилар билан одобли муомала қилиши;

- катта омборхоналардан қутулиш ва фирма ходимларини интизомга ўргатиш имкониятини берувчи аниқ муддатда етказиб бериш амалиёти;
- ишлаб чиқариш жараёнида танаффусларни иложи борица камайтириш;
- ишчи ва хизматчилар нафақага чиққанидан сўнг уларнинг барча оила аъзоларига пенсия нафақасини тўлаш.

Японияда ишлаб чиқаришни ва маҳсулот сотишни ташкил этиш хусусиятларига “сого шоша” савдо уйлари ва субетказиб берувчиларнинг катта ролини киритиш мумкин. Иккинчи Жаҳон урушидан сўнг “сого шоша” тизими Японияда саноатнинг тез тикланиши ва унинг дунё етакчиларидан бири даражасигача замонавийлаштирилишига ёрдам берди. Замонавий япон саноатининг барпо этилиши энг ривожланган мамлакатлар тажрибасини кенг жалб этиш ёрдамида амалга оширилган. У вақтда “сого шоша” ривожланган мамлакатлардан самарали технологиялар ва ускуналарни импорт қилиш, сўнггра эса бошланғич материаллар ва Японияда замонавийлаштирилган самарали машина ва ускуналарни экспорт қилиш каналлари бўлиб хизмат қилди.

90-йиллар ўртасида “сого шоша” га япон экспортининг 40 % дан ортиғи ва импортнинг 70 % га яқини тўғри келди. Жаҳон бозорида “сого шоша”дан ташқари япон ТМКларининг фаолияти кенгайиши тенденцияси кузатилмоқда. Улар ўз ташқи иқтисодий алоқалари, халқаро маркетинг ва ўз сотиш тармоқларини ташкил қилмоқдалар. “Соғо шоша” устунликлариға: жаҳон бозорлари конъюнктураларини ўрганиш, бутун дунё бўйлаб етказиб берувчилар ва истеъмолчилар билан кенг алоқалар, яхши йўлга қўйилган хорижда сотиш тизими, ички ва ташқи бозорларда товарлар, хизматлар, капиталлар оқимини ташкил этиш тажрибаси, нархлар тизими, маҳсулот сифати, мижозларни билиш ва йўлга қўйилган етказиб бериш схемаси, ўрта ва кичик фирмалар учун ички ва ташқи бозорларга чиқиш шароитларини яратиш киради.

Япония саноатида субетказиб берувчилар фаолияти тизимини схематик равишда пирамида кўринишида тасвирлаш мумкин (7-чизма). Масалан, япон автомобилсозлигида пирамиданинг юқори қисмида катта тўртлик – Япониянинг энг йирик автомобил ишлаб чиқарувчи компаниялари – “Ниссан”, “Тойота”, “Мицубиси моторс”, “Хонда”, пирамиданинг ўрта даражасида уларнинг 500 та бевосита субетказиб берувчилари, пастки даражада - субетказиб берувчилардан 20 мингта асосан ўрта ва кичик фирмалар жойлашган.



7-чизма. Япон автомобилсозлигида субетказиб бериш чизмаси

Япон менежмент услубининг афзалликлари бошқа мамлакатларда ҳам намоён бўлди. Масалан, 90-йиллар бошида “яхши дидли, ёш қалбли ва етарли даромадли кишилар учун” автомобиллар ишлаб чиқариш, немис “Порше” компанияси сотувларининг кескин камайиши ва фирма раҳбариятининг ишлаб чиқариш харажатларининг ўсиши устидан назоратни йўқотиши туфайли банкротлик ёқасига ва мустақилликни йўқотишига келиб қолди. Қарзларга ботган компанияни Германия автогигантлари “Мерседес-Бенц”, “БМВ” ва “Фольксваген” сотиб олишга тайёр эди.

“Порше” мустақиллигини маъмуриятнинг “ўз камчиликларидан нобуд бўлишдан кўра, ўзга тажриба ёрдамида тузалмоқ афзал” деган ғояси ва “Син гидзюцу” (таржима қилинганда – янги технология) япон маслаҳат фирмаси мутахассисларини таклиф қилиш қарори кутқариб қолди. Япон мутахассислари уч йил ичида “Порше”ни қайта қурди. Натижада йиғма конвейер қисқартирилди, бир неча участкалар ва ёрдамчи хоналар йўқолди, заводнинг ҳудудий майдони 30 % га камайди, автомобиль йиғиш суръати эса деярли 40 % га ўсди ва ишлаб чиқариш носозлиги камайди.

Ҳал қилувчи моментлардан бири бўлиб немис интизоми ва педантизми ўрнига япон менежменти томонидан яратилган ижодий муҳит ўрнатилиши хизмат қилди. Меҳнат аввалги ускуналарда ўша ишчилар ва муҳандислар ёрдамида амалга оширилмоқда. Ишчи ва муҳандислар япон менежменти таъсирида рационаллаштириш жозибадорлигини англаб, ҳар ойда японлар томонидан замонавийлаштирилган меҳнат жараёнини такомиллаштиришга қаратилган икки ярим мингта таклифлар тақдим қилмоқдалар.

Япон новацияларининг киритилиши амалда менежмент ва бутун ишлаб чиқариш даврини ташкил этиш нуқтаи назаридан янги “Порше” компанияси вужудга келишига олиб келди. “Порше” молиявий қийинчиликлардан қутилди, юқори фойда кўрмоқда ва бозорга янги модель – маркетинг тахмини

бўйича 50 минг долл. баҳосида икки ўринли олти цилиндрли “Бокстер” автомобиллини чиқармоқда. Бундан ташқари, бутун тарихи мобайнида илк бор спорт автомобиллари ишлаб чиқаришдан ташқари вездеход ва микроавтобуслар чиқаришни мўлжалламоқда.

Бошқа мисол – АҚШда “Тойота” япон фирмаси ва “Дженерал моторс” америка корпорациясининг қўшма корхонасини ташкил қилиши. “Нью юнайтед мотор мэньюфекчуриг инк.” (НЮММИ) номли қўшма корхона Фримонт шаҳридаги (Калифорния штати) заводда жойлашган. Япониядаги “Тойота” фирмасида, АҚШ да “Дженерал моторс” корпорацияси заводларида ва қўшма Америка-Япония “НЮММИ” корхонасида автомобиль ишлаб чиқаришнинг техник-иқтисодий кўрсаткичларини таққослаш АҚШда автомобиллар ишлаб чиқаришга япон менежментининг ижобий таъсирини кўрсатди. Дунёда энг кенг тарқалган япон менежменти усуллариининг рўйхати 6-жадвалда берилган.

6-жадвал

Автомобил корпорацияларининг техник-иқтисодий кўрсаткичлари

№	Кўрсаткич	“Дженерал моторс”	“Тойота”	НЮММИ
1.	Бир автомобилни йиғиш вақти (с)	31	16	19
2.	Йиғишда нуқсонлар сони (100 машинага)	135	45	45
3.	Йиғишда фойдаланиладиган майдон (1 автомобилга, кв.фут.)	8,1	4,8	7,0
4.	Омборда бутловчилар захираси (кун)	14	2 соат	2

7-жадвал

Япон менежментининг усуллари

Принцип	Изоҳлаш	Рақобатбардошлик даражасининг ошишига хисса қўшилиши
Ишлаб чиқариш соҳасида		
Аниқ муддатда (Just time)	Етказиб берувчилар бошланғич материаллар ва бутловчиларни буюртмачига керакли ҳажмда ва ўз вақтида етказиб берадилар	Омбор харажатлари қисқаради ва етказиб берилаётган маҳсулот синовларининг зарурати йўқолади
Сифат назорат тўғраклари	Маҳсулотни яхшилаш мақсадида сифат назоратида ишчи ва хизматчиларнинг ихтиёрий иштироки	Жамоа янада жипслашади
Эгилувчан ихтисослашув	Бригада ўзаро алмашувчи ишчилар ва тор ихтисослашув билан чекланмаган	Янги маҳсулот ишлаб чиқаришга ишлаб чиқариш линияларини тез қайта йўлга қўйиш учун шароитлар яратилади – ишлаб чиқаришнинг эгилувчанлиги
Экология соҳасида		

Атроф-муҳит муҳофазаси ва техника хавфсизлиги бўйича меъёрларга қатъий риоя қилиш	Меъёрлар ва стандартларнинг аниқ ва конкрет аталиши	Атроф-муҳит муҳофазасига харажатларни қисқартириш
Инсон ресурслари ва ишлаб чиқариш муносабатлари		
Хизмат бўйича кўтарилиш ва меҳнатнинг бригада усули	Хизмат бўйича кўтарилиш фирмадаги иш стажи билан аниқланади; иш ҳақи индивидум меҳнати сифатига эмас, балки бригада иш натижаларига боғлиқ	Оммавий ишлаб чиқаришни бошқариш соддалиги. Иш ҳақи ва хизмат бўйича кўтарилиш осон ўрнатилади ва барчага тушунарли. Барқарор ишлаб чиқариш муносабатлари
Бажариш сифатига қараб мукофотлаш	Чиқарилган маҳсулот сифати ва миқдорига тўғри боғлиқликда ҳақ тўлаш	Маҳсулот чиқариш камаяди ва иш ҳақи даражасини аниқлаш соддалашади
Ишлаб чиқаришни такомиллаштириш тўғраклари	Ишлаб чиқариш жараёнини узлуксиз такомиллаштириш. Ишлаб чиқариш ва маркетинг сиёсати уларга ишчилар, муҳандислар ва менежерларни жалб қилиш йўли билан амалга оширилади	Ишчилар, муҳандислар ва менежерлар ўртасида мустақкам барқарор ишлаб чиқариш муносабатлари ўрнатилади
Ташаббускор ходимлар тўғраклари	Фирма ҳар бир ходимнинг ҳар қандай ишлаб чиқаришни яхшилаш тўғрисидаги ёзма таклифлари рағбатлантирилади	Ҳар бир иш жойида меҳнат шaroитлари яхшиланади; ишлаб чиқариш жараёнида ҳар бир ходимнинг иштирок этиш даражаси ошади
Компания департаментлари автономияси	Компания департаментида қарор қабул қилиш автономияси	Қарор қабул қилишда соддарок координация, локал муаммоларни тез ҳал қилиш, департамент ходимлари бирлиги ҳиссиётининг мустақкамланиши
Қарор қабул қилишнинг зинасимон усули	Муҳим қарорлар вариантлари муҳокамасида ишчилар иштирок этади. Муҳокаманинг кейинги босқичи – компания раҳбарияти. Қарор консенсус ёрдамида қабул қилинади.	Қарор қабул қилишдан манфаатдор муҳокама иштирокчилари кенгайиши, қарор чиқаришнинг объективлик даражаси ошади
Ишчи ва хизматчилар ротацияси	Ишчи, муҳандис ва менежерлар ротацияси 2-3 йиллик давр бўйича компания хорижий филиаллари билан бирга турли департаментлари ўртасида амалга оширилади	Компания турли департаментлари ўртасида ўзаро тушуниш ва ҳамкорликнинг кучайиши. Ходимлар дунёқарашининг кенгайиши. Компания доирасида муаммоларни ҳал қилишни тезлаштириш
Ишга умрбод ёллаш	Компанияга содиқлик кучаяди	Ходимлар малака даражаси ошади

Юқорироқ лавозимдагилар учун иш хақи юқори	Тажрибалироқ катта стажли ходимлар юқорироқ лавозимларга қўйилади ва юқори иш хақи берилади	Ишчи ва хизматчиларда хизмат бўйича кўтарилиш ва компанияга содиқликка мотивациялаш кучаяди
Ишлаб чиқариш бригадаси аъзоларининг кенг ихтисослашуви	Кенг ихтисослашган малакали ишчиларнинг ишлаб чиқариш бригадаси тўла ишлаб чиқариш даврини амалга оширади.	Ҳар бир ходимнинг бир турдаги операцияларини кўп вазифали келишилган меҳнатга алмаштириш йўли билан меҳнат унумдорлиги ошади
Корхонада касаба союзлар	Касаба союзлар доирасида ишчиларнинг менежерлар билан даврий маслаҳатлари	Ишлаб чиқариш муносабатлари яхшиланади, зиддият ва саботаж ҳоллари қисқаради, ишчи ва хизматчилар компания мақсадлари билан бирлашадилар
Бошқаришни ташкил қилиш		
Департаментларга бўлиниш	Бош маъмурият компания ягона стратегияси доирасида автоном департаментларни мувофиқлаштиради	Компанияни бошқариш схемаси соддалашади, ишлаб чиқариш департаментларига алоҳида маҳсулот турлари ишлаб чиқаришни ривожлантириш ва такомиллаштириш имконияти берилади
Бизнес - бирликлар	Ҳар бир бизнес – бирлик компания доирасида ўзи келтирувчи фойдаси учун жавобгар	Бошқаришни номарказлаштириш компания юқори раҳбарларини департаментлар даражасида қарорлар қабул қилишдан озод қилади
Субетказиб берувчилар билан муносабатлар		
Етказиб берувчиларда буюртмачи битта эмас	Субетказиб берувчини танлашнинг бош мезони – унинг маҳсулоти баҳоси. Буюртмачи субъетказиб берувчилар ўртасида рақобатни рағбатлантиради	Етказиб берилаётган хомашё материаллари ва бугловчи маҳсулотларнинг нархлари пасаяди
Алоқалар тизими	Акция пакетларини ўзаро эгаллаш, директорлар кенгашининг умумий аъзолари, ишлаб чиқарувчилар ва дистрибьюторлар кооперацияси	Ахборот ва билимлар айирбошлашнинг барқарор тизими
Субетказиб берувчилар билан муносабатлар ривожланишида тенденциялар	Ҳамкорлик ва ўзаро ишонч руҳияти, етказиб берилаётган маҳсулот сифатига ва етказиб бериш муддатларига риоя қилишга кучайтирилган эътибор	Етказиб берувчи - қўшимча билимлар манбаи

Осиё менежмент услуби хусусиятини шундай моментлар билан ҳам ифодалаш мумкин. Масалан, Хитойда шерикнинг оғирлигига катта эътибор берилади – ориқларни потенциал муттаҳам сифатида ҳисоблаб, шубҳа билан қарайдилар. Тайванда битим тақдири фирма президентининг ҳашаматли

офисида эмас, балки авлод отаси – қари чол яшайдиган оддий камтар уйчада ҳал қилинади. Гонконгда энг аввало маҳаллий ишбилармонлик дунёсидаги муносабатларда яхши ҳаракат қилишга ёрдам берувчи йўлбошчи-фирмани танлаб олиш муҳим.

7.4. Менежмент услубидан қатъий назар ишга доир этикет

Ҳар қандай мамлакатда глобал менежерга қабул қилувчи мамлакатнинг турли маданий ва тарихий хусусиятларига тўғри ва мос келувчи ишга доир этикет асосларига риоя қилиш тавсия қилинади. Бундай асосларга:

- белгиланган ишбилармонлик учрашуви вақтига қатъий риоя қилиш;
- музокаралар бошлашдан аввал ташриф қарточкалари билан алмашиш зарур ва ташриф қарточкасини узата туриб, ўз номингизни аниқ айтиш;
- музокараларни делегация бошлиғи – компаниянинг энг юқори лавозимли вакили бошлаши керак. Музокаралар пайтида у ташаббусни муҳокама қилинаётган муаммони энг яхши биладиган менежерга бериши мумкин;
- музокара қатнашчиларини жойлаштириш қоидаларига (делегация бошлиқлари одатда бир-бирига қарама-қарши ўтиради) амал қилиш муҳим;
- ўз асосларини баён қилишда фақат таржимон ёки тилни биладиган шахсга мурожаат этмаслик керак;
- ишбилармонлик суҳбатида асосларни аниқ ва ихчам изоҳлаш билан сўзлаш керак;
- музокараларни олиб бориш суръати иккала томон фикрларини тўғри қабул қилиш ва зарур бўлганда аниқловчи саволлар бериш имкониятини бериши керак;
- ишбилармонлик суҳбати имкониятидан тўла фойдаланиш учун ҳар бир томоннинг тадбирлар режасини эътибор билан муҳокама қилиш лозим;
- музокаралар якунида доим шерикларга сизга ажратган вақтлари учун миннатдорчилик билдириш керак;
- ўз офисингизга қайтгандан сўнг учрашувда келишилган ҳаракатларни содир қилишдан ташқари, ҳамкорликка қизиқиш сўсаймаганлигини билдириш учун миннатдорчилик хатини юбориш лозим;
- шериклар саволлари ва талабларига дарҳол жавоб бериш керак. Бу шерик хабарини қабул қилганлигингизни англатади.

Хулоса

Миллий хусусиятлар, яъни маданият, психология, темперамент, анъаналар ижтимоий-иқтисодий масалаларни тушуниш ва ҳал қилиш ҳамда корхоналарнинг самарали фаолияти учун зарур ташкилий шароитларни яратиш усули сифатидаги менежмент услубига таъсир кўрсатади.

Глобал менежмент бўйича мутахассислар ташқи иқтисодий битимнинг қабул қилувчи мамлакатда халқаро менежер фаолиятининг дастлабки

даврида қийинчиликлар туғдириши мумкин бўлган етти асосий элементини ажратадилар: 1) янги хорижий шериклар билан музокаралар муҳити; 2) қабул қилувчи мамлакатнинг маданий ва тарихий хусусиятлари; 3) қабул қилувчи мамлакат мафкураси; 4) бюрократик анъаналар; 5) қабул қилувчи мамлакат қонунчилиги; 6) пул тизимларидаги фарқлар; 7) қабул қилувчи мамлакатда сиёсий ва иқтисодий беқарорлик.

Ғарбий менежмент услуги хусусиятларига фирма ва бизнес алоҳида йўналишлари раҳбарларининг юқори индивидуал масъулияти ва ўзига ишончи киради.

Европа мамлакатлари орасида менежмент услубларида жиддий тафовутлар кузатилади. Осиё бошқарув услубида қуйидагилар характерли: “юмшоқ” тузилмаларга урғу бериш, менежерларнинг юқори таълим даражасига, компания стратегик режалари муваффақиятига ишониш ва шерикларнинг бир-бирига ишончи, фирма умумий мақсадига хисса қўшиш хиссиёти.

Таянч иборалар

Менежмент услуги, ғарбий менежмент услуги, шарқий менежмент услуги “Сифат тўғараклари”, “Сого шоша” (Sogo Shosha), “аниқ муддатда” (Just in time) шартларида етказиб бериш.

Назорат саволлари

1. Қабул қилувчи мамлакатда халқаро менежер фаолиятининг дастлабки даврида қийинчиликлар туғдириши мумкин бўлган ташқи иқтисодий битимнинг асосий элементларини айтиб беринг.
2. Менежмент услуги деганда нимани тушунасиш?
3. Ғарбий менежмент услугини таърифланг.
4. Осиё менежмент услугини таърифланг.
5. Саноат корхоналарига “Сого шоша” қандай имконият беради?
6. Умумқабул қилинган ишбилармонлик этикасининг асосий талаблари нималардан иборат?

Тавсия этиладиган адабиётлар

1. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С., Майзель А.И. Международный менеджмент. -С-Пб, 2005.
2. Фуломов С.С. Менежмент. -Т., 2002.

8 - боб. ХАЛҚАРО БИЗНЕСДА КАДРЛАР СИЁСАТИ

8.1. Халқаро жамоани бошқариш хусусиятлари

8.2. Қабул қилувчи мамлакатда маҳаллий ходимларни халқаро компания менежменти услубига ўқитиш усуллари

8.3. Халқаро компанияларнинг хорижий филиалларида раҳбарларни тайинлаш стратегияси

8.4. Ходимларни хорижда ишлашга тайёрлаш

8.5. Хорижий филиал штатидаги маҳаллий фуқаро ва мухожирлар

8.1. Халқаро жамоани бошқариш хусусиятлари

Халқаро менежер одатда бош компания жойлашган мамлакатда ўз нуфузидаги раҳбардан кўра кенгроқ доирадаги мажбуриятларни бажаради. Энг аввало у қабул қилувчи мамлакат шароитларида фаолият кўрсатишга мослашиши ҳамда ўз корпорацияси активларини йўқотиш имкониятини бартараф қилиш учун, шунингдек қабул қилувчи мамлакат ҳукумати ёки рақобатчилар хатти-ҳаракатлари сабабли бозордаги ўз улушининг қисқаришига қарши чоралар кўриши керак.

Бундан ташқари, у юқори мартабали ҳукумат аъзолари билан мулоқотлар олиб боради ва демак, сиёсатчилар ва дипломатларга зарур бўлган қобилиятларга эга бўлиши керак. У ўз хорижий фаолияти ва хусусан қарор қабул қилиш жараёнида ким билан иш олиб бораяпман? хорижий шеригимдан нима кутишим мумкин? деган саволларга жавоб топиш учун хорижий шериклар тўғрисида тўла ахборотга эга бўлиши зарур. Бунда шериклар билан тўғридан-тўғри воситачиларсиз ишбилармонлик муносабатлари ўрнатишга ҳаракат қилиши лозим. Шу билан бирга шериклар, рақобатчилар ва истемолчиларни уларнинг миллатидан қатъий назар жиддий ўрганиш ва улар билан мулоқот қилишда уларнинг балки бошқа маданият анъаналарида тарбия топганлигини назарда тутиши керак бўлади.

Халқаро менежер вазифаларини муваффақиятли бажаришни таъминловчи қобилиятларга қуйидагилар киради:

- хорижий давлат шароитларига тез мослаша олиш;
- халқаро тафовутларни эътиборга олиб, фикрлай олиш ва иш манфаати йўлида уларни енгиш;
- яратувчан ташаббус;
- аввалдан кўзланган режа бўйича ҳаракат қилиш;
- хорижий шериклар билан мулоқотда эгилувчанлик ва компания манфаатларини ҳимоя қилишда қатъият;
- соф виждонлилик;
- қабул қилинувчи қарорларнинг тўғрилиги;
- кутилмаган вазиятларга ҳозирлик;
- берилган имкониятлардан энг яхши вариантини танлаш имконияти;

- тадбиркорлик;
- ҳамкорликка интилиш;
- узоқ муддатли лойиҳаларни амалга оширишга интилиш;
- мақсадга интилувчанлик;
- мулоқотга осон киришиш;
- чет тилини билиш;
- жамоада ишлаш ва ишонтира олиш;
- чет элликларнинг урф-одатлари ва маданиятига сабрли бўлиш;
- руҳият мустаҳкамлиги;
- яхши умумий саломатлик;
- оилада яхши муносабатлар;
- фикрни тез жамлай олиш ва ҳаракатларга тайёр бўлиш;
- иерархик тузилма, яъни ҳар бир бўйсунувчи битта раҳбарга эга тузилма ўрнига келувчи матрицали бошқарув тизими шароитларида ишлай олиш;
- хорижда ишлаш истаги.

Глобал менежер халқаро иқтисодий муносабатларни амалга оширишда икки асосий омил: 1) ташқи иқтисодий алоқаларнинг объектив зарурати; 2) турли мамлакатлардан шериклар учун бу алоқаларнинг ўзаро манфаатдорлиги ва иқтисодий самараси билан аниқланишини билиши муҳим. Бунда барча вазиятларда шериклар ўртасидаги муносабатлар тенг ҳуқуқлилиқ принципига асосланиши керак.

Хорижда жамоани бошқаришда менежер корхона фаолиятида маҳаллий ходимларнинг малакаси ва узоқ муддатли стратегияни ҳисобга олган ҳолда фирманинг энг унумли тузилмаси фаолият юритиши тизими, меҳнат услуги, штат жадвалини татбиқ қилиш навбатини аниқлаб олиши муҳим.

Глобал менежер қабул қилувчи мамлакатларда инсон ресурсларини бошқаришда қуйидаги фарқларга дуч келади:

1) Меҳнат бозорларидаги сифат тафовути – ривожланаётган мамлакатларда паст малакали ишчилар ва индустриал мамлакатларда юқори малакали ходимлар мавжуд. Юқори даражадаги ишсизликка эга қабул қилувчи мамлакатда халқаро компаниянинг хорижий филиали штатини бутлаш одатда осонроқ.

2) Ишчи кучи кўчишининг муаммолари - ҳуқуқий, иқтисодий, жисмоний ва маданий тўсиқлар.

3) Бошқарув усули ва амалиёти – ишчилар ва маъмурият ўртасида ўзаро муносабатларнинг ижтимоий меъёрлари. Ирқи, жинси, дини, келиб чиқишига қараб камситилишига йўл қўйиб бўлмаслик. Шу билан бир вақтда қабул қилувчи мамлакатда жорий қилинган бажарилган иш сифати ва миқдорига кўра ҳақ тўлаш ва рағбатлантириш принципларини ҳисобга олиш мақсадга мувофиқ.

4) Байналмилал йўналганлик, яъни тор миллий йўналишли персонал тафаккурини кенг қўламда компания фаолиятининг юқори самарадорлигига эришишга қаратган ҳолда шакллантириш.

5) Назорат - қабул қилувчи мамлакат ҳудудий йироқлиги ва шароитлар хусусиятлари бош компаниянинг хорижий филиали персоналини назорат қилишни қийинлаштиради.

6) Касаба уюшмалари билан муносабатлар - барча давлатларда стандартларни унификациялаш тенденцияси тобора яққол намоён бўлиб бораётганлигига қарамай, турли мамлакатларда меҳнат хавфсизлиги меъёрлари бир-биридан фарқ қилади. ТМК хорижий филиаллари билан жамоа шартномалари муҳокамасида касаба уюшмаларининг ўрни заифлашган, чунки ТМК бўйсунуш механизмларининг мураккаб тизими, ишлаб чиқаришнинг халқаро диверсификацияси ва корхоналарни иш жойлари билан бирга хорижга олиб чиқиш хавфини қўллади. Шу билан бирга ТМК корхоналарида меҳнат шароитлари кўпинча маҳаллий касаба уюшмалари қоидалари назарда тутган даражадан юқори бўлади. Турли мамлакатларда инсон ресурсларини бошқаришнинг барча тафовутларида асосий принципга - ишчи ва хизматчилар онгида компаниянинг самарали фаолиятдан манфаатдорликни тарбиялашга риоя қилиш зарур.

8.2. Қабул қилувчи мамлакатда маҳаллий ходимларни халқаро компания менежменти услубига ўқитиш усуллари

Ҳар бир халқаро компания қабул қилувчи мамлакатда ТМК филиалларида ишлаш учун маҳаллий персонални ўқитиш бўйича ўз дастурлари ва усулларига эга. Халқаро компания ихтисослашувида кўра бу дастурлар ва усуллар қуйидагилардан иборат.

Меҳнат жараёнида иш жойида ўқитиш. Таълим олувчи мутахассис ўз мамлакатада корхона фаолияти шароитларида менежмент услубини ўзлаштириш учун халқаро компаниянинг тажрибали менежери билан бирга меҳнат қилади.

Хорижда ўқитиш. Халқаро компания хорижий филиалининг маҳаллий мутахассислари бош компания жойлашган мамлакатга ёки бошқа хорижий филиаллар жойлашган қабул қилувчи мамлакатларга ўқишга юборилади. Масалан, “ИБМ” (АҚШ) корпорацияси қабул қилувчи мамлакатлар мутахассисларининг ҳар бирини ўз йўналиши бўйича тайёрлашни таъминлаш учун Европада учта марказ ташкил қилган. Туркияда “ИБМ” марказида маркетинг бўйича мутахассислар, Бельгияда – компания ишлаб чиқариш бўлинмалари менежерлари, Буюк Британияда - юқори бошқарув менежерлари тайёрланади.

Менежмент марказларида ўқитиш. ТМК МВАнинг тўлиқ дастури бўйича ўз менежерларини тайёрлаш учун ўқув юртларига маблағ ажратади.

Дастурлар бўйича ўқитиш. ТМК курсларида ўз дастурлари бўйича ўқитишни ташкил қилади. “ИБМ” корпорациясида, масалан, маркетинг бўйича мутахассис ёки электрон-ҳисоблаш тизимларига кафолатли хизмат кўрсатиш бўйича муҳандисларни ўз дастурлари бўйича ўқитиш бир йил давом этади. Бундан ташқари “ИБМ”да корпорация дастурлари бўйича доимо малака ошириб бориш қабул қилинган. Малака оширишга иш вақтининг 5 %и ажратилади, корпорация хорижий филиалларида сотиш бўйича маҳаллий мутахассислар эса маҳсулот ассортиментини мунтазам кенгайтириш ва замонавийлаштиришга боғлиқ ҳолда йилда бир ой мобайнида малака оширишдан ўтади.

Ишдан сўнг кечки ўқитиш. Кўп ТМКлар қабул қилувчи мамлакатда маҳаллий ходимларни халқаро компания менежменти услубига кечқурун ишдан ташқари соатларда ўқитишни таъминлайди.

ТМК хорижий филиаллар ходимларининг самарали фаолиятини рағбатлантириш мақсадида менежернинг хорижда ходимларга таъсир ўтказишининг муҳим воситалари қуйидагилар ҳисобланади:

1. Етакчилик – қабул қилувчи мамлакатда менежер хизматчиларининг меҳнат ва турмуш шароитлари - уларнинг иш ҳақи, яшаш шароитлари, ишлаб чиқариш ва оилавий муносабатларини ҳисобга олишини назарда тутади. Бу қабул қилувчи мамлакатда турмуш даражаси, маданият даражаси ва динга боғлиқ. Турли вазиятларда менежер учун бу мамлакат тарихи ва маданиятини билиш, унга қизиқиш билдириш ва тилини ўрганиш, урф-одатлар, қонунларни ҳурмат қилиш ва ўз қўл остидагилари ҳақида қайғуриши фойдалидир.

Айрим халқаро компаниялар ўз хорижий филиаллари ходимлари билан ижтимоий фикр сўровлари кўринишидаги “тескари алоқа каналлари”дан фойдаланади. Сўровлар йилда 1-2 марта жавобларнинг яширинлиги кафолатланган ҳолда ўтказилади. Филиал ходимларига бериладиган анкетада халқаро компания ва унинг хорижий филиали фаолиятининг барча томонлари, компаниянинг умумий ҳолатидан тортиб, конкрет ходимнинг иш ҳақи даражаси ва иш жойида меҳнат шароитларидан қониқиши билан боғлиқ саволлар берилади. Охирги саволлар гуруҳи бевосита бошлиқни баҳолашни таклиф қилади. Менежер учун сўров натижалари бўйича ишончсизликдан кўра фақат йиллик маҳсулот сотиш режаси бажарилмаслиги ёмон бўлиши мумкин. Сўров натижалари таҳлилидан сўнг юзага чиққан муаммоларни бартараф қилиш бўйича чоралар ишлаб чиқилади.

2. Мотивация кўп жиҳатдан бўйсунувчиларнинг психологияси ва фикрлашига боғлиқ. Ривожланган давлатларда мотивация манбалари кўпинча ходимларни ҳурмат қилиш, уларнинг юқори малакасини тан олиш, уларнинг ташаббус кўрсатиши учун шароитлар яратиш ҳисобланади. Масалан, Германияда юздан ортиқ фирмаларда сўров ўтказиш натижалари ходимларни мотивациялашнинг асосий омиллари бўлиб, уларга юқори малакали мутахассисларга ҳурмат кўрсатишнинг намоён бўлиш шакллари

хизмат қилишини аниқлади. Иш хақи омили бор-йўғи олтинчи ўринни эгаллади. Ривожланаётган давлатларда кўпинча мотивациянинг дастлабки воситалари – бир томондан, моддий рағбатлантириш, иккинчи томондан, интизомий чоралар таъсири кузатилади.

3. Коммуникация ходимлар жамоасида ахборот, ғоявий мазмун, ишонч ва кайфият узатилишини ўз ичига олади. Бунда тил ва психологик тўсиқларни ҳисобга олиш зарур. Айниқса хорижий филиал ва бош компания ўртасида ишончли алоқа ва ўзаро тушуниш ўрнатилиши муҳим. Электрон алоқада замонавий илмий-техник ютуқлар халқаро корпорациялар ходимларининг бир-бирини тушунишига тезроқ эришишда улкан масофа ва соат фарқларини босиб ўтиш имкониятини беради.

4. Назорат ТМК тизими амал қилишида барча хорижий филиаллар харажатлари калькуляциясида, ишлаб чиқариш жараёнлари самарадорлиги ва тижорат фаолияти натижаларининг таҳлилида айниқса муҳим.

8.3. Халқаро компанияларнинг хорижий филиалларида раҳбарларни тайинлаш стратегияси

Халқаро компанияларнинг хорижий филиалларида раҳбар лавозимларни тайинлаш стратегиясида уч турдаги, яъни этноцентрик, полицентрик ва геоцентрик йўналиш фарқланади.

Этноцентрик йўналиш хорижий филиаллар фаолиятини бошқаришда бош компания устунлигини таъминлашга кучли интилиш мавжуд бўлган халқаро корпорациялар учун характерли. Бундай корпорациялар қабул қилувчи мамлакат иқтисодиётига чуқур кириб боришнинг мақсадга мувофиқлигига шубҳа билан қарайдиган ходимлар ва раҳбарларни хорижий филиалга юборади. Улар хорижий филиалга бош компаниянинг менежмент услуги ва унинг фаолият юритиш тажрибасини кўчирадилар.

Полицентрик йўналиш қабул қилувчи мамлакатнинг шароитлари хусусиятларини максимал даражада ҳисобга олиш ва шу мамлакатда фаолият юритиш шароитларига маҳаллий ходимлар, шу жумладан раҳбар лавозимлардан ҳам кенг фойдаланиш орқали мослашишга интилувчи корпорацияларнинг стратегияси учун характерли.

Геоцентрик йўналиш бир мамлакат манфаатларини бошқаларидан юқори қўймайдиган ва муаммоларга байналмилал ёндашадиган корпорацияларда қўлланилади. Хусусан, хорижий филиал юқори раҳбарияти таркибига ўз мамлакатидан ташқари иш тажрибасига эга турли миллат вакиллари киритилади. Корпорациянинг хорижий филиали раҳбарига қўйиладиган асосий талаб – касбий яроқлилиқ ва умумий менежментнинг бошқариш компетентлиги кўрсаткичи сифатида юқори даражаси ҳисобланади.

Бу уч йўналишдан раҳбар лавозимларга тайинлаш стратегиясининг иерархия аспектида фойдаланиш мумкин. Масалан, халқаро корпорация

хорижий филиалини бош компаниядан юборилган менежер бошқаради, қуйи даражаларда эса қабул қилувчи мамлакатнинг миллий мутахассислари ишлайди. Бундай кенг тарқалган комбинация хорижий филиалнинг бош компания билан мустаҳкам алоқасини таъминлайди ва шу билан бирга хорижий филиал фаолиятида қабул қилувчи мамлакат шароитларини ҳисобга олиш имкониятини беради.

8.4. Ходимларни хорижда ишлашга тайёрлаш

Кўпгина халқаро компанияларда хорижда ишлаш учун ходимларни танлашга катта эътибор берилади. Хорижда ишлаш учун номзодлар ва уларнинг оила аъзолари стресслар, мулоқот қилиш бўйича психологик тестлардан ўтказилади ва касбий билимлари баҳоланади. Хорижда ишлаш учун барча оила аъзоларининг хоҳиши ва хорижий маданиятни осон қабул қила олиши зарур ҳисобланади. ТМКларнинг кўпчилиги халқаро менежерларни хорижда ишлашга йўналтиришга катта маблағ сарфлайди, яъни қабул қилувчи мамлакатнинг тарихи, анаъаналари, ишбилармон шерикларни баҳолаш, хорижий корхоналар фаолияти ва уларнинг тузилмаларини ташкил қилиш масалаларини чуқур ўрганишни ташкил қилади. Халқаро компаниянинг хорижий филиали менежери хорижда корхона ташкил қилиш лойиҳасини ўрганишга иложи борица тезроқ киришиши зарур бўлиб, бу лойиҳанинг вазифалари, маркетинг хусусиятларини яхши ўзлаштириш ва қабул қилувчи мамлакатда инвестиция иқлими тўғрисида тўпланган ахборотни баҳолаш имконини беради.

Глобал менежернинг қабул қилувчи мамлакатда шериклар билан яхши шахсий муносабатлари ривожланиши учун доимийлик зарур, яхши муносабатлар эса ўз навбатида ишга доир мустаҳкам алоқаларга олиб келади. Халқаро компаниянинг хорижий филиали маҳаллий шериклар билан бевосита боғланган ходимларни алмаштиришдан йироқ бўлиши зарур. Бу принципнинг аҳамиятини географик жойлашув ва маданиятлар фарқланиши кучайтиради.

Хорижий филиал менежерини тайинлашда унинг қабул қилувчи мамлакатда шериклар билан узоқ муддатли ҳамкорлигини ҳисобга олиш тавсия қилинади. Бундай йўналишдаги харажатлар ўзини оқлайди, чунки хорижда ишлашга ходимларни танлашда хато қилиш корпорацияга қимматга тушади.

Хорижий филиал менежери лавозимига номзодларни танлашда халқаро ташкилотлар кадрлар департаментлари баъзан бу лавозимга даъвогарларнинг касбий малакасини баҳолаш, рақобат карталарини тузиш усулидан фойдаланади. Рақобат картасининг ҳар бир пункти балларда баҳоланади; бунда кўп балл тўплаган номзод ғолиб ҳисобланади.

Халқаро менежер лавозимига номзодлар касбий малакасини баҳолаш рақобат картаси қуйидаги кўринишга эга:

Профессионал қобилиятлар	Баҳолар балларда
Вазиятни таҳлил қилиш қобилияти	...
Концептуал қобилиятлар	...
Яратувчан ташаббус	...
Режа бўйича ҳаракат қилиш қобилияти	...
Хорижий шериклар билан муносабатда эгилувчанлик	...
Мақсадга йўналганлик	...
Мулоқотга киришувчанлик	...
Чет тилини билиш	...
Оғзаки нутқ	...
Жамоада (хорижликларни ўз ичига олган) ишлаш қобилияти	...
Ёт анъаналар ва маданиятларга сабрли бўлиш	...
Психологик барқарорлик	...
Умумий саломатлик ҳолати	...
Оилавий ҳолати	...
Оилавий муносабатлар	...
Кутилмаган вазиятларда ҳаракат қилишга тайёрлик	...
Хорижда ишлаш истаги	...
Жами баллар	...

Хорижий компанияларда ишлаш учун юборилаётган ходимларга уларни рағбатлантириш мақсадида бош компанияда мартаба ўсиши кафолати берилади ва зарур бўлганда унинг оиласига ёрдам беришда муаммолар туғилмайди. Кўпгина халқаро компанияларнинг хорижий филиалларида узоқ муддат ишлашга юборилаётган ходимлар учун қуйидаги чора-тадбирлар ўтказилади:

1. Хорижга энг малакали кадрлар юборилади, улар қайтгандан сўнг корпорация департаментларида ишлашга қўйилади.

2. Хорижга юборилувчиларга юқори даражадаги раҳбарлар “ҳимоячилар” сифатида бириктирилади, улар ўз “фарзандлари”нинг бош компаниядаги мартабасини ошириш билан боғлиқ барча манфаатларини ҳимоя қиладилар;

3. Хорижга жўнатилаётган ҳар бир ходимга қайтгандан сўнг ўзи қолдираётган лавозимга тенг ёки ундан юқорироқ лавозимни эгаллаш ҳуқуқини берувчи ҳужжат топширилади;

4. Бош компания хорижга юборилаётган ходимларга молиявий ёрдам беради. Хорижда яхши меҳнат қилиш нисбатан юқори даражада тўловлар олиш имкониятини бериши лозим. Европа ТМКлари масалан, хорижда ишлаётган ходимларга уларнинг оила таркиби, шунингдек иш билан боғлиқ ноқулайликларига боғлиқ равишда қўшимча тўловлар таъминланади. Шу билан бир вақтда япон ТМКлари тмонидан ҳафтасига 500 долл. маош олувчи хорижий филиал менежерлари учун уларнинг оиласи харажатлари, яшаш

жойи ижараси учун кўшимча тўловлар берилади, уларнинг таътили учун ҳақ тўланади, шунингдек йил охирида улар бошқараётган хорижий филиал фойдасига қараб мукофот берилади.

5. Ходимни хорижга юборишнинг мажбурий шартларидан бири бош компаниянинг мураккаб вазиятларда хорижий филиаллардаги хизматчиларига ёрдам беришга тайёрлиги ҳисобланади. Хорижда тез тиббий ёрдам, табиий офатлар, урушлар, инқилоблар каби муаммолар айниқса сезиларли.

Одатда хорижга юборилаётганлар билан суҳбатлар ўтказилиб, унда компаниянинг қабул қилувчи мамлакатга нисбатан сиёсати ва у ҳақидаги маълумотлар билан таништирилади. Компания хорижга юборилаётган ходимлар ва уларнинг турмуш ўртоқлари учун қабул қилувчи мамлакат тили бўйича машғулотлар ташкил қилади. Шу мамлакатдан қайтиб келган ходимлар билан учрашувлар ўтказилиб, уларда қабул қилувчи мамлакатда турмуш шароитлари муҳокама этилади. Масалан, кўпгина корпорацияларнинг Японияда ишлаш учун ходимларни тайёрлаш дастурларида шундай тавсияномалар берилган:

1. Япон тилини билувчи ходимлар япон шерикнинг талаблари ёки истаклари аниқлигига шубҳаланса, дарҳол таржимон хизматларига мурожаат қилиши лозим.

2. Япон фирмалари билан музокараларда ҳуқуқшуносни фақат охирги имконият сифатида жалб қилган маъқул, чунки япон ишбилармонлик амалиётида музокараларда ҳуқуқшунос иштироки шерикларнинг бир-бирига ишончсизлигини билдиради.

3. Музокараларда юмори унутиш лозим: японлар бизнесда доимо жиддий.

4. Учрашувларга вақт ажратиш лозим, чунки япон фирмалари бюджетида ишбилармон шериклар билан тушлик ва кечки овқатланиш учун катта маблағ ажратилади.

Глобал менежерларнинг хорижий фаолияти бош компанияда вақти-вақти билан уларнинг ҳисоботларини тинглаш ва ҳисобот натижалари бўйича уларнинг ишини баҳолашни назарда тутди. Хорижий филиаллар менежерлари ҳисоботини ташкил қилиш ва улар фаолиятини баҳолашнинг характерли хусусиятлари қуйидагича:

1. Ҳар бир ТМКда хорижий филиаллар менежерлари фаолиятини баҳолаш мақсадлари ва корпорацияда менежер хизмат мартабасининг хорижда ишлаш натижаларига боғлиқлиги кўрсаткичлари аниқланган.

2. Одатда, халқаро компанияларда халқаро менежерлар фаолиятини баҳолашнинг маълум мезонлари қабул қилинган.

3. Хорижий филиаллар менежерлари ҳисоботлари даврийлигини аниқлашда бош компанияларнинг кадрлар департаментлари халқаро менежер қобилятини намоён қила олиши мумкин бўлган етарли вақтни назарда тутди.

4. Халқаро менежерлар ҳисоботларини баҳолаш натижалари бош компанияда одатда етарлича эгилувчан ва менежернинг халқаро компания тизимида хизмат бўйича кейинги кўтарилишига реал таъсир этади.

Хорижга сафар корпорация ходими психологиясига жиддий таъсир кўрсатиши, унинг хулқ-атвори, қарашларини шундай ўзгартириши мумкинки, натижада бош компания фалсафаси унга ёт бўлиб қолади, олинган билимлар ва кўникмалар эса (тил, мулоқот, интеллектуал даража) хориждан қайтиб келгандан сўнг талаб қилинмай қолади, яъни ходим реинтеграцияси содир бўлади. Бундай менежерлар чет элда узоқ давом этган меҳнатдан сўнг ўз юртида ўзини худди ажнабийдек ҳис қилади.

Баъзан, реинтеграция оилавий муносабатларга путур етказди, масалан, хорижда ишлаш учун узоқ муддатга юборилган шахс у ерда оила қурган тақдирда, қабул қилувчи мамлакатда туғилган болалар ўз мамлакатига қайтиб келгандан сўнг улар учун умуман нотаниш муҳит ва маданиятга дуч келади. Айрим ҳолларда ота-оналар ўз фарзандларини бу муҳит билан яхши таништира олмайдилар. Ота-онадан бири (кўпинча рафиқаси) қабул қилувчи мамлакат фуқароси бўлса, бош компания мамлакатига келганда чет элликка айланади ва юқоридаги ҳолатни янада мураккаблаштиради.

Бундай ҳолатлар хорижда узоқ вақт ишлаган менежерлар учун уларни қайта тайёрлаш имкониятини берувчи махсус реинтеграция дастурларини ташкил этиш заруратини туғдиради. Байналмилал фаолиятга йўналтирилган замонавий менежмент нуқтаи назаридан халқаро компаниялар олдида қайтиб келган ходим ва унинг оиласига ижтимоий қайта мослашишни таъминловчи бундай дастурларни амалга ошириш масаласи туради.

Халқаро компания инсон ресурсларидан кенг кўламда фойдаланганда бу муаммо айниқса муҳим аҳамият касб этади.

8.5. Хорижий филиал штатидаги маҳаллий фуқаролар ва мухожирлар

Бош компания у ёки бу концепцияга хайрихоҳлигига боғлиқ ҳолда ўз хорижий филиаллари штатини фақат қабул қилувчи мамлакат маҳаллий фуқаролари ёки кўп миқдордаги мухожир (экспатриант) лар - бош компания жойлашган давлат миллати ёки учинчи давлатлар миллатига мансуб кишиларни ҳисобга олган ҳолда шакллантиради. 90-йилларда халқаро корпорациялар хорижий филиал штатига ва ҳатто раҳбариятига асосан қабул қилувчи мамлакат фуқароларини жалб қилиш тенденцияси намоён бўлди.

Халқаро корпорациялар хорижий филиаллари раҳбариятини қабул қилувчи мамлакатларнинг маҳаллий фуқароларидан шакллантириш афзалликлар билан бирга камчиликларга ҳам эга. Биринчидан, маҳаллий фуқаролар хизмати халқаро корпорацияларга мухожирлар хизматидан кўра арзонроқ ва уларни командировка қилиш билан боғлиқ бюрократия

тадбирлари ва харажатларни чеклаб ўтиш имконини беради. Бундан ташқари кўпгина қабул қилувчи мамлакатларда хорижда касбий тайёргарликдан ўтган бухгалтерлар ва ҳуқуқшунослар хизматидан фойдаланиш имконини бермайдиган ҳуқуқий талаблар мавжуд.

Халқаро корпорацияга маҳаллий имиджни ташкил қилиш учун (хорижий компанияларга ёмон муносабатлар ўрнатилганда ёки “маҳаллий маҳсулотларни харид қилинг” фикрини тарқатиш ва ҳ.) фойдали вазиятлар мавжуд. Бундан ташқари маҳаллий раҳбарлар узоқ муддатли лойиҳаларга йўналган бўлади, мухожирлар эса кўпинча корпорациянинг узоқ муддатли лойиҳаларига зид равишда қисқа муддатли мақсадларни кўзлайди.

Маҳаллий кадрлар минтақавий ишлаб чиқариш шароитлари, миллий истеъмолчилар талабиларини яхшироқ биладилар ва баъзан ҳукумат доираларида бевосита алоқаларга эга бўладилар. Маҳаллий мутахассислардан фойдаланиш қабул қилувчи мамлакат фуқароларига уларнинг давлат манфаатларига хизмат қилувчи хорижий корпорациялар билан ҳамкорлик қилиш имконияти мавжудлигини кўрсатади. Бундан ташқари маҳаллий фуқароларни ёллаш қабул қилувчи мамлакат ҳукумати томонидан қўллаб-қувватланади ва рағбатлантирилади.

Мухожирларнинг хизматидан фойдаланиш уларнинг техник билими, бошқарув тажрибасини маҳаллий ходимларга ўргатиш қобилияти ва бош компания томонидан хорижий филиал фаолиятини қатъий назорат қилишга асосланади. Шу билан бирга улардан фойдаланиш компанияга қимматга тушади.

Колумбия университети олимлари ўтказган тадқиқот натижалари шуни кўрсатдики, маҳаллий мутахассисларнинг иш ҳақи, уларнинг уй-жой харажатлари, улар маъмурий хоналар ва транспорт харажатлари бош компания мутахассисларига нисбатан камроқ. Масалан, Малайзияда хорижий филиалнинг АҚШдан юборилган бошқарувчисини таъминлаш қиймати америка ТМҚси учун йилига 200 минг долл.га тенг, маҳаллий бошқарувчи ёлланганда эса 20 минг долл.га тенг бўлади.

Хулоса

Халқаро менежер бош компания жойлашган мамлакатда ўз даражасидаги раҳбардан кўра одатда кенгроқ доирадаги мажбуриятларни бажаради. Халқаро менежер ўз вазифаларини муваффақиятли бажариши учун хорижий давлат шароитларига тез мослаша олиши, иш манфаати йўлида халқаро тафовутларни енга олиши, хорижий шериклар билан мулоқотда эгилувчанлик ва компанияси манфаатларини ҳимоя қилишда қатъиятликни кўрсата олиши ва шу каби бир қатор бошқа зарурий қобилиятларга эга бўлиши лозим.

Глобал менежернинг қабул қилувчи мамлакатда инсон ресурсларини бошқариши бош компания жойлашган мамлакатдагига қараганда бир қатор фарқларга эга.

Ҳар бир халқаро компания қабул қилувчи мамлакатда маҳаллий персонални ТМК филиалларида ишлаши учун ўқитиш дастурлари ва усулларига эга. Кўпгина халқаро компаниялар хорижда ишлаш учун ходимларни танлашга катта эътибор беради. Бунинг учун номзодлар ва уларнинг оила аъзолари стресслар, мулоқот қилиш бўйича психологик тестлардан ўтказилади ва касбий билимлари баҳоланади.

Халқаро компаниялар хорижий филиаллар раҳбариятини қабул қилувчи мамлакат фуқароларидан шакллантириш жуда муҳим.

Таянч иборалар

Этноцентрик йўналиш, полицентрик йўналиш, геоцентрик йўналиш, реинтеграция, экспатриантлар, рақобат картаси.

Назорат саволлари

1. Халқаро менежернинг мажбуриятлари доирасига нималар киради?
2. Халқаро менежер қандай қобилиятларга эга бўлиши керак?
3. Қабул қилувчи мамлакатда маҳаллий ходимларни ўқитишда қандай усуллар мавжуд?
4. Хорижда ходимларга таъсир кўрсатиш хусусиятлари нимадан иборат?
5. Халқаро компаниялар кадрларни хорижда ишлаш учун қандай тайёрлайдилар?
6. Рақобат картаси нима?
7. Ходимлар хорижда ишлаш учун қандай рағбатлантирилади?
8. Халқаро компания хорижий филиали штатини қабул қилувчи мамлакат маҳаллий фуқароларидан шакллантиришнинг афзалликлари ва камчиликлари нимада?

Тавсия этиладиган адабиётлар

1. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С., Майзель А.И. Международный менеджмент. -С-Пб, 2005.
2. Внешнеэкономическая деятельность: Учебник. /Под ред. Б.М. Смитиенко, В.К.Поспелова. -М., 2002. – 304 с.
3. Кузьмина Т.И. Международный менеджмент. Управление в международных компаниях. -М., 2004.

9-боб. ХАЛҚАРО МЕНЕЖМЕНТ ТИЗИМИДА ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШ

**9.1. Халқаро фирмада инсон ресурсларини бошқариш
хусусиятлари**

9.2. Хорижий корхоналарни бошқариш шакллари

**9.3. Хорижга ишга юбориладиган ходимларнинг баъзи шахсий
тавсифлари**

9.4. Меҳнат бозоридаги фарқлар

9.1. Халқаро фирмада инсон ресурсларини бошқариш хусусиятлари

Хорижий филиалларга эга кўпгина фирмалар кадрлар сиёсати билан боғлиқ бир қатор муаммоларга дуч келади. Халқаро корпорацияларда инсон ресурсларини бошқариш бўйича турли ёндашувларнинг мавжудлигига қарамай, уларнинг аксарият қисми белгиланган мақсадларга эришиш ҳамда хорижда корхонанинг иқтисодий ривожланиши учун юқори малакали ходимлар муҳим аҳамиятга эгаллигини эътироф этади. “Саноат конференцияси кенгаши” номли тадқиқот ташкилоти корпорациялар президентлари ўртасида дунёдаги ўзгаришлар жараёни ва уларни бошқариш муаммоларига бағишланган ўзаро мулоқот ўтказди. Мулоқотда “Юнилевер” корпорациясининг раиси: “Биз учун ягона ва энг асосий масала ташкилот ва инсонлардир”, - деди.

Ташкилот штатини тўлдириш жараёнида малакали мутахассисларга бўлган эҳтиёжни ҳисобга олиш лозим. Ҳар бир фирма фаолиятини юқори малакали кадрлар ва ёлланма ходимларга бўлган эҳтиёжни аниқлашдан бошлаши зарур. Қуйида мамлакатдаги халқаро операциялар миқёсида инсон ресурсларини бошқариш фарқларини кўрсатувчи омилар келтирилган.

1. Меҳнат бозорининг хилма-хиллиги. Ҳар бир мамлакатда ишчи кучи таркиби ва унга қилинадиган харажатлар ўзига хос хусусиятларга эга бўлиб, трансмиллий компаниялар турли мамлакатлар ишчи кучи бозорига эркин қира олиши туфайли бундан фойда кўриши мумкин. Масалан, АҚШнинг “Дженерал моторс” корпорациясининг Мексикада жойлашган ёрдамчи корхонасида асосан малакаси кам ишчилар ишлайди, “АЙ-Би-Эм” корпорациясининг Швейцариядаги илмий тадқиқот бўлимида, аксинча, юқори малакали физик мутахассислар ишлайди. Компаниялар хорижий ресурс ва бозорларга кирганида, улар ишлаб чиқаётган бир турдаги маҳсулот меҳнат бозорларидаги мавжуд тафовутлар таъсирида турлича бўлиши мумкин.

2. Ишчи кучи ҳаракатининг муаммолари. Ишчи кучининг бошқа мамлакатга кўчиши жараёнида инсонлар олдида ҳуқуқий, иқтисодий, жисмоний ва маданий тўсиқлар вужудга келади. Трансмиллий компаниялар,

аксинча, бу жараёндан, айниқса, меҳнат бозоридаги тафовутлар зарур мутахассисликлар етишмовчилигини олиб келганда катта фойда оладилар. Бундай вазиятларда кўпинча компанияларда кадрларни танлаш ва тайёрлаш, иш ҳақи тўлаш ва ходимларни рағбатлантириш, уларни бир жойдан иккинчи жойга кўчириш бўйича ўз услубиятларини ишлаб чиқишга тўғри келади.

3. Бошқариш услуби ва тажрибаси. Бошқариш услубига турли мамлакатларда турлича ёндашилади. Ишчилар ва маъмурият ўртасидаги муносабатларнинг амалдаги ижтимоий меъёрларини бунинг тасдиғи сифатида кўрсатиш мумкин. Шунга ўхшаш тафовутлар бош фирма ва унинг филиаллари ходимлари ўртасидаги муносабатларда кескинлик туғдириши ёки бошқарувчи ишининг мамлакатдаги меҳнат унумдорлигига нисбатан хориждаги фаолияти самарасини пасайтириши мумкин. Айни вақтда ходимларни бошқаришнинг миллий хусусиятлари билан танишиб чиқиш бир мамлакат доирасидан иккинчи мамлакатга ижобий тажрибаларнинг ўтишига имкон беради.

4. Миллий йўналиш. Гарчи компаниялар мақсадлари қаторида кенг миқёсда юқори самара ва рақобатга эришиш вазифаси кўрсатиб ўтилган бўлса-да, аслида унинг ходимлари (ишчилар ҳам, бошқарувчилар ҳам) глобал эмас, балки миллий манфаатларга кўпроқ урғу беришлари мумкин. Ходимлар билан ишлашнинг айрим усуллари тор миллий мослашувни четлаб ўтишга ёрдам бериши мумкин.

5. Назорат. Худудий жиҳатдан олислик ва хорижий фаолиятнинг ўзига хос хусусиятлари каби омиллар назорат олиб боришда қийинчилик туғдиради. Шу боис хорижий ишлаб чиқариш бошқарувини таъминлаш учун компанияларнинг айрим ҳолатларда кадрлар сиёсатининг аниқ белгиланган тамойилларига риоя қилиши талаб қилинади. Лекин масофавий олислик ва мамлакат хусусиятлари компания маъқул топган кадрлар сиёсатини олиб боришни мураккаблаштириши мумкин. Бу ўз навбатида турлича сиёсат олиб боришга мажбур қилади.

9.2. Хорижий корхоналарни бошқариш шакллари

Инглиз тилида сўзлашадиган инсон халқаро бизнесда муваффақият қозонмоқчи бўлса, қайси хорижий тилни ўрганиши лозим? Бу кўпроқ иш берувчининг қайси мамлакатда бизнес билан шуғулланаётгани ҳамда инсон қаерда фаолият олиб бормоқчи эканлигига боғлиқдир. Шунга қарамай, Америка фирмалари ходимларининг 1990-2010 йиллар оралиғида қайси хорижий тил энг муҳим бўлиши тўғрисидаги фикрлари ўрганилганда, респондентларнинг 44 %и испан тили, 33 %и эса япон тили энг асосий тил бўлади, деб жавоб берган. 1 %дан кам фоиз олмаган бошқа тиллар орасида француз тили (8 %), хитой тили (6 %), немис тили (5 %) ва рус тили (1 %) мавжуд.

Компаниянинг хориждаги филиалининг раҳбари мустақил ишлай олиш

қобилиятига эга бўлиши керак, чунки хорижда кўпгина вазифалар харажатларни қисқартириш мақсадида бекор қилинган. Менежер фирманинг штаб-квартирасида мутахассислардан зарур маслаҳат олиш учун бошқа хонага ўтиши ёки телефонда кўнғироқ қилиши мумкин, филиалнинг раҳбари эса кўпроқ ўз фикри ва шижоатига суяниши лозим.

Бош фирма ходимлари хорижий хизмат сафарларида филиал раҳбарлари сингари вақтинча оилаларидан узоқлашишлари билан бир қаторда турли муаммоларга дуч келишлари мумкин. Гарчи бош фирманинг кўпгина лавозимларида хизмат сафарларига, шу жумладан, хорижий хизмат сафарларига чиқиш кўзда тутилган бўлса-да, , шанба ва якшанба кунлари ўз оиласига келиб кетиш имконияти мавжудлиги туфайли маҳаллий хизмат сафарлари унча узоқ туюлмайди. Халқаро бизнес билан шуғулланувчи бир тадбиркор бу вазиятни ҳазил билан шундай тасвирлаб берган:

“Қачон хизмат сафарига боришни ва қачон қайтишни олдиндан режалаштира олмайсан. Туғилган кунларда иштирок этиш, томошалар, юбилей маросимлари ёки оилавий байрамлар ва бошқа тадбирларга бориш сенинг ҳаётингда қандайдасан эмас, балки камдан-кам содир бўладиган воқеага айланиб қолади. Сен сафарда бўлган чоғингда, қарзларни қайтариш муддати яқинлашиб қолиши, кредит карточкаси бўйича ҳисобларни олиб келишлари, уйдаги ускуналар ишдан чиқиши, фарзандинг касал бўлиб қолиши, солиқ назоратчиси текшириш учун келиши, турмуш ўртоғинг эса сен билан ажралиш тўғрисида ариза бериши мумкин”.

Хорижий операцияларда кадрлар жойини ўзгартириш. Халқаро фирмалар бошқарув ходимларини одатда маҳаллий фуқаролар ва экспатриантлар (хориждан келган кадрлар)га бўлишади. Экспатриантлар ўз навбатида келиб чиқиш мамлакати фуқароларига ва учинчи давлат фуқароларига бўлинади. Хорижий филиалларда бош компаниядаги сингари бошқариш лавозимларининг катта қисмини хориждан кўчиб келганлар эмас, балки маҳаллий фуқаролар эгаллайди. Юқори малакали маҳаллий кадрлар етишмовчилиги сезилганда мухожир(экспатриант)лар таклиф этилади. Масалан, Саудия Арабистони каби мамлакатларда шундай ҳол кузатилади.

Ҳаракатчанлик. Миллатидан қатъий назар кўпгина кишилар, айниқса, улар доимий ёки жуда узоқ муддатга тайинланган бўлса, бегона давлатга бориб ишлашни истамайдилар. Кўпгина ҳолатларда компаниялар хорижга боришни ҳоҳламайдиганлар учун шароит яратиш мақсадида иш жойларида янги бўлинмалар барпо қилишга мажбур бўлади. Масалан, маҳаллий кадрларнинг бош штаб-квартира жойлашган давлатга боришни рад этиши, корпорацияларнинг илмий текшириш лабораторияси ва ҳудудий идораларни хорижда қуришга сабаб бўлади. Раҳбарлар бошқариш лавозимида ходим танлаганда экспатриант меҳнатидан фойдаланиш қийматини ҳам ҳисобга олиши лозим. Одатда фирмаларга экспатриантларнинг хизмати, маҳаллий бошқариш ходимларига нисбатан қимматга тушади. Мамлакат ташқарисида профессионал тайёргарликни олганлар учун юрист ва бухгалтерлик

хизматларидан фойдаланишга йўл қўймайдиган лицензия талаблари каби ҳуқуқий тўсиқлар, шунингдек иммиграция чекловлари ҳам мавжуд. Ҳукуматнинг йўриқномалари фавқулодда ва тез-тез ўзгариб туриши туфайли фирмалар етарлича аниқ бўлмаган шароитда ишлайди.

Маҳаллий рақобатбардошлик. Маҳаллий шароитларга мослашиш қанча қийин бўлса, фирмалар учун маҳаллий кадрлардан фойдаланиш шунча самарали бўлади, чунки улар маҳаллий шароитларни яхшироқ тушунадилар. Бу заруратнинг келиб чиқишига атроф-муҳитнинг ноёб характери, божхона тўсиқлари, кучли маҳаллий рақобатчилар ёки манфаатли буюртмачиларнинг мавжудлиги сабаб бўлиши мумкин.

Маҳаллий имидж. Хорижликлар назорат қилаётган нарсаларга рақиблик муносабатлари мавжуд бўлса, баъзан фирма учун маҳаллий имиджни яратиш фойдалидир. Маҳаллий раҳбарлар “жонкуяр ватанпарварлар» сифатида қабул қилинади, бунда улар маҳаллий манфаатларни компаниянинг глобал мақсадларидан устун қўядилар, деган тахминга асосланади.

Маҳаллий ходимларни рағбатлантириш. Маҳаллий кадрларни ёллаш тарафдорлари маҳаллий кадрларнинг хизмат поғоналаридан тез кўтарилиш имкониятларини самарали меҳнатни рағбатлантирувчи омил деб ҳисоблайдилар. Бу кадрлар етарлича рағбатлантирилмаса, бошқа фирмаларга мурожаат қилишлари мумкин деб ҳисоблашади. Қарши бўлганларнинг фикрича эса, юқори малакали кадрларнинг хизмат лавозими ўсишини уларнинг миллатидан қатъий назар чеклаш. хизматчилар мотивациясига салбий таъсир кўрсатади.

Узоқ муддатли мақсадлар. Филиалга ишга ўтказилган хизматчилар, одатда у ерда бир неча йил бўлишни тахмин қилиб, маҳаллий раҳбарларга нисбатан хорижий филиалдаги хизмат даври ичида амалга ошира олиш учун қисқа муддатли лойиҳаларга интиладилар. Шу сабабдан, корпорациянинг филиалида узоқроқ муддатда ишлайдиган маҳаллий раҳбарлар кўпроқ узоқ муддатли мақсадларга эришиш эҳтиёжига эга бўлишлари мумкин.

Экспатриантлар хизматидан фойдаланишга сабаблар. Экспатриант-раҳбарлар халқаро фирмалар раҳбарларининг камчилик қисмини ташкил этишига қарамасдан, дунёда уларни кўплаб учратиш мумкин. Экспатриантлар хизматидан фойдаланишга асосий сабаб баъзида техник тайёргарликни талаб қилувчи лавозимларга маҳаллий номзодларни топишнинг қийинлигидан иборат. Одатда, бу шу давлатнинг ривожланганлик даражаси билан боғлиқ, шунинг учун саноати ривожланган давлатларда экспатриантлар камчиликни, ривожланаётган давлатларда эса кўпчиликни ташкил этади. Бундан ташқари, бош фирма жойлашган мамлакатда ишлаб чиқилган технологияни хорижий филиалларда жорий этишда юқори малакали кадрлар керак бўлади.

Бошқарув ходимлари малакасини ошириш. Кўп миллатли корпорациялар барча ходимларда корпоратив тизим тушунчасини ҳосил

қилиш учун хорижликларни ўз мамлакатадаги бош компанияга ёки унинг ҳудудий бўлимларига жўнатади, маҳаллий кадрларни эса хорижга юборади. Ихтисослашган фаолият мамлакатлар бўйича тақсимланган баъзи фирмаларда, бошқарувчида бирлашган ёндашувни ривожлантиришнинг ягона йўли хорижга узоқ муддатга хизмат сафарига жўнатишдир. Хорижга жўнатиш бошқарувчида турли ижтимоий тизимларда ишлаш қобилиятини ривожлантириши мумкин ва шунинг учун бош фирма ёки унинг хорижий филиалларида юқори лавозимларни эгаллаш учун яхши тайёргарлик бўлади.

Назорат. Кўп миллатли компаниянинг ташкилий ривожланишини мувофиқлаштириш ва филиалларда ишлаб чиқариш фаолиятини назорат қилиш учун ходимларни қисқа муддатли хизмат сафариларига жўнатиш ва бир ишдан бошқа ишга кўчириш қўлланади. Бу мақсадларга бош фирмадан хизмат сафарига юборилганларнинг барча нарсаларни умумфирма ҳолати билан баҳолашга одатланишига лавозимларни тез-тез ўзгартириш ва тизим ҳақида билим олиш имкониятини бериш орқали эришилади. Бош фирма ва филиаллар ўртасида тажриба ва кадрлар алмашиши йўли билан янги корпоратив маданият вужудга келади. Бу фирма олдида қўйилган вазифаларнинг бажарилишини назорат қилиш воситаси бўлиши мумкин.

Келиб чиқиш ва учинчи мамлакатларнинг кадрлари. Технология, маҳсулот ва жараёнларни амалга оширишдаги янгиликларнинг кўпчилиги бош фирмада вужудга келади ва кейинчалик хориждаги филиалга юборилади. Экспатриантларни хорижий филиалларда ишлатиш кўпинча уларнинг янги услубларни жорий этиш истаги билан характерланар экан, бош фирмада ишлаш тажрибасига эга ходимлар (одатда бош фирма жойлашган мамлакат фуқаролари) шу талабларга жавоб беради. Бироқ, учинчи мамлакат кадрлари экспатриантларга қараганда баъзан юқорироқ техник ва шахсий кўникмаларга эга. Масалан, АҚШ компанияларидан бири Перудаги заводни бошқариш ва лойиҳалаштириш учун маҳаллий бошқарувчилар тайёр бўлгунга қадар америкалик мутахассислардан фойдаланган. Бир неча йилдан кейин компания Мексикада ўлчами, маҳсулот кўрсаткичлари ва бошқарув базаси бўйича Перудаги заводга ўхшаш заводни қуришга қарор қилди ва ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш ҳамда режалаштириш учун Мексикага мослашувчан ва испан тилида сўзлашадиган перулик мутахассисларни жўнатди.

9.3. Хорижга ишга юбориладиган ходимларнинг баъзи шахсий тавсифлари

Техник билим. Маҳаллий кадрлар хорижликларга кўпинча салбий муносабатда бўлади. Уларнинг фикрича, хорижликлар уларга қараганда паст малакали ҳамда юқори иш ҳақи оладилар. Бошқарувчилар, экспатриант-менежерлар ва маҳаллий менежерларнинг фикрича, хорижий филиалга хизмат сафарига юборилганда яхши меҳнат қилиш қобилияти асосий

муваффақият омили ҳисобланади. Аммо хорижда муваффақиятли ишлаш учун бошқа қобилиятлар ҳам муҳим. Экспатриант, энг аввало, бош фирма томонидан бериладиган техник талабларни яхши билиши лозим.

Бундан ташқари у хорижий хусусиятларга, масалан, эскирган ускуна ва иншоотлар, меҳнат унумдорлигининг бошқа меъёрлари, фирмада ресурсларнинг самарали тақсимланмаслиги, кредитлар олишдаги қийинчилик ва оммавий алоқа воситаларидан фойдаланишнинг чекланганлиги кабиларга мослаша олиши зарур. Экспатриант филиалда қабул қилинадиган қарорларни корпорациянинг глобал меъёрларига мос келиши учун корпорациянинг глобал сиёсатини яхши билиши лозим. Шу сабаблар туфайли бошқарувчилар филиални бошқаришга юборилишдан аввал бош фирмада бир неча йиллик иш тажрибасига эга бўлиши керак.

Мослашувчанлик. Фирмалар экспатриантларни танлаб олишда фақат техник билим мезонига эътибор бермасдан, янги маданиятга мослашувчанлик қобилиятининг уч томонини ҳам ҳисобга олиши зарур:

1. Ўзини тутиш қобилияти, масалан, кескин вазиятни енгиллаштириш қобилияти, ўзига ишонч бўлиши зарур.

2. Маҳаллий кадрлар билан қоникарли муносабатларни ташкил қилиш қобилияти.

3. Экспатриантларнинг барча нарсани тўғри қабул қилишларига ёрдам берувчи билим олиш қобилияти.

Агар менежерда ушбу қобилиятлардан бири бўлмаса, у вазифасини яхши бажара олмаслиги мумкин.

Хорижга юборилган оилалар атроф-муҳитга мослаша олмаганлиги туфайли уйга қайтишга мажбурлиги ёки турмуши ёмонлиги тўғрисида турли фикрлар мавжуд. Фирманинг байналмилаллашуви хизмат сафари бўйича бевосита сарфлар ва натижаларга эришиш мақсадидаги харажатларнинг юқори бўлишини назарда тутди. Хорижий хизмат сафарлари ходим ёки унинг оиласи шароитга мослаша олмаслиги сабабли оилавий ҳаёт тарзини бузади. Айниқса ривожланаётган мамлакатларда менежерларга катта эҳтиёж мавжудлиги шароитида оиланинг янги шарт-шароитларга мослаша олмаслиги кўп учрайди.

Хизмат сафари туфайли оила ўз турмуш тарзини, одатларини ўзгартириши, янги ижтимоий тизим ва иш юритишнинг нотаниш усулларига кўникиши лозим. Бундан ташқари инсонни қўллаб-қувватлайдиган яқин дўст ва қариндошлари ватанида қолади. Лекин бошқа давлатдаги ҳаётга осон мослашувчи инсонлар ҳам мавжуд. Шу сабабли хизмат сафарига юбориш зарурати туғилганда худди шундай инсонларни танлаш мақсадга мувофиқ. Баъзи фирмаларда хорижда ишлаш тажрибасига эга махсус гуруҳлар мавжуд бўлиб, улар хорижга юборилади.

Аниқ муддатли ва муддати кўрсатилмаган хизмат сафари инсонларга турлича таъсир кўрсатади. Ходимлар хизмат сафарининг тугаш муддатини билсалар, ишни тезроқ уddaлайдилар.

Маҳаллий муҳитнинг таъсири. Экспатриант шахсий хусусиятларидан қатъий назар маҳаллий муҳитнинг салбий таъсирига учраши мумкин. Масалан, менежернинг обрўси тан олиниши учун маълум муддат зарур, экспатриантга эса хизмат сафари муддати етмаслиги мумкин. Кўпинча маҳаллий ходимлар хорижликларга яхши лавозим берилган ва кўпроқ иш ҳақи тўланади деб ўйлайдилар. Хорижий бошқарувчи фирманинг умумий мақсадларига эришиш учун нотаниш қарорни қабул қилиши мумкин. Агар бунга хорижликларга нисбатан салбий муносабатлар қўшилса, экспатриантнинг ишни муваффақиятли бажариши қийинлашади. Шунинг учун айрим номзодлар хорижга юборишда умуман иштирок этмайди. Масалан: Жанубий Африкада қора танли менежер, Ливияда – яхудий, Японияда – жуда ёш аёл, Саудия Арабистонида – бошқарувчи аёл, чунки улар иш олиб боришда жиддий муаммоларга учраши мумкин.

Компаниялар ходимларни хорижга юборишда маҳаллий шарт-шароитларни кўзда тутаяди, деб ҳисоблаш мумкин. Масалан, аёлларга бўлган муносабатлар қуйидагича характерланиши мумкин:

- аёллар эркакларга буйруқ бермаслиги керак;
- аёллар ўта ҳиссиётларга берилган, уларнинг ўрни уйда;
- буюртмачилар улар билан ишлашни хуш кўрмайдилар;
- қўл остидагилар уларни жиддий қабул қилишмайди;
- улар оғир соҳаларда ишлай олмайдилар;
- улар турмуш ўртоғининг хизмат мартабасини бузишни истамайдилар.

Шуларга асосланиб, фирмалар баъзи ҳолатларда хорижий филиаллар бошқарувига аёлларни тайинлайди. Лекин ўз мамлакатидан ташқарида ҳамма ишни уddалайдиган аёллар ҳам мавжуд. Аммо, улар саноат ишлаб чиқариши соҳасида эмас, балки Япония, Таиланд ва Ҳиндистон каби давлатларда хизматлар кўрсатиш соҳасида кўп учрайди. Чунки бу давлатларда уларни, аввало, хорижий фуқаро, кейин эса аёл сифатида қабул қилишади. Хорижда аёл бошқарувчилар маҳаллий аҳоли томонидан ижобий қабул қилиниши учун баъзи тавсияномалар ишлаб чиқилган. Унга кўра ёши катта, олий тоифали, хизмат поғонасида бир неча марта кўтарилган ва шулар натижасида катта мавқега эга бўлган аёлларни танлаш маслаҳат берилади. Маҳаллий раҳбариятга аёл номзоднинг юқори малакаси тўғрисида олдиндан ахборот бериш ва бошқарувда маҳаллий аёллар ишлаб турган жойга тайинлаш мақсадга мувофиқдир. Бундан ташқари унинг ташқи муҳитга мослашиб олиши учун хизмат сафари узоқ муддатга эга бўлиши керак.

Хизмат сафаридан сўнг юзага келиши мумкин бўлган (репатриация) муаммолар. Узоқ муддатли хизмат сафаридан қайтгандан сўнг асосан уч хил муаммо пайдо бўлади: шахсий молиявий ҳолат, корпорациядаги ўзгарган шароитларга қайта мослашиш, ўз мамлакатадаги ҳаётга мослашиш.

Хизмат сафарига жўнатилган экспатриантлар хорижда қатор молиявий

имтиёзларга эга бўлишади, улар энг яхши районларда яшаши, уларнинг болалари энг яхши хусусий мактабларда таълим олишлари мумкин, улар юқори табақа ҳисобланиб, аввалгидан кўпроқ пул жамғаришлари мумкин. Лекин ўз мамлакатига қайтиши билан юқори ҳаёт тарзи йўқолади. Баҳолашларга кўра хориждагидек ҳаёт тарзини таъминлаш учун уларнинг меҳнат ҳақини 1,5 баробар кўпайтириш лозим. Қайтиб келгандан сўнг кўпгина ходимлар ҳамкасблари юқорироқ мансабга эришганининг гувоҳи бўладилар. Бундан ташқари ижтимоий мавқенинг тушиши натижасида унинг оила аъзолари мактаблар ва бошқа ижтимоий соҳаларга қайта мослашиши анча оғир бўлади.

Хорижда бошқарув ишига тайинлаш ходимнинг лавозим бўйича кўтарилишига турлича таъсир кўрсатиши мумкин. Хорижий хизмат сафарида бўлганларнинг фикри ва юқори мавқега эга бошқарувчиларнинг хизмат бўйича кўтарилишига қараганда хорижда ишлаш узок истикболда ходимнинг хизмат бўйича кўтарилишига жиддий таъсир кўрсатмайди. Лекин хорижий хизмат сафарининг мансаб кўтарилишига салбий ва ижобий таъсирига оид кўпгина мисоллар келтириш мумкин. Шахсий фарқлардан ташқари компаниялар бўйича ҳам фарқлар мавжуд бўлиб, улар фирманинг умумий фаолиятида хорижий бизнеснинг роли, ички ва халқаро фаолиятнинг ўзаро таъсири, бош фирма ва филиаллар ходимлари ўртасидаги алоқа каби омилларга боғлиқ бўлади.

“Дженерал Моторс” (ДМ) компаниясида халқаро меҳнат тажрибаси мансаб бўйича силжишга қандай таъсир қилишини қуйидагиларда кўриш мумкин. ДМ компаниясининг фақат учта юқори бошқарувчиси АҚШдан ташқаридаги корхоналарда узок муддатли хизмат сафарида бўлган. Бошқарув ходимларининг 83 %и ҳеч қандай халқаро меҳнат тажрибасига эга бўлмаган ҳолда хизмат поғонасидан кўтарилиши эса бу тажрибанинг мансаб бўйича силжишга таъсир этмаслигидан далолат беради.

Шунга қарамасдан, бу ҳолат ДМ хорижда муваффақиятга эришишига тўсқинлик қилмади. Бу корпорация АҚШнинг энг катта экспортчиларидан бири бўлиб, унинг маҳсулотлари хорижда, айниқса Буюк Британияда ва Германияда етарли даражада рақобатбардош. Унинг ички ишлаб чиқаришни диверсификациялашга қаратилган ташкилий ва кадрлар сиёсати умумкорпоратция стратегияга тўлалигича мос келади. Шундай бўлса-да, 1989 йилда ДМ ҳар йили ўртача мавқедаги америкалик менежерларни 3-12 ойлик муддатга хорижга жўнатиш тўғрисида қарор қабул қилди. 1990 йилда эса бу муддат 20 ойгача етди.

Лекин жуда кам менежерлар хорижий меҳнат тажрибасига эга эканлигидан қатъий назар йирик компаниялар бошқарувида юқори поғонага чиқадиладар. Хорижий бўлимларига эга бўлган компаниялар фаолияти хорижий филиалларда ишлайдиган ва иш фаолиятининг катта қисмини хорижда ўтказадиган халқаро тоифадаги менежерларнинг малакасига боғлиқ. Улар одатда бош компанияда юқори бошқарув мансабига эга бўлмайдилар,

лекин кўпгина ҳолларда улардан кўпроқ масъулият ва иш ҳақиға эға бўладилар.

Бошқа компанияларда эса компания раҳбариятининг кафиллигига қарамай, хорижға ишчиларни хизмат сафарига жўнатиш юқори қалтисликка эға. Ушбу муаммоларға холисона баҳо бериб “Форд” компаниясининг вице-президентларидан бири шундай деган эди: “Форд” компаниясининг кўпгина ходимлари учун (бошқарувнинг ўрта ва ундан юқори поғонасида) чет элга ишға юбориш уларнинг иш фаолияти учун салбий оқибатларға олиб келади”. Бу ҳолатға икки нарса сабаб бўлиши мумкин. Биринчидан, хизмат сафаридан қайтган ходимнинг фирма бўлимларида яхши лавозимда ишлаши ҳақида ҳеч ким қайғурмайди. Хорижда ишлаётганида унинг ўрни бўш қолмайди, қайтганидан сўнг унинг ўрнини эгаллаган ходимни ишдан бўшатиб бўлмайди. Иккинчидан, у юқори мансабларға эға бўлиш имкониятлари ҳақидаги маълумотлар билан таништириб борилмайди.

Чет элдаги филиаллардан қайтган ходимларнинг иш фаолияти билан боғлиқ муаммолар юзаға келганида, шу ходимларни хорижда ишлашға ундаганлар учун қўшимча қийинчиликлар келтириб чиқаради. Баъзи компаниялар ходимларнинг иш фаолияти учун хавф-хатар мавжудлигини тан олади ва ходимнинг хорижға ишға кетишини жуда юқори моддий рағбатлантиришға тайёр. Бу муаммони ечиш учун кўпгина компаниялар ходим иш фаолиятини режалаштираётганда хорижға хизмат сафарларини олдиндан кўриб чиқади ва бош компанияда ходимнинг ҳуқуқларини ҳимоя қиладиган раҳбарлар (кураторлар) муассасасини ташкил қиладилар. Баъзи фирмалар ходим хизмат сафаридан қайтганда аввалги лавозимидан паст бўлмаган ишға эға бўлиши ҳақида ёзма кафолат ҳам (“Доу Кемикл” компанияси) беришади. Компаниялар хорижда ишға тайинланмаган ходимларнинг келажакда маълум лавозимға эға бўлишларига кафолат бермайди.

Бош компанияға ишға жўнатиладиган маҳаллий кадрлар бошқа муаммоға дуч келишади. Агар бу ходимнинг филиалдаги лавозимини кўтариш деб қаралса, у ҳолда бош офисға ишға ўтиш доимий бўлиши ҳам мумкин.

Экспатриант (эмигрант)ларға ҳақ тўлаш. Агар Американинг бирор компанияси Буюк Британиядаги филиалидаги йилиға 50 минг АҚШ долл. иш ҳақи оладиган молия бўлими бошлиғини Италияға ишға жўнатса (у ерда валюта курси бўйича унинг иш ҳақи йилиға 60 минг АҚШ долл.ға тўғри келади), унга Италияда қанча ойлик белгилаши керак бўлади? Ёки италиялик ходим Англияға жўнатиlsa, унга қанча иш ҳақи бериш керак? Қайси валютада: доллар, фунт-стерлинг ёки лирадами? Қайси давлатнинг меҳнат қонунчилиги бу ҳолларда амал қилади? Қандай қўшимча имтиёзлар қўлланилади? Бу ходимларни хорижға ишға юборишдаги муаммолардан айримлари ҳисобланади. Фирма бир томондан харажатларни ошириб юбормаслиги, иккинчи томондан эса ходимни рағбатлантириб туриши лозим.

Ходимнинг хорижда ишлаши учун зарур компенсациянинг шакли ва миқдори ходимнинг шахси ва аниқ давлат орқали аниқланади. Хорижга фақат битта ходимни юборадиган компаниялар ҳар бир ҳолат учун алоҳида компенсация миқдорини белгилашлари керак. Компания ишлаб чиқариш фаолиятини хорижда кенгайтиришда ҳар бир иш ҳақини алоҳида белгилай олмайди. У ҳолда бир турдаги ишга турлича иш ҳақи оладиган иккита ходим тўғри келиб қолиши мумкин, бу эса тенгсизликка олиб келади. Хизмат сафарига юборишнинг келишилган шакли ишлаб чиқилмас экан, баъзи ходимларга уларни чет элга жўнатишга кўндириш учун кўпроқ ҳақ тўланаверади.

Яшаш харажатлари. Хорижга кетадиган кишилар учун яшаш харажатлари кўпайиб кетади. Бу асосан уларнинг маълум бир ҳаёт тарзига ўрганганлигидан келиб чиқади, яъни янгича шароитда бундай ҳаёт тарзи қимматга тушиб кетади ва уни ўзгартириш осон бўлмайди. Бошқа сабаблар эса спорт билан шуғулланмаслик, баъзи озиқ-овқатларни харид қилишни тўхтатиш, баъзи байрамларни нишонламаслик, ўз она тилидаги теледастурлардан маҳрум бўлиш ёки фарзандларининг хорижда ўқишга мажбур бўлишидан иборат. Янги маданиятга кўникиш каби рухий муаммолар ҳам мавжуд. Бу каби ўзгаришларга кўникиш зарурлигини ҳисобга олган ҳолда компаниялар кўпгина ходимларнинг иш ҳақига устамалар тўлашади.

Баъзи жойларда яшаш шароитлари оғир бўлиб, масалан, иқлимнинг ёмонлиги ёки атроф-муҳитнинг соғлиққа зарарлиги, сиёсий ҳолатнинг беқарорлиги ходим ва унинг оиласига хавф туғдиради. Охириги вақтларда баъзи гуруҳлар турли давлатларда хизмат сафаридаги ходимларнинг болаларини ўғирлаши ва пул талаб қилиши кўп учрамоқда. Пул талаб қилиш мақсадида болаларни ўғирлаш ва терроризм каби иллатлар компанияларни нафақат ноқулай яшаш шароитлари учун устама ҳақ тўлаш, балки ходимлар болаларининг ўғирланишидан суғурталашга ҳам мажбур қилиб қўйди. Бундан ташқари компаниялар ходимлар ва уларнинг оила аъзоларини бу тарздаги хавф-хатарларга тайёр туришини маълум қилди. Жабрланган оилалар компанияларнинг пул тўлаб, қутқариб олиш пайтидаги музокараларда нотўғри йўл тутганларидан арз қилишди, акциядорлар эса пулни тўламасликни талаб қилишди.

Валютани танлаш. Одатда экспатриантларга иш ҳақи маҳаллий ва маълум миқдорда ўз давлати валютасида тўланади. Бу унга ўз миллий валютасида жамғаришга имкон беради, ҳамда иш ҳақининг шу қисмидан солиқ тўлашдан озод бўлади.

Узоқ ҳудудлар. Кўпгина йирик халқаро лойиҳалар шунчалик узоқ ҳудудларда амалга ошириладики, КМК у ерда қулай шароитларни яратмасдан ёки бошқа рағбатлантиришларсиз ишлашга тайёр ходимларни топиши қийин. Масалан “Локхид Эйкрофт” компанияси америкалик ишчилари учун Саудия Арабистонида шахсий телерадиостанция яратган.

“ИНКО” фирмаси эса АҚШлик мутахассислари учун Индонезияда мактаблар, касалхоналар, черковлар, супермаркетлар, гольф ўйини учун майдонлар, яхта клуби, мотеллар ва ресторанлар куриб берган.

КМКнинг бошқа жойларга қараганда узоқ ҳудудлардаги экспатриант-ҳодимларга нисбатан муносабати бирмунча бошқачароқ бўлади. Қурилишга ва объектларни ишга туширишга кўпроқ ишчиларни жалб қилиш учун КМК одатда қисқа муддатли шартномаларни юқори ҳақ эвазига таклиф этади ва зарур бўлган ишчи кучининг кўп қисмини четдан жалб қилади. Кўпчилик кишилар бу таклифларга улар учун ноқулай шароитлар мавжуд бўлса ҳам рози бўладилар, чунки бу таклиф улар учун қисқа муддатда пул жамғаришга имконият яратади.

Коллеж битирувчиларининг танлови. Халқаро компаниялар хорижий корхоналар жойлашган мамлакатда қобилиятли кишиларни танлаш мақсадида АҚШ ва бошқа мамлакатлар университетларининг битирувчилари билан танишиб чиқадилар. Лекин бундай ёндашув ўз камчиликларига эга, чунки бундай корхоналарда етарли иш малакасига эга кадрлар етишмайди. Ёш ходимларнинг малакаси ошган сари уларни юқори лавозимларга кўйишади. Бу ҳолат корхоналарнинг экспатриантларга бўлган эҳтиёжини камайтиради. Ушбу компаниялар ўз юртдошларини керакли техник малакага эга бўлмагунча АҚШда жойлашган корхоналарига ишга ёллайдилар.

Бир қанча компаниялар кадрларни ҳисобга олиш тизимини марказлаштиради, бу тизим ҳам маҳаллий, ҳам хориждаги кадрларни ўз ичига олади. Улар ҳақида нафақат техник ва демографик маълумотлар, балки чет тилларни билиш қобилияти, чет элда ишлашга тайёрлиги ва мослашиш қобилияти бўйича тестларнинг натижалари мавжуд.

Мослашувчанлик қобилиятини баҳолаш. Компаниялар ходимларнинг мослашувчанлик қобилиятига қараганда техник қобилиятларига кўпроқ эътибор берадилар. Узоқ муддатли хорижий хизмат сафарлари бўйича мослашувчанлик қобилиятини баҳолашга аҳамиятни кучайтириш зарур. Масалан, мамлакат ичида лавозимларининг ўзгариши оқибатида кўчишларга яхши мослашган ёки халқаро ташкилотларда иш малакасига эга бўлган ходимлар хориждаги иш шароитларига ҳам яхши мослашадилар.

Бундан ташқари айрим компаниялар тест усулларида бири бўлган “Бошланғич идентификация дастури”дан фойдаланиш орқали у ёки бу шахснинг маълум шароитга мослашиш қобилиятини баҳолайди. Бошқа тестлар ёрдамида кишининг ўз хулқ-атворини ўзгартиришга тайёрлигини кўрсатувчи шахсий хусусиятлари баҳоланади. Бундай тестларга «Миннесота кўп марталик шахсни баҳолаш», «характер қирраларини Жуилфорд-Циммерман бўйича аниқлаш» ва “Элл-Порт-Вернон қимматликларни аниқлаш тизими”ни мисол сифатида келтириш мумкин. Жуда кам компаниялар хизмат сафарига кетаётган ходимларнинг турмуш ўртоқлари билан тестлар ва суҳбатлар ўтказди. Чунки хизмат сафарига кетаётган

ходимга нисбатан унинг оила аъзолари учун янги шароитларга ва муҳитга мослашиши қийин кечади. Ходимнинг бошқа давлатга ишга юборилиши лавозим кўтарилишидир, лекин унинг аёли учун у ерда меҳнат фаолиятини янгидан бошлаши керак бўлади. Ўз дугоналари ва оила аъзоларидан ажралиш аёли учун ёлғизликни олиб келади. Айрим компаниялар хорижда меҳнат фаолиятини юритиш учун ходимларни танлаш ва тайёрлашнинг мураккаб тартибидан фойдаланадилар. Бу жиҳатларнинг таҳлили танлов тартибининг мураккаблиги ва мослашувчанлик ўртасидаги ижобий боғлиқликни кўрсатади.

Ёллашдан кейинги тайёргарлик. Кўпгина ходимлар компаниянинг айрим мамлакатдаги мақсадларини унинг глобал мақсадларидан устун қўяди, ёки халқаро операцияларни амалга ошириш борасида етарли тайёргарликка эга бўлмайди. Ёндашувлардан бири ходимларни хорижда ишлаш, хусусан тил ва давлатни ўрганиш учун махсус тайёрлашни ўз ичига олади. Бошқа ёндашув эса халқаро бизнес курсларини университетларда менежерларни тайёрлаш жараёнига киритишни назарда тутаяди.

9.4. Меҳнат бозоридаги фарқлар

Чет давлатларда ишлаб чиқаришни йўлга қўяётган компаниялар маълум қоидалар асосида шу давлатда кечаётган жараёнга қараб маҳсулотларнинг иккиламчи турларини ҳам ишлаб чиқаради. Компанияга зарур бўлган мутахассислар аввалги тажрибалардан аниқланади. Ушбу тажрибадан келиб чиқиб, компания ҳар бир ходим қайси мансабни эгаллаши лозимлиги ҳақида тасаввур ҳосил қилади.

Оптимал технологиялар. Хориждаги филиалларда, айниқса ривожланаётган давлатларда ташкилий тузилишдан нусха кўчириш борасидаги уринишлар хавф-хатарлар келтириб чиқаради. Биринчидан, иш ҳақи юқори даражада бўлган давлатда қўл меҳнатини ускуналар билан алмаштиришнинг иқтисодга ижобий таъсири ишчи кучи ортиқча бўлган мамлакатда зарар келтириши мумкин. Ишлаб чиқаришнинг меҳнат талаб усули юқори ишсизлик муаммосини ва оддий халқ норозилигини юмшатишга хизмат қилади.

Кўпгина мунозарачилар тасдиқлашича, кўп миллатли компаниялар кўп ҳолларда меҳнат сиғимли эмас, капитал сиғимли ишлаб чиқаришни ташкил қилади, бу эса ривожланаётган мамлакатлардаги ишсизлик муаммосини ҳал этишга ёрдам бермайди. “Оптимал технологиялар” атамаси маълум муҳитда фойдаланиш учун мақсадга мувофиқ бўлган технологияни англатади. Бу тушунча саноати ривожланган мамлакатларда рентабел ҳисобланган технологияга нисбатан ривожланаётган мамлакатларда меҳнатталаб технологияни англатади. Шубҳасиз, саноати ривожланган давлатларда ишлаб чиқариш базасини ташкил этиш тенденцияси инсонлар меҳнатини тежашга қаратилган.

Ишчи кучининг халқаро ҳаракатчанлиги даражаси. Кўпгина саноати ривожланган давлатларда ишчи кучи етишмовчилиги муаммоси мавжуд бўлиб, у четдан иммигрантлар оқими ҳисобига ҳал этилади. Биз халқаро миграция билан боғлиқ аниқ ахборотларга эга эмасмиз, чунки кўп сонли иммигрантлар ноқонуний йўллар билан кириб келади. Бироқ айрим маълумотларга кўра Иордания, Яман, Покистон ва Миср каби мамлакатлар ишчиларининг ўз уйига юбораётган пулларининг миқдори бу мамлакатлар экспортидан ортиқдир.

Кўп мамлакатларда, масалан Янги Зеландияда Фиджи ва Тонго оролларида келган ишчиларга қисқа муддат, яъни 3-6 ой ишлашга рухсат берилган. Бошқа кўп ҳолларда эса ишчилар оиласини узоқ муддатга ташлаб кетадилар ва ўзга мамлакатларда кўп пул топгандан сўнг уйга қайтиш мақсадида қолиб кетадилар. Уларнинг уйга қайтиши баъзи ривожланган мамлакатларда муаммо туғдиради. Масалан, 70-йиллар ўрталарида испаниялик ишчилар ўз уйларига қайтгани учун Франция сезиларли равишда ишчи кучи етишмаслигига дуч келган. АҚШ эса 80-йиллар охирида корейс олимлари ва муҳандисларидан маҳрум бўлди. Яна бир муаммо чет эллик иммигрантлар сонини чеклаш билан боғлиқ давлат чораларининг қабул қилинишидир. Бундан ташқари саноати ривожланган давлатларда маҳаллий ишчилар учун иш ўринларини сақлаб қолиш мақсадида чет эллик ишчиларни мамлакатдан чиқариб юборишга қаратилган фаолият олиб боровчи гуруҳлар мавжуд.

Бандликдаги ўзгаришлар. Кўп миллатли компаниянинг капитал, технология ва бошқарувчи ходимларни сафарбар этиш қобилияти дунёнинг турли чеккаларида ишчи-мигрантларга талабни қондириш имкониятини беради. Йирик фойдали қазилмалар конларига эга ёки илгари ўзлаштирилмаган ҳудудларда завод, фабрикалар ташкил қилиш учун компаниялар четдан катта миқдорда ишчи кучи олиб кириши, уй-жой қуриши, аҳолига ижтимоий хизмат кўрсатиш тизимини ташкил этиши зарур. Ҳатто аҳоли яшайдиган жойларда уй-жой муаммоси мавсумий ишчиларни жалб қилишда қийинчилик туғдиради.

Ишчи кучи оқими ва турли мамлакатлар ишчи кучидан фойдаланиш меҳнат соҳасида қўшимча муаммолар келтириб чиқаради. Масалан, XX аср бошида АҚШда кўп сонли чет эллик ишчилар саноат корхоналарида, темир йўл ва қурилишда ишлаган. Бир миллатга мансуб ишчилар гуруҳларга бирлашиб, ўз таржимонлари билан меҳнат қилганлар. Одатда ҳар бир гуруҳ маълум бир ишни бажарган. Уй-жой ва ошхоналар ҳар бир гуруҳга алоҳида берилган, бу сепаратистик қарашларнинг чуқурлашишига олиб келган. Бундай қарашлар ҳозирги кунда ҳам Ғарбий Европа мамлакатларида мавжуд.

Меҳнатга ҳақ тўлаш. Меҳнатга ҳақ тўлаш сиёсати ва амалиёти компаниянинг бевосита рақобатбардошлигини белгилаб беради, ходимларни жалб қилиш, асраш ва рағбатлантиришга олиб келади. Турли давлатлардаги иш ҳақи ўртасидаги фарқлар рақобат устунликлари пайдо бўлишига ва кўп

компанияларни хорижда ишлаб чиқаришнинг ташкил қилишига ундайди.

Меҳнатга ҳақ тўлаш миқдори бизнесга жалб қилинган капиталга, муайян ҳудудда айрим касбларга талаб ва таклифга, ҳаёт қийматига, мамлакат қонунчилигига ва касаба уюшмаларининг ишчилар манфаатларини ҳимоя қила олиш қобилиятига боғлиқ. Ҳақ тўлаш тури асосан анъаналар, ҳимояланганлик ҳисси, солиқлар ва давлат олдидаги мажбуриятлар билан боғлиқ. Халқаро компаниялар арзон ишчи кучи мавжуд бўлган мамлакатда миллий фирмаларга нисбатан иш ҳақини кўпроқ тўлайди.

Қўшимча имтиёзлар. Бир мамлакатдаги қўшимча имтиёзлар бошқа мамлакатдагидан анча фарқ қилади. Турли давлатларда муайян меҳнат учун тўланадиган ҳақ фақат иш ҳақи миқдори билан белгиланмайди. Ҳар доим бериладиган ёки сўраб олинадиган қўшимча имтиёзларнинг тури кўп. Масалан, Японияда қўшимча имтиёзларга йирик фирмалар ходимларига оила нафақаси, уй-жой олиш учун субсидия ва қарз бериш, ҳақи тўланган тушликлар, фарзандларни ўқитиш ва байрамларни нишонлаш учун тўловлар киради. Буюк Британияда 70 % автомобиллар компанияга тегишли, чунки шахсий мулкка солинадиган солиқлар юқорилиги сабабли компанияга тегишли автомобилдан фойдаланган афзал. Кўпгина давлатларда қуйидаги қўшимча тўловлар турлари мавжуд: йил охирида бериладиган мукофот, болаларга бериладиган қўшимча пуллар, узун таътил, фойдада қатнашиш мукофоти.

Кафолатланган иш ўрни. Кўпгина мамлакатларда ходимларни бўшатиш қийин ёки компанияга қутилмаган катта зарарларни келтиради. Масалан, Германияда бўшатишга ходим 18 ойлик иш ҳақига тенг компенсация беришларини талаб қилиши мумкин. Мамлакатда ишлаб чиқаришни тўхтатиш учун компания ўз касаба уюшмаси ва ҳукуматнинг қўшимча имтиёзларни бериш ва ишчиларни қайта тайёрлаш масалалари бўйича розилигини олиши керак.

Келтирилган зарар учун жавобгарлик. Компания, ходим ёки учинчи томоннинг ёмон ишлаши компанияга ёки ходимларга зарар келтириши мумкин. Масалан, жисмоний зарар транспорт воситасида йўл ҳаракати қоидаларига риоя қилмаслик, ускуналардан нотўғри фойдаланиш ва техника хавфсизлигига риоя этмаслик натижасида келиб чиқади. Фирма нақд пул билан нотўғри ишлаш, фондларни ишлатиб юбориш, асбоб-ускуналарни синдириш оқибатида моддий зарар кўриши мумкин. Келтирилган зарар учун компания ёки ходимнинг жавобгарлик чоралари кенг турланади.

Хулоса

Халқаро фирмада инсон ресурсларини бошқариш хусусиятлари хорижий филиалларнинг кадрлар сиёсати билан боғлиқ. Халқаро корпорацияларда инсон ресурсларини бошқариш бўйича турли хил ёндашувларнинг мавжуд бўлишига қарамай, уларнинг аксарият қисми

белгиланган мақсадларга эришиш ҳамда хорижда корхонанинг иқтисодий ривожланиши учун юқори малакали ходимлар муҳим аҳамиятга эгалигини эътироф этади. Компания штатини тўлдириш жараёнида малакали мутахассисларга бўлган эҳтиёжни ҳисобга олиш лозим. Ҳар бир фирма фаолиятини малакали кадрлар ва ёлланма ходимларга бўлган эҳтиёжни аниқлашдан бошлаши зарур.

Халқаро миқёсда инсон ресурсларини бошқариш мамлакат ичкарисида инсон ресурсларини бошқаришдан фарқланади. Хорижий корхоналарни бошқариш шакллари кўпроқ иш берувчининг қайси мамлакатда бизнес билан шуғулланаётганлиги ҳамда қаерда фаолият олиб боршига боғлиқ. Компаниянинг хориждаги филиалининг раҳбари мустақил ишлай олиш қобилиятига эга бўлиши керак, чунки хорижда кўпгина вазифалар харажатларни қисқартириш мақсадида бекор қилинган.

Фирмалар экспатриантлар танлаб олишда фақат техник билим мезонига эътибор бермасдан, янги маданиятга мослашувчанлик қобилиятининг уч томони, яъни ўзини тутиш, маҳаллий кадрлар билан қониқарли муносабатларни ташкил қилиш, билим олиш қобилиятини ҳисобга олиши зарур.

Таянч иборалар

Репатриация муаммолари, меҳнат бозоридаги тафовутлар, оптимал технологиялар, халқаро компанияда меҳнатга ҳақ тўлаш, экспатриантлар меҳнати.

Назорат саволлари

1. Ходимлар хизмат сафаридан қайтганидан сўнг қандай муаммолар келиб чиқиши мумкин?
2. Халқаро компанияда меҳнатга ҳақ тўлаш қандай хусусиятларга эга?
3. Нима учун меҳнат бозоридаги тафовутларни ҳисобга олиш зарур?
4. Миллий ва халқаро даражаларда инсон ресурсларини бошқариш хусусиятлари қандай фарқларга эга?
5. Хорижий филиал бошқарувчисини тайинлашда қандай қийинчиликлар мавжуд?
6. Маҳаллий бошқариш ходимларидан фойдаланиш қандай ижобий ва салбий томонларга эга?
7. Экспатриантлар деганда кимлар назарда тутилади?

Тавсия этиладиган адабиётлар

1. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С., Майзель А.И. Международный менеджмент. -С-Пб., 2005.

2. Внешнеэкономическая деятельность: Учебник. /Под ред. Б.М. Смитиенко, В.К.Поспелова. -М., 2002. – 304 с.

3. Кузьмина Т.И. Международный менеджмент. Управление в международных компаниях. -М., 2004.

10 - бoб. ХАЛҚАРО БИЗНЕС ЭТИКАСИ ВА ХАЛҚАРО АЛОҚАЛАР МЕНЕЖЕРИГА ҚЎЙИЛАДИГАН ТАЛАБЛАР

10.1. Глобал менежер учун этиканинг аҳамияти

10.2. Халқаро бизнесни ахлоқий юритишнинг асосий белгилари

10.3. Менежернинг уч тоифадаги шахслар талабларини ҳисобга олиши зарурати

10.1. Глобал менежер учун этиканинг аҳамияти

Глобал менежер учун турли мамлакатлар ва қитъалар шароитида меҳнат қилиш билан билан боғлиқ ахлоқ, маънавий талаблар ва меъёрларнинг умуминсоний характерини тушуниш ички миллий ва халқаро низоларнинг олдини олишга ёрдам беради. Бундай зиддиятлар эҳтимоли компания бошқарувчисига нисбатан халқаро менежер учун юқорироқ ҳисобланади.

Халқаро менежернинг ўз кундалик фаолиятида дуч келадиган давлатлар ўртасидаги иқтисодий ва сиёсий тафовутлар кўпинча сайёрамизда яшовчи этник гуруҳларнинг ижтимоий-маданий ривожланишидаги фарқларнинг натижаси эканлигига ишонч ҳосил қилади. Бу тафовутлар менежмент услубига, ишлаб чиқариш ва сотишни ташкил этишга, маҳаллий мутахассислар билан ишлаб чиқариш муносабатларига ва пировардида қабул қилувчи мамлакатда меҳнат унумдорлиги ва халқаро компания хорижий филиали ҳақидаги оммавий фикрга бевосита таъсир этади.

Зиддиятлар халқаро менежернинг бир томондан қабул қилувчи мамлакат ижтимоий фикрини инкор этиб, фақат иқтисодий ютуққа эришишга қаратилган фаолият юритганда, бошқа томондан эса, кўп сонли шахслар гуруҳларини ўз фаолиятининг тўғрилиги, фойдалилиги ёки ҳеч бўлмаганда зарарсиз эканлигига ишонтира олмаганда вужудга келади. Бундай гуруҳларга масалан, қабул қилувчи мамлакатда халқаро компаниянинг филиали ишчи ва хизматчилари, маҳаллий ҳиссадорлар, ҳукумат мансабдорлари, тегишли касаба уюшмалар раҳбарияти ва ҳоказолар киради. Менежер ва улар ўртасида баъзан махсус маҳаллий қонунчилик ёрдамида ҳал қилиш мумкин бўлмаган баҳсли зиддиятлар вужудга келади.

Бу ҳолда глобал менежер жамият олдидаги ўз масъулиятини англаши ва ҳар қандай йўл билан фойда олиш принципини чеклаш йўли билан ўз хатти-ҳаракатларини ахлоқий жиҳатдан қораланишига йўл қўймаслиги зарур. Бу фойда олиш принципини умуман инкор этишни эмас, балки қабул қилувчи мамлакатдаги мавжуд ижтимоий меъёрларни бузишга олиб келганда, иқтисодий самарадорлик мантиқи билан ривожланаётган тараққиёт кишилар учун хавф-хатар манбаига айланган

холда уни чеклашни назарда тутати.

Ахлоқий меъёрлар корхона раҳбарининг хатти-ҳаракатларини маълум даражада, жумладан, халқаро менежер нуқтаи назаридан иқтисодий жиҳатдан мақсадга мувофиқ бўлган тадбирлар кишилар, атроф-муҳит учун хавф-хатар туғдириши мумкин бўлган вазиятларда ҳам чеклайди. Бу қарашларга глобал менежер фаолиятида устунлик берилиши керак, чунки қабул қилувчи мамлакатларда хорижий ва қўшма корхоналар тобора кўп даражада жамоатчиликнинг кучли эътибори остида амал қилмоқда.

Халқаро менежернинг ахлоқий жиҳатдан қўпол хатоларига қуйидагиларни киритиш мумкин:

- қабул қилувчи мамлакатларда ишбилармонлик муҳити ва маданий ҳаёт хусусиятларини ўрганишни инкор этиш;
- хорижий фаолият натижаларини ошириб кутиш;
- хорижий шериклар билан ўзаро тушунишга интизмаслик;
- хорижий шериклар билан мунтазам мулоқот қилмаслик, шу жумладан, улар билан илиқ шахсий муносабатлар аҳамиятини етарли баҳоламаслик;
- вужудга келган муаммолар ва келишмовчиликларнинг сабабларини яхши ўрганмасдан туриб, хорижий шериклар билан муносабатни узиш.

Жаҳон иқтисодиётининг замонавий босқичида глобал менежер малакаси иқтисодий ва техник билимлардан ташқари ижтимоий соҳадаги билимлар ва мулоқотга киришувчанлигини ҳам ўз ичига олиши керак. Зиддиятлар вужудга келганда тинчлик ўрнатилишини кифоя деб билувчи анъаналар эскириб қолди. Ҳозирги вақтда халқаро менежер дуч келадиган муаммоларнинг ҳал қилиниши бундан манфаатдор бўлган барча шахслар ва ҳуқуқий субъектлар ўртасида келишувга, яъни **консенсусга** эришиш билан боғлиқ.

Умуми консенсусга эришиш воситаси сифатида муаммо ҳал қилинишидан барча манфаатдорларни қатъий исботлаш асосида соғлом тафаккур овозига мурожаат қилиш назарда тутилади. Бунда глобал менежер ўз фаолиятининг ижтимоий оқибатларини ҳисобга олиши шарт. Бунга халқаро компания хорижий филиалининг бошқариш лойиҳаси ва қарорлар қабул қилиш қалтислиги билан боғлиқ мунозаралар уларнинг амалга оширилиш даражаси нуқтаи назаридан ёрдам бериши мумкин. Қарорлар қабул қилиш усулига бундай ёндашув қарорларнинг бошқа манфаатдор шахслар учун келтириб чиқариши мумкин бўлган қалтислик даражасини жиддий пасайтиради.

Бир вақтнинг ўзида консенсус муҳим қарорлар қабул қилинишида тадбиркорлик омадини таъминлашга ўз ҳиссасини қўшади, чунки у маълум даражада нотўғри қарорлар қабул қилинишидан, унумсиз капитал қўйилмаларни амалга оширишдан, хавфли вазиятлар туғилишидан

кафолатлайди. Халқаро менежерларда қабул қилинаётган қарорларни ахлоқий баҳолаш ва исботлаш қобилиятларини ривожлантириш мақсадида ривожланган давлатларнинг кўпгина ўқув юртларида бизнес-этика мажбурий фан сифатида ўқитилади.

10.2. Халқаро бизнесни ахлоқий юритишнинг асосий белгилари

Халқаро бизнес – турли давлатлардаги шерикларнинг ўзаро ишончи бўлиб, бусиз ҳамкорликни амалга ошириш мушкул.

Бизнесни ахлоқий юритишнинг 3 асосий белгиси мавжуд:

1. Бизнеснинг ўз мақсадларига мувофиқлиги.
2. Соғлом тафаккурга бўйсунтириш.
3. Оддий маданий принциплар асосида ҳаракатланиш.

Хорижий шароитларга мослашишнинг асосий омили маҳаллий аҳоли билан оғзаки, ёзма ва сўзсиз воситалар (гавда тутилиши, мимика ва ҳаракатлар) ёрдамида мулоқот ўрнатилиши ҳисобланади. Бунда эстетика меъёрлари - ранг, дизайн, рамзлар, дидлар бўйича миллатлар тафовутларини ҳисобга олиш зарур. Дин хусусиятлари ҳатто янги технологияларнинг ишлаб чиқаришга таъбиқ қилинишига таъсир этиши мумкин. Катта оилалар ва қардош гуруҳлар кўп бўлган мамлакатларда фирмалар одатда ходимларни яхши уй-жойлар билан таъминлаш, ходимлар фарзандининг таълим олиши, соғлиқни сақлаш ва дам олиши учун шароитлар яратишга масъул. Бундай хусусиятларни ҳисобга олмай, хорижий корпорация қабул қилувчи мамлакатларда зиддиятлардан халос бўла олмайди.

Қабул қилувчи мамлакатларда урф-одатлар, дин, ҳукумат сиёсати омиллари ҳисобга олиш муҳим, чунки улар байрам кунлари, ишдаги танаффуслар, жинс камситилиши, хизмат кўтарилиши, пенсияга чиқиш ёши, инсонпарварлик мақсадларига тўловлар миқдори, даромадлар тақсимланиши, маҳаллий персонални танлашни аниқлайди. Масалан, Ислонда жума диний байрам деб эътироф этилади, беш вақт намозни, йилда бир ой рўза тутишни, камбағалларга даромаднинг бир қисмини беришни назарда тутди. Индуизм айрим тоифа (каста) вакиллари хизмат бўйича кўтарилишига қаршилик билдиради. Конфуцийлар ходим сифатларини баҳолашда уларнинг малакасига эмас, балки ёшига кўпроқ эътибор берадилар.

Шу билан бирга халқаро бизнес этикаси соғлом фикр ва оддий инсонийлик тушунчалари билан барча мамлакатлар ва китъаларга бир хил даражада тарқалган. Бир давлатда талабга эга бўлмаган, бошқа мамлакатда истеъмолчиларнинг даромадлари ва дидига мос келувчи товарларни сотиш ахлоқийдир. Масалан, ҳозирги вақтда паст аҳоли турмуш даражасига эга давлатларда оқ-қора телевизорларни экспорт қилиш ахлоқан мумкин. Шу билан бирга бирор мамлакатда инсон саломатлиги ва атроф-муҳит учун зарарли деб ҳисобланган товарларни ҳеч қайси бир мамлакатда сотиш

мумкин эмас.

Бизнесда рақобат мумкин ва ахлоқий жиҳатдан қораланмайди. Бироқ у ҳар доим соғлом фикр ва оддий инсонийликнинг жиддий меъёрлари билан чекланган бўлиши ҳамда обрў тушишига олиб келмаслиги керак. Вужудга келган шароитлар ишлаб чиқарувчини нисбатан юқори сифатли товарни ишлаб чиқариб пастроқ баҳода сотишга мажбур қилиши мумкин. Лекин ҳеч бир вазият ёлғон, тухмат, ўғрилиқ, жисмоний зўрлаш ва қонунбузарликни оқлай олмайди. Хусусан, истеъмолчиларни алдашга йўл қўйилмайди, чунки улар билан муносабатлар реклама сингари узоқ муддатли етказиб беришлар ва сотувларга йўналтирилган ҳолда олиб борилиши керак.

Юқори баҳо натижасида доимий ёки потенциал истеъмолчилар етказиб берувчилардан узоқлашса ёки беморлар маблағ етишмаслиги сабабли дориларнинг йўқлигидан вафот этсалар, фойдани кўпайтиришга интилиш оқланмайди. Бундай воситалар бўлғуси сотувлар учун шароитларни ёмонлаштириши мумкин. Шунингдек, жуда юқори даромадлар бу тармоққа янги рақобатчиларни жалб қилишини эътиборга олиши зарур.

Молиявий фаолият этикаси барча ишбилармонлик, шу жумладан, бухгалтерлик ҳисоб-китобларининг ҳам ҳаққоний бўлишини англатади. Молия-бизнес тили, шу сабабли менежернинг молиявий ҳисоботи ҳаққоний, оқилона, ишончли бўлиши керак, унинг маъноси ҳам шунда. Қуйидаги 3 та талаб ишбилармонлик бўйича молиявий ҳисоботни тузиш шартлари ҳисобланади:

1. Молиявий ҳисобот тузилаётган қоидалар тўғри ва реал вазиятларга жавоб бериши керак.
2. Бу қоидалар корпорациянинг барча бўлимлари учун бир кўринишда бўлиши керак.
3. Ҳисоботларда фақат ишончли, текширилган маълумотлардан фойдаланиш зарур.

Лотин Америкаси ва Осиё давлатларида тадбиркорлик фаолияти учун порахўрликнинг зарурлиги тўғрисидаги кенг тарқалган фикр йирик ишбилармонлар томонидан рад этилиши керак. Порахўрлик маънавиятсизлик ва ахлоқсизликдир. Пора олувчилар ва пора берувчилар охир-оқибатда доим фош этилади ва ўз обрўсини йўқотади.

Шунга қарамай, афсуски, ҳозирги вақтда фақат ривожланаётган мамлакатларда эмас, бутун дунёда порахўрлик тарқалган. Жаҳон бизнесида порахўрлик одатда катта бўлмаган жорий шартномаларни бажариш шароитларига қараганда порахўр ва пора берувчиларнинг фош этилишига камроқ имконият яратувчи йирик кўламли лойиҳаларни бажариш вақтида авж олади. Мутахассисларнинг таъкидлашича, сўнгги йилларда автомобилсозлик саноатида халқаро бизнес биринчи навбатда Америка компаниялари битимлари очиқлигининг амалиётда қўлланиши, шунингдек япон ишлаб чиқарувчиларининг Европа етказиб берувчиларига қўяётган қатъий талаблари натижасида порахўрлик ва таъмагирликдан анча тозаланди.

Шу билан бир вақтда 90-йиллар охирида халқаро иқтисодий муносабатлардаги порахўрликлар билан боғлиқ жанжаллар ҳақидаги маълумотлар мавжуд. Америка экспертлари халқаро порахўрлик ҳажмини улкан миқдорлар билан баҳолайдилар: фақат 1997 йилнинг ўзидаёқ 60 та йирик халқаро битимларда порахўрлик аниқланган. Пораларнинг умумий миқдори 30 млрд. долл.ни ташкил этган. «Шпигель» журнали чоп этган мақолада «Фольксваген» ва «Дженерал моторс» автогигантларининг харидлар бўйича бўлимлари вакиллари фойдали шартномалар имзолашдан манфаатдор етказиб берувчилардан мунтазам пора талаб қилишда айбланадилар.

Хусусан, «Шкода» фирмаси (немис компаниясининг чех бўлими) учун бўяш заводини қуриш лойиҳасида иштирок этувчи «Фольксваген» компанияси харидлар бўлимининг 3та менежерига айб қўйилган эди. Маълум мукофот учун бу менежерлар «Эй-Би-Би» швейцария-швед фирмасига фойдали шартнома ташкил этишни таклиф қилдилар. «Фольксваген» компаниясининг раҳбарияти уларни ишдан четлаштирди ва бу иш терговини немис прокуратурасига топширди.

Порахўрлик бозор иқтисодиётига ўтаётган айрим давлатларда ҳам намоён бўлмоқда. Масалан, Монголияда 80-йилларда ҳатто “порахўрлик” сўзи ҳам йўқ эди. 90-йиллар охирида бу иллат айниқса, ҳукмрон табақалар орасида кенг тарқалди. Мутахассислар Монголияда пора бериш ва олишнинг 48 сабабини келтирадилар. Улар орасида - юқори лавозимга тайинлаш, божхона ва чегара хизматини сотиб олиш. Мамлакатда порахўрликка қарши кураш бўйича йирик хорижий мутахассисларнинг иштирокида семинарлар ўтказилмоқда.

Вазирлар ва парламент вакиллари бу иллатга қарши курашишда тажриба алмашиш учун хорижга чиқмоқдалар. Монголия бош вазири Ринчиниямўн Амаржаргал коррупцияни, шу жумладан, порахўрликни мамлакат хавфсизлигига таҳдид, деб ҳисоблайди. У: “Коррупцияни тўхтата олмасак, бозор ислохотларини ўтказа олмаймиз”, - деб эътироф этди.

Хорижий шартномалар тақдирини ҳал қилувчи расмий шахсларни сотиб олиш амалиётига барҳам бериш учун ўз таркибига 29 та энг ривожланган мамлакат, шунингдек, Аргентина, Бразилия, Болгария, Чили ва Словакия қирувчи Иқтисодий ҳамкорлик ва тараққиёт ташкилоти (ИХТТ)га аъзо мамлакатлар 1997 йилда халқаро бизнес соҳасида хорижий мансабдорларни сотиб олиш билан курашиш ҳақидаги Конвенцияни имзолади. Конвенция пора берувчиларга қарши курашишга қаратилган бўлиб, аъзо мамлакатлар уларни жиноий тартибда жазолаши, шунингдек бундай ҳолатларни аниқлаш бўйича ҳамкорлик қилиши зарур.

Ҳатто порахўрлик авж олган Лотин Америкаси ҳам бундай номаъқул обрўсига чек қўйишга қарор қилди. Америка давлатлари

ташкilotига (АДТ) аъзо 21 та мамлакат етакчилари битим имзолаш учунгина амалга оширилаётган ва жиноят деб ҳисобланган порахўрликни тугатиш бўйича ҳамкорлик қилиш ҳақида шартнома имзоладилар. Ушбу халқаро қонун бўйича айбланаётган шахслар жиноят содир этган мамлакатга қайтарилиши мумкин. Шунингдек, Лотин Америкаси вакиллари халқаро терговчилар учун зарурий ахборот хусусида банк сирлари ҳақидаги қонунга риоя этмасликка розилик бердилар.

Битим тўғрисидаги АДТ шартномасида “ўз расмий вазифаларини бажариш чоғида қонуний даромадларидан келиб чиқиб, тўғри тушунтириб бўлмайдиган” тарзда вужудга келган маблағлар эгасига айланган расмий шахсни жиноятчи деб ҳисоблаш тўғрисидаги банд мавжуд. Бу ҳужжат жуда долзарб бўлиб қолди. 90-йиллар охирида Мексика ва Колумбияда юқори мансабдор шахсларни порахўрликда айблаш бўйича суд жараёнлари ўтди. Аргентинада шу даврда “ИБМ” корпорациясининг Аргентина филиалининг собиқ раҳбарига қарши айбловлар қўйилди. У 250 млн. долл.лик шартнома имзолаш учун йирик пора берган.

АДТ конгрессида АҚШ делегацияси “шубҳаланувчи ўз айбсизлигини исботлашга мажбур эмас”, деган АҚШ конституция принципига зид бандга эга бўлган АДТ шартномасини имзолаш ваколатига эга эмаслигини маълум қилди. Шунга қарамай, АҚШ 1977 йилдаёқ хорижий коррупция амалиёти ҳақидаги қонунни қабул қилган. Ушбу қонунга биноан АҚШ фуқаролари ҳар қандай чет эл шахсларига ишбилармонлик битимини амалга ошириш учун пора бериш жиноят ҳисобланади.

10.3. Менежернинг уч тоифадаги шахслар талабларини ҳисобга олиши зарурати

Харидорлар, маъмурий органлар, бўйсунувчилар талабларига юқори эътибор билан қараш ва тўғри, адолатли ва қонуний бўлганда имконият борица уларни бажариш зарур. Бунда қабул қилувчи мамлакатларда глобал менежер қарор қабул қилишдан аввал қуйидаги саволларга жавобларни таҳлил қилиб, муаммони аниқлаб олиши керак:

- талаб мазмуни нимада?
- ким сўраяпти?
- уни бу талабга нима ундади?
- талаб бажарилганда кимга зарар етиши мумкин?
- қандай қарорни кўтишмоқда?
- ушбу қарор бўйича қандай фикрлар ва қаршиликлар мавжуд?
- ушбу қарор қанчалик тезкор бўлиши зарур?
- уни қанчалик тез бажариш керак?
- у нима беради?

Бунда қўйилаётган талаблардан қатъий назар қуйидагиларни яшириш одобсизликдир:

а) акциядорлардан – акциядорлик жамиятининг қўшилиши ёки ютилишининг ҳақиқий сабаблари;

б) бўшатилаётган ходимлардан – штатнинг қисқартирилиши сабаблари.

Охирги ҳолатда масалан, фирмани қайта ташкил этишнинг истиқболли режасига мувофиқ, штатни қисқартириш заруратини ишончли тушунтириш ахлоқийдир.

Кўрсатилган уч тоифа шахслари талаблари бўйича қарор қабул қилинаётган ҳар қандай вазиятда халқаро менежер компаниянинг ижтимоий масъулиятидан келиб чиқиши керак. У эса бир томондан хўжалик самарасига эришиш, бошқа томондан эса қабул қилувчи мамлакатда компания учун қулай ижтимоий фикрни яратиш заруратига асосланади. Қабул қилувчи мамлакатда хорижий компания фаолияти билан боғлиқ шахсларнинг барча тоифалари учун менежер томонидан қабул қилинган бизнес самарадорлиги меъёрларига мос келувчи қарор тушунарлидир. Бизнес самарадорлигининг меъёрлари эса қуйидаги асосий омиллар билан аниқланади:

- мавжуд ресурслардан максимал фойдаланиш;
- ҳар бир кишининг ўз иши учун масъулияти;
- билимдонлиги;
- эркин бозор ахборотини ўз вақтида қўллаш.

Тартибли бизнесменлар учун “Ахлоқ кодекси”. ХХІ асрда халқаро бизнес учун улкан истиқболлар очилмоқда. Самарали тадбиркорлик фаолияти билан шуғулланмокчи бўлганлар учун ишбилармонларнинг миллий ассоциацияси хулқ-атвор қоидаларини ишлаб чиқадилар. Улар эса эркин бозор ва умумқабул қилинган тадбиркорлик амалиётининг “таянч - ҳаракат тизими” ни ташкил этади. Кўпинча бу қоидаларнинг услубий негизини “ахлоқ кодекси” ташкил этиб, уларни ишлаб чиқиш бўйича Халқаро савдо палатаси (ХСП) 80 йиллик тажрибага эга. Уларга ҳуқуқий қуроолларнинг умумий тўплами, интеллектуал мулкни ҳимоя қилиш усуллари, таъмагирлик ва порахўрликка қарши кураш усуллари, самарали солиққа тортиш механизмларини яратиш, божхона режимини такомиллаштириш бўйича тавсиялар, тижорат баҳсларини арбитраж орқали ҳал қилиш тажрибаси киради.

Кўпчилик тадбиркорларнинг ахлоқ кодексларига қўшилишидан манфаатдорлиги сабабларига уларнинг халқаро кўламда тадбиркорлик билан шуғулланишини енгиллаштирувчи шароитларни яратиш ва доимий ўзгариб турувчи жаҳон товар ва хизматлар бозори конъюнктураси шароитларида ўз корхонасининг хавфсизлигига

интилиши киради.

Хулоса

Глобал менежерга этика ички миллий ва халқаро зиддиятларнинг олдини олиш имкониятини беради. Глобал менежер малакаси иқтисодий ва техник билимлардан ташқари ижтимоий соҳа ҳақидаги билимлар ва мулоқотга киришувчанликни ҳам ўз ичига олиши керак. У ўз фаолиятининг ижтимоий оқибатларини ҳисобга олиши шарт.

Халқаро менежер фаолиятини фақат хўжалик муваффақиятига эришишга йўналтирганда, қабул қилувчи мамлакатда жамоатчилик фикрини инкор этганда ёки қабул қилувчи мамлакатда кишиларнинг асосий гуруҳлари - халқаро компанияларнинг хорижий филиали ишчи ва хизматчилари, маҳаллий акционерлар, ҳукумат мансабдорлари, касаба уюшмаси раҳбарларини фаолиятининг фойдалилиги, тўғрилиги ва безарарлигига ишонтира олмаганда зиддиятлар туғилади.

Ахлоқий жиҳатдан халқаро менежернинг жиддий хатоси қабул қилувчи мамлакатда ишбилармонлик муҳити ва маданий ҳаёт хусусиятларини ўрганишни инкор этиш, хорижий фаолиятдан кутилаётган натижаларнинг реал эмаслиги, хорижий шериклар билан ўзаро тушунишга интилмаслик, муаммолар ва зиддиятларнинг сабабларини яхши ўрганмай туриб хорижий шериклар билан муносабатларни узиш ҳисобланади.

Молиявий фаолият этикаси барча ишга доир, шу жумладан, бухгалтерлик ҳисоб-китобларининг ҳаққонийлигидан иборатдир.

Порахўрлик доим маънавий қораланади ва ахлоқсизликка киради.

Халқаро тадбиркорлик фаолиятида муваффақиятларга эришишни истовчилар учун ишбилармонларнинг миллий ва халқаро ассоциациялари хулқ-атвор қоидалари ва “ахлоқ кодекс”ларини ишлаб чиқади.

Таянч иборалар

Халқаро бизнес этикаси, бизнес самарадорлиги меъёрлари, Иқтисодий ҳамкорлик ва тараққиёт ташкилоти (ИХТТ), Халқаро савдо палатаси (ХСП)

Назорат учун саволлар

1. Халқаро менежер учун этика қандай аҳамиятга эга?
2. Қабул қилувчи мамлакатда халқаро менежер зиддиятларининг асосий сабаблари нимада?
3. Ахлоқий жиҳатдан халқаро менежер йўл қўйиши мумкин

бўлган асосий хатоларга нималар киради?

4. Ахлоқий бизнес юритишнинг асосий принципларини айтиб беринг.
5. Рақобат ахлоқсизликка кирадими?
6. Молиявий фаолият этикаси нимадан иборат?
7. Халқаро бизнесда порахўрлик қандай баҳоланади?
8. Миллий ва халқаро миқёсда коррупцияга қарши қандай кураш олиб борилмоқда?

Тавсия этиладиган адабиётлар

1. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С., Майзель А.И. Международный менеджмент. -С-Пб., 2005.
2. Ғуломов С.С. Менежмент. -Т., 2002.
3. Йўлдошев Н.Қ., Қозоқов О.С. Менежмент. -Т.: Фан, 2004.

АТАМАЛАР ЛУҒАТИ

«Аниқ вақтда» (Just in time) – товарларни йўқотишсиз ва тайёр маҳсулотни омборда сақлаш харажатларини камайитиришга қаратилган операция фалсафаси.

Байналмилаллашув (Internationalization) – компаниянинг миллий чегаралардан ташқарига ўсиши.

Бевосита хорижий инвестициялар – бевосита сармоядор компания ва қабул қилувчи фирма ўртасида узоқ муддатли ишга оид муносабатларга мўлжалланган капитал қўйилмалар.

Бостон консалтинг гуруҳи матрицаси (BCG matrix – Boston Consulting Group matrix) – маркетинг улуши ва маркетинг ўсиши асосида маҳсулотлар ва фирмалар классификацияси.

Вертикал интеграция – халқаро компаниянинг турли мамлакатларда ишлаб чиқариш жараёнининг айрим босқичларини жорий этиши.

Глобаллашув – компаниянинг энг юқори экстенсив ривожланиш босқичи бўлиб, бунда компания манфаатлари бутун дунё бўйлаб ёйилади.

Горизонтал интеграция (Horizontal integration) – рақобатчи билан қўшилиш ёки уни ютиб юбориш.

Диверсификация – компаниянинг янги бозорлар учун янги маҳсулотлар ишлаб чиқариши ҳисобига ўсиши.

Интеграциялашув – компанияларнинг қўшилишлар ва сингишлар ҳисобига бирлашуви.

Ишбилармонлик этикаси – фирмаларнинг бир-бири ва жамият билан ўзаро муносабатлар олиб боришнинг турли маънавий жиҳатларини ўрганувчи изланиш соҳаси.

Кўлам самараси, яъни ишлаб чиқариш кўлами ўсиши орқали иқтисод қилиш. (Economies of scale) – маҳсулот бирлигича узоқ муддатли ўртача ишлаб чиқариш харажатлари билан характерланувчи самара.

Лицензиат – лицензияни харид қилувчи.

Лицензиар – лицензияни сотувчи.

Маданият – компанияда хулқ-атвор меъёрлари, характери ва алоқаларининг мажмуаси.

Мутлақ устунликлар – бошқа давлатларга нисбатан меҳнат унумдорлиги юқори ва ишлаб чиқариш харажатлари паст бўлган мамлакатда товар ва хизматларни ишлаб чиқаришни ташкил этишни назарда тутувчи тамойил.

Нисбий афзалликлар – мамлакатда бир неча хил товарлар орасидан энг кўп фойда келтирувчи товар ва хизматлар ишлаб чиқаришга ихтисослашувни назарда тутувчи концепция.

Оператив (жорий) мақсадлар - қисқа муддатли (стратегик мақсадлардан фарқли ўлароқ) мақсадлар.

ПЭСТ – таҳлил (PEST analysis) – макроиктисодий таҳлилнинг асосий қисми бўлиб, у сиёсий (р), иқтисодий (э), ижтимоий-демографик (с) ва технологик (т) омилни ўз ичига олади.

Самарасиз ишлаб чиқариш – компания учун фойда ва даромад келтирмайдиган нарсаларнинг барчаси (машина ва ускуналардаги камчиликлар, ёмон сифат ва б.)

Стратегик альянслар (Strategic alliances) – одатда иккита компаниянинг ўзаро манфаатли стратегик мақсадларни амалга ошириши учун бирлашиши.

Синергизм (Synergy) – компаниялар йириклашувида кузатиловчи самара. Бунда умумий натижа алоҳида компаниялар натижасидан юқори бўлади ва баъзан $2+2=5$ формула билан ифодаланади.

Тадбиркорлик (entrepreneurship) – инглизча ёки французчадан таржима қилинганда “имкониятларни амалга ошириш, қўллаш ёки новаторлик фаолияти ёхуд корхона тузиш йўли билан эҳтиёжлар ва истакларни қондириш” маъноларини англатади.

Ташқи муҳит таҳлили – ташқи макроиктисодий ва микроиктисодий кўрсаткичларнинг таҳлили.

Ташқи муҳит таҳлили тузилмаси – ташқи иқтисодий, ҳуқуқий, маданий ва сиёсий муҳитлар таҳлилининг мажмуаси.

Фискал сиёсат (Fiscal policy) – миллий иқтисодиётни давлатнинг даромадлари ва харажатлари тизими орқали тартибга солиш.

Франчайзинг (Franchising) компания томонидан унинг маркаси билан маҳсулот ишлаб чиқариш ёки сотиш учун ҳужжат (франшиза) берилиши.

Халқаро менежмент – хорижда ташқи иқтисодий алоқаларнинг барча шаклларидаги жамоа фаолияти шароитларида корхоналарни тўғри бошқариш назарияси ва амалиётидир.

Халқаро горизонтал интеграция даражаси – тахминан ТМК филиалларининг бошқа ундан мустақил фирмаларга экспорт ҳажми.

Хорижда атроф-муҳитга мослашишнинг объектив омиллари – фирма таъсир эта олмайдиган ва фақат мослашишга мажбур бўлувчи ташқи муҳит омиллари.

Ютиш, ўзлаштириш (погло́ение) – Acquisition) – бир компаниянинг жами акцияларини бошқа компания томонидан сотиб олиниши. Ютилган бизнес ўзлаштирувчи компаниянинг шубба корхонасига айланади.

Қўшимча қиймат (Added value) – маҳсулотнинг тўла ва жорий бозор қиймати ўртасидаги фарқ.

Қўшилишлар (слияния – Mergers) одатда иккита бир хил ҳажмли компанияларнинг қўшилиши орқали битта йирик компаниянинг ташкил этилиши, яъни компанияни ташқи ўсиши усулларида бири.

Қўшма корхоналар (Joint ventures) – одатда қисқа муддат ёки бир лойиҳа учун икки ёки бир нечта компанияларнинг бирлашуви.

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

Ўзбекистон Республикасининг Қонуни

1. Ўзбекистон Республикасининг «Ўзбекистон Республикасининг ташқи иқтисодий фаолияти тўғрисида»ги Қонуни. -Т., 1991 й.
2. Ўзбекистон Республикасининг «Ўзбекистон Республикасида чет эл инвестициялари тўғрисида»ги Қонуни. -Т., 1991 й.
3. Ўзбекистон Республикасининг "Чет эл инвестициялари ва чет эллик инвесторлар фаолиятининг кафолатлари тўғрисида"ги Қонуни. -Т., 1994 й.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармон ва Қарорлари

1. «Бозор ислохотларини чуқурлаштириш ва иқтисодиётни янада эркинлаштириш соҳасидаги устувор йўналишлар амалга оширилишини жадаллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида» Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2005 йил 14 июндаги ПФ—3618-сон Фармони.
2. «Тўғридан-тўғри хусусий хорижий инвестицияларни жалб этишни рағбатлантириш борасидаги қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида» Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2005 йил 11 апрелдаги ПФ-3594-сон Фармони.
3. «Экспорт-импорт операцияларини тартибга солиш чора-тадбирлари тўғрисида» Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2005 йил 11 мартдаги ПК—26-сон қарори.

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг Қарорлари

1. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 02.05.2003й. 205-сонли «Тўғридан-тўғри хорижий инвестицияларни ҳуқуқий ҳимоя қилишни кучайтиришга доир қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида» Қарори.
2. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 12.12.2000 й. 473-сонли «Халқаро шартномалар лойиҳаларини тайёрлаш ва Ўзбекистон Республикасининг халқаро шартномалар бўйича мажбуриятларини бажариш тартиби тўғрисида» Қарори.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг асарлари

1. Каримов И.А. Эришилган ютуқларни мустаҳкамлаб, янги марралар сари изчил ҳаракат қилишимиз лозим. “Халқ сўзи” газетаси, 2006 йил 11 февраль.
2. Каримов И.А. Бизнинг бош мақсадимиз — жамиятни демократлаштириш ва янгилаш мамлакатни модернизация ва ислох этишдир. -Т.: Ўзбекистон, 2005.

Дарсликлар

1. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2006. – 256 с.
2. Резник С.Д. Персональный менеджмент. –М.:ИНФРА-М, 2006. - 622 с.
3. Ламбен Жан-Жак Менеджмент, ориентированный на рынок. -СПб.: Питер, 2006. – 800 с.
4. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: – М.: ИНФРА-М; Новосибирск, 2006. – 288 с.
5. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С., Майзель А.И. Международный менеджмент: Учебник. 3-изд. – СПб., 2005. – 656 с.
6. Кемпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: Учебник. -М.: ООО «Издательство Проспект», 2003 - 336с.
7. Кругман П.Р., Обстфельд М. Международная экономика: Учебник. 5-е международное издание. –СПб.: Питер, 2003 -832 с.
8. Семенов К.А. Международные экономические отношения: Учебник. -М.: ЮНИТИ, 2003 – 544с.
9. Евдокимов А.И. и др. Международные экономические отношения: Учебник. -М.: 2003 – 552 с.
10. Фуломов С.С. Менеджмент. – Т., 2002. – 318 б.
11. Кузнецова Н.Г. Менеджмент организации: современные технологии. – Ростов на Дону, 2002. – 480 с.
12. Международный менеджмент: Учебник. /Под ред. С.Э.Пивоварова, Д.И.Баркана и др. 2-изд. –СПб.: Питер, 2002.
13. Внешнеэкономическая деятельность: Учебник. /Под ред. Б.М. Смитиенко, В.К.Поспелова. -М., 2002. – 304 с.
14. Финансовый менеджмент: Учебник. Под ред. А.М. Ковалевой. -М.: ИНФРА-М, 2002-284 с.
15. Введение в теорию международных отношений: Учебник. Отв. ред. А.С. Манькин. М.: 2001. -320с.
16. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление: Учебник. -СПб.: Питер – 2002. –544 с.
17. Блэкуэлл Р.Д., Миниард П.У., Энджел Д.Ф. Поведение потребителей. -СПб.: Питер, 2002. – 644с.

Ўқув қўлланмалар

1. Кузьмина Т.И. Международный менеджмент. Управление в международных компаниях. – М., 2004. – 240 с.
2. Попов С.Г. Основы менеджмента: Учебное пособие. -М.: Ось-89, 2003.-256 с.
3. Михалева Е.П. Менеджмент: Учебное пособие. -М.: ЮРАЙТ, 2003. -

176 с.

4. Қўчқоров А ва бошқалар. Менежмент стратегияси. – Т., 2003. – 184 б.
5. Йўлдошев Н.Қ ва бошқалар. Стратегик менежмент. – Т., 2003. – 102 б.
6. Черенков В.И. Международный маркетинг: Учебное пособие. - СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2003.
7. Мировая экономика: введение во внешнеэкономическую деятельность: Учебное пособие. /Под ред. А.К. Шуркалина, Н.С. Цыпиной. - М.: Логос, 2002.
8. Аكوпова Е.С., Воронкова О.Н. Мировая экономика и международные экономические отношения: Учебное пособие. –Ростов на Дону: Феникс, 2000.

Монографиялар

1. Бекмурадов А. ва бошқалар. Ўзбекистон иқтисодиёти ни либераллаштириш йилларида. – Т.: ТДИУ, 2005.
2. Назарова Г.Г., Назарова Р.Р., Юсупов А.С., Жаҳон иқтисодиёти га интеграциялашув: тажриба ва амалиёт – Т. ТДИУ, 2005. - 178 б.
3. Контуры инновационного развития мировой экономики. Прогноз на 2000-2015 гг. /Под ред. А.А.Дынкина. М.: Наука.-2000-143 с.
4. Лобанова Е.И., Лимитовский М.А. Финансовый менеджер. -М.: ДеКА, 2000. –396 с.
5. Ленский Е.В., Цветков В.А. Транснациональные финансово-промышленные группы и межгосударственная экономическая интеграция: реальность и перспективы. – М.: АФПИ еженедельника “Экономика и жизнь”, 1998.
6. Журавлёв П.В. и др. Мировой опыт в управлении персоналом. – М.: 1998.

Газета ва журналлар

1. “Халқ сўзи” газетаси.
2. “Деловой партнер Узбекистана” газетаси.
3. “Экономическое обозрение” журнали.
4. “Бизнес вестник Востока”.

Интернет сайтлар:

1. www.uk.ru
2. www.aport.ru
3. http://ino.uzpak.uz/rus/econom_0210.html
4. <http://www.fera.uz/modules>.
5. <http://www.cer.uz/Reports/9914>

6. <http://www.ecoaccord.cks.lead.org/trade/countries/uzb.>
 7. [www. review.uz](http://www.review.uz)
 8. ЎзА Ўзбекистон Миллий ахборот агентлиги - [http://www.uza.uz./](http://www.uza.uz/)
- business

МУНДАРИЖА

КИРИШ	4
1-боб. ХАЛҚАРО МЕНЕЖМЕНТ ФАНИГА КИРИШ	6
1.1. “Халқаро менежмент” курсини глобал менежмент сифатида ўрганиш асослари	6
1.2. “Халқаро менежмент” категорияси	8
1.3. Хорижий тадбиркорлик шароитларида юқори қалтислик	9
1.4. Жаҳон бозорида рақобатбардошликка эришишда халқаро менежментнинг ўрни	11
2-боб. ҚАБУЛ ҚИЛУВЧИ МАМЛАКАТДА ХОРИЖИЙ ФИРМАЛАРНИНГ ФАОЛИЯТ ЮРИТИШ ШАРОИТИГА МОСЛАШУВИ	16
2.1. Хўжалик фаолиятини байналмилаллаштиришни мотивациялаш	16
2.2. Хорижда атроф-муҳитга мослашиш омиллари	17
2.3. Хорижий технологиялар ва ускуналарни қабул қилувчи мамлакатнинг шароитларига мослаштириш бўйича чора-тадбирлар	22
3-боб. ХАЛҚАРО ВА ТРАНСМИЛЛИЙ КОМПАНИЯЛАР ҲАМДА УЛАРНИ БОШҚАРИШ ТИЗИМИ	29
3.1. Миллий компаниянинг халқаро компания даражасига ўтиш эволюцияси	29
3.2. ТМК – халқаро тадбиркорликнинг энг самарали шакли	33
3.3. ТМК миллатини аниқлаш.	38
4-боб. ТАШҚИ ИҚТИСОДИЙ ФАОЛИЯТ СОҲАСИГА ЧИҚИШ ШАРОИТЛАРИНИ ТАНЛАШ УСЛУБИЯТИ	44
4.1. Ташқи бозорда фаолият соҳасини танлаш	44
4.2. Қабул қилувчи мамлакатни танлаш	46
4.3. Хорижий шерикни танлаш	51
5-боб. ХАЛҚАРО КОМПАНИЯЛАРНИНГ ДАВЛАТ БИЛАН МУНОСАБАТЛАРИ	56
5.1. Давлатнинг ўз ҳудудида халқаро компаниялар фаолиятига ёндашиш принциплари	56
5.2. Халқаро компаниялар фаолиятини давлат томонидан тартибга солиниши	58
5.3. Миллий капитал экспортини рағбатлантириш	61
6-боб. ХОРИЖИЙ ТАДБИРКОРЛИК РИВОЖЛАНИШИГА ХАЛҚАРО ИҚТИСОДИЙ ИНТЕГРАЦИЯНИНГ ТАЪСИРИ	66
6.1. Халқаро иқтисодий интеграция ёрдамида ТМК имкониятларини кенгайтириш	66
6.2. Европа Иттифоқи шароитларида халқаро компанияларнинг имкониятлари	68
6.3. НАФТАда халқаро компанияларнинг имкониятлари	70
6.4. АСЕАН да халқаро компанияларнинг имкониятлари	72

6.5. МЕРКОСУРда халқаро компанияларнинг имкониятлари	73
7-боб. КОМПАНИЯ ФАОЛИЯТ ЮРИТАЁТГАН МАМЛАКАТ- ЛАРДА МЕНЕЖМЕНТ УСЛУБИНИНГ ХУСУСИЯТЛАРИ	76
7.1. Менежмент услуги	76
7.2. Ғарбий менежмент услуги	77
7.3. Осиё менежмент услуги	79
7.4. Менежмент услубидан қатъий назар ишга доир этикет	85
8 - боб. ХАЛҚАРО БИЗНЕСДА КАДРЛАР СИЁСАТИ	87
8.1. Халқаро жамоани бошқариш хусусиятлари	87
8.2. Қабул қилувчи мамлакатда маҳаллий ходимларни халқаро компания менежмент услубига ўқитиш усуллари	89
8.3. Халқаро компанияларнинг хорижий филиалларида раҳбарларни тайинлаш стратегияси ва ходимларни хорижда ишлашга тайёрлаш	90
8.4. Хорижий филиал штатида маҳаллий фуқаролар ва мухожирлар (экспатриантлар)	94
9-боб. ХАЛҚАРО МЕНЕЖМЕНТ ТИЗИМИДА ИНСОН РЕСУРС- ЛАРИНИ БОШҚАРИШ	97
9.1. Халқаро фирмада инсон ресурсларини бошқариш хусусиятлари	97
9.2. Хорижий корхоналарни бошқариш шакллари	98
9.3. Хорижга ишга юбориладиган ходимларнинг баъзи шахсий тавсифлари	101
9.4. Меҳнат бозоридаги фарқлар	107
10 - боб. ХАЛҚАРО БИЗНЕС ЭТИКАСИ ВА ХАЛҚАРО АЛОҚАЛАР МЕНЕЖЕРИГА ҚЎЙИЛАДИГАН ТАЛАБЛАР	111
10.1. Глобал менежер учун этиканинг аҳамияти	111
10.2. Халқаро бизнесни ахлоқий юритишнинг асосий белгилари	112
10.3. Менежернинг уч тоифадаги шахслар талабларини ҳисобга олиши зарурати	116
АТАМАЛАР	119
АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ	121

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
Глава 1. ВВЕДЕНИЕ В ПРЕДМЕТ МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ	6
1.1. Изучение предмета «Международный менеджмент» как глобальный менеджмент	6
1.2. Категория «Международный менеджмент»	8
1.3. Повышенные риски в условиях зарубежного предпринимательства	9
1.4. Место международного менеджмента в достижении конкурентоспособности на мировом рынке	11
Глава 2. АДАПТАЦИЯ ИНОСТРАННОЙ ФИРМЫ К УСЛОВИЯМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ПРИНИМАЮЩЕЙ СТРАНЕ	16
2.1. Мотивация интернационализации хозяйственной жизни	16
2.2. Факторы адаптации к окружающей среде за границей	17
2.3. Мероприятия по адаптации импортных технологий и оборудования к условиям в принимающей стране	22
Глава 3. МЕЖДУНАРОДНЫЕ И ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫЕ КОМПАНИИ, СИСТЕМА ИХ УПРАВЛЕНИЯ	29
3.1. Эволюция перехода национальной компании в статус международной	29
3.2. ТМК – наиболее эффективная форма международного предпринимательства	33
3.3. Определение национальности ТНК	38
Глава 4. МЕТОДОЛОГИЯ ВЫБОРА УСЛОВИЙ ВЫХОДА В СФЕРУ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	44
4.1. Выбор сферы деятельности на внешнем рынке	44
4.2. Выбор принимающей страны	46
4.3. Выбор иностранного партнера	51
Глава 5. ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ С ГОСУДАРСТВОМ	56
5.1. Принципы подхода государства к деятельности международных компаний на его территории	56
5.2. Государственное регулирование деятельности международных компаний	58
5.3. Поощрение экспорта национального капитала	61
Глава 6. ВЛИЯНИЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ИНТЕГРАЦИИ НА РАЗВИТИЕ ЗАРУБЕЖНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА	66
6.1. Расширение возможностей ТНК путем международной экономической интеграции государств	66
6.2. Возможности международных компаний в условиях	68

Европейского Союза	
6.3. Возможности международных компаний в НАФТА	70
6.4. Возможности международных компаний в АСЕАН	72
6.5. Возможности международных компаний в МЕРКОСУР	73
Глава 7. ОСОБЕННОСТИ СТИЛЯ МЕНЕДЖМЕНТА В СТРАНАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ	76
7.1. Стиль менеджмента	76
7.2. Западный стиль менеджмента	77
7.3. Азиатский стиль менеджмента	79
7.4. Этикет по работе кроме методологии менеджмента	85
Глава 8. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ	87
8.1. Специфика управления международным коллективом	87
8.2. Способы обучения местного персонала в принимающей стране стилю менеджмента международной компании	89
8.3. Стратегия выдвижения на руководящие должности в зарубежных филиалах международных компаний и подготовка персонала для работы за границей	90
8.4. Местные граждане и экспатрианты в штате зарубежного филиала	94
Глава 9. УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМЕ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА	97
9.1. Особенности управления людскими ресурсами в международной фирме	97
9.2. Формы управления зарубежными предприятиями	98
9.3. Некоторые личные характеристики персонала командированного за границу	101
9.4. Различия в рынках труда	107
Глава 10. ЭТИКА МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА И ТРЕБОВА- НИЯ К МЕЖДУНАРОДНОМУ МЕНЕДЖЕРУ	111
10.1. Значение этики для глобального менеджера	111
10.2. Основные черты этического ведения международного бизнеса	112
10.3. Необходимость учета менеджером требований лиц трех категорий	116
ГЛОССАРИЙ	119
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	121

CONTENTS

Introduction	4
Chapter 1. International management: introduction	6
1.1 Hearnings subject “International management” as the global management	6
1.2 Category of “International management”	8
1.3 High risks in conditions of foreign business	9
1.4 International management is as a weapon of achieving competence in world market	11
Chapter 2. Adaptation of foreign firms to the activity conditions of receiving countries	16
2.1 Motivation of internationalizing activity of economy	16
2.2 Adaptation factors to environment in foreign country	17
2.3 Arrangements for adaptations to the conditions of countries receiving foreign technology and equipments	22
Chapter 3. International and transnational company, their operating system	29
3.1 Evolution of national company getting the status of international company	29
3.2 Transnational companies is effective form of international business	33
3.3 Defining the nationality of transnational company	38
Chapter 4. Methodology of choosing the conditions of entering sphere of foreign economic activity	44
4.1 Choosing sphere of activity in foreign market	44
4.2 Choosing the receiving country	46
4.3 Choosing the foreign partner	51
Chapter 5. Relations of international companies with the government	56
5.1 Approaching principles of the government to the activity of international companies in its territory	56
5.2 Regulation the international companies’ activity by the government	58
5.3 Taking interests in export of national capital	61
Chapter 6. Effects of the international economic integration to the development of foreign business	66
6.1 Expanding the opportunities of the transnational companies by the help countries’ international economic integration	66
6.2 Opportunities of the international companies in conditions European Union	68
6.3 Opportunities of international companies in NAFTA	70
6.4 Opportunities of international companies in ACEAN	72
6.5 Opportunities of international companies in MERCOSUR	73
Chapter 7. Features of management styles according to the country in which the company is working	76

7.1 Management style	76
7.2 Western management styles	77
7.3 Asian management styles	79
7.4 Etiquette concerning the work irrespective of management style	85
Chapter 8. Personnel policy in international business and kitting external branch staff of international company	87
8.1 Peculiarity of managing international community	87
8.2 Teaching the local personal to the styles of international management styles in receiving country	89
8.3 Strategy of setting managers offices in foreign branches of international companies and preparing the personal to work abroad	90
8.4 Local citizens and emigrants (expatriates) in staff of foreign branch	94
Chapter 9. Managing human resources in the system of international management	97
9.1 Features of managing human resources in international firm	97
9.2 Forms of managing foreign enterprises	98
9.3 Some personal characteristics of human sending on a business abroad	101
9.4 Differences in labor trades	107
Chapter 10. International business ethics and requests to the manager of international relations	111
10.1 Importances of ethics for global manager	111
10.2 Main indicators of moral managing international business	112
10.3 Necessity of registering demands of three kinds of personals of the manager	116
Explanatory words	119
Recommended literatures	121