Nazarova G.G., Aliyeva M.T.,
Safarov N.SH.

XALQARO BIZNES STRATEGIYASI

O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI

OLIY VA O‘RTA MAXSUS TA’LIM VAZIRLIGI

TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI

Nazarova G.G., Aliyeva M.T., Safarov N.CH.

XALQARO BIZNES STRATEGIYASI

Ozbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligi tomonidan 5341100 «Jahon iqtisodiyoti va XIM» yo‘nalishlarining talabalari uchun o‘quv qo‘llanma sifatida tavsiya etilgan.

«TAFAKKUR-BO‘STONI»

Toshkent - 2011

UDK: 338(4/9)(075)
65.5
X22-/73

"Xalqaro biznes strategiyasi". o'quv qo'llanma. Nazarova G.G., Alieva M.T., Safarov N.Ch.; O'zR Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi. -T.: «TAFAKKUR-BOSTONI». 2011. 152 b.

BBK 65.5ya7

"Xalqaro biznes strategiyasi" o'quv qo'llanmasi strategik boshqaruv uslubiyati va muayan shakllangan korporatsiyalar boshqaruv metodikasini o'rganish va tatbiq etishga bag'ishlangan. Jahon iqtisodiyoti baynalmilallashuv va globallashuv sharoitlaridagi davlatlar rivojlanishining hozirgi davrida ushbu kurs mohiyati va ahamiyati shundaki, talabalar qaror qabul qilish strategiyalari sohasida olishi mumkin bo'lgan nazariy va amaliy tajribalar cheksizdir.

Ushbu qo'llanmada rivojlangan mamlakatlar, xususan, AQSH, Yaponiya va G'arbiy Yevropa mamlakatlarining biznes strategiyalari sohasidagi ilg'or tajribalari ilmiy jihatdan tahlil etilgan. Bundan tashqari, strategik rejalashtirish, strategik pozitsiyalarni rejalashtirish va kompaniya xalqaro marketing strategiyalari korporatsiya siyosati va strategiyalari, xalqaro strategik alyanslar, litsenziyalash, franchayzing, xorijiy korxonalar boshqaruv shakllari ham ko'rib chiqilgan. Xalqaro biznes strategiyasi oliy o'quv yurti talaba va magistrantlari va aspirantlar, ilmiy xodimlar, shuningdek, berilgan sohada ishlayotgan barcha qiziquvchilar uchun mo'ljallangan.

Mas'ul muharrir: professor B.Y. Xodiev.

Taqrizchilar: Iqtisod fanlari nomzodlari R.R. Hasanov va I.M.Xanova

ISBN - 978-9943-362-40-6
№ 1554-63-54

©«TAFAKKUR-BO'STONI» 2011

KIRISH

Kursning maqsadi – Toshkent Davlat iqtisodiyot universitetining Xalqaro iqtisodiy munosabatlar fakulteti talabalarini jahon miqyosida biznes va tadbirkorlikning rivojlanishi va amal qilishining zamonaviy yo'nalishlari bilan tanishtirish.

Kursning predmeti – jahon iqtisodiyotida biznesning shakllari, turlari va ularning o'zaro aloqasini o'rganish.

Talaba xalqaro biznesning nazariy asoslarini, namoyon bo'lish shakllarini o'zlashtirishi, dunyoning turli mintaqalarida biznes rivojlanishining o'ziga xos xususiyatlari sohasida bilim olishi kerak.

Kursning asosini xorijiy va o'z mutaxassislarimizning asarlari, statistika ma'lumotlari tashkil etadi.

Biznes sohasidagi faoliyatni xalqaro miqyosda tashkil etish xususiyatlari, biznes doirasini kengaytirish sabablaridan kelib chiqqan holda jahon miqyosida biznesni qanday shakllantirish strategiyalarini o'rganish kursning asosiy maqsadidir.

Ushbu kursda xalqaro biznes jarayonining tavsifi umuman keltirilgan, shuningdek, xalqaro faoliyatning turli sohalarida uning o'ziga xos roli shakllantirilgan edi. Tashqi muhitdagi o'zgarishlar endilikda dunyo miqyosida biznes rolining muntazam kuchayib borishiga olib kelmoqda. Kompaniyalar iqtisodiy raqobatbardoshlik va ijtimoiy-madaniy muhit, shuningdek, jahon bozorida faoliyat ko'rsatish uchun o'z strategiyalarini qayta ko'rib chiqishlari lozim.

O'qitish davomida talabalar umumiy tasavvurga ega bo'ladilar, alohida savollarni mustaqil tahlil qiladilar.

"Xalqaro biznes strategiyasi" kursini o'rganish pirovardida talabalar quyidagilarni bilishlari lozim:

- bozor iqtisodiyotida tadbirkorning o'rni;

• firmaning xalqaro faoliyati sohasida strategiya tashkil etish texnologiyasi;

• tadbirkorning zamonaviy professional konsepstiyasi va zamonaviy rivojlanish yo'nalishlari;

• davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash, tadbirkorlik daromadi va biznes muhiti;

• xalqaro biznesda baho belgilash xususiyatlari;

• ayni shu mamlakatdagi mahalliy ehtiyojlarni tahlil qilish;

• xalqaro biznes strategiyasini tanlash;

• korporatsiya siyosati va strategiyasi;

• strategik alyanslar;

• litsenziyalash;

• franchayzing;

• kadrlar siyosati.

1-BOB. STRATEGIK REJALASHTIRISH

1-§. Strategik rejalashtirishning umumiy tavsifi va uning boshqaruvdagi ahamiyati

«Strategiya» so'zi grekcha «strategos» so'zidan kelib chiqqan bo'lib, «generalning san'ati» ma'nosini bildiradi. U hozir ham o'z ma'nosida harbiy boshliq tarkibining harbiy operatsiyalarini rejalashtirish san'atini bildiradi.

Menejmentdagi strategik rejalashtirish firmani tashkil qiluvchi a'zolarini boshqarish asosini ta'min etishdan iborat. U oliy rahbariyatning harakat va qarorlar majmuasi bo'lib, shunday korxona strategiyasini ishlab chiqishga yo'naltirilganki, uning hozirgi davrda va asosan kelajakda samarali taraqqiy topishiga imkon yaratadi.

Hozirgi zamon ishbilarmonlar dunyosida hech qanday katta firma, ayniqsa, korporatsiya joriy rejalar bilan cheklanib qolmasdan, balki o'zining menejment strategik rejalarini uslubi qimmat va murakkab jarayon bo'lishiga qaramay uni o'z ichiga kiritadi.

Izlanishlar shuni ko'rsatadiki, bu kabi rejalashtirishlar quyidagi sabablarga ko'ra o'ta muhimdir:

1. U tashkilotning maqsadini aniqlashga va shakllantirishga ko'maklashadi. Bunga korporativ topshiriq tashkilotning aniq maqsadlarini baholash va ularga erishish masalalarini qo'yish kiradi.

2. Strategik rejalashtirish firmani tashqi sharoitga ko'nishini ta'minlaydi, chunki u o'ziga muhim element sifatida tashqi muhit tahlilini va uning noxush ta'siriga moslashish usullarini kiritadi.

3. Strategik rejalashtirish firma taraqqiyoti tushunchasi va samarali tarkibli boshqaruvni bunyod etish bilan yaqindan bog'liq. Bu ikkita tushuncha, asosan, strategik rejalashtirishning ko'rsatmalaridan biri hisoblanadi.

4. Strategik rejalashtirish hisobiga samarali muvofiqlashtirish va katta sondagi korxonalarining ichki operatsiyalarini yaxlitlash imkoni mavjud, chunki ular zamonaviy va o'ta yirik korporatsiya tarkibiga kiradi.

5. Firma resurslarining samarali taqsimlanishi — inson, moliya, xomashyo, texnologiyalari — bular strategik rejalashtirishsiz amalga oshishi qiyin. Bu kabi rejalashtirish jarayonida tashkilot

ichki faoliyatining sharoitlarini tahlil qilish uning shunday sohalarini aniqlashga yordamlashadiki, qaysiki kapital mablag'ni sarflash maqsadga muvofiqligini bildiradi. Ushbu masalalarga turli firmalarda turlicha yondashishadi. Masalan, sizning e'tiboringizni 1-jadvalga qaratmoqchimiz. Bunda Kanchas Groupning 1996-yildagi AQSH va Buyuk Britaniyaning 100 ta eng kuchli kompaniya direktorlari so'rovnomasi natijasi berilgan[1]. Unga ko'ra ko'pchilik inson resurslarini boshqarishni 1-o'ringa qo'yadi.

Korxonani boshqarishdagi eng muhim savollar	**Savolning o'rtacha muhimlik reytingi**
Personalni boshqarish	1
Moliyani boshqarish	2
Aksiyadorlar bilan o'zaro munosabatlar	3
Mijozlar bilan o'zaro munosabatlar	4
Restrukturizatsiya	5
Strategik rejalashtirish	6
Kompaniya mahsulotlarini rivojlantirish	7
Texnologik savollar	8
Informatsion menejment	9
Tashqi aloqalar	10

Manba: Морел Д. Как делать прогнозы в бизнес. Руководство для предпринимателей / ingliz tilidan tarjima / M.: HIPPO, 2004.

Strategik rejalashtirish menejerlarni tarbiyalashda, ularni strategik fikr yuritishda yaxshi maktab hisoblanadi. Oxirgisi shu ma'noni bildiradiki, menejerlarga, avvalambor, strategik qarorlar xatolarini o'rganib, kelajakni aniq faraz qila olish qobiliyati zarur. Natija qilib aytsak, oliy menejer korpusi va ba'zi sharoitlarda o'rtacha boshqaruv zvenosi o'z ishining haqiqiy ustasi bo'lishi zarur.

Strategik rejalashtirishning natijasi aniq, rejalar majmuasi har tomonlama tashkilotning topshiriqlarini amalga oshishiga va maqsadga erishishni ta'minlaydigan yo'nalishda bo'lmog'i kerak.

---

[1] *Морел Д.* Как делать прогнозы в бизнес. О руководства для предпринимателей / ingliz tilidan tarjima / M.: HIPPO, 2004.

Strategik reja firmaning oliy rahbariyati tomonidan ishlab chiqiladi. Shu bilan birga uni amalga oshirishda boshqaruvning barcha saviyasi qatnashadi.

Hozirgi zamon menejmentining xususiyati nafaqat strategik rejalar ishlab chiqishni, uning samaradorligi va daromad keltiruvchanligini ko'zda tutadi, balki xizmatchilar mehnati uchun zaruriy shart-sharoitlarni yaratib berish ham hisobga olinadi. Strategik reja o'z ichiga korporativ madaniyat elementlarini ham olmog'i kerak. U firmaning o'ziga xos tashkiliy tarkib xususiyatlarini, uning obro'yini, boshqa tashkilotlar orasidagi o'rnini ham aks ettiradi. Firma rahbarlari tomonidan ishlab chiqilgan strategik rejaning yana bir e'tiborli tomoni shundaki, ular o'z xizmatchilarining ixtisoslik ustaligi va chiqarilayotgan mahsulotning iste'mollik sifatini oshishi haqida har doim g'amxo'rlik qilib boradilar.

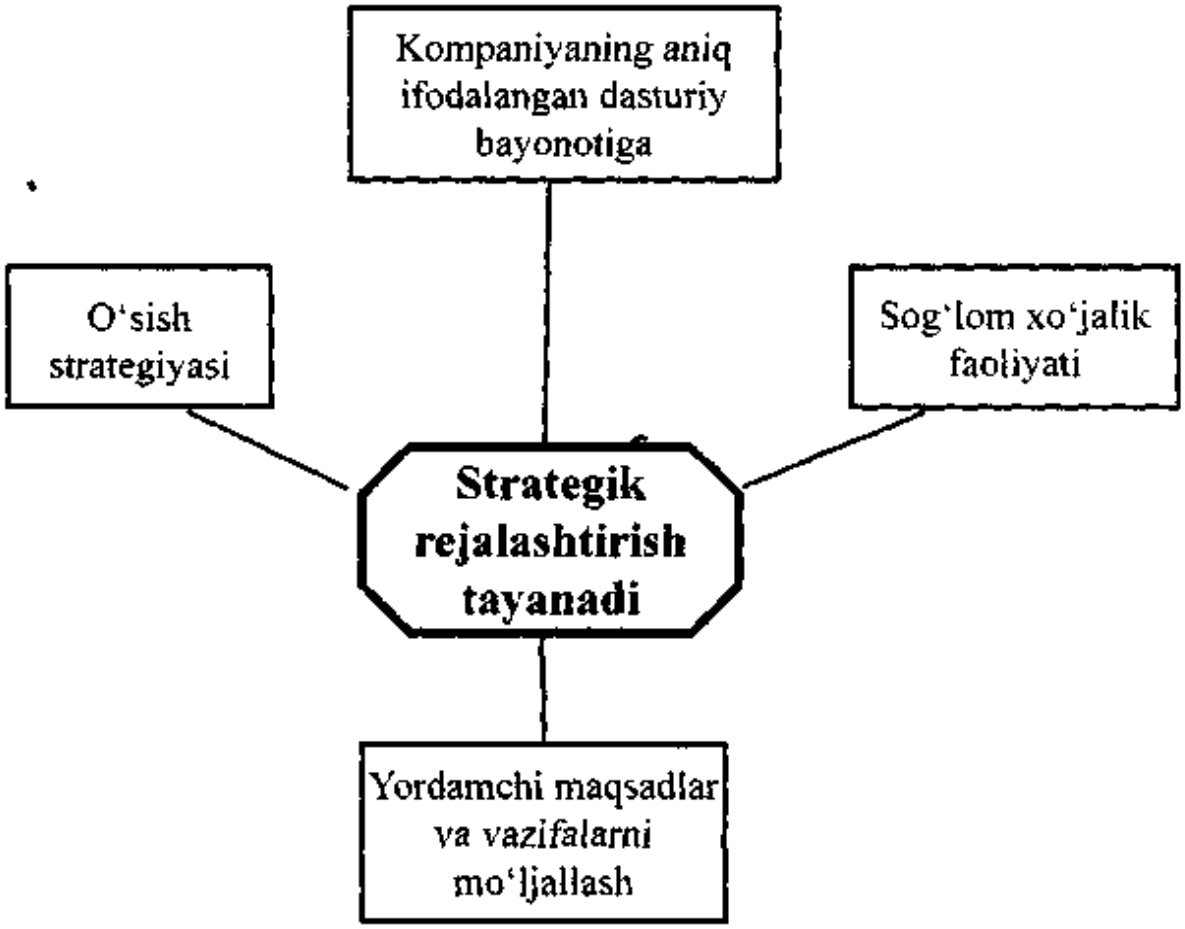
«Strategik» so'zining ma'nosi u, joriy rejalardan farqli ravishda, strategik rejalar uzoq myddatga ishlab chiqilishi haqida tushuncha beradi. Ularning davomiylik muhlati bir qator omillarga bog'liqdir: tashkilot maqsadi na uning texnologiyasi, ichki na tashqi muhitni o'zgaruvchanligi va hokazolar. Strategik rejalashtirishning oddiy muhlati 5 yil. Ammo ba'zi bir firmalar uchun bu muddat 2-3 yil bo'lishi mumkin. Shu bilan bir qatorda katta va turg'un korporatsiyalar faoliyatini strategik rejalashtirish 10 yilga va undan ortiq muhlatga hisoblangan bo'lishi mumkin. Shu narsa bizlarga ma'lumki, barcha firmalarning strategik rejalari sotuv bozori muammosini birlashtiradi, shu bilan birga yangi bozorlarni egallash yoki eskilarini kengaytirish masalasi ko'ndalang turadi. Bu rejalarning farqlanishi ishlab chiqilayotgan mahsulot tavsifiga ham bog'liq.

Strategik rejalashtirishda inson resurslarini boshqarishning ahamiyatini tushunib yetish uchun "strategik rejalashtirish"ning o'zini mani anglatishini ko'rib chiqaylik. Kompaniyaning strategik rejalashtirishi — kompaniyaning maqsadlari, uning iloji bo'lgan imkoniyatlari bilan marketing sohasida muvaffaqiyat qozonish imkoniyati o'rtasidagi strategik muvaffaqiyatni yaratish va saqlash bo'yicha boshqaruv jarayonidir. Strategik rejalashtirish kompaniyaning aniq ifodalangan dasturiy bayonotiga, yordamchi maqsadlar va vazifalarni mo'ljallashiga, sog'lom xo'jalik faoliyati va o'sish strategiyasiga tayanadi (1.1-chizma).

Amalda barcha strategiyalar ikki sababning biri tufayli muvaffaqiyat qozonadi yoki muvaffaqiyatsizlikka uchraydi. Har ikki

sabab inson resurslari bilan chambarchas bog'liq. Shuning uchun ham inson resurslari bo'yicha menejer mukammal rejani ishlab chiqqan holda strategik rejalashtirishda asosiy o'rinlarning birini egallashi kerak.

1.1-chizma



2-§. Tashkilotning burchi

Ilg'or firmalarda burch qoidasi asosan aniq va tushunarli shakllanadi, bu esa firmaning aniq faoliyatiga va uning xizmatchilarining axloq o'lchamlariga ega bo'lishga imkon yaratadi. Firmaning asosiy maqsadini qanday izlashiga qarab eng yaxshi muqobillikka ega bo'lishini tasavvur qilish mumkin.

Adabiyotda «korporativ burch» terminini tez-tez uchratish mumkin. U ma'lum firmaning obro'si, markasi, ko'rsatkichi bo'lib xizmat qiladi. Burchga, eng avvalo, tovarni, xizmatni iste'molchi uchun ahamiyati nuqtai nazaridan qarash kerak. Burch tanlashda rahbariyat quyidagi savollarga javob berishi kerak: «Bizning mijozlar kimlar?» va

«Mijozlarimizning qanday talablarini qondira olamiz?» Firma mahsulotini xalqning turli jamiyat qatlamlari tomonidan, agar ular bevosita xaridor bo'lmasa ham, baholash omili kam ahamiyatga ega bo'lmaydi.

Ko'rib chiqilayotgan muammolar oqimida daromad olish maqsadini korporativ burchga ahamiyat berish ham maqsadga muvofiq bo'ladi. Bir qator holatlarda tadbirkorlar burchga daromad olish maqsadi deb qaraydilar. Bu kabi yondashuv kichik korxonalar uchun ham noto'g'ridir. Daromad olish uchun, yashash qobiliyatini saqlab qolish uchun, firma o'z mahsulotini sotish uchun zaruriy sharoitlarni ta'min etishi kerak, ya'ni yaxshi sifat, uncha qimmat bo'lmagan narx, taklif qilinayotgan tovar va xizmatlarning qulayligi bilan xaridorlarni o'ziga qarata olishi kerak.

Hozirgi zamon biznesida katta muvaffaqiyatga erishish korporatsiyalarning korporativ burchiga bir necha misol keltiramiz:

1. Zamonaviy IBM korporatsiyasi o'z burchini jamiyatning axborotga bo'lgan talabni qondirish deb bilishi.

2. «Ford» kompaniyasi unga asos solgan Genri Fordni ko'pchilikka e'lon qilib aytgan: «Odamlarga arzon transport taqdim etish» degan burchga sodiq qolishi.

3. Reven kompaniyasi (kosmetika ishlab chiqaruvchi) xaridorlarga «Biz orzu-niyat sotamiz» deyishi.

4. Nihoyat, deyarli barcha o'ta yirik bo'lgan yapon firmalari va uncha katta bo'lmaganlari ham xaridorlarni o'ta oliy navli tovarlar bilan ta'min etishni o'zlarining burchi deb hisoblashini misol qila olamiz.

Korporativ burchning eng muhim tomoni — bu tashkilotning korporativ madaniyatidir, ya'ni rahbariyat maqsadiga loyiq deb hisoblaydigan firma ichidagi munosabat turadi. Bu munosabatlar har bir inson manfaatiga qanchalik to'g'pi kelsa, firma tanlab olgan korporativ burch shunchalik samarali bo'ladi.

Korporativ burch shakllanishining uchinchi tomoni — bu kompaniya xizmatchilarini xaridorlarga sifatli xizmat ko'rsatishdan ko'radigan imkonli foydasidir.

3-§. Tashkilotning portfel strategiyasi

Firma va korporatsiyaning portfel strategiyasini ishlab chiĭishda ikkinchi vazifa bo'lib rejalashtirish hisoblanadi. U qimmatbaho qog'ozlar,

tashkilot hujjatlari, buyurtmalar portfeli tushunchasi bilan nomlanadi. Portfel strategiyasi bu firmaning asosiy va umumiy maqsadlarini ishlab chiqishdir. U ikkita ko'rsatkichni o'z ichiga qamrab oladi:

1. Firma taraqqiyotining asosiy yo'nalishlarini aniqlash.
2. Firma faoliyatini bosh, umumiy maqsadlarini ifodalash va belgilash.

Vazifa tanlashga o'xshab, portfel strategiyasini tanlash ham firmaning oliy menejer korpusining burchi hisoblanadi. Shu bilan birga u to'g'ridan-to'g'ri yoki bevosita firmaning boshqaruv faoliyatini o'rta va quyi saviyalari bilan yaqin bog'laydi. Bu bog'langanlikni quyidagi ikkita yo'nalishda kuzatish mumkin. Birinchidan, portfel strategiyasini bunyod etish faqat tashkilotning ichki va tashqi omillari haqidagi ma'lumotlar olinganda mumkin bo'ladi.

Bu kabi ko'rsatkichlarni to'plash qoidasiga binoan o'rta saviyadagi menejer mutaxassislar zimmasiga yuklangan, ular uchun aniq axborotlar barcha zaruriy bo'linmalardan kelib turadi. Bu turdagi aloqalarni tashkilotdan rahbariyatga keladigan aloqa deb belgilash mumkin.

Aloqaning ikkinchi yo'nalishi oliy menejerlik korpusidan tashkilotga, ya'ni ushbu strategiyani hayotga tatbiq qiladigan odamlar jamoasiga keltiriladi. Firma rahbariyati tomonidan ishlab chiqilgan ko'rsatmalar umumiy maqsadlar, o'rta va quyi saviyada faoliyat ko'rsatayotgan bo'linmalar bo'yicha aniqlashtiriladi. Firmaning portfel strategiyasi tarkibiga yuqorida eslatganimizdek ikki guruh muammoning echimi kiradi: 1) tashkilot taraqqiyotining asosiy magistral yo'nalishlarini tanlash; 2) to'g'ri keladigan umumiy maqsadlarni belgilash va shakllantirish. Har ikkala guruhni ham batafsil ko'rib chiqamiz.

4-§. Tashkilot taraqqiyotining strategik yo'nalishi

Bu guruh keng spektrli masalalardan: kompaniyaning o'sishi, uning marketing faoliyati, ishlab chiqarish texnologiyasi, innovatsiyalar, material va mehnat resurslari bilan bog'liqdir.

Ular ichida eng muhimi, hech qanday ikkilanishsiz, firmaning o'sish masalasidir. Firma rahbari bu kabi taraqqiyot yo'llari va usullarini alohida tanlab oladi. Bu, masalan, yangi ishlab chiqarish tarmoqlariga ega bo'lishdir. Bunda firma yangi mahsulotni, agar uni sotishdan yaxshi

daromad olishni ko'ra olsa, chiqarishni o'zlashtirishga harakat qiladi. Masalan, avtomobil korporatsiyalari Jeneral Motors, Mobil korporeyshn, Kraysler, Ford, yapon firmalari hammaga ma'lum avtomobil markalaridan tashqari bozorga katta sonda boshqa sanoat va iste'mol tovarlarini ham chiqaradilar. Tashkilot rahbariyati uning taraqqiyotini strategik rejalashtirilishida ichki omillarga yo'naltirilgan boshqa yo'lini tanlashi mumkin. U yoki bu mahsulotni ishlab chiqishni kengaytirish, uning yangi shakllarini yaratish, iste'mol tavsifini yaxshilash, zamonaviy texnologiyalarni yaratish va hokazolar.

Firma faoliyatining bosh yo'nalishini tanlashga uning rahbariyatiga marketing siyosatini tanlash ham kiradi. Bu, masalan, bozorda o'z qismini ko'paytirish uchun kurashish, o'z harakatlarini bozordagi o'rnida mustahkamlanib qolishga yo'naltirish. Masalan, bir xil turdagi tovarlar sotuvini kengaytirish yoki boshqa turdagi tovarlarni bozordan chiqarish.

Oliy menejmentning portfel strategiyasida raqobatchilar bilan kurashish usullari va shakllarini to'g'ri tanlash muhim masala hisoblanadi. Rahbariyat raqobatchining g'alaba qilishini asosiy yo'nalishini belgilaydi: arzonroq narx yoki yaxshi sifat hisobiga. Bunga yorqin misol qilib, Yaponiya kompaniyalarini keltirish mumkin. Ular sotuv bozorini egallashdagi kurashda, eng avval, arzon narxlardan boshlab, mustahkam joylashgandan keyin asosiy diqqat-e'tiborlarini tovarlarning sifatiga qaratadilar. Hozirgi vaqtda Yaponiya raqiblarini sifat bilan yengib kelmoqda. Tashkilot rahbariyatining muhim vazifalari qatorida ishlab chiqarishning texnologik strategiyasi va mahsulot turi turadi. Bu korxonaning ishlab chiqarish sohasi demakdir: tovarlarni seriyalab yoki ommaviy ishlab chiqarish, chugun, po'latni donalab yoki bittalab ishlab chiqarish (kiyim tikish, oliy sifat tovarlar chiqarish). Firmaning ishlab chiqarish strategiyasini yana bir elementi haqida gapirishga to'g'ri keladi, ya'ni menejment ustuvor yo'nalishlarining qaysi birining tovar xarajatlarini kamaytirishni (tannarxni pasaytirish) yoki innovatsion strategiyasini (sifatli texnologiya yaratish hisobiga daromad olish) amalga oshirishni tanlab oladi.

Portfel strategiyasiga firmaning moddiy mehnat va moliyaviy resurslarini taqsimlash bilan bog'liq bo'lgan muammolar majmuasi kiradi. Rahbariyat qaysi tarmoqlarga katta kapital mablag'larni ajratishni,

innovatsiyani qanday qilib moliya bilan ta'minlashni maqsadga muvofiq bo'lishini hal qiladi. Shu bilan birga u qanday xomashyo va energiya manbalarini izlab topish yoki sotib olishni ham hal qiladi. Tabiiyki, resurslarni samarali ishlatish masalalari ro'yxatida barcha saviyadagi ishlab chiqarish va boshqarish uchun xodimlarni tanlash ham muhim masala hisoblanadi. Kadrlar siyosatida yetakchi yo'nalishni tashkilotning oliy menejerlik korpusi belgilaydi.

Firmaning strategik sohasi an'anaviy muammolar tashkiliy, moliyaviy va boshqa tavsiflaridan tashqari axloqiy-etik rejadagi masalalar majmuasini ham o'z ichiga oladi. Firmaning oliy rahbariyati uning korporativ madaniyatini tashkil qilish, qo'llash va taraqqiy toptirish masalasini ham hal qiladi. Madaniyat ustuvor odatlarni, qoidalarni va umidlarni aks ettiradi. Rahbariyat o'z tashkilotining obro'sini ushlab turishga oid maxsus usullarni ishlab chiqadi. Masalan, firmadagi odob turiga to'g'ri keladigan kadrlarni tanlash bilan, ma'lum madaniyatga taalluqligi bilan, tashkilotga, kompaniyaga yaxshi obro'ga ega bo'lgan odamlarni jalb qilishga qaratilgan.

5-§. Strategik rejalashtirishda inson resurslarini boshqarishning ahamiyati

Inson resurslari bo'limi yuqori rahbariyatga strategiyani shakllantirish va amalga oshirishda uch yo'l bilan yordam berishi mumkin. Quyida ularning har birini ko'rib chiqamiz (1.2-chizma).

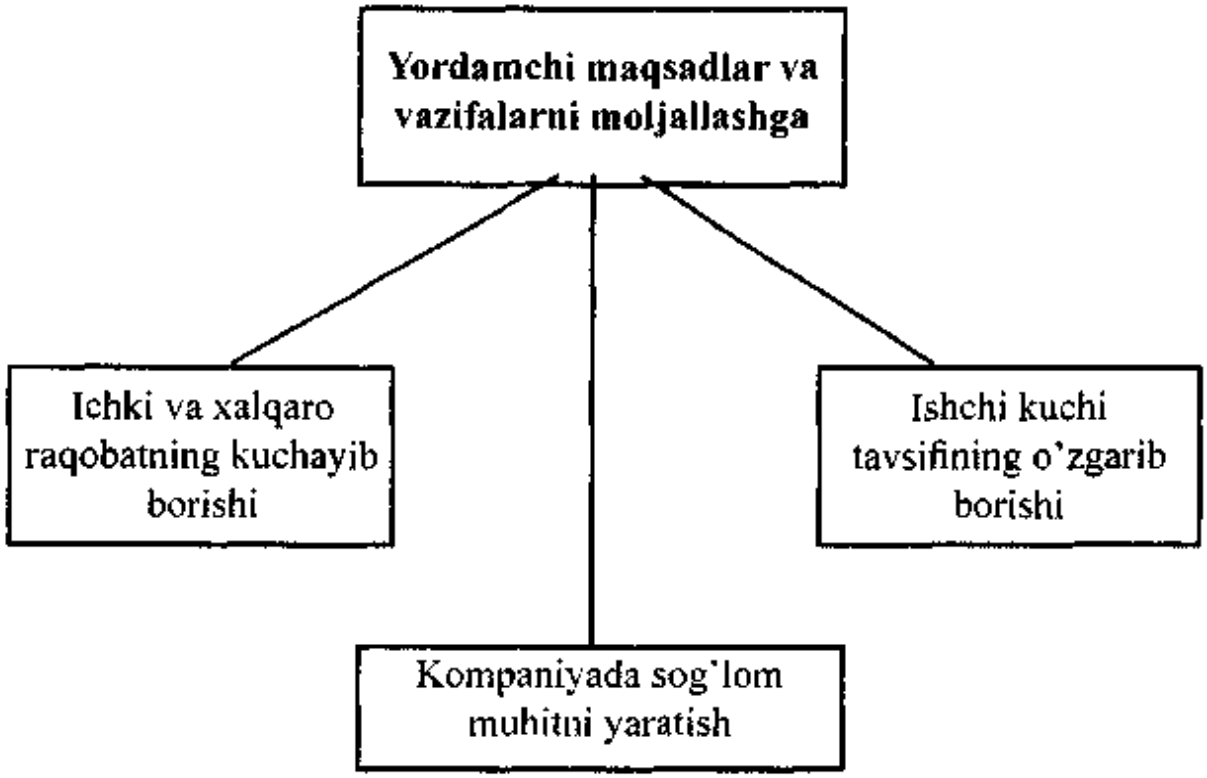
Ichki va xalqaro raqobatning kuchayib borishi.

Ishchi kuchi tavsifining o'zgarib borishi, ya'ni ishchilar bajaradigan ishda yanada komplekslashib, ma'lumotlar texnologiyasiga asoslanishi, mehnat taqsimoti va kooperatsiya jarayonlarining davom etishi strategik masalalarni hal etishda rahbariyat inson resurslariga jiddiy e'tibor qaratishlari lozimligini taqozo etmoqda.

Kompaniyada sog'lom muhitni yaratish, o'z xodimlarini doimo qo'llab-quvvatlash, xizmatchilarda ish joyini yo'qotish xavfi tug'ilganda ularni ish bilan ta'minlash, hayotiy muammolarini hal etish — bularning barchasi inson resurslarini boshqarish orqali strategik rejalashtirishga ta'sir etishga doir keltirish mumkin bo'lgan misollarning bir nechtasi, xolos. Shuni ta'kidlab o'tish kerakki, xizmat ko'rsatish sohasi va yuqori

texnologiyali iqtisodiyotni rivojlanishi bilan sodiq xodimlar tanlovda yanada ko'proq imkoniyatga ega bo'lishadi.

1.2-chizma



6-§. Inson resurslarini strategik boshqarishga misollar

"Kolgeyt Palmoliv" kompaniyasining inson resurslari bo'limi bajarayotgan dasturlar strategiyani ishlab chiqish va uni amalga oshirishning naqadar ahamiyatli ekanligiga yorqin misol bo'la oladi. "Kolgeyt Palmoliv" kompaniyasi yiliga 5 milliard AQSH dollari miqdorida savdo hajmiga ega global ishlab chiqarish kompaniyasidir.

Kompaniyaning yangi strategiyasi asosiy e'tiborni ishlab chiqarishi va tuzilishi jihatidan oddiy va nisbatan arzon hisoblanadigan yangi mahsulotni yaratishga qaratildi. Yangi strategiya unchalik mashhur bo'lmagan "Kolgeyt" mahsulotini jahon bozorlarida raqobatbardoshligini oshirishga, kompaniyani sifatli mahsulot ishlab chiqarishga qaytadan ixtisoslashtirishga qaratildi.

Bu yangi strategiyaga ko'ra kompaniyaga qarashli bir necha yirik tuzilmalardan, shu jumladan, ikkita sport va ko'ngilochar kompaniyalardan voz kechildi. Asosiy qayta qurish shunda bo'ldiki,

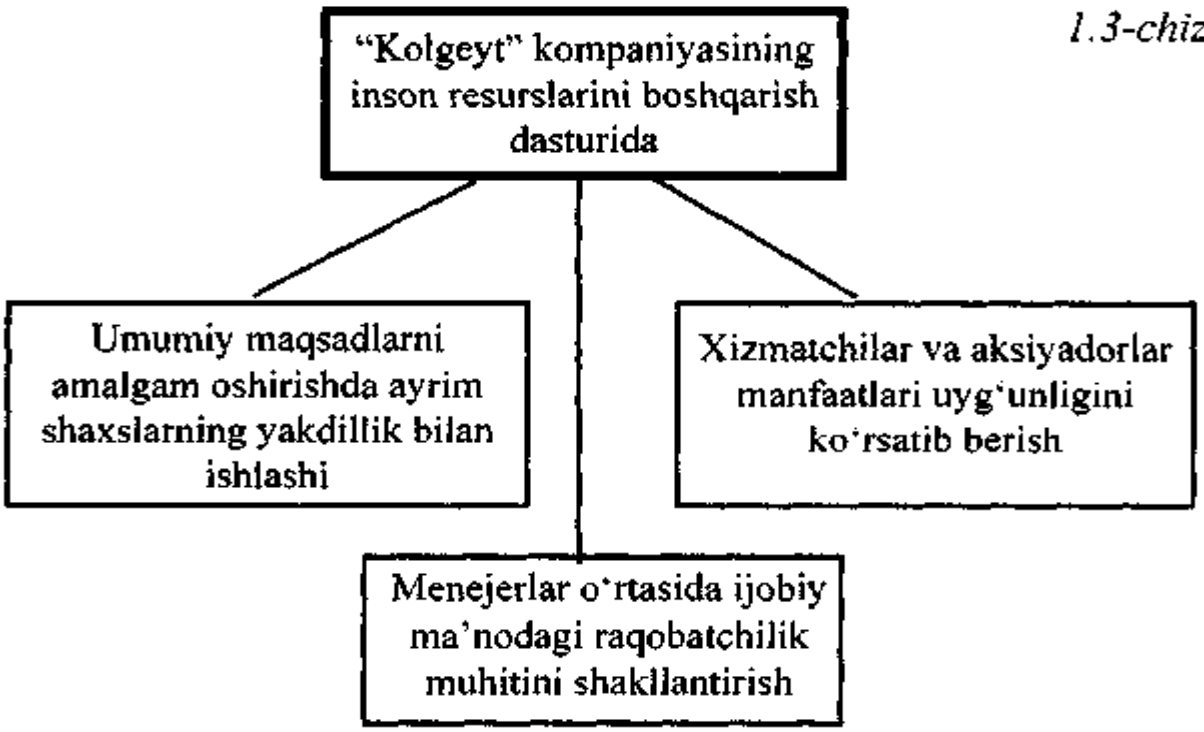
yuqori boshqaruvning bitta ortiqcha bo'gini yo'qotildi va qo'shimcha resurslar yangi mahsulotni yaratishga, uni tadqiq etish va rivojlantirishga yo'naltirildi. Inson resurslarini boshqarish dasturi yangi maqsadlarga erishishda ko'maklashishga qaratildi.

"Kolgeyt" inson resurslarini boshqarish dasturlari inson resurslarining strategik boshqaruvda qay darajada qatnashishini tahlil etishga yordam beradi. "Kolgeyt"da inson resurslarini boshqarish bo'limiga kompaniya prezidenti tomonidan kompaniyadagi ichki madaniyatni yaratishga qaratilgan dasturni ishlab chiqish va amalga oshirish topshirilgan. Bu dastur yordamida quyidagilarga erishish mumkin (1.3-chizma):

umumiy maqsadlarni amalga oshirishda ayrim shaxslarning yakdillik bilan ishlash va hamkorlik qilishini rag'batlantirish. Xodimlarning tengligiga urg'u berish, o'zini ko'rsatgan ishchilarni har tomonlama rag'batlantirish va mukofotlash;

menejerlar o'rtasida ijobiy ma'nodagi raqobatchilik muhitini shakllantirish va barcha xizmatlar o'rtasida ijodiy fikrlashni qo'llab-quvvatlash; xizmatchilar va aksiyadorlar manfaatlari uyg'unligini ko'rsatib berish.

1.3-chizma



Umuman olganda, kompaniyada inson resurslarini boshqarish sohasiga taalluqli ko'plab dasturlar ishlab chiqilgan. Bu dasturlarda har bir

xodimning o'z vazifalarini to'la-to'kis bajarishiga erishishni ta'minlash, xodimlarning ehtiyojlariga yaqin va moslashuvchan bo'lishi uchun yengilliklarni qayta ko'rib chiqish masalalari olg'a surildi. Shuningdek, xizmatchilarning oylik maoshlariga qilinadigan xarajatlar xususida ham ikkita o'zgarish kiritishdi va muvaffaqiyatli amalga oshirildi.

Faraz qilaylik, kompaniya strategiyasi xarajatlarni kamaytirib, savdo hajmini kengaytirishi kerak. Buning uchun ishlab chiqarish sohasidagi siyosatda asosiy e'tiborni ommaviy mahsulot ishlab chiqarishga qaratish va erkin savdoga urg'u beruvchi distributiv siyosat olib borish maqsadga muvofiqdir.

Ko'pincha xuddi shu narsa inson resurslari bo'limi siyosatida ham qo'llaniladi. Bu bo'lim siyosati — xizmatchilarga qanday tartibda va qancha haq to'lash, nomzodlarni qanday tanlash, axloqiy harakatlarni qanday yo'lga qo'yish, qanday harakatlarni taqdirlash, qaysi birlarini esa jazolash kabi masalalar jiddiy e'tibor talab etadi. Bu siyosat mantiqiy hamda izchil amalga oshirilib, kompaniya rejasiga va oliy maqsadiga mos kelishi kerak. U kompaniyaga va menejerga strategik rejani samarali ro'yobga chiqarishga imkon yaratishi lozim.

Ikkinchi misol sifatida "Tendi" korporatsiyasini keltiramiz. Elektronika va kompyuter sohasida faoliyat olib boruvchi bu korporatsiyada muvaffaqiyatning garovi asosan chakana savdodan keladigan daromadga bog'liq. O'z navbatida savdo hajmi chakana savdo xodimlarining tijorat qilish qobiliyatlariga chambarchas bog'liq, chunki kompyuter va elektronika qurilmalari savdosi sotuvchidan chuqur bilim va tijoriy sa'y-harakatlarni talab qiladi.

"Tendi" korporatsiyasida[2] inson resurslarini boshqarish bo'limi olib boradigan siyosat korporatsiya manfaatini ta'minlash uchun insonlarni jalb qilish, yollash va qo'llab-quvvatlashga qaratilgan. "Tendi"ning xodimlarni tanlash siyosati mahsulot sotishga uquvi yaxshi nomzodlarni tanlashga yo'naltirilgan, chunki korporatsiyaning 80 foiz xizmatchilari bevosita savdo bilan shug'ullanishadi. Buning uchun "Tendi" xodimlar kasb ko'nikmalarini baholash uchun kompyuter dasturini ishlab chiqqan. Bu dastur malakali buyurtmachilar bilan ishlashga, taqdimnomalar, yopiq savdolar o'tkazishga, buyurtmachiga savdodan keyin xizmat ko'rsatishga loyiq nomzodlarni aniqlashga yo'naltirilgan.

[2]Conomic Enquiry/ July 2003 (Western Economic Association, USA).

Shu singari ta'lim siyosati samarali tijoriy bilim berishga yo'naltirilgan, kompensatsiya siyosati esa savdo hajmini yaxshi bajarilganligi uchun katta mukofot miqdorini belgilaydi. Kompaniya siyosati va falsafasini loyihalashtirishning bir tomonida vazifalar tursa, ikkinchi tomonida bu vazifalarni bajarish turadi.

Tayanch iboralar

Inson resurslari, tashqi imkoniyatlar, kompaniyaga xavf-xatar, menejer, ma'lumotlar, xalqaro raqobat, ishchi kuchi, ma'lumotlar texnologiyasi, tadbirkor, mijoz.

Nazorat savollar

1. Strategik rejalashtirish nima?
2. Korxona o'z oldiga SRda qanday maqsadalarni qo'yadi?
3. Firma rivojlanishining asosiy strategiyalari qaysilar?
4. Strategik rejalashtirish nimalarga tayanadi?
5. Inson resurslari bo'limi SRni shakllantirishda qanday yordam berishi mumkin?

Adabiyotlar ro'yxati

1. *Karimov I.A.* Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari / I.A.Karimov. — T: O'zbekiston, 2009. — 56 b.

2. Prezident Islom Karimovning 2009 yilning asosiy yakunlari va 2010 yilda O'zbekistonni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi. "Xalq so'zi" gazetasi. 2010 yil 30 yanvar.

3. «БИКИ» №137 (8333), 2001.

4. «Российский Экономический Журнал» №1, 2004.

5. Economic Enquiry/ July 2003 (Western Economic Association, USA).

6. Армстронг Майкл. Как стать еще лучшим менеджером Днепропетровск: Боланс - Клуб, 2003. – 350 с.

7. Афонин И.В. Инновационный менеджмент: Учеб. пособ. – М.: Гардарики, 2005. – 224 с.

8. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирми. Пер. с

англ. –Москва.: Инфра. 2003.

9. Егеров И.А. Стоимость бизнеса: Искусства управления / Уч. пособие. – М.: Дело, 2003 – 480 с.

10. Информационные технологии и управлении предприятием. Сборник статей интервью 2001-2003 гг. – М.: Три квадрата, 2004.

11. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами: Уч. пособие. – М.: Дело, 2002.

12. Морел Д. Как делать прогнозы в бизнес. О руководства для предпринимателей / Пер. с англ. / М.: HIPPO, 2004- 283 с.

13. Основы искусства управление: Уч. пособие. – М.: Дело, 2002 – 328 с.

14. Основы принятия управленческих решений. Уч. пособие. Карданская Н.Л. М., 2000.

15. Попов С. А. Стратегический менеджмент: Видением – важнее, чем знание / Уч. пособие. – М.: Дело, 2003 – 352 с.

16. *Глутценко В.В., Глушенко И.И.* Разработка управленческого решения. М., 2000.

17. Роиск В. Д. Профессиональный риск: оценка и управление. – М.: Анкел, 2004 – 224 с.

Internet-resurslar

- http//www.gov.uz.
- http//www.wesmirbook.ru.
- httr//www.cer.ru.

SAMARQAND IQTISODIYOT
MARKAZI
442379

2-BOB. STRATEGIK POZITSIYALAR TANLASHDA REJALASHTIRISH

1-§. Strategik pozitsiyalar tanlashda tashkilotning umumiy maqsadi

Firma rahbariyati tomonidan tanlab olingan firma taraqqiyotining asosiy yo'nalishi tashkilotning oldiga qo'yilgan bosh va umumiy maqsadlari asosida aniqlashtiriladi. Strategik rejalashtirish jarayoni sezilarli darajasi tashkilot jamoasi tomonidan qanchalik to'g'ri tanlanganligiga, tushunarli qilib izohlanganiga va qabul qilinganligiga bog'liq.

Bu sohadagi izlanishlar shuni ko'psatadiki, bu kabi maqsadlar bir o'lchovlarga to'g'ri kelishi kerak:

1. Aniqlik va o'lchamlilik.
2. Vaqtincha ma'lumlik.
3. Erishuvchanlik.
4. Muqobillik va o'zaro qo'llashlik.
5. Maqsad qo'yilish sohasidagi ustuvorlik.

Birinchi o'lchov maqsadlarning aniq, ko'proq raqamli ko'rsatkichlari bilan izohlanadi, masalan, «Xizmatchilarni vazifa lavozimidan ko'tarilishini bir yilda 10-15 foizga oshirish», «Yangi turdagi mahsulotning qiymatini 20-25 foizga pasaytirib chiqarish» va hokazolar.

Bunday maqsad qo'yilishi bilan rahbariyat o'rta va quyi boshqaruv bo'g'inlarining faoliyati uchun mo'ljal yaratadi.

Ikkinchi o'lchov strategik rejalashtirishda – bu strategik rejani hisoblab chiqilgan davr ichida bajarilishini oldindan aniqlash. Shunga binoan strategik rejalashtirish maqsadlarini uzoq muddatli (5 yildan ortiq), o'rta muddatli (1 yildan 5 yilgacha) va qisqa muddatli (1 yilgacha) rejalashtiriladi.

Uchinchi o'lchov — maqsadga erisha olish ikkita sababga ko'ra muhim hisoblanadi. Birinchidan, erishish qiyin bo'lgan maqsadni qo'yish tashkilotning katta material resurslarini yo'qotishga, ya'ni uni bankrotlikka olib kelishi ham mumkin. Ikkinchidan, erishish qiyin bo'lgan maqsadlarni qo'yish xizmatchilarni muvaffaqiyatga erishish harakatini vujudga keltiradi, chunki ular bu ishni imkonsiz ekanligini oldindan ko'ra oladilar. Bu esa ularni mehnatga bo'lgan shaxsiy qiziqishini pasaytiradi

va ishlab chiqarish samarasiga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Aksincha, jamoa tomonidan ko'rilgan va qabul qilingan maqsadlar ularning faolligini va tashabbusini oshiradi. Ular maqsadga erishish bilan birga o'zlarining shaxsiy manfaatlarini bog'laydilar — xizmat lavozimida yuqoriroq pog'onaga ko'tarilishini, moddiy taqdirlanishini va boshqalarni.

To'rtinchi o'lchov strategik rejalashtirishdagi qo'yilgan maqsadlar — bu hisob-kitobni muvofiqlashtirilganligini va o'zaro qo'llanishini bildiradi. Bu kabi yondashuv to'laligicha oliy menejment korpusining san'atiga, malakasi bo'yicha ustaligiga bog'liqdir. Muvofiqlashtirish yoki maqsadni o'zaro qo'llanishi noto'g'ri amalga oshirilishida har xil turdagi bo'limlar menejmenti ishlarida qo'shimcha qiyinchiliklarga olib keladi.

Beshinchi o'lchov maqsad ustuvorligi — strategik rejalar zarur bo'lgan ishlab chiqarish sohalarini tanlash, qisqacha ular quyidagilardir: foyda keltiruvchanlik, bozorlar, unumdorlik, mahsulot, moliya resurslari, innovatsiya, kadrlar, ijtimoiy javobgarlik va boshqalar.

Har qaysi bo'linmalarda maqsadlarni mazmuni va ifodalanishi shakli bo'yicha o'ziga xos bo'ladi. Masalan, agar so'z tashkilotni foyda keltiruvchanligi to'g'risida boradigan bo'lsa maqsad foyda hajmi, daromad, dividendlar o'lchami ko'rsatkichlarida ifodalanishi mumkin. Buni quyidagicha aniq ifodalash mumkin: 1) tovar sotuvidan keladigan foydani ikki yil davomida shuncha foizga ko'paytirish, yoki 2) omonatlar qo'yishdan keladigan daromadni har yili muncha foizga oshirish va hokazolar.

"Ford" — har tomondan qaraganda ham yirik kompaniya. 1989-yilda "Ford" 966 mlrd. doll. miqdoridagi savdo hajmi bilan AQSHdagi eng yirik sanoat kompaniyalari ichida beshlikka, dunyodagi eng yirik kompaniyalar ichida esa o'nlikka kirdi. "Ford" jahondagi avtomobil ishlab chiqaruvchilar ichida ham yetakchilar safida turadi. Kompaniya xalqaro biznesda faol ishtirok etadi. Kompaniya o'zining eksport operatsiyalarini 1903-yilda boshlagan. O'sha paytda "Ford" ishlab chiqargan har olti avtomobilning biri chetga chiqarilardi.

O'sha paytdan buyon kompaniya yiriklashib, xalqaro doiradagi faoliyat ko'lami kengayib borayotgan bo'lsa-da, u hamisha o'zining chegaralangan moliyaviy resurslari va kadrlarini kompaniya niyatlari va maqsadlariga mos keluvchi bozorlar hamda ishlab chiqarish markazlarini birinchi navbatda ta'minlash yo'nalishida taqsimlashga to'g'ri kelmoqda.

Chet elga ekspansiya aksionerlarning birinchi yillik majlisidayoq asosiy maqsad qilib e'lon qilingan bo'lsa-da, dastlab kompaniya o'z aktivlarini har qayerga yo'naltirishga shoshilmadi. "Ford"ning ilk savdo bo'limlari va yig'ish konveyerlari Kanada, Angliya va Fransiya mamlakatlarida paydo bo'ldi.

Xalqaro ekspansiya yuqori darajada markazlashtirilgan bo'lib, Yevropaga kirib borish Angliyadagi filial orqali, Britaniya mamlakatlaridagi savdo bo'limlari Kanadadagi filial orqali amalga oshirildi. Savdo hajmi, ayniqsa, tez o'sgan mamlakatlarda (masalan, Argentina, Urugvay va Braziliya) uzoq joylarga yuk tashishda juda yuqori bo'lgan transport xarajatlarini kamaytirish uchun "Ford" yig'ish korxonalarini qurdi. Shuning uchun chiqarib olish hamda ishlab chiqarishni yopish haqidagi qarorlarni ham tasdiqlashi kerak. Misol sifatida "Folksvagen" kompaniyasining "Shkoda" avtomobil kompaniyasini sotib olish haqidagi qarorini keltirish mumkin. "Folksvagen" boshqaruvchilari tomonidan qilingan taklif ishchilar kasaba uyushmasi vakillarini sezilarli tashvishlanishini keltirib chiqardi va kuzatuv kengashi bu taklifni diqqat bilan o'rganishga majbur bo'ldi. Oxir-oqibat taklif aksiyadorlar tomonidan ham, "Folksvagen" ishchilari tomonidan ham ma'qullandi. Ishchilar vakillari bilan murosaga kelish uchun "Folksvagen" rahbariyati "Shkoda"ni sotib olish korporatsiyaga foyda keltirishini isbotlab berishga majbur bo'ldi.

Darhaqiqat, nemis korporatsiyalarida boshqaruvchilarning vazifasi korporativ strategiyani ishlab chiqish va taklif qilish, kuzatuv kengashining vazifasi esa bu taklifni tasdiqlash. AQSHda esa direktorlar kengashining vazifasi aniq chegaralanmagan. Direktorlar kengashi germaniyalik hamkasblari singari aktivlar sotib olish, resurslarini chiqarib olish hamda ishlab chiqarishni yopish haqidagi qarorlarni tasdiqlaydi. Kompaniya inqirozga uchragan paytlarda ular favqulodda aktivlashadi.

Direktorlarning strategik qarorlarini qabul qilishda ishtiroki darajasini "Djeneral Millz" kompaniyasi misolida keltirishimiz mumkin. 50-yillardan beri bu kompaniya bir qator ishlab chiqarish korxonalarini, o'yinchoqlardan tortib kiyim-kechaklargacha bo'lgan korxonalarni ochib va yopib kelmoqda. Har safar ajoyib moliyaviy natijalarga erishmoqda. Kompaniyaning asosiy ishlab chiqarishi, ya'ni quruq nonushtalar ishlab chiqarish Amerikada joylashtirilgan edi. Ishlab

chiqarishni okean ortiga olib chiqishga kompaniya harakat qilmas edi. Kompaniyaning direktorlaridan biri Lyu Ler "Djeneral Millz" Yevropa bozorlari yaratayotgan imkoniyatlarni qo'ldan chiqarayotganini, asosiy raqobatchilari "Kellogz" firmasi Yevropaga mustahkam o'rnashib olganini doimo ta'kidlar edi. Ler ko'p yillar davomida Yevropadagi imkoniyatlar haqida direktorlar kengashiga taklif kiritib turdi, ba'zi direktorlar buni quvvatlashdi ham, lekin shundan uyog'iga o'tilmadi. Lyu Lerning qat'iyati oxir-oqibat o'z natijasini berdi, Yevropada qo'shma korxona ochildi.

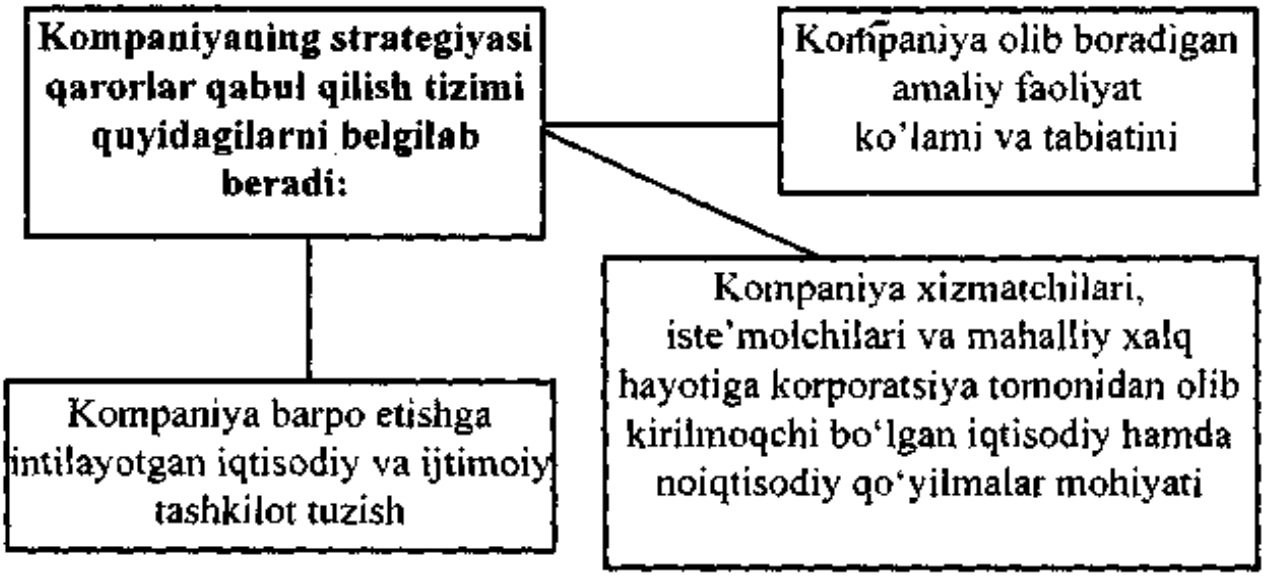
Po'latning maxsus turlarini ishlab chiqaruvchi "Lyukens Inkorporeyted" kompaniyasida bir necha yil davom etgan kompaniyaning diversifikatsiya strategiyasi natijasida yuzaga kelgan moliyaviy qiyinchiliklardan keyin, direktorlar kengashi hozirgi rahbariyat vaziyatni o'zgartira olmasligini his etib, bosh boshqaruvchini ishdan bo'shatdi va bu lavozimga sobiq mustaqil direktorlardan birini tayinladi. Yangi bosh boshqaruvchi Uilyam Vak Sayt direktorlar kengashining diversifikatsiya strategiyaga qarshi fikrlariga qo'shilib, barcha harakatlarni kompaniya uchun an'anaviy bo'lgan maxsus po'lat turlarini ishlab chiqarishga yo'naltirdi. Bu yo'nalishdagi asosiy qadam sifatida Vant Sant va uning jamoasi zanglamas po'lat ishlab chiqaruvchi "Vashington Stil" kompaniyasini sotib olish taklifini kiritdi. Direktorlar kengashi tuzgan maxsus komissiya va kompaniya menejmentining etti soatlik muzokaralaridan keyin bu taklif borasida murosaga kelindi, komissiya kerakli barcha ma'lumotlarga ega bo'lgandan so'ng, bu bitimni imzolash haqida direktorlar kengashiga tavsiya qildi. Shundan keyin kengash bitimni ma'qulladi va uni amalga oshirishga fondlar ajratishni tasdiqladi.

Bu ikki kompaniya misolida direktorlar kengashining strategik qarorlarni qabul qilishdagi roli o'ziga xos xususiyatga ega. Kengashning roli haqida yana shuni keltirishimiz mumkinki, ko'pchilik mustaqil direktorlar o'rindoshlikda ishlashadi. Binobarin, ularning strategik qarorlarni qabul qilishda ishtirokida vaqt muammosi ham ko'ndalang bo'ladi.

Germaniya va AQSHdagi direktorlar kengashlarini kompaniyaning uzoq muddatli rivojlanishiga ta'sir o'tkazish usuli korporatsiya rahbariyatini tanlash va tayinlash hisoblanadi. Haqiqatan ham kompaniyaning rivojlanish istiqbollari kim tomonidan boshqarilishiga bog'liq.

Yuqorida ta'kidlab o'tganimizdek, nemis kuzatuv kengashlarining roli qonun tomonidan belgilab qo'yilgan, binobarin, kompaniya menejeri o'z maqsadlariga aniq tavsif beradi va korporatsiya o'zining strategik maqsadlarini bozordan ustunlikka aylantirishiga yordam beruvchi tadbirlarni belgilaydi. Korporativ strategiya kompaniya ishlab chiqishi lozim bo'lgan yagona strategiya emas. Shuningdek, amaliy va funksional strategiyalar mavjud, lekin ular barcha harbiy strategiyalar "bosh" strategiyaga bo'ysungani kabi korporativ strategiyaga bo'ysunadi. Aynan korporativ strategiya kompaniyaning niyat va maqsadlarini belgilaydi va ko'rsatib turadi. Kompaniya strategiyasining qarorlar qabul qilish tizimi quyidagilarni belgilab beradi (2.1 -chizma):

2.1-chizma



- kompaniya olib boradigan amaliy faoliyat ko'lami va tabiatini;
- kompaniya barpo etishga intilayotgan iqtisodiy va ijtimoiy tashkilot tuzish;
- kompaniya xizmatchilari, iste'molchilar va mahalliy xalq hayotiga korporatsiya tomonidan olib kirilmoqchi bo'lgan iqtisodiy hamda noiqtisodiy qo'yilmalar mohiyati.

Kompaniya miqyosida korporativ strategiya noyob qadriyatlar manbayini yaratib, kompaniyani raqobat bozorida ajratib ko'rsatishga intiladi. Bu qadriyatlar manbayi kompaniyaning asosiy xususiyatlarini

shakllantiradi — ya'ni kompaniya nima qila olishini, nimani yaxshi qila olishini emas, balki faqatgina nimani o'z raqobatchilariga nisbatan zo'rroq qila olishini shakllantiradi. Bu o'ziga xos tavsif qadriyatlar yaratishning har qanday bosqichida yuzaga kelishi mumkin, ammo bu kompaniya o'z resurslari va ulardan foydalanish imkoniyatlarini bozorda ustunlikka erishish uchun sarflamoqchi bo'lganda namoyon bo'lishi kerak.

Bozor tomonidan beriladigan imkoniyatlar kompaniya nimalarga erishishi mumkinligini belgilab beradi. Ularni o'rganish uchun biznes yuritish imkoniyatlarini ham, biznesga xavf soluvchi omillarni ham atroflicha tahlil qilishni talab qiladi.

Bozor imkoniyatlari kompaniya nimalar qila olishini aniqlab beradi. Bu imkoniyatlarning qandayligi ushbu biznes bilan aloqador xavf soluvchi ikir-chikirlarni o'rganish jarayonida ma'lum bo'ladi.

Kompaniya qanchalik obro'-e'tiborga ega ekanligini tushunib yetish uchun uning kuchli va kuchsiz jihatlarini — texnologiyalar, moliyaviy resurslari, inson resurslari kabilar nuqtai nazaridan puxta tahlil qilish kerak.

Strategik qarorlarni qabul qilish uchun bilim va tajriba kerak bo'ladi, ular esa faqat menejmentda bor. Korporatsiyaning kuchli va kuchsiz tomonlarini aniqlash uchun esa ham shaxsiy boshqaruv tajribasi, ham mustaqil mulohazalar kerak. Strategik qarorlarni qabul qilishda menejerlar ham, mustaqil direktorlar ham ishtirok etsa yaxshi samara beradi.

Korporatsiya majburiyatlari kabi masalalar direktorlar kengashi va menejment bo'limi o'rtasida o'zaro bir-birini tushunish va oshkora fikr almashish bo'lishini talab qiladi. Boshqa bir masalalar esa, masalan, tanlash va tayinlash kabilar direktorlar kengashi ixtiyorida bo'ladi.

Shuningdek, ba'zi hollarda strategik qarorlarni qabul qilishda kengashlar ishtiroki strategik tanlov tabiati tufayli oldindan ma'lum bo'ladi. Gap shundaki, qabul qilinadigan ba'zi qarorlar (masalan, taqdirlash miqdori, xavfsizlik, e'tibor yoki hukmronlik to'g'risidagi qarorlar) faqatgina menejerlar manfaatini qondirishi, korporatsiya aksiyadorlariga foyda keltirmasligi mumkin. Bu kabi qarorlar aksiyador daromadlariga nisbatan kompaniya hajmi, uning o'sib borishi bilan chambarchas bog'liq.

Bunday vaziyatlarda menejerlar kompaniyani haddan tashqari

kengaytirish yoki diversifikatsiyaga moyil bo'lishlari mumkin, bu holat aksiyadorlarga foyda keltirmasa ham amalga oshiriladi.

Endi ana shu umumiy fikrlarimizdan korporatsiya strategiyasini shakllantirishda direktorlar kengashining ishtiroki tabiatini belgalab beruvchi omillarni ko'rib chiqamiz.

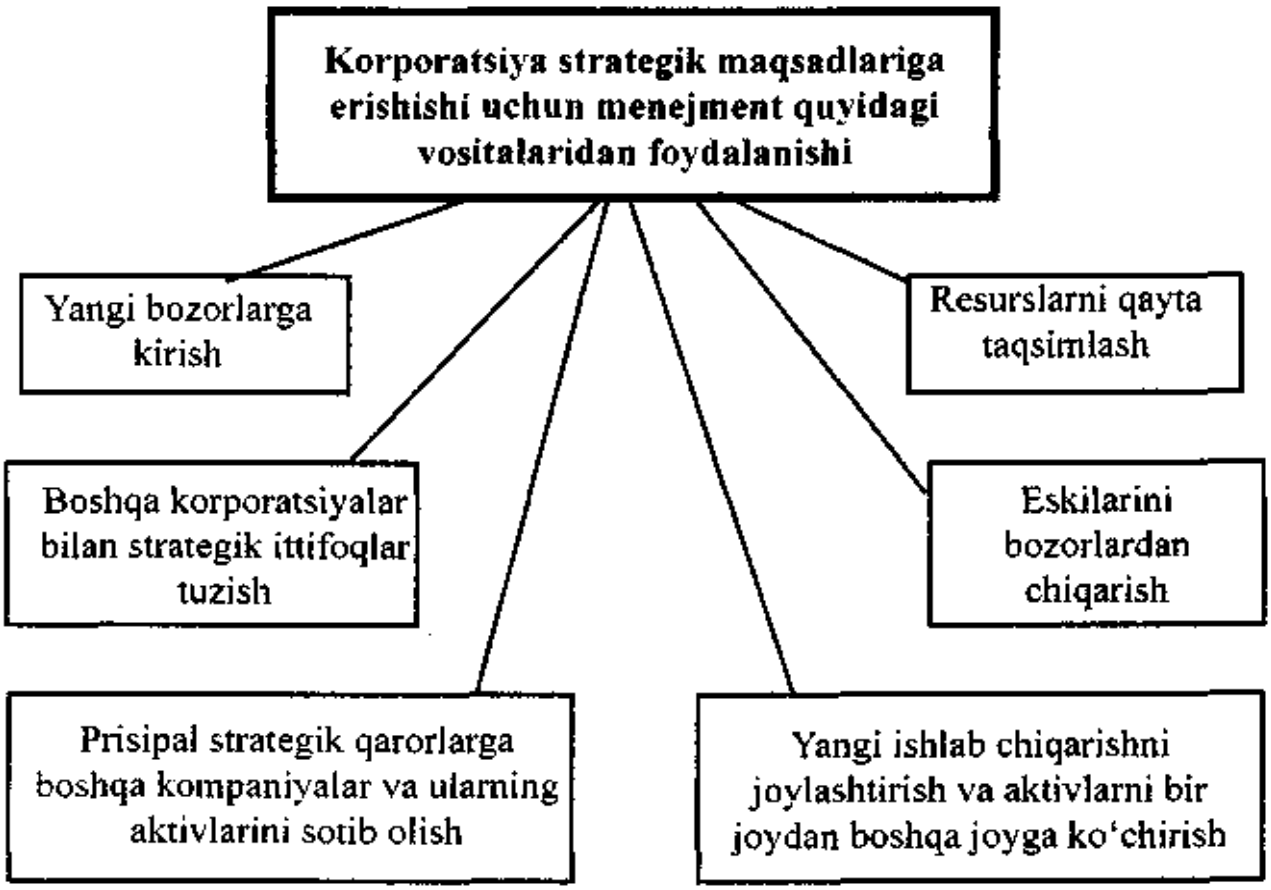
AQSHda direktorlar kengashi majlislari, odatda, bir yilda 5-6 marta o'tkaziladi. Ba'zi kompaniyalarda yiliga 4 marta, boshqalarida 10 martagacha o'tkazilishi mumkin. Majlislar yarim ish kunidan to'rt ish kunigacha davom etishi mumkin. Keyingi yillarda direktorlar kengashi o'zlarining ish tartibiga qo'shimcha yillik majlisni ham kiritmoqdalarki, u bir-ikki kun davom etib, kompaniya rivojlanishining uzoq muddatli strategiyasining muhokamasiga bag'ishlanadi. Kengashlardagi qo'mitalar soni u yoki bu kompaniyada turlicha bo'lsa ham, Amerika fond bozori sonlariga ko'ra har bir kengash tarkibida to'liq tashqi direktorlardan iborat audit bo'yicha qo'mita bo'lishi shart. Ko'pchilik kengashlar taqdirlash ishlari hamda direktorlar kengashi a'zolarini tanlash va tayinlash bo'yicha qo'mitalariga ega.

Korporatsiya strategik maqsadlariga erishishi uchun menejment turli-tuman vositalaridan foydalanishi mumkin (2.2-chizma). Prinsipial strategik qarorlarga boshqa kompaniyalar va ularning aktivlarini sotib olish, boshqa korporatsiyalar bilan strategik ittifoqlar tuzish, resurslarni qayta taqsimlash, yangi bozorlarga kirish, eskilaridan chiqib ketish, yangi ishlab chiqarishni joylashtirish va o'z aktivlarini bir joydan boshqa joyga ko'chirish kabilar misol bo'lishi mumkin. Bu qarorlarni qabul qilish jarayonida mustaqil direktorlarning ishtiroki AQSH va Germaniyada turlichadir.

Germaniyada kuzatuv kengashining qanday strategik qarorlarni qabul qilishda ishtirok etishi aniq belgilangan. U faqatgina umumiy korporativ strategiyalarni qabul qilib qolmasdan, aktivlar sotib olish kabilarni ham belgilaydi.

Meksikada ana shunday holat yuz berdi. Meksika hukumatining avtomobillarda mahalliy ishlab chiqarish komponentlari ulushini ko'paytirishni talab qildi, natijada «Ford» Meksika bozoridan mahrum bo'lmaslik uchun mamlakatdagi korxonalarga investistiyalarni ko'paytirishga majbur bo'ldi.

2.2-chizma



Kompaniyaning xalqaro biznesda keng miqyosda va aktiv ishtirok etsa-da, «Ford» markali avtomobillarni ishlab chiqarish va uni sotish bir necha mamlakatlarga jamlandi. «Ford» o'z avtomobillarini 200 dan ortiq mamlakatlarda sotayotgan bo'lsa-da, butun savdo hajmining 80 foizi 4 ta mamlakatga to'g'ri kelardi. Bu mamlakatlarning jahon bozoridagi talab miqdori 49 foizni tashkil etadi. "Ford"ning turli mamlakatlar bozorlaridagi mavqeyi ishlab chiqarishning miqyosiga mos ravishda turlichadir. Kompaniyaning kapital qo'yilmalari ulkan bo'lgan Angliya va Kanadada mos ravishda 27% va 23% bozor ulushiga ega bo'lsa, Yevropada Angliyani qo'shmaganda bor-yo'g'i 8,5%, xolos.

"Ford"ning xalqaro biznesdagi aktiv ishtiroki oqibatlaridan biri shuki, sotish hajmi va foydaning chet ellardagi ishlab chiqarish va bozorlarga bog'liqligi minimallashtirilgan, sotish hajmi va foydaning yildan yilga tebranishi deyarli nolga tenglashtirilgan.

Gap shundaki, turli mamlakatlardagi talab va narx o'zgarishi tamoyili turlicha bo'lishi mumkin. Masalan, 1981-82-yillarda sotish hajmi

AQSHda 95600 ta avtomobilga kamayib ketdi. Bu kamayish Yevropa iqtisodiy hamjamiyati mamlakatlarida ishlab chiqarish miqdori 61500 ta avtomobilga o'sishi hisobiga bir muncha qoplandi, ya'ni bir mamlakatda foydaning kamayishi boshqa mamlakatlardagi o'sish hisobiga qoplandi. 1988-89-yillarda Shimoliy Amerika bozorlarida sof daromad 1,4 mlrd. doll. miqdorida kamaygan bo'lsa, dunyoning barcha bozorlari bo'yicha uning miqdori o'zgarmadi. Bu geografik joylashtirishning samarali ekanligidan dalolat beradi.

"Ford" ulkan aktivlarga ega bo'lsa-da, uning u yoki bu mamlakat bozoridan chiqib ketishi va yana qaytib kirishi oson kechmaydi. Shunday bo'lsa-da, firma ekspansiyasi dastlabki bosqichda korxona uchun eng qulay joyni tanlash maqsadida yer sharini puxta o'rganish orqali olingan tadqiqotlarga asoslanmadi, balki "Ford" imkoniyat tug'ildimi, undan foydalanish prinsipiga asoslanib harakat qildi.

Xalqaro faoliyatga bunday yondashish firma rahbariyatining eng asosiy deb hisoblangan siyosati bilan tushuntirilar edi. Uning qoidalaridan biri quyidagicha edi: "O'z manfaatlarini nazorat qila olmaydigan joyda "Ford" avtomobillar ishlab chiqarmaydi va yig'maydi". Nazorat tamoyili ovoz berish huquqini beruvchi aksiyalarning yetarli miqdori bilan cheklanmas edi. Masalan, zavod qurish uchun joy tanlashga Xitoyga borgan mutaxassislar guruhi Genri Fordga quyidagicha ma'lumot beradi, ya'ni chet elliklar bu mamlakatda yerga ega bo'lishi mumkin bo'lmaganligi sababli yer sotib olishda hujjatlar xitoylik fuqaro nomiga to'ldirilishi kerakligini bildirganda G. Fordning javobi qisqa bo'ldi — yo'q! 50-60-yillarda faqatgina 100 foiz egalik qilish tamoyili bilan qurollandi. Bu firmaning geografik joylashuviga ta'sir qildi, ingliz filialidagi hamkorlariga tegishli bo'lgan ulushni sotib olish uchun resurslarni safarbar etishga majbur etdi. Bu tamoyil tufayli 1954-yilda Hindiston va Ispaniyadagi ishlab chiqarish yopildi.

2-§. Strategiya va samaradorlik

Chet el investitsiyalariga bunday yondashishga siyosiy voqealar ham sababchi bo'ldi. Masalan, kompaniyaning Fransiyadagi zavodi ikkinchi jahon urushi davrida bombalar ostida qoldi va qayta tiklanmadi. "Ford"ning Ruminiya va Vengriyadagi yig'ish korxonalari 1946-yilda bu mamlakatlarning kommunistik hukumatlari tomonidan tortib olindi.

Syunday bo'lsa-da, kompaniya faqatgina 1977-yilga kelib boshqa mamlakatlar siyosatini tahlil etish bo'yicha maxsus bo'lim tuzdi. Davlat qonunchiligidagi o'zgarishlar ko'pincha "Ford"ni ma'lum bir mamlakatga ma'lum vaqt mobaynida katta miqdordagi mablag'ni yo'naltirishga majbur qilardi.

Tashqi imkoniyatlar va xavf-xatarlar

Inson resurslarini boshqarish bo'yicha menejer bosh boshqaruvchi direktorga tashqi imkoniyatlar va xavf-xatarlarga taalluqli ma'lumotlar yetkazib berish orqali strategik rejani shakllantirishga ko'maklashishi mumkin, inson resurslarini boshqarish boshqarmasi tashqi imkoniyatlar va xavf-xatarlarga tegishli ma'lumotlar bilan ta'minlash borasida beqiyos imkoniyatlarga ega. Masalan, bunday ma'lumotlarga raqobatchilar tomonidan qo'llanilayotgan jalb etuvchi rejalarning tafsilotlari, buyurtmachilar shikoyatlariga asoslanib aniqlangan takliflar to'g'risidagi kompaniya xizmatchilari fikrlari va mehnat to'g'risidagi qonunlar yoki sog'liqni majburiy sug'urtalash kabilar to'g'risidagi ma'lumotlarni keltirish mumkin.

Ichki kuchli va kuchsiz tomonlar

Inson resurslari bo'limi strategiyani shakllantirishda kompaniya rahbariyati ichki kuchli va kuchsiz tomonlari haqidagi ma'lumotlar yetkazib berish orqali ham yordam berishi mumkin.

Juda ko'p rejalarning muvaffaqiyatsizlikka uchrashining asosiy sabablaridan biri — bu rejalar kompaniyaning mavjud inson resurslari miqdori bilan moslashtirilmagan.

Kompaniya boshqa firmalarni qo'shib olish va sotib olish jarayonlarining barchasi inson resurslarini boshqarish hisobiga tayyorlanadi. Bu vaziyatda, odatda, moliyaviy va tijoriy tomonlar asosiy rolni o'ynasa-da, boshqaruv bo'yicha bosh direktor uchun sotib olinayotgan firmadagi axloqiy muammolar korporativ madaniyat darajasi kabi masalalar to'g'risidagi ma'lumotga ega bo'lish foydali (ko'pincha juda muhim) hisoblanadi.

Muvaffaqiyatli bajarish

Va nihoyat, inson resurslarini boshqarish bo'limi kompaniya strategik rejasini muvaffaqiyatli bajarilishida ham muhim rol o'ynaydi, ya'ni rejani barbod bo'lishiga olib keluvchi kamchiliklarni bartaraf etishda yordamlashishi mumkin.

3-§. Inson resurslari bo'limining siyosati va strategik rejani amalga oshirish

Bu vazifalarni amalga oshirish uchun bir nechta takliflar kiritilgan. "Tendi"ning inson resurslarini boshqarish bo'limi bu vazifalarni bajarishda quyidagicha yo'l tutdi (2.3-chizma).

Birinchidan, inson resurslari qiymatini hisoblashda buxgalteriya hisobi va statistik usullardan foydalanish. Masalan, insoniy sifatlarni pul qiymatida ifodalash. Buning natijasida inson resurslarini boshqarish uchun kerak bo'lgan minimal xarajatlarni baholash mumkin. Bunday dasturni amalga oshirishga mablag'i bor tadbirkorlarga bu variantni ko'rib chiqishni taklif qilishimiz mumkin.

Inson resurslari tahlili (IRT)

IRT eng kamida inson resurslarini boshqarish qanchalik samarali yo'lga qo'yilgani borasida yirik menejerlarning fikrlari so'roviga qaratilishi kerak. Nyu-York meri Ed Kochning Nyu-York shahri aholisidan "Men qanday ishlayapman?" deb so'rash odati bor ekan.

IRT bunga o'xshash savollarga nisbatan kengroq, har tomonlama xususiyatga ega, u ikki qismdan iborat: "Qanday bo'lishi kerak?" "Nimalar amalda mavjud?"

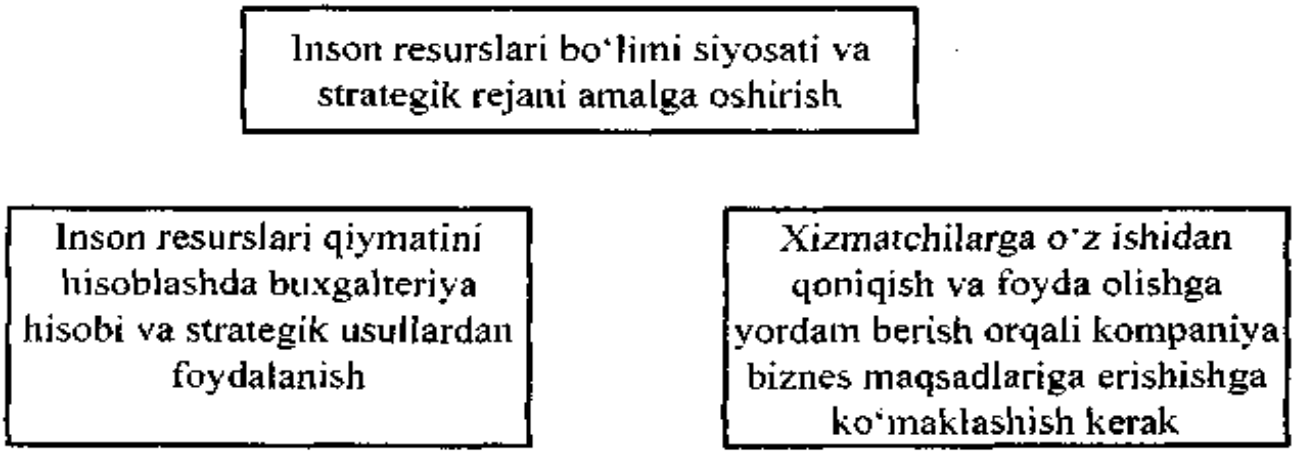
"Qanday bo'lishi kerak?" savoli inson resurslarini boshqarish bo'limining keng ko'lamdagi maqsadalariga tegishli bo'lib, o'zida ikki narsani jam etgan. U inson resurslari boshqaruvini "biznes-funksiya va kompaniya vijdoniga qaratilgan byurokratik huquqiy shaxs sifatida emas, balki tan olingan a'lo resurs" sifatida qabul qiluvchi juda chuqur falsafa yoki hissiyotdan boshlanishi kerak. Bu hissiyot inson resurslarini boshqarish shtatining tavsiflarini sanab berishi mumkin. Masalan, mas'uliyat hissini a'lo darajada namoyon etuvchi, ijodiy yondashuvga ega va analitik masalalarni yechishga qodir, o'z sohalari bo'yicha mas'ul ekspertlar inson resurslari boshqaruvida asosiy rol o'ynashi kerak.

Ikkinchi keng qamrovli falsafa bu inson resurslarini boshqaruv xususiyatini tasdiqlashga e'tiborni qaratish bo'lib, bu missiya bir tomondan xizmatchilarni yaratishda kompaniyaga hamda barcha bugungi xizmatchilarga o'z ishidan qoniqish va foyda olishga yordam berish orqali kompaniya biznes maqsadlariga erishishiga ko'maklashishi kerak.

Shundan keyin IRT markazi "Nimalar amalda mavjud" ekanligini

baholashga kirishadi. Baholashning bu qismi olti qadamdan iborat bo'lib, barcha-barchani o'ziga jalb etadi.

2.3-chizma



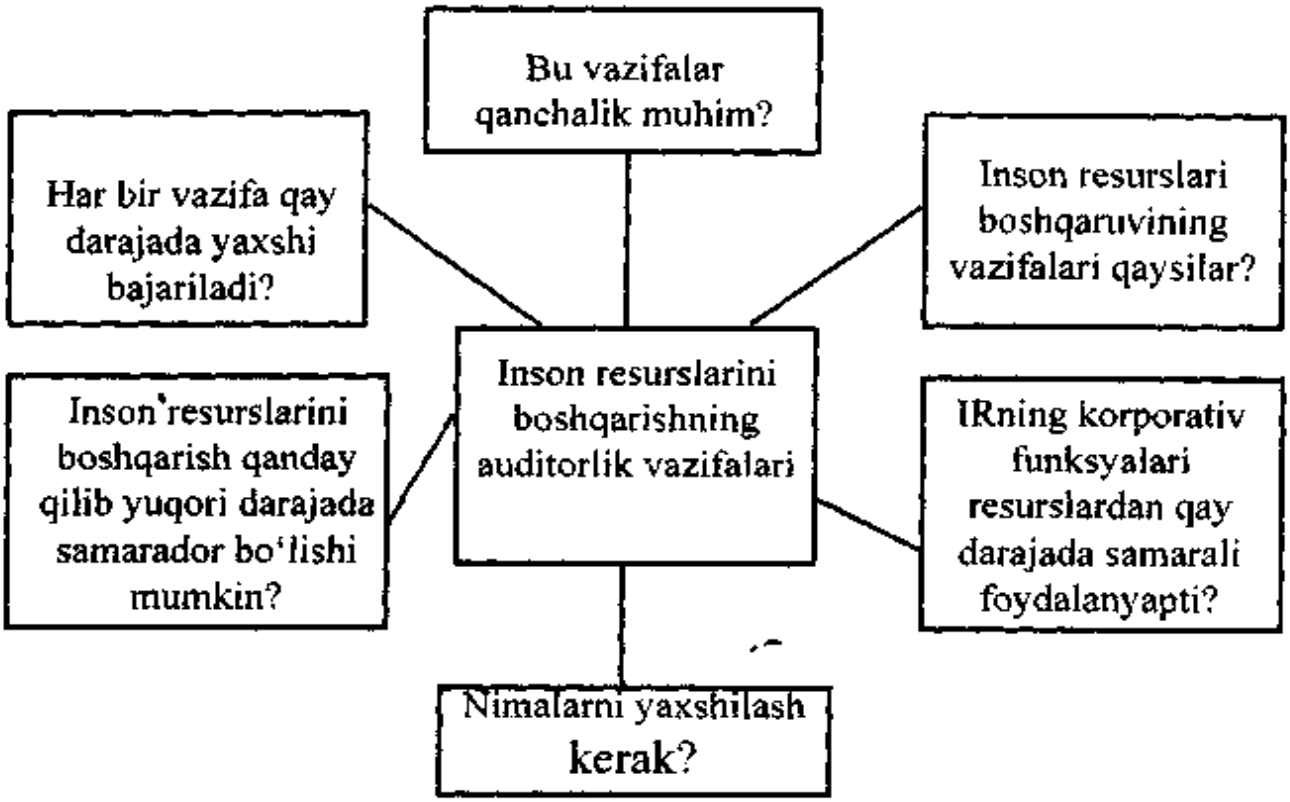
4-§. Inson resurslarini boshqarishning auditorlik vazifalari

Inson resurslari boshqaruvining vazifalari qaysilar? Bu yerda inson resurslari boshqaruvini mablag' bilan ta'minlovchilar (bo'lim boshliqlari va hokazolar) inson resurslari boshqaruvining vazifalari qanday bo'lishi haqida o'z fikrlarini bildiradi. Ro'yxat keng qamrovli bo'lishi mumkin, sog'lik bo'yicha imtiyozlarni boshqarishdan tortib, xizmatchilar munosabatlarini boshqarishga, buning ichida yollash, tanlash, o'qitish kabilar ham mavjud bo'lib, asosiy vazifa inson resurslarini boshqarish bo'limi va uning bosh mijozlari IR haqida nima deb o'ylashini aniqlashdan iborat (2.4-chizma).

Bu vazifalar qanchalik muhim? Ishtirokchilar har bir vazifaning qanchalik muhimligini o'n ballik ko'rsatkich orqali: past (1-3), o'rta (4-7) va yuqori (8-10) ball bilan baholashadi. Bu IR boshqaruvining har bir vazifasining qay darajada muhimligini anglashga yordam beradiki, bu narsa barchani qiziqtiradi.

Har bir vazifa qay darajada yaxshi bajariladi? Bunda ishtirokchilar IR boshqaruvining bir vazifasi amalda qay darajada yaxshi bajarilishini baholaydi.

2.4-chizma



Masalan, to'rtta vazifa — xizmatchilar imtiyozlari, kompensatsiyalar, xizmatchilar munosabatlari va yollash ishtirokchilarining yarmidan ko'pi tomonidan «yuqori» baholansin va boshqa vazifalar o'rta va past baho olsin.

Nimalarni yaxshilash kerak? Keyingi qadamda yuqoridagi baholashlar asosida barcha vazifalar guruhlanadi. Bunda juda muhim deb topilgan, ammo bajarilishi past baholangan vazifalarga jiddiy e'tibor berish kerak. Su narsa muhimki, ya'ni bunday bajarilishi jihatidan past baholangan vazifalar sabablari aniqlanib, ularni bajarilishini yaxshilanishi uchun tavsiyalar berilishi lozim.

IRning korporativ funksiyalari resurslardan qay darajada samarali foydalanayapti? Tekshiruvdagi navbatdagi qadam inson resurslari boshqaruvi byudjeti muvofiqlashtirilganini kerakli tarzda ishlatilayotganini aniqlashga yo'naltirilgan. Dastlab mablag' nimalarga sarflanganligi aniqlanadi, keyin xarajatlar taqsimlanishi har bir vazifaning muhimligiga mos keladimi-yo'qmi, yomon bajarilgan vazifalarning

samaradorligini yaxshilashi uchun mablag‘ kamaytirilishi yoki ko‘paytirilishi kerakmi kabi savollarga javob izlash kerak.

Inson resurslarini boshqarish qanday qilib yuqori darajada samarador bo‘lishi mumkin? Va nihoyat oxirgi qadam — olingan natijalar asosida qaysi sohalarni takomillashtirish va ularni yaxshilash yo‘llarini belgilash imkonini beradi. Masalan, bu qadamda kompaniyaning qaysi bo‘limi o‘z tarmoqlarini kuchaytirishi kerak, qaysi biri esa aksincha, aniqlanadi.

Tayanch iboralar

Inson resurslari, tashqi imkoniyatlar. kompaniyaga xavf-xatar, menejer, ma’lumotlar, xalqaro raqobat, ishchi kuchi, ma’lumotlar texnologiyasi, tadbirkor, mijoz.

Nazorat savollari

1. Strategik rivojlantirish nima?
2. Korxona o‘z oldiga qanday maqsadlarni qo‘yadi?
3. Firma rivojlanishining asosiy strategiyalari qaysilar?
4. Strategik rejalashtirishda «Ford» qaysi yo‘lni tanladi?
5. “Lyukens Inkorporeyted” kompaniyasining diversifikatsiya strategiyasi qanday manfaat keltirgan?
6. Kompaniyaning strategiyasi qarorlar qabul qilish tizimi nimalarni belgilab beradi?
7. Kompaniyaning korporatsiya strategik maqsadlariga erishishi uchun menejment nimalardan foydalanadi?
8. Strategik rejani muvaffaqiyatli amalga oshishida IR bo‘limining vazifalari nimalardan iborat?

Adabiyotlar ro‘yxati

1. *Анфилатов В.С., Емильянов А.А., Кукушкин А.А.* Системный анализ в управлении: Учеб. пособ. М.: Финансы и статистика, 2003. - 368 с. Бизнес–план. Методические материалы. /Под ред. Н.А. Коленсниковой, А.Д. Миронова. - М.: Финансы и статистика, 2004. - 256 с.
2. *Бовыкин В.* Новый менеджмент: Учеб. пособ. – М., 2004. – 100 с.
3. *Васильевская И.В.* Инновационный менеджмент: Учеб. пособ. – М.: Изд. РИОР, 2004. –80 с.
4. Венчурный бизнес новые подходы / перевод с английского – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004 – 428 с.
5. *Гавриленко В.М., Водопьянов В.П.* Менеджмент: Учеб.

пособ. - М.: Книга-сервис, 2003. – 192 с.

6. *Дженстер, Пер, Хасси, Девид.* Анализ силных и слабых компании. – М.: Вильямс, 2003 - 386 с.

7. *Комиссарва Т.А.* Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособ. – М.: Дело, 2002.

8. Менеджмент и маркетинг бизнеса в международных компаниях / В. М. Папов – М.: ФиС, 2001- 384 с.

9. Основы искусства управление: Учеб. пособ. – М.: Дело, 2002 – 328 с.

10. *Попов С. А.* Стратегический менеджмент: Видением – важнее, чем знание / Учеб. пособ. – М.: Дело, 2003 – 352 с.

11. Просчеты в международным бизнесе / перевод с английского - М.: Вильямс, 2004 – 192 с.

12. *Щенников С. Ю.* Реинжениринг бизнес – процессов. Эксперименнос моделирование, управление, планирование и оценка – М.: КНОРУС, 2004.

Internet-resurslar

- http//www.gov.uz.
- http//www.wesmirbook.ru.
- http//www.cer.ru.
- http//www.wto.org.
- http//www.worldbank.org.

3-BOB. KORPORATSIYA SIYOSATI VA STRATEGIYASI

1-§. Korporatsiya strategiyasi

Har bir korporatsiya o'zining maqsadiga ko'ra turlicha strategiyaga ega bo'ladi. Kompaniya strategiyasi deganda uning muddatli rejasi va ushbu rejani amalga oshirish usuli tushuniladi. Kompaniyaning direktorlar kengashi turli usullar bilan mos strategiyani ishlab chiqishadi. Direktorlar kengashi korporatsiyaning uzoq muddatli rivojlanishiga ta'sir qila oladigan usullardan ikkitasi hal qiluvchi ahamiyatga ega. Bular korporativ strategiyani shakllantirish va amalga oshirishga ta'sir etish va yuqori amaldor shaxslarni tanlash hamda lavozimini ko'tarishga ta'sir etishdir. Kengash faoliyatining bu ikki tomonini navbat bilan ko'rib chiqamiz.

2-§. Korporativ boshqaruvdagi strategiyalar tamoyili haqida

Direktorlar kengashining korporativ strategiyani shakllantirishdagi rolini tushunib etish uchun biz dastlab korporativ strategiya tushunchasini umumiy holda tushunib olishimiz, shuningdek, strategiyani rivojlantirish nimani anglatishini aniqlab olishimiz kerak. Odatdagi lug'atlarda "strategiya" atamasi "dushman ustidan g'alaba rejasi" deb oddiy ta'rif beriladi. "Dushman" so'zi "raqobatchi" so'zi bilan almashtirilishi ta'rifni biznes sohasiga o'tkazadi, binobarin, ko'pchilik bu ta'rifni hech bo'lmaganda soddaligi uchun qabul qiladi. "Ulkan strategiya" deganda yetarlicha yirik vazifa tushuniladiki, ya'ni urushning siyosiy maqsadlariga erishish yo'lida unga barcha harbiy strategiyalar bo'ysunadi. Bu ta'sir bir jihatdan korporativ strategiyaga ham taalluqlidir, chunki u kompaniyaning biznes yuritishi ham o'z faoliyatini shakllantirishni, ham belgilab beruvchi strategiyani, ya'ni korporatsiyaning jami niyat va maqsadlarini qamrab oladi.

"Ulkan" korporativ strategiyaning maqsadi raqobatchilar ustidan ishonchli ustunlikka erishish hisoblanadi.

Kompaniyaning korporativ strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirishdagi ishtiroki korporativ strategiyani shakllantirish ancha-muncha vaqt va kuch sarflash bilan bog'liq, shuningdek, katta hajmdagi ma`lumotlar va ulkan tajribani talab etadi. Mustaqil direktorlarning

yuqoridagi jarayonlarda ishtiroki ular korporativ boshqaruv masalalariga qancha vaqt ajratishni rejalashtirishi yoki vaqt ajratish imkoniyatiga egaligiga bog'liq. Bu borada ularning bu ishlarga qanday bilim va ko'nikmalar kirita olishi ham o'ziga xos ahamiyat kasb etadi. Bu kengash a'zolari soniga ham bog'liq, ya'ni ular qanchalik ko'p bo'lsa, jamoaning ishlab ketishi qiyin kechadi, munozaralar qancha cho'zilsa, bir bitimga kelish shuncha murakkab bo'ladi.

Germaniya qonunchiligi yirik kompaniyalarga ko'p sonli kuzatuv kengashiga ega bo'lishni maslahat beradi. Bu kengash 20 dan ortiq direktorlarni o'z ichiga oladi. Bu direktorlarning ko'pchiligi boshqa kompaniyalarning menejerlari bo'lganliklari uchun boshqaruv va ishlab chiqarish sohasida katta tajribaga ega bo'lishadi. Menejment va mustaqil direktorlar o'rtasidagi amaliy aloqalarning ko'pchiligi norasmiy o'tadi. Kuzatuv kengashining rasmiy majlislari tantanavor marosimga aylanib ketadi, ularda menejment kompaniya faoliyatining dastlabki natijalarini taqdim etadi, kengash esa moliyaviy muammolar va ishlab chiqarish nitijalari, dividendlarni taqsimlash, auditorlarning hisobotlarini ko'rib chiqadi. Odatda, bunday uchrashuvlar bir yilda uch marta o'tkaziladi va har biri yarim kun davom etadi.

Amerika qonunchiligida direktorlar kengashi tarkibi haqida gapirilmagan, shuning uchun u keng doirada o'zgarib turishi mumkin: yosh korporatsiyalar 5-7 kishidan iborat kengash bilan cheklanishadi, ular asosan investorlar va boshqaruvchilardan iborat bo'ladi. Ba'zan korporatsiya faoliyati sohasida chuqur bilimga ega bir-ikki mutaxassis bunday kengash tarkibiga kirishi mumkin. Yirikroq aksioner mulki yuqori darajada tarmoqlangan tizimga ega bo'lgan korporatsiyalar aksariyat hollarda o'z kengashini 10-20 a'zodan tashkil etishadi.

3-§. Korporativ strategiya va direktorlar kengashi

AQSH korporatsiyalaridagi direktorlar kengashi va Germaniyadagi kuzatuv kengashlarining kompaniyaning uzoq muddat davomidagi rivojlanishini boshlashda qanday o'rin tutishini tushunib yetish uchun, avvalo, mulk egalari direktorlar va menejerlar orasidagi o'zaro munosabatlar tabiatini ko'rib chiqaylik.

Korporativ boshqaruv tizimi har bir mamlakatda madaniy-tarixiy, iqtisodiy va huquqiy omillar ta'siri ostida shakllanadi. Aynan ana shu

omillar direktorlar kengashi korporativ boshqaruv ishida qanday o'rin egallashini belgilab beradi. Bu omillar korporatsiya o'z manfaatlarini qanday tushunishi bilan bir qatorda direktorlar kengashi bu manfaatlarni qanday amalga oshirishiga ham ta'sir qiladi.

Nemislarning kuzatuv kengashlarining bosh majburiyati kompaniyada "sog'lom muhit"ni uzoq vaqt davomida ta'minlashdan iborat. Bu maqsadlar yo'lida kengash qonunlarga amal qilgan holda korporatsiya faoliyatining asosiy guruh "qatnashchilari", ya'ni aksionerlar va yollanma ishchilar manfaatlarini bir-biriga moslashtirishi kerak.

Maqsad singari uni amalga oshirishdagi kengashning roli ham korporativ munosabatlarda korporativ faoliyatni boshqarishni nemischa tamoyili asosida ko'rilgan barcha ishtirokchilarning o'zaro bog'liqligi tamoyilini aks ettiradi. Bundan tashqari, Germaniyadagi qonunlar boshqaruv va nazoratni bir-biridan ajratadi, shuningdek, kuzatuv kengashlariga, bevosita boshqaruv faoliyati bilan shug'ullanishni man etadi, bu kengashlarning vazifasi faqatgina boshqaruv faoliyatini nazorat qilish mumkin, xolos.

AQSHda korporatsiyalar faoliyatini tartibga soluvchi qonunlarni har bir kengashlarda qabul qilinsa-da, direktorlar kengashining asosiy vazifasi aksiyadorlar manfaatini himoya qilish va ularning boyligini maksimal darajada ko'tarishdan iborat degan barcha tan olgan tasavvur mavjud. Shuning uchun ham AQSHdagi direktorlar kengashlari o'zlarining uzoq muddatga mo'ljallagan strategiyalarida korporatsiya egalarining manfaatlarini ro'yobga chiqarishga qaratishadi. Korporatsiya haqidagi hukumat qonunlari direktorlar kengashining boshqaruv va kuzatuv vazifalarini ajratmaydi.

Mustaqil direktorlarning korporativ strategiyani aniqlashdagi xoh rasmiy, xoh norasmiy ishtiroki aksiyalarga egalik qilish tizimiga asoslangan. Shu narsani qayd etib o'tishimiz mumkinki, AQSHda mulkchilik "maydalangan" tabiatga ega, shuning uchun korporativ boshqaruv tizimida kompaniya ishlarini boshqarish va nazorat qilishga kompaniya egalarining jalb qilinishi passiv va chegaralangandir. Germaniyada esa, aksincha, korporativ mulkchilik yuqori darajada jamlangan, shuning uchun bu yerda aksiyadorlarning kengash ishlarida bevosita qatnashuvi kuzatiladi. Nemis kuzatuv kengashlarida aksiyadorlarning bevosita qatnashuvi darajasi undagi institustional investorlarning o'ynaydigan

roli hisobiga kuchayadi. Bir tomondan aksiyadorlar, ikkinchi tomondan korporatsiya manfaatlarini himoya qiluvchi nemis banklari ikki tomonlama ta'sir ko'rsatadi, ular korporatsiya faoliyatida aktiv e'tiborli va ma'lumotga ega qatnashchilar sifatida qandaydir ma'noda korporativ "qo'riqchi it" rolini o'ynashadi. Hozirgi paytda amerikalik institustional investorlar germaniyalik hamkasabalari singari milliy aksionerlik kapitalining yirik egalariga aylanib borishmoqda. joylashtirilgan barcha aksiyalar umumiy hajmining yarmi ularning ixtiyoridadir. Shunday bo'lsada, Germaniyadan farqli ravishda AQSHda investor tashkilotlarning aksiyalarining ko'p qismi pensiya, o'zaro yordam va xayriya fondlarida jamlangan.[3] Bu fondlar menejmenti, odatda, passiv boshqariladigan yirik investitsiya portfelini yaratib, investitsiya kapitali diversifikatsiyasi orqali investitsiya xavfini minimallashtirishga intiladi. Agressiv boshqariladigan fondlar ham, odatda, ayrim kompaniyalarga yirik qo'yilmalar qo'yishdan qochishadi, chunki bu fondlar menejmenti xavfni "bo'lib yuborishga" harakat qilishadi. Umuman olganda, amerikalik direktorlar germaniyalik direktorlarga nisbatan o'zlarini aksiyadorlardan uzoqroq sezishadi. Vazifasini bajara olmasa, kengash uni lavozimidan olib tashlab, o'rniga boshqasini tayinlashi mumkin.

Amerikadagi direktorlar kengashi esa asosiy vazifa kompaniya yuqori rahbariyatini tanlash, baholash va mukofotlash miqdorini belgilashdan iborat bo'lishi kerak deb hisoblashadi.

4-§. O'tish davri iqtisodiyoti sharoitida korporativ strategiya

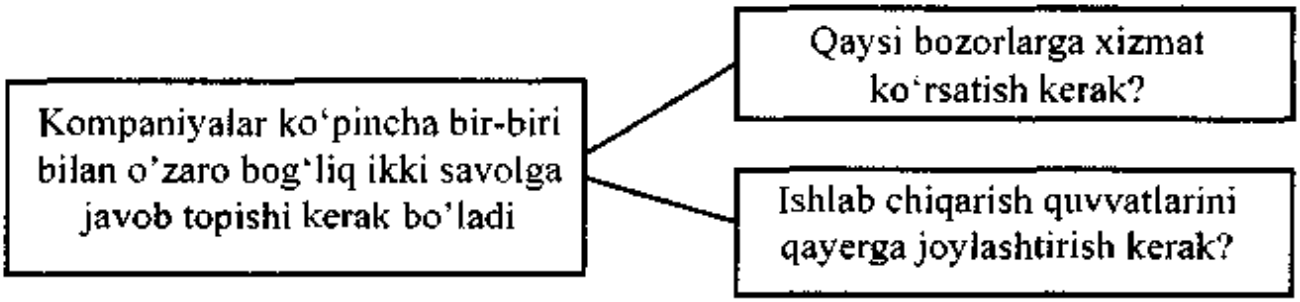
Yaqinda xususiylashtirilgan va o'tish davri iqtisodiyoti davrida faoliyat olib borayotgan kompaniyaning vazifasi kompaniyani qayta qurish va uni shakllanayotgan bozor iqtisodiyotiga moslashtirishdan iborat. Ko'pchilik hollarda bu jarayon ishlab chiqarish strukturasidan boshlanadi, uning samaradorlik imkoniyatlarini oshirishga harakat qilinadi. Foyda keltirmaydigan operatsiyalarga barham beriladi, kompaniya sxemasi qaytadan tashkil etiladi. Mos ravishda qarorlar qabul qilish va nazorat o'rnatish faoliyatiga o'zgartirishlar kiritiladi. Bulardan

[3] *Ладанов И.Д.* Практический менеджмент Учеб. пособ. - М.: Корпоративные стратегии, 2004.

asosiy maqsad moliya va ishlab chiqarish kabi asosiy strukturalar o'rtasida zarur muvozanatni o'rnatishdir. Bu o'zgartirishlar o'z tabiatiga ko'ra menejment faoliyat doirasida bo'ladi, direktorlar kengashi bunga kam aralashadi. Yangi xususiylashtirilgan kompaniyalar o'z bizneslarining ko'lami va yo'nalishi borasida ham muhim masalalarni hal etishi kerak bo'ladi. Ishlab chiqarish ko'lami toraytirilishi va bo'shagan mablag'lar boshqa maqsadlarga yo'naltirilishi mumkin, albatta, direktorlar kengashi diqqat e'tiborida bo'lishi kerak, ya'ni menejment va aksiyadorlar manfaati o'rtasida qarama-qarshilik keltirib chiqarmasligi lozim. Kompaniya boshqaruvchilari va aksiyadorlar o'rtasidagi kelishmovchilik korporatsiya monopollashgan bozorga ega bo'lganda, ayniqsa, kuchayadi. Chunki bunday vaziyatlarda menejerlar ishlab chiqarishni kengaytirish yoki uni diversifikatsiyalashdan manfaatdor bo'lishadi. Bu esa foydaning kamayishiga sabab bo'ladi.

Shunday bo'lsa-da, o'tish iqtisodiyoti sharoitida biznesni qayta qurish, bu davrning orqaga surib bo'lmaydigan maxsus ehtiyojlari tufayli murakkab muammolarga duch keladi. Kadrlar, texnik va moliyaviy resurslarni biror bir joyda to'planishi boshqa joylardagi loyihalardan voz kechilishiga olib keladi. Shuning uchun ham xalqaro bozorlardagi operatsiyalar kompaniya faoliyatining bir yo'nalishi sifatida qaralishi kerak.

3.1-chizma



Kompaniyalar ko'pincha bir-biri bilan o'zaro bog'liq ikki savolga javob topishi kerak bo'ladi (3.1-chizma):

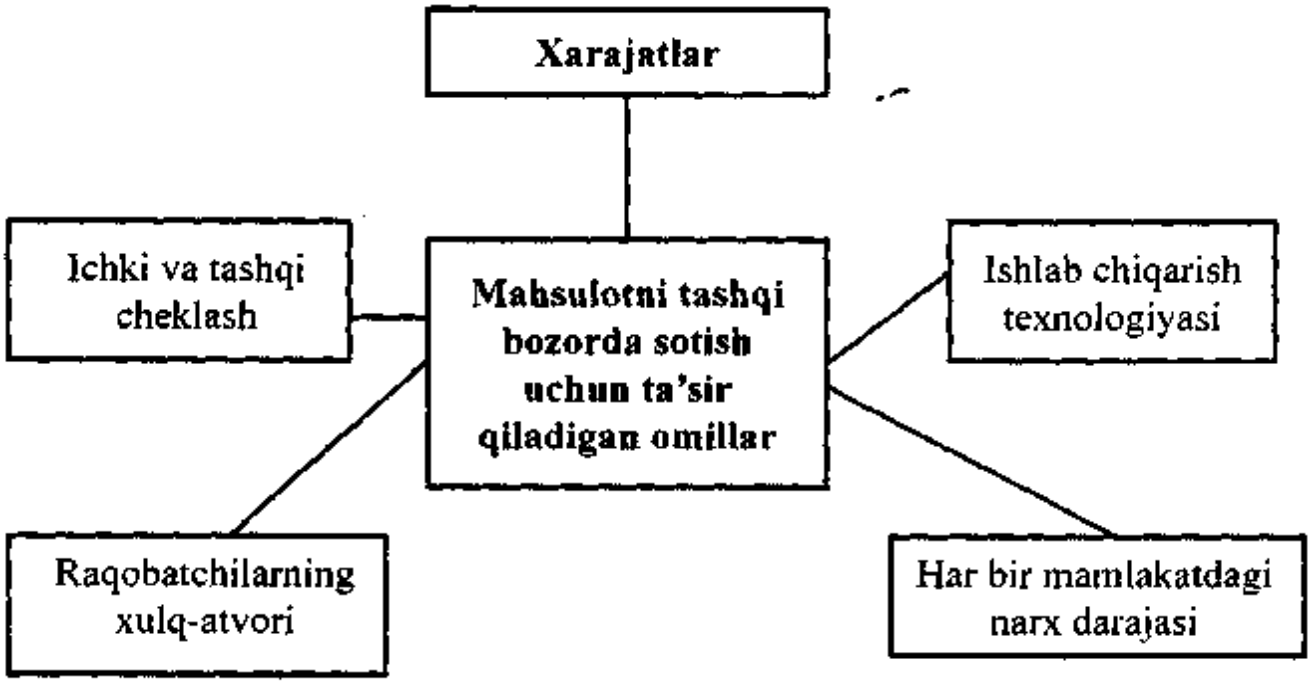
1) Qaysi bozorlarga xizmat ko'rsatish kerak?
2) Ishlab chiqarish quvvatlarini qayerga joylashtirish kerak?

Ko'pchilik hollarda bu ikki savolga bitta javob beriladi, transport xarajatlari yuqori bo'lganda yoki chet mamlakatdagi cheklashlar tufayli

ishlab chiqarishni tashkil etish xizmat ko'rsatiladigan joyda bo'lishi talab qilinganda. Ammo sotish va ishlab chiqarish joyi turli mamlakatlarda olib boriladigan holatlar ham kam emas. Masalan, "Ford" kompaniyasi fransuz bozoridagi "Ford"ning Germaniyadagi zavodlarida ishlab chiqarilgan avtomobillar bilan ta'minlaydi.

Bozorlar tanlash va ishlab chiqarishni joylashtirish boshqa sabablarga ko'ra ham bir-biri bilan bog'liq bo'lishi mumkin. Masalan, ma'lum bir joyda kompaniya ortiqcha ishlab chiqarish quvvatiga ega bo'lishi mumkin, bu unga boshqa mamlakatlar bozorini ham ta'minlashga sharoit tug'diradi.

3.2-chizma



Kompaniyaning xalqaro faoliyatidagi maqsadlari o'z mamlakatida olib borayotgan faoliyatidagi maqsadlaridan katta farq qilmasligi kerak. Har qanday tashqi operatsiyalar ichki operatsiyalarni to'ldirishi kerak, va aksincha, eng asosiysi kompaniyaning umumiy maqsadlariga erishishiga ko'maklashish har bir firmaning o'ziga xosdir. Shuning uchun qayerda sotish va qayerda ishlab chiqarish masalalari bir-biridan ancha farq qiladi. Mahsulot sotish uchun tashqi bozor qidirayotgan firmalar nodir va nisbatan arzon resurslarga ega bo'lish imkoniyatini olish usuli hisoblangan ishlab chiqarishni joylashtirishdan tashqari boshqa omillarni ham hisobga olishi kerak (3.2-chizma). Bunday omillarga har bir mamlakatdagi narx

darajasi, xarajatlar, raqobatchilarning xulq-atvori, texnologiyasi, ichki va tashqi cheklash kabilarni hisoblashadi.

Kompaniyaning asosiy maqsadi kompaniyani raqobat sharoitida faoliyat olib borishga tayyorlash bo'lishi kerak, boshqacha qilib aytganda, bozorda barqaror ustunlikka erishish uchun resurslarni to'g'ri joylashtirish kerak. Kompaniyani bunday qayta oriyentatsiyalash, o'sishni ta'minlash bozorda yangi imkoniyatlarni yaratish uchun zarur bo'lgan resurslar to'plashga doir qarorlar qabul qilishni talab qiladi. Bu masalalarni hal etishda direktorlar kengashining ishtiroki o'tish davrida yana muhim hisoblanadi, chunki bu davrda juda ko'p kompaniyalar resurslar yetishmovchiligiga, boshqaruv siyosatining mukammal bo'lmasligi muammolariga duch keladi. Bu davrda direktorlar kengashi va menejerlar faoliyati o'rtasidagi chegaraga rioya qilish ham o'ta muhimdir. Direktorlar kengashining asosiy vazifasi korporatsiya strategiyasini shakllantirish va amalga oshirishda hamjihatlikni ta'minlash.

Tayanch iboralar

Korporativ strategiya, "dushman" ustidan g'alaba rejasi, raqobatchi, biznes, kompaniya maqsadi, bilim va tajriba, boshqaruv tajribasi, diversifikatsiya, investor.

Nazorat savollari

1. Korporativ strategiya tushunchasini izohlang.
2. Ta'minot manbalari va ishlab chiqarishni global joylashtirish strategiyasi qanday?
3. Direktorlar kengashi faoliyati nimadan iborat?
4. Mahsulotni tashqi bozorda sotishda ta'sir etadigan asosiy omillar qaysilar?
5. O'tish davri iqtisodiyoti sharoitida korporativ strategiyaning o'ziga xosligi nimada?
6. Strategiya deganda nimani tushunasiz?
7. Bojxona xizmatining ahamiyati.

Adabiyotlar ro'yxati

1. *Герасименко В.В.* Основы менеджмента. - М: ТЕИС, 2000. -144 с.
2. *Дженстер, Пер, Хасси, Девид.* Анализ силных и слабых

компании. – М.: Вильямс, 2003 - 386 с.

3. *Духонин Е. Ю., Исаев Д.В. Мостовой Е.Л. и др.* Концепция Business Performance Management: начало пути. /Под ред. Г.В. Генса. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.-269 с.

4. *Егеров И.А.* Стоимость бизнеса: Искусства управления / Учеб. пособие. – М.: Дело, 2003 – 480 с.

5. Информационные технологии и управлении предприятием. Сборник статей интервью 2001-2003 гг. – М.: Три квадрата, 2004.

6. *Каплан Р., Нортон Д.* Ориентация ориентированная на стратегию. — М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2004. - 416 с.

7. *Кнорринг В.И.* Основы искусства управления: Учеб. пособие. — М.:Дело,2003.- 328 с.

8. Команды менеджеров: Секреты успеха и причины неудач. Пер. с англ. Р. Мередит Белбин. — М.: HIPP, 2003. — 315 с.

9. Менеджмент и маркетинг бизнеса в международных компаниях / В. М. Папов – М.: ФиС, 2001, — 384 с.

10. Основы принятия управленческих решений. Уч. пособие. Карданская Н.Л. М., 2000 .

11. *Петрунин Ю. Ю., Борисов В. К.* Этика бизнеса / Уч. пособие. – М.: Дело, 2004 – 400 с.

12. *Попов С. А.* Стратегический менеджмент: Видением – важнее, чем знание / Уч. пособие. – М.: Дело, 2003 – 352 с.

13. Просчеты в международным бизнесе / Пер. с англ. - М.: Вильямс, 2004 – 192 с.

Internet-resurslar

- http//www.gov.uz.
- http//www.wesmirbook.ru.
- http//www.cer.ru.
- http//www.wto.org.
- http//www.worldbank.org.

4-BOB. STRATEGIK ALYANSLAR

1-§. Xalqaro strategik alyanslar tushunchasi va uning mazmuni

XX asrning 80-yillaridan boshlab kompaniyalar integratsiyasi va korporativ o'sishning yangi shakli rivojlana boshladi. Gap integratsiyalashgan ilmiy, ishlab chiqarish va moliyaviy strukturaning yangi turi haqida ketmoqdaki, u yerda umumiy mulk faqatgina nomoddiy aktivlar, ya'ni texnologiya, nou-xau, gudvil va hokazolarga taqsimlanadi. Mazkur biznes guruhlarning asosiy raqobatli ustuvorliklariga yangi mahsulot, texnologiya va bozorlarni egallash bilan bog'liq bo'lgan tavakkallarning teng taqsimlanishi kiradi. Bu kabi kompaniyalar yuqori masshtabda to'la kuch bilan ishlay olishadi.

Strategik alyans – bu ikki yoki undan ortiq mustaqil firmalarning aniq bir tijorat maqsadlarni qo'lga kiritish. kompaniyalarning birgalikdagi va bir-birini o'zaro to'ldiruvchi strategik resurslarining sinergiyasiga erishish uchun tuzilgan hamkorlik to'g'risidagi bitimdir.

Keng ma'noda funksional bitimlar (masalan, o'zaro ilmiy-tadqiqot va tajribaviy – konstruktorlik ishlar (НИОКР), ishlab chiqarishni rivojlantirish, mahsulotni har tomonlama mukammallashtirish, konsorsiumlar bo'yicha va h.k.), yangi tashkilotni tuzishda uning aktivlarida ishtirok etish bo'yicha bitimlar (masalan, qo'shma korxona) va yangi tashkilotni tashkil etmagan holda (aksiyalar bo'yicha ayirboshlash, a'zolik ulushiga ega bo'lish) aktivlarda qatnashish xalqaro strategik alyanslarga (XSA) xosdir.

2-§. Xalqaro strategik alyanslarning ko'rinishlari va turlari

Strategik alyanslarning boshlang'ich ko'rinishi konsorstiumlar bo'lishgan, ya'ni korxonalar va tashkilotlar resurslarining ma'lum bir aniq muddat davomida konkret investitsion masalalarni hal etish maqsadida tashkil topgan vaqtinchalik birlashmalardir. Ularning maqsadi – katta moliyaviy va material resurslarni (yirik investitsion va innovatsion loyihalarni amalga oshirish, masshtabli kreditlarni taqdim etish) talab qiladigan tadbirkorlik faoliyatini muvofiqlashtirish hisoblanadi. Korporatsiya ikki va undan ortiq konsorstiumlarda ishtirok etishi mumkin, shuningdek, bir loyihada konsort-hamkor va boshqasida

raqobatchi sifatida ishtirok etishi mumkin. Konsorstiumning faoliyat yuritish muddati cheklangan va qatnashchilar o'rtasida o'zaro bitim bilan belgilanadi.

80-yillargacha bank sferasidagi konsorstiumlar anchagina edi. Keyinchalik ilmiy-texnik alyanslar ko'paya boshladi, ya'ni firmalar, universitetlar va davlat institutlarining o'zaro moliyalashtiradigan va NIOKR (НИОКР)ni amalga oshiradigan mustahkam birlashmadir. Alyansning har bir qatnashchisi moddiy va intellektual resurslar ko'rinishida o'z badalini to'laydi va faoliyat jarayonida o'z ulushini olib turadi. Boshqaruv alyansning rahbar a'zolaridan biri tomonidan yoki maxsus tashkil etilgan muvofiqlashtiruvchi qo'mita tomonidan olib borilishi mumkin.

Strategik alyanslarga tegishli bo'lgan xususiyatlar mavjud. Bu xususiyatlar keyinchalik oddiy savdo operatsiyalari olib boradigan, biroq kompaniyalarning uyg'unlashuviga olib kelmaydigan firmalar o'rtasidagi hamkorlik bo'yicha bitimlar hisoblanadi. Hamkorlarning uzoq muddatli va shartnoma munosabatlari tipidagi ittifoqlari o'rtasida ulkan farq mavjud, ya'ni shartnoma munosabatlari tipidagi hamkorlik qisqa muddat davomida mavjud bo'ladi va aniq loyihalar va maqsadlarga qaratilgan bo'ladi. Oddiy shartnoma munosabatlari, odatda, kelajakda munosabatlar rivojlanishini nazarda tutmaydi.

Bu turdagi xo'jalik birlashmasi o'rta muddatli yoki uzoq muddatli, ikki tomonlama yoki ko'p tomonlama bitimlar tuzishga asoslanadi.

Strategik alyansga nafaqat yetkazib beruvchilar va mijozlar (masalan, Marks & Spencer ko'pgina tovar yetkazib beruvchilar bilan noformal strategik alyans tuzadi), balki raqobatchilar ham (masalan, Grundig va Philips videoyozish sohasida birlashishi, yoki Honda va Roverning mobil aloqasi sohasidagi birlashuvi) qo'shilishlari mumkin.

Strategik ittifoqlar doirasida birgalikda strategik rejalashtirish va faoliyat qatnashchilari tomonidan boshqarishni tashkil etish amalga oshiriladi. Bu esa har bir qatnashchi uchun foydali bo'lgan uzoq muddatli hamkorlik aloqalarini muvofiqlashtirishga imkoniyat yaratadi.

Strategik alyanslar gorizontal firmalararo hamkorlik asosida, shuningdek, aralash faoliyat turi bilan band bo'lgan hamda qo'shimcha texnologiya va tajribaga ega bo'lgan kompaniyalar o'rtasida yaratiladi.

Alyanslar, odatda, mustaqil yuridik shaxs bo'lib hisoblanmaydi.

Kompaniyalar ko'pgina strategik alyanslarga a'zo bo'lib kirishlari mumkin.

Alyanslar raqobatga ta'sir ko'rsatishadi: birlashgan kompaniyalar o'z kuch- qudratlarini umumiy raqobatchilarga qarshi qaratishadi.

Strategik alyanslarning 4 xil ko'rinishini alohida ajratib ko'rsatish mumkin:

- mavjud korxonalarda aksionerlik ishtiroki bilan tashkil topgan alyanslar;
- yangi kompaniyalar yaratish orqali tuzilgan strategik alyanslar;
- investitsion loyihalarni amalga oshirish maqsadidagi konsorstiumlar;
- kuchsiz hamkorlikdagi alyanslar.

Faoliyat yo'nalishi nuqtai nazaridan strategik alyanslarni shartli ravishda uchta turga bo'lish mumkin:

- NIOKR loyihalarini amalga oshirish bo'yicha alyanslar;
- qo'shma korxonalar tashkil etish bo'yicha alyanslar;
- yangi bozorlarni birgalikda egallash bo'yicha alyanslar.

NIOKR doirasida hamkorlik maqsadlarida tashkil etilayotgan alyanslar soni nisbatan ko'payib bormoqda. Hozirgi vaqtda mazkur guruhga barcha strategik alyanslarning yarmidan ko'prog'i to'g'ri keladi.

Alyanslar miqdori doimo o'sib bormoqda. UNCTAD (YUNKTAD, savdo va rivojlanish bo'yicha BMT Konferensiyasi)ga asosan texnologik alyanslarning umumiy miqdori (yangi materiallar, informatsion texnologiyalar va biotexnologiyalar yaratish sohasida) 1980-yilda 526 dan 1995-yilda 4512 ga ko'paydi, ya'ni 9 marta oshgan.

Hozirgi vaqtda ko'pgina kichik va yirik tashkilotlar raqobatchilar, mijozlar, tovar yetkazib beruvchilar va davlat strukturalari bilan alyanslarda ishtirok etishmoqda va butun dunyo bo'ylab ko'pgina tashkilotlarni o'zida birlashtirgan keng transmilliy tarmoqni yaratmoqdalar. Ular hamkorlik bo'yicha xalqaro bitim tuzgan holda yangi bozorlarni egallash, yangidan-yangi mahsulotlarni yaratish va tatbiq etish uchun zarur bo'lgan yangi bilimlarni egallash uchun imkoniyatlar izlashmoqda. Bilimlarni yaratish jarayoni individlar va tashkilotlar tomonidan bilimlar egallashga asoslanmoqda.

3-§. Xalqaro strategik alyanslarning maqsadlari va motivlari

Strategik alyanslarga qo'shilayotgan tashkilotlar aniq maqsadlar va motivlarga ega. Ushbu motivlar quyidagilar:

- ishlab chiqarish borasida mablag'larni iqtisod qilishga erishish;
- ishlab chiqarish quvvatlaridan birgalikda foydalanish;
- pirovard mahsulotni yig'ish yoki uning qismlarini ishlab chiqarishdagi xatti-harakatlarni birlashtirish;
- noaniqlikni kamaytirish va rivojlanish jadalligini oshirish, negaki jiddiy hamkor bilan bo'lgan uzoq muddatli munosabatlarda ularning tajribalari va resurslari o'zaro birlashadi;
- faoliyatdagi risklarni kamaytirish;
- bozor strukturalari va aniq bir mentalitet mavjud bo'lgan bozorga chiqish imkoniyatiga ega bo'lish;
- texnologiyalar, bilimlar va nou-xaularni o'zaro uzatish, birgalikda tadqiqotlar olib borish, personalni o'qitish;
- texnik jihatdan murakkab bo'lgan mahsulotlarni birgalikda ishlab chiqarish va yangilab borish.

Strategik alyanslardagi kompaniyalarning maqsadlari turlicha bo'ladi. Buni quyidagi misoldan tushunib olish mumkin.

General Motors kompaniyasi o'z biznesini tubdan o'zgartirish maqsadida ittifoqlardan foydalandi. Bu kompaniya Yevropa va Osiyoda hamda Shimoliy Amerikada avtomobil kompaniyalari va tovar yetkazib beruvchilar bilan yirik aloqalar majmuasini yaratdi.[4] Ba'zi alyanslar mahsulotlarni xorijiy bozorga olib chiqishni yaxshilashlari kerak edi, boshqalari esa texnologiyalar ayirboshlashni mo'ljallashdi, uchinchi birlari General Motors assortimentlarini yangilash bilan shug'ullanishdi. to'rtinchi birlari esa ishlab chiqarish usullarini o'rganib chiqishdi va h.k.

Tarixan eksportga yo'naltirilgan rivojlangan mamlakatlar kompaniyalari biroz kamroq rivojlangan mamlakatlar bilan bo'ladigan alyanslarni izlashgan. Buning sababi o'z mahsulotini mahalliy bozorga olib chiqish va import qilish edi. Bu kabi bitimlar, odatda, kamroq rivojlangan mamlakatlar bozorlariga kirib olish uchun juda muhim

[4] www.uk.ru

bo'lgan. Ham yapon, ham Amerika kompaniyalari Yevropa Ittifoqi mamlakatlari bozorlarida o'z raqobatbardoshligini mustahkamlash va Sharqiy Yevropa mamlakatlarida ochilayotgan bozorlarni egallash maqsadida alyanslar tashkil etganlar.

Umuman, strategik alyanslar tashkil etishning asosiy sabablari quyidagilar:

- global bozorga chiqish;
- innovatsiyani tezlashtirish va yangi mahsulotlarni amaliyotga tatbiq etish;
- loyihaviy va texnologik xarajatlarning kamaytirish;
- texnologiyalar va bozorlar integratsiyasiga erishish;
- dunyoviy standartlarni o'rnatish;
- bozorlar baryerlari va mintaqaviy savdo bloklarini olib tashlash;
- xarajatlarni kamaytirish;
- dunyoviy biznesni tashkil etish bo'yicha yangi imkoniyatlar qidirish.

Strategik alyanslarda hamkorni tanlash juda muhim o'rin tutadi. Zero, shuning uchun ham ko'pchilik olimlar strategik alyanslarni tuzishni turmush qurish bilan taqqoslashadi. Hamkor tanlashning asosiy uchta mezoni mavjud:

- hamkorlarning bir-biriga qo'shila olishligi (sovmestimost);
- hamkorlarning qobiliyatlari;
- hamkorlarning majburiyatlari.

Hamkorlarning bir-biriga qo'shila olishligi (совместимость) quyidagi ko'rsatkichlarni o'zida mujassam etadi:

- qiyosiy hajm, ya'ni hamkor bu kompaniyaga hajm nuqtai nazaridan yaqin bo'lsa, maqsadga muvofiq bo'ladi;
- mavjud alyanslar tarmog'i. Hamkor bo'ladigan korxona boshqa alyanslarga ham a'zoligi va u erda sizning raqobatchingiz borligi muhim ahamiyatga ega;
- strategiyalar. Alyansdagi kompaniyalar maqsadi va motivlari bir-biriga mos bo'lishi lozim;
- korporativ madaniyat ham muhim ahamiyatga ega, alyanslarga turli boshqarish usullariga ega bo'lgan kompaniyalar qo'shilishi juda qiyin. Masalan, ba'zi bir korxonalarda avtoritar boshqaruv bo'lsa,

boshqasida esa ko‘p fikrlikka asoslangan boshqaruv mavjud bo‘ladi;

- ishlab chiqarish. Bu yerda diqqat-e’tibor resurslar bilan ta’minlash, asbob-uskunalardan foydalanish, mehnat resurslaridan foydalanishga qaratiladi;
- marketing va tovarni bozorga chiqarish. Hamkorning bozordagi ulushi va sotish hajmi, mijozlarga xizmat ko‘rsatish bo‘yicha siyosati, imidji juda muhim ko‘rsatkichlardan hisoblanadi;
- moliyalash. Hamkorning moliyaviy ahvoli qanaqa? Shuningdek, qanday risklar mavjud bo‘lishi mumkin?

Hamkorlarning qobiliyatlari ularning bozordagi qudrati, texnologik rivojlanish darajasi, tovarni bozorda sota olish qobiliyatiga bog‘liq bo‘ladi. Bu yerda asosiy muammo shundaki, ko‘pgina yirik kompaniyalar bozorni to‘g‘ri baholay olmasdan unga juda ko‘p mablag‘ sarflashadiki, natijada ular o‘z ijobiy natijasini bermasligi va sarflangan mablag‘lar foyda keltirmasligi mumkin.

O‘zaro majburiyatlar ekvivalentligi hamkorni tanlashda uchinchi muhim ko‘rsatkich bo‘lib hisoblanadi. Agar alyansdagi hamkorlar turli faoliyat turlari bilan shug‘ullanadigan korxonalardan iborat bo‘lsa va sizning biznesingiz alyansning asosiy faoliyat turi bilan mashg‘ul bo‘lsa, u holda ushbu alyansning qaysidir sabablarga ko‘ra bekor qilinishi muammosi yuzaga keladi. Alyansning buzilishi boshqa hamkorlarga katta zarar keltirmasligi mumkin, lekin bu holat sizning biznesingiz uchun katta yo‘qotish bo‘ladi.

4-§. Jahondagi xalqaro strategik alyanslar va ularning tajribasi

Xalqaro strategik alyanslar jahon iqtisodiyotining asosiy tarmoqlari faoliyatida sezilarli ahamiyatga egadir. Bu holatni AQSH iqtisodiyoti tarmoqlarida tashkil etilgan alyanslar misolida ko‘rib o‘tish mumkin:[5]

- kompyuter ishlab chiqarish – 7,3%;
- farmatsevtika – 6,8%;
- qazib chiqarish sanoati – 5,9%;
- avtomobil – 5,4%;

[5] www.fera.uz/modules.

- oziq-ovqat va ichimliklar – 4,6%;
- aerokosmik sanoati – 4,1%;
- metallurgiya – 4,0%;
- telekommunikatsiya – 8,0%;
- ko'ngilochar faoliyatlar sanoati – 6,2%;
- moliya – 5,3%;
- dasturiy mahsulotlar ishlab chiqarish – 2,6%;
- elektrenergiya, gaz va suv ta'minoti – 1,9%.

Xalqaro strategik alyanslar asosan kompyuterlar ishlab chiqarish, farmatsevtika, avtomobil, aerokosmik sanoat va ko'ngilochar faoliyatlar sanoatida ochilishining asosiy sababi qisman shu bilan tushuntiriladiki, kompaniyalar mazkur tarmoqlar uchun xos bo'lgan yuqori xarajatlarni, yuqori tarifli yoki tarifsiz baryerlarni, ahamiyatli texnologik va operatsion risklarni kamaytirish maqsadida hamkorlik yo'llarini izlashadi.

Jahon iqtisodiyotida kuzatiladigan keskin o'zgarishlar hamda globalizatsiya jarayonlari mamlakatlardagi kompaniyalarni hamkorlik qilishga va shu yo'l bilan dunyoda sohalar bo'yicha raqobatbardosh bo'lib qolishga undamoqda. Strategik alyanslar bo'yicha bir qancha misollar keltirish mumkin. 1997-yilda beshta yirik aviakompaniyalar, ya'ni Germaniyaning "Lyuftganza", skandinaviyalik "SAS", Kanadaning "Eyr Kanada", Amerikaning "Yunayted eyrlaynz" va Taylandning "Tai eyrlaynz" birgalikda "Yulduzli ittifoq" nomli alyans tashkil etishdi. Alyans qatnashchilarining umumiy aylanma mablag'lari 43,3 mlrd. dollar, xodimlari soni 210 ming kishi, samolyotlar miqdori 1300 dan ziyod va bir yillik passajir tashish hajmi 173 mln. passajirni tashkil etadi. Alyansda qatnashadigan barcha kompaniyalar mustaqil bo'lib qolishadi va biletlarni sotish, tariflarni belgilash, uchish jadvallarini tashkil etishda hamkorlik olib borishadi. Moliya sohasida ham alyanslar soni oxirgi yillarda nisbatan o'sib bormoqda. Avtomobil sanoatida Ford Mazda kompaniyasi bilan mikroavtomobillar yaratish ustida qo'shma faoliyat olib bormoqda. Djeneral Motors Toyota bilan, Kraysler esa Mitsubisi bilan hamkorlik aloqalariga ega.

Strategik alyanslar mavjud bo'lmaganida edi, menejerlar o'z bizneslarini rivojlantirishdek ajoyib imkoniyatga ega bo'lishmas edi, iste'molchilar esa shunchalik ko'p tovarlar va xizmatlardan foydalana olmas edilar.

General Electric va Snecma kompaniyalarining o'zaro hamkorligi natijasida yuqori talabga ega bo'lgan aviatsiya dvigatellari yaratishga muvaffaq bo'lishdi. Bundan tashqari Renault va Marta kompaniyalari esa birgalikda Renault Espace nomli mini-yuk tashuvchi mashinalar yaratishga erishishdiki, bu esa ularning mijozlari sonining oshishiga olib keldi.

IBM hamda Microsoft kompaniyalari tuzgan alyans o'z erishgan natijalari bo'yicha eng unumli bo'lgan desak mubolag'a bo'lmaydi. Mazkur hamkorlar informatsion texnologiyalar sohasida misli ko'rilmagan yangidan-yangi standartlar yaratishga erishishdi.

Elektronika sohasidagi alyanslar shunchalik ko'p va turli xildir. Misol sifatida Yaponiya firmasi bo'lmish Toshibani olsak. Motorola bilan birgalikda bu firma dinamik tezkor xotira mikrosxemalari ishlab chiqarishni olib borgan bo'lsa, IBM bilan esa ingichka suyuq kristall displeylar ishlab chiqarish va takomillashtirish bilan shug'ullangan. Toshiba va Time Warner firmalarining birgalikdagi alyanslari tufayli kabel televideniyesining interaktiv texnologiyalari dunyo yuzini ko'rishga muvaffaq bo'ldi. "Birgina kompaniya bir qancha uzoq muddat davomida texnologiyalar yoki biznes sohasida yetakchi mavqe'ni egallab turadigan davr allaqachon o'tib ketdi. Texnologiyalar juda oldinga o'tib ketishdi, bozorlar esa juda murakkab bo'lib qoldi", — deydi Toshiba Group boshlig'i Fumio Sato.

Turli xil qo'shma loyihalarda maishiy va kompyuter elektronikasi bozorining yetakchilari bilan birga hamma firmalar ham ishtirok etishadi.

Hali 1982-yilda Philips va Sony kompaniyalari birgalikda raqamli audiodisk formatini yaratishdi. Biroz keyinroq o'sha Philips bilan Nike firmalari o'rtasida ittifoq tuzildi. Avval kiyim-kechak ishlab chiqaruvchi tarmoq orqali portativ MP3 pleyrlari sotila boshlandi. Keyingi bosqichda esa Nike firmasining sport kiyimlari va asbob-uskunalari ishlab chiqarish bo'yicha loyiha rejalashtirildi va amalga oshirildiki, mazkur kiyim-kechaklarda Philips elektronika mahsulotlari uchun maxsus cho'ntaklar qo'yish nazarda tutilgan edi. Bu usul o'zini juda yaxshi oqlay oldi.

O'tkazilgan tadqiqotlar natijalariga asosan aviatsiya sanoatida 60 foizdan ortiq alyanslar muvuffaqiyatli ishlay boshlashdi. Mazkur alyanslarning eng e'tiborlilari Star Alliance, Oneworld, Sky Teamlar hisoblanishadi. Global Finance jurnali tarqatgan ma'lumotlarga ko'ra Air

France, Delta Air Lines, Alitaria, Korean Air kabi kompaniyalar tashkil qilgan ittifoq 2002-yilda dunyoda aviatashish reytingi bo'yicha birinchi o'rinni egallashga muvaffaq bo'lgan.

5-§. Biznes shakli tanlovining ba'zi bir o'zgaruvchilari

KB yuritilishining turli usullari mavjuddir. Global operatsiyalar bajarishda chinakam tajribaga ega bo'lgan firma, odatda, bir vaqt o'zida, mahsulot turi yoki mamlakatdagi faoliyat sharoitlariga asoslanib tanlanadigan, shunday usullar to'plamidan foydalanadi.

Mavzuda, ayniqsa, keng tarqalgan, firmalarga o'z resurslarini xorijda sarflash imkoniyatini beruvchi uslublar ko'rib chiqilmoqda. Mavzuda bir firma boshqasi bilan kelishuvga kirishib, uning birinchisi maqsadiga erishish yuzasidan javobgarlikni olishga majbur etayotgan vaziyatdagi nazorat muammolari muhokama qilinmoqda.

KB yuritilishi shaklining tanlovi turli xil maqsadlar kelishtirilishini talab qilishi mumkin.

Agar resurslar to'g'risida so'z yuritilsa, firmaning chet ellik faoliyati, chet ellik operatsiyalarda sarflanadigan, ular hajmi ko'rsatkichlari bo'yicha, va shuningdek, mamlakat ichida va chet elda xarajat etilgan vositalar nisbati bo'yicha farqlanadi. Masalan, firma o'z mamlakatida oshiqcha quvvatlarga ega bo'lgan vaqtida, eksport, to'g'ridan-to'g'ri chet ellik investitsiyalarga qaraganda, resurslarning ozroq miqdori bilan bog'liq bo'lishi mumkin. Agarda firmaga ishlab chiqarish quvvatlarini ko'paytirish zarur bo'lsa, ushbuni ham o'z mamlakatida, ham chet elda investitsiyalar orqali amalga oshirish mumkin.

Birinchi holatda chet elda operatsiyalarni ancha kengaytirishga to'g'ri kelmoqda, lekin shunda firmaning aktivlari o'z mamlakatida qoladi. To'g'ridan-to'g'ri chet el investitsiyalar va chet eldagi ba'zi bir boshqa operatsiyalar holatida firma, boshqa kompaniyalar bilan uning nomidan operatsiyalar yuritishga kontraktlar tuzib yoki ish asosida xalqaro korxonaga egalik qilishni taklif qilib, qo'shimcha kapital qo'yilmalar ehtiyojiga ega bo'lishi mumkin. Operatsiyalar tashkil etilishining ushbu turlarini tahlil qilishdan ilgari, firmalar aniq bir bozorda faoliyat shaklini tanlashda hisobga olishi zarur bo'lgan asosiy omillarni ko'rib chiqish foydalidir.

Ushbu muammolarni muhokama qilish paytida kompromisslarni

yodda tutish zarur. Masalan, chet ellik filialga 100% egalik qilish to‘g‘risidagi qaror, odatda, qabul qilinayotgan qarorlar yuzasidan nazoratga bosh firma to‘liq jalb etilishi bilan bog‘liqdir. Lekin bir vaqtning o‘zida ushbu mamalakat siyosiy tavakkali — restipiyentning darajasi pasayishiga ko‘mak ko‘rsatishi mumkin.

6-§. Huquqiy aspektlar va xarajatlar

Huquqiy aspektlarga quyidagilar taalluqlidir:

- faoliyatning ba’zi bir shakllarining to‘g‘ridan-to‘g‘ri taqiqlanishi;
- faoliyatning aniq shakllariga egri qarshi harakat ko‘rsatilishi.

Firma, u afzal ko‘rishlaridan qat’iy nazar, faoliyat tartibini tanlashda cheklangan bo‘lishi mumkin. Masalan, Ford kompaniyasining Meksikadagi o‘z operatsiyalari yuzasidan 100% nazoratga ega bo‘lish istagi bor edi, lekin qonun bunga yo‘l qo‘ymagan edi. Faoliyatning ayrim shakllari to‘g‘ridan-to‘g‘ri taqiq etilishiga qo‘shimcha bo‘lib, tanlovga ta’sir etuvchi bir qator huquqiy aspektlar mavjud. Ularga soliq stavkalari, repatriatsiya qilinadigan vositalar hajmi, antitrest qonunchiligining shartlariga rioya qilinishi talabi, xususiy mulkchilik bo‘lgan aktiv jamoa sektoriga tushib, boshqalar foydalanishi uchun ochiq bo‘lib qoladigan shartlarni chiqarish taalluqlidir.

Operatsiyalarni bajarish uchun boshqa firmani pudratlash quyidagi hollarda arzonroq tushadi:

- ishlab chiqarish hajmi katta bo‘lmagan;
- boshqa firma orti ishlab chiqarish quvvatlariga ega bo‘lgan.

Chet elda ishlab chiqarish yoki mahsulot tashqi bozorlarda sotilishi doimiy chiqimlar bilan bog‘liq, shu sababli ishlab chiqarishning kichik hajmida chetdagi, KB bilan shug‘ullanadigan firmani ish uchun pudratlash arzonroq tushadi. Xalqaro operatsiyalar bajarishga ixtisoslashgan firma, bittadan ko‘p firmalarga taqdim etiladigan xizmatlarga doimiy chiqimlarni tortishi mumkin. Biznes yetarli darajada o‘sib borishida xalqaro operatsiyalarni, tashqi firmaning xizmatlarini xarid qilish emas, balki o‘z kuchi bilan yuritish arzonroq variant bo‘lib qolishi mumkin.

Tashqi tashkilot ortiq quvvatlarga ega bo‘lganligi va ularda foydalanish oson bo‘lgan holatida, uni kontrakt bo‘yicha ishga kiritish

arzonroq tushishi mumkin. Shunday variant xalqaro operatsiyalarni yuritishga tayyorgarlik ko'rish vaqti qisqartirilishi va naqd mablag'lar kelib tushishi tezlashtirilishini bildiradi. Undan tashqari, mahalliy firma-pudratchi bozor to'g'risida, masalan, Meksika qonunchiligi va arzon mehnat sharoitlarida qanday harakat qilish lozimligi to'g'risida ma'lumotga ega bo'lishi mumkin.

Aynan shu vaqtda qo'shma korxonaning tuzilishi sherik-firma bilan muzokaralar olib borish, qo'shimcha shtab-kvartira paydo bo'lishi va sherik bilan aloqalar saqlab turish bilan shartlangan, chiqimlar ko'payib borishi bilan bog'liq.

7-§. Raqobat va tavakkalchilik

Kompaniyalar xalqaro operatsiyalar tajribasini to'plagan sari ularda o'zining bevosita qatnashuvini ko'paytirib boradilar. Firmalar, xalqaro bozorlarga chiqishning dastlabki bosqichida o'z qatnashuvini bosqichma-bosqich ortirib boradilar. Ular avval o'z resurslarini, chet elda emas, balki birinchi navbatda o'z mamlakatida saqlab va to'plab borishga harakat qiladilar. Ushbu bilan xalqaro operatsiyalar aslini tashqi tashkilotlarga yuklash bilan bog'liq operatsiya shakllari tanlanishi shartlangan. Chet ellik faoliyati kengaytirilishi bilan firma o'z xalqaro sektorini ichkisidan alohida ko'rishni boshlaydi. So'ng o'z kuchi bilan xalqaro operatsiyalarga xizmat ko'rsatish va chet elda joylashtirilayotgan resurslar uchun yuksalishga tendensiya namoyon bo'ladi.

Raqobat ehtimoli qanchalik past bo'lsa, xalqaro operatsiyalar shakli tanlovining erkinligi shunchalik yuqoridir.

Firma kamyob bo'lgan resurslarga ega bo'lganligida, unga chet eldagi faoliyatning istagan shaklini tanlash osonroq. Agar kuchli raqobat ehtimoli mavjud bo'lsa, firma biznesning eng samarali shaklini tanlashga majbur bo'lishi mumkin, aks holda, raqib bozorni egallab oladi. Raqobat ehtimolligi firmani boshqa firmalar bilan munosib kelishuvlarni tuzish yo'li bilangina emas, xorijiy operatsiyalarni jadallashtirilgan kengaytirish strategiyasini tanlashga majbur etishi mumkin.

Bozorga yangi raqiblar chiqishiga to'sqinlik qiladigan va resurslar yoki ishlab chiqarish hajmlarining ulushli taqsimotini belgilaydigan, hamkorlik to'g'risidagi kelishuvlar yordamida aniq bozorlarda raqobatni minimumga keltirish mumkin.

Tavakkalning baholanayotgan darajasi qanchalik yuqori bo'lsa, firmaning strategik alyanslarda qatnashishga intilishi shunchalik kuchliroq bo'ladi.

Biznesda turli tavakkallar mavjuddir. Ammo korporatsiyalar rahbarligi ko'pincha xalqaro operatsiyalarda aktivlar va olinayotgan daromadlarning himoyalanganligini pasaytirishi mumkin bo'lgan siyosiy yoki iqtisodiy o'zgarishlar ehtimoli bilan bog'liq tavakkalni birinchi o'ringa qo'yadi. Shunday vaziyatlarda aktivlar egallanib olinishidan ziyonlarni minimumga keltirish usullaridan biri ularni chet elda minimallashtirishdan iboratdir. Shunday turdagi xavflanishlar boshqa firmalar bilan aktivlarni bo'lishishga asoslangan kelishuvlar tanlovini shartlashi mumkin.

Operatsiyalar bir necha mamlakatlarda joylashtirilishi — tavakkal taqsimlanishi usullaridan biridir. Faoliyatning tashkilotlar qatnashuvi bilan shakllari aktivlarni turli mamlakatlar orasida kengroq taqsimlash imkoniyatini beradi. Shunday strategiya musodara, valyuta nazorati kiritilishi yoki mamlakatdagi ishlab chiqarish tushkunligi — restipiyent sababli, hatto tovar o'tkazilishi qisqartirilishidek salbiy hodisalar bir vaqtning o'zida barcha aktivlarga ta'sir etishi ehtimolini pasaytiradi. Operatsiyalarni sochib tashlash yo'li bilan ehtimoli bor zararlarni, hamda umumiy daromadlar yillik tebranishini pasaytirish mumkin. Xalqaro operatsiyalarni to'liq darajada o'zlashtirib ulgurmagan kompaniyalar uchun, o'z resurslari sarflanishini minimallashtirish imkonini beradigan faoliyat turlari, bir vaqtning o'zida firma ko'proq bozorlarga chiqishini tezlashtirib yuborishga ko'mak ko'rsatishi mumkin. Ammo rivojlangan xalqaro faoliyatli yoki chet elda mustaqil rivojlantirish uchun yetarli operatsiyalarga ega bo'lgan kompaniyalar uchun shunday shakllar unchalik qiziqarli emas.

8-§. Nazorat, mahsulot murakkabligi

Xalqaro operatsiyalar o'z kuchi bilan amalga oshirilishi, odatda, ular ustidan qat'iyroq nazorat qilinishi va foydani bo'lish zaruriyati yo'qligini ta'minlaydi. Boshqa firmalar bilan qancha ko'p kelishuvlar tuzib borsa, u qarorlar qabuli yuzasidan nazoratni qo'ldan chiqarib yuborishi ehtimoli shunchalik yuqoridir va ushbu global darajada uning faoliyati, shu jumladan, ishlab chiqarishni kengaytirish geografiyasi,

mahsulot yangi turlarini o'zlashtirish yoki sifatni ta'minlashdek masalalar, optimallanishida aks etishi mumkin. Tashqi tashkilotlar bilan kelishuvlar, shuningdek, daromadlar taqsimotini ham ko'zda tutadilar, va ushbu yuqori potensial foydali korxonalarda muqim xulosaga egadir. Shunda firma uning maxfiy ma'lumoti raqiblariga ma'lum bo'lib qolishi tavakkalini qiladi. Ba'zi bir analitiklar, biznes qayishuvchanligi, daromadlar va raqobat muhitida xulq-atvor ustidan nazorat qo'ldan chiqarilishi — xalqaro operatsiyalar u yoki bu tartibi tanlanishiga ta'sir etuvchi, muhim o'zgaruvchisi deb hisoblaydilar.

Chiqimlar qismi texnologiyalar uzatilishi bilan bog'liqdir, odatda, firma oilasi ichidagi uzatish arzonroq tushadi. Masalan, bosh firmadan boshqa kompaniyaga emas, balki filialga uzatilishi. Texnologiya murakkab bo'lganida chiqimlar farqi ayniqsa sezilarli, chunki filialning xodimlari firma umumiy foydalanadigan usullar bilan yaxshi tanishdir. Ushbu sabab bo'yicha, ishlatilayotgan texnologiya qanchalik murakkab bo'lsa, shunchalik kompaniya boshqa mamlakatlarga ekspansiyani o'z nomidan mahsulot ishlab chiqarilishiga begona chet ellik firma bilan kontrakt tuzish emas, o'z korxonasini tuzish yo'li bilan amalga oshirishi ehtimoli yuqoriroq bo'ladi.

Kompaniya qandaydir mamlakatda operatsiyalarni olib borishni boshlab yuborganida, pudratchi firma xizmatlaridan foydalanish ba'zi bir afzalliklari o'z ma'nosini yo'qotadi. Boshqacha aytganda, kompaniya begona mamlakatda qanday ish tutishni biladi va shu mamlakatda, ishlab chiqarish hajmini o'stirish uchun yetarli, ortiq quvvatlarga ega bo'lishi mumkin.

Tayanch iboralar

Biznes shakllari, huquqiy aspektlar, chiqimlar, tajriba, raqobat, nazorat, xalqaro operatsiyalar, xalqaro bozor, taqchil bo'lgan resurslar, biznesning samarali shakli.

Nazorat savollari

1. Korporativ biznes yuritishning qandan usullari mavjud?
2. Strategik alyanslar qanday ma'noni bildiradi?
3. Huquqiy aspektlarga nimalar taalluqli?
4. Strategik alyanslar asosan qaysi sohalarda ko'p tarqalgan?
5. Strategik alyanslar daromadlari qanday taqsimlanadi?
6. Xalqaro biznesdan foyda olishga yordam ko'rsatuvchi oper-

atsiyalar firmalar tomonidan tashkil etilishining asosiy shakllari qanday?

7. Xalqaro biznesni yuritish maqsadida boshqa firmalar bilan kontrakt munosabatlariga kirishishdan avval firma taqiqlashi lozim bo'lgan faoliyat aspektlarini ta'riflab bering?

8. Bir vaqtning o'zida xalqaro operatsiyalar ko'p turlarini olib borish imkonlari nimalardan iborat?

Adabiyotlar ro'yxati

1. *Герасименко В.В.* Основы менеджмента. - М: ТЕИС, 2000. -144 с.

2. *Дженстер, Пер, Хасси, Девид.* Анализ силных и слабых компании. – М.: Вильямс, 2003 - 386 с.

3. *Духонин Е. Ю., Исаев Д.В. Мостовой Е.Л. и др.* Концепция Business Performance Management: начало пути. /Под ред. Г.В. Генса. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. - 269 с.

4. *Егеров И.А.* Стоимость бизнеса: Искусства управления / Уч. пособие. – М.: Дело, 2003 – 480 с.

5. Информационные технологии и управлении предприятием. Сборник статей интервью 2001-2003 гг. – М.: Три квадрата, 2004.

6. *Каплан Р., Нортон Д.* Ориентация ориентированная на стратегию. — М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2004. — 416 с.

7. *Кнорринг В.И.* Основы искусства управления: Уч. пособие. — М.: Дело, 2003. — 328 с.

8. Команды менеджеров: Секреты успеха и причины неудач. Пер. с англ. Р. Мередит Белбин. — М.: HIPP, 2003. — 315 с.

9. Менеджмент и маркетинг бизнеса в международных компаниях / В. М. Папов – М.: ФиС, 2001— 384 с.

10. *Морел Д.* Как делать прогнозы в бизнес. О руководства для предпринимателей / Пер. с англ. / М.: HIPPO, 2004— 283 с.

11. Основы принятия управленческих решений. Уч. пособие. Карданская Н.Л. М., 2000.

12. *Петрунин Ю. Ю., Борисов В. К.* Этика бизнеса / Уч. пособие. – М.: Дело, 2004 – 400 с.

13. Разработка управленческого решения, Учебник. Литвак Б.Г. М., 2000.

14. Разработка управленческого решения. Глутценко В.В., Глушенко И.И. М., 2000.

15. *Роиск В. Д.* Профессиональный риск: оценка и управление. – М.: Анкел, 2004 – 224 с.

5-BOB. LITSENZIYALASH

§ 1. Litsenziya va ruxsatnomalar to‘g‘risida

Davlat litsenziyalash va tadbirkorlik faoliyatini olib borishga turli xil rux-satnomalar berish yo‘li bilan tadbirkorlik faoliyatini ayrim turlarini amalga oshirishni tartibga soladi.

O‘tish iqtisodiyotini boshidan kechirayotgan boshqa mamlakatlardagi kabi O‘zbekistonda ham litsenziyalash — davlat xavfsizligini, huquqiy tartibotni ta’minlash, atrof-muhitni muhofaza qilish, mamlakat fuqarolarining huquqlariga, huquqiy manfaatlariga va sog‘lig‘iga ziyon etkazishni oldini olish tamoyillariga muvofiq amalga oshiriladi.

Litsenziyalash davlatning ishlab chiqarish sohasidagi, kadrlarni tayyorlash va qayta tayyorlash, tibbiy va maishiy xizmat ko‘rsatish va boshqa faoliyat sohalaridagi zarur hayotiy manfaatlarini himoya qilish imkonini beradi.

Tadbirkorlik faoliyatini litsenziyalash O‘zbekiston Respublikasining “Faoliyatning ayrim turlarini litsenziyalash to‘g‘risida”gi Qonuni va boshqa me’yoriy hujjatlar bilan tartibga solinadi.

O‘zbekiston Respublikasining “Faoliyatning ayrim turlarini litsenziyalash to‘g‘risida”gi Qonunida litsenziyalashning asosiy tamoyillari belgilangan va litsenziya faoliyati bilan bog‘liq bo‘lgan munosabatlarni tartibga soluvchi mexanizmlar aks ettirilgan.

Litsenziya — litsenziyalovchi organ tomonidan yuridik yoki jismoniy shaxsga (litsenziatga) berilgan, litsenziya talablari va shartlariga so‘zsiz rioya etilgani holda faoliyatning litsenziyalanayotgan turini amalga oshirish uchun ruxsatnoma (huquq).

Litsenziya (lot. licentia — ruxsatnoma, huquq) — 1) vakolatli davlat organlari tashqi savdo harakatlarini olib borish uchun beriladigan ruxsatnoma. Eksport va importni, valyuta sarflarini nazorat qilish usullaridan biri. Odatda, bir yilga beriladi; 2) texnikaviy, iqtisodiy, ilmiy yangiliklar egasining ularni ishlatish uchun shartnoma asosida beradigan ruxsati. Odatda, litsenziya patent olingan yoki patent olish uchun talabnoma berilgan ixtirolarga nisbatan qo‘llaniladi. Ammo ixtirolarga, texnika yangiliklariga, ishlab chiqarish tajribasi, ishlab chiqarish sirlari, tijorat axborotlari uchun patentsiz ham berilishi mumkin. Litsenziya

beruvchi litsenziar, litsenziya oluvchi litsenziat deb yuritiladi. Yangi texnika va texnologiyaga oid litsenziyalar 3 xil bo'ladi: oddiy litsenziya — litsenziar ixtirodan shartnomada belgilangan doirada foydalanish huquqiga ega bo'ladi, ayni bir litsenziyani ma'lum hudud doirasida faqat bir emas, balki bir necha litsenziatga bera oladi; maxsus litsenziya — litsenziat ixtiro, texnika yoki texnologiyani ishlatishga tanxo huquli bo'ladi, litsenziar esa uni shu hududda qo'llay olmaydi va o'z nomidan boshqalarga sota olmaydi; to'liq litsenziya — bunda litsenziya obyektini ishlatish to'la-to'kis litsenziatlar qo'liga beriladi. Litsenziar esa undan mustaqil foydalana olmaydi. Bunday qoida litsenziya berilgan muddat ichida amal qiladi. Litsenziya muayyan narxda sotiladi.

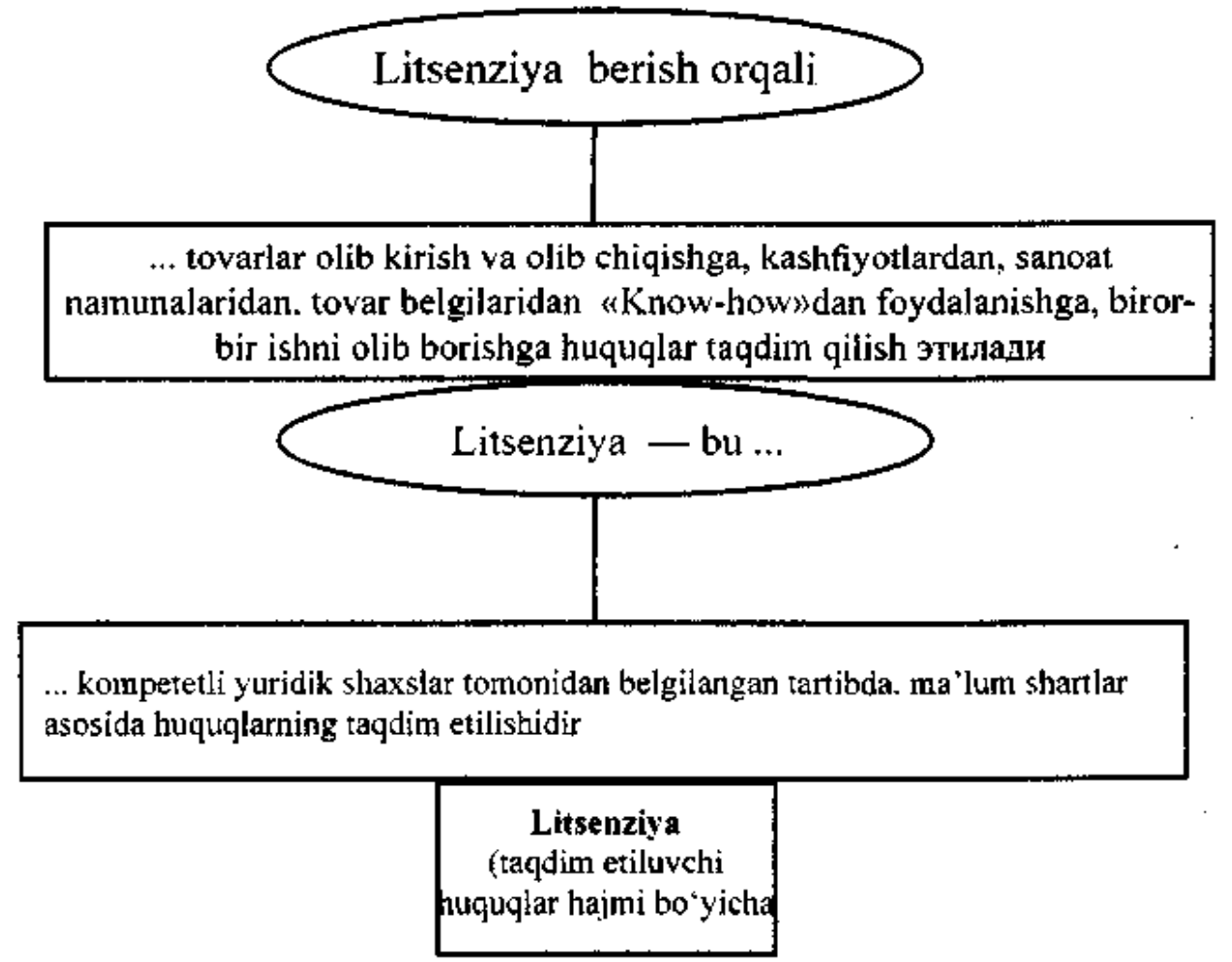
Litsenziya haqi shartnoma muddati davomida litsenziya bo'yicha ishlab chiqarilgan mahsulotni sotishdan olingan mukofot shaklida to'lanadi (royalti). Bir necha bor to'langan royalti yig'indisi litsenziya narxini tashkil etadi. Litsenziya haqi uni qo'llab, iqtisodiy samara olishdan ilgari, bir yo'la to'lansa paushal to'lovi deb yuritiladi. Litsenziya narxi litsenziyani qo'llashdan olinadigan qo'shimcha foyda bilan birga litsenziya bozoridagi talab va taklifga ham bog'liq. Litsenziya narxining past bo'lishi texnik-texnologik yangiliklarni ommalashtirish sharti hisoblanadi.

Shuningdek, litsenziyaning vakolatli davlat organlari beradigan savdo, hayvonlarni ovlash, muayyan faoliyat bilan shug'ullanish, bank harakatlarini olib borish va boshqa ko'rinishlari uchraydi.

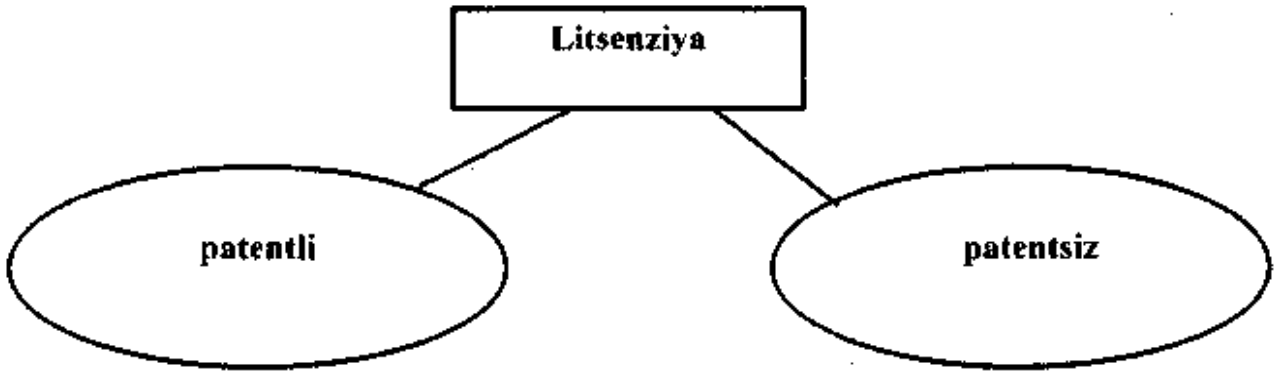
Litsenziyalar umumiy (oddiy) va yakka tartibdagi bo'lishi mumkin.

Umumiy (oddiy) litsenziyalar jumlasiga cheklanmagan doiradagi yuridik va jismoniy shaxslarga beriladigan litsenziyalar kiradi, agar ushbu shaxslar tegishli faoliyat turini amalga oshirishga nisbatan qo'yiladigan shartlar va talablarga javob bersalar.

3) Yakka tartibdagi litsenziyalar jumlasiga yuridik va jismoniy shaxslarga alohida talablar va shartlar asosida beriladigan, litsenziatlarga faoliyatning mazkur turini amalga oshirishda mutlaq huquqlar beruvchi, miqdor jihatdan cheklangan litsenziyalar kiradi. Yakka tartibdagi litsenziyalar miqdori amal qilish hududi, faoliyat obyekti yoki O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi belgilaydigan boshqa asoslarga ko'ra cheklangan bo'ladi.


Litsenziya berish orqali
... tovarlar olib kirish va olib chiqishga, kashfiyotlardan, sanoat namunalaridan. tovar belgilaridan «Know-how»dan foydalanishga, biror-bir ishni olib borishga huquqlar taqdim qilish этилади
Litsenziya — bu ...
... kompetetli yuridik shaxslar tomonidan belgilangan tartibda. ma'lum shartlar asosida huquqlarning taqdim etilishidir
Litsenziya
(taqdim etiluvchi
huquqlar hajmi bo'yicha


Litsenziar huquqini taqdim etuvchi, ularning egasi
LITSENZIYA KELISHUVI
Litsenziat huquqlardan foydalanuvchi


Litsenziya
patentli
patentsiz

Yakka tartibdagi litsenziyalarni berish, qoida tariqasida, tanlov (tender) asosida amalga oshiriladi.

Litsenziya har bir litsenziyalanadigan faoliyat turi uchun alohida beriladi. Litsenziya, unga da'vogarning arizasiga muvofiq litsenziyalanayotgan faoliyat turining bir qismiga (qismlariga) berilishi ham mumkin.

Litsenziya olingan faoliyat turi faqat litsenziyani olgan yuridik yoki jismoniy shaxs tomonidan amalga oshirilishi mumkin.

Litsenziyaning amal qilish muddati, qoida tariqasida, cheklanmaydi. Litsenziya litsenziya olishga da'vogarning arizasida ko'rsatilgan muddatga beriladi. Qonun hujjatlari bilan litsenziyaning cheklangan amal qilish muddati belgilanishi mumkin, lekin bu muddat besh yildan kam bo'lmasligi lozim. Litsenziya faqat litsenziya olishga da'vogarning arizasiga ko'ra besh yildan kam muddatga berilishi mumkin.

Faoliyatning ayrim turini amalga oshirishga doir davlat monopoliyasi joriy etilgan hollarda O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi tomonidan litsenziyaning amal qilish muddati besh yildan kamroq etib belgilanishi mumkin.

Yuridik shaxs tashkil etmasdan tadbirkorlik faoliyatini amalga oshiruvchi jismoniy shaxslar (yakka tartibdagi tadbirkorlar) uchun faoliyatning ayrim litsenziyalanadigan turlarini amalga oshirish uchun qonunda ko'zda tutilgan cheklanishlar mavjud.

Litsenziyaviy kelishuvlar:

1. Eksklyuziv va eksklyuziv emas.

2. Patentlar, tovar markalari, nou-xau yoki mualliflik huquqlari olinishi uchun ishlatiladigan bo'ladi.

Litsenziyaviy kelishuvlar tuzilishida firma (litsenziar) boshqa firmaga (litsenziatga) aniq bir davrga moddiy bo'lmagan mulkka huquqlarini taqdim etadi, litsenziat esa, odatda, shuning evaziga litsenziatga royalti to'laydi. AQSHning soliq boshqarmasi moddiy bo'lmagan aktivlarning 5 nafar toifasini ajratadi:

- patentlar, kashfiyotlar, formulalar, jarayonlar, tuzilmalar, sxemalar;
- mualliflik huquqlari, adabiy, musiqaviy yoki rassomlik kompozitsiyalari;
- savdo markalari, firmali nomlar, fabrika markalari;

- franshizlar, litsenziyalar, kontraktlar;
- uslublar, dasturlar, prosteduralar va h.k.

2-§. Litsenziyaning iqtisodiy motivi

Yangi mahsulot yoki texnologik jarayon ko'pincha firma mahsuloti umumiy foyda olishining qismigagina va faqat cheklangan muddat davomida ta'sir etadi. Sotuvlar hajmi chet elda ishlab chiqarish quvvatlari va mol o'tkazilishi tizimi yaratilishi oqlanishi uchun yetarli darajada katta bo'lmasligi mumkin. Undan tashqari, ishlab chiqarish yoyilishi davomida, raqiblar texnologiyani mukammalashtirib yuborishlari va natijada firma ustuvorlikdan mahrum bo'lishi xavfi mavjuddir. Chet elda amal qilayotgan firma, kamroq chiqimlar va qisqaroq davomli tayyorlov davri bilan mahsulot ishlab chiqarilishi va sotilishi imkonlariga ega bo'lishi mumkin. Ushbu holda litsenziar tavakkali kamayadi. Litsenziyaviy kelishuv litsenziatga, o'z kuchi bilan taqqos texnologiyani ishlab chiqishga qaraganda, arzonroq tushadi. Mahsulot ko'p turlari ishlab chiqarilishining texnologiyasi tezda o'zgarib turadigan sohalarda 5 turli mamlakatlar firmalari mahsulot har bir xili bo'yicha va har bir bozorda raqobat kurashini olib borish o'rniga, ko'pincha texnologiyalar bilan o'zaro almashib turadilar, shunday o'zaro ta'sirlanish variantini chatishma litsenziyalash deb nomlanadi.

Chatishma litsenziyalash oqibatida qatnashchilardan birining bozorga hissa qo'shish imkoniyati cheklangan holatida, u antitrestlik qonunchiligini buzishi mumkin. Mazkur holdagi tartibga solinish ancha jiddiylik bilan ajralib turishi sababli har qanday turdagi kelishuv tayyorlanishida yurist yordami zarurdir. Chatishma litsenziyalashning yana bir muammosi ba'zi qatnashchilar, boshqalarga qaraganda ko'proq yangiliklarni taklif etishi mumkinligidan iborat.

Litsenziyalash firmaning strategik istiqbollariga javob bermaydigan buyumlardan daromadni ta'minlashi mumkin.

Diversifikatsiyalangan ishlab chiqarishli yirik firmalar, ularning kuchli gegemonlari yuqori daromadli biznes bilan eng yaxshi birikadigan yerda o'z kuchini ko'rsatish maqsadida, o'z mahsuloti assortimentini doimiy qayta ko'rib chiqib va ortirib boradilar. Shu yerda firma o'zi uchun manfaatli bo'lmagan, lekin daromad orttirilishi bilan boshqalarga

uzatilishi mumkin bo'lgan mahsuloti haqida gap borishi mumkin. "Djeneral Elektrik" firmasi maxsus mikroorganizmlar yordamida to'kilgan moyni yo'q qilish uslubini boshqa firmalarga sotgan. "Murdjani Merchaidayzshn" firmasi "Kraysler" va "Koka-kola" nomlaridan foydalanishga litsenziyani sotib oldi va ushbu nomlar unga bir qatorining sotilishini ko'paytirishga yordam berdi.

Litsenzion kelishuvlar amal muddati cheklangan bo'lishi sababli, agar markasi yoki texnologiyadan foydalanish litsenziar-firma uchun strategik ahamiyatga ega bo'lsa, u operatsiyalar yuritilishi shaklini o'zgartirishi mumkin.

3-§. Litsenziyaning siyosiy hamda huquqiy motivlari

Litsenziat mamlakatida chet elliklar mulkni sotib olishiga savdo cheklanishlari mavjudligida litsenziyalash bir chora bo'lib qolishi mumkin.

Aktivlarni himoyalashga, shuningdek, litsenziar ham qobiliyatli. Ushbu ikki sabab bo'yicha muhimdir. Birinchidan, ko'p mamlakatlar, agar hokimlik organlari qattiq turmasa, chet ellik mulkning, masalan, savdo markalari, patentlar va boshqalar, yetarli darajadagi himoyasini ta'minlab bermaydilar. Shunday turdagi xususiy mulk bo'lgan, aktivlar egallanib olinishini oldini olish uchun kompaniyalar mahalliy firmalar bilan litsenziyalangan kelishuvlar tuzadilar, so'ng ushbu firmalar mamlakatda boshqa hech kim munosib aktivdan foydalanmasligi yuzasidan kuzatib turadilar. Ikkinchidan, ba'zi bir mamlakatlar aktivlar aniq bir muddat davomida mahalliy saviyasida tatbiq etilishi hollaridagina himoyani ta'minlab beradilar. Agar mulkdor-firma belgilangan muddat davomida mamlakat ichida aktivni ro'yxatdan o'tkazsa, shuni birinchi amalga oshirgan shaxs unga egalik qilish huquqlarini oladi. Shunday mamlakatlardan biri Meksikadir.

Litsenziyalash bilan shug'ullanmayotgan firma, bir kun emas bir kun firma birinchisiga, Meksikada ro'y berganidek, o'zining ishlaridan foydalanib, bozorga chiqishiga xalaqit berayotganligi yoki aniq bir bozorlarda u bilan raqobatchilik kurashini olib borayotganligini bilib qolishi mumkin. Patent egasi huquqlari buzilishi bois sud muhokamalaridan xoli bo'lish uchun, masalan, "Uestern Elektrik" firmasi

liberal litsenziyaviy siyosatni o'tkazib boradi.

4-§. Muammolar va shartlar

Aktivlar uzatilishi quyidagi nazorat muammolarini vujudga keltirishi mumkin:

- litsenziya noadekvat ishlatilishi;
- mahsulotning past sifati;
- qo'shimcha raqib paydo bo'lishi.

Huquqlarni boshqa firmaga uzatgan vaqtida, egasi aniq bir darajada o'z aktivi ustidan nazoratni qo'ldan chiqarib yuborishi shubhasiz. Nazoratni qo'ldan chiqarish bilan bog'liq va dastlabki litsenziyaviy kelishuv tuzilishi borasida hal qilinishi lozim bo'lgan bir qator potensial muammolar mavjuddir. Shunday qilib, tomonlar o'rnatilgan talablarni bajarmagan hollarida, u to'xtatilishi shartlari nazarga olinishi zarur. Kelishuvda sifatni tekshirish uslublari, har bir tomonning tovar o'tkazilishi tizimi yaratilishiga sarflanadigan xarajatlar bo'yicha majburiyatlari, hamda aktiv qo'llanishi geografik chegaralarini aks ettirishi lozim. Bularning barchasisiz litsenziya qoniqarsiz natijalar berib boradi, yoki ikki tomonni bir-biri bilan raqobat kurashini olib borishi, yoki bo'lmasa bitta mamlakatda ishlab chiqarilayotgan past sifatli buyum boshqa mamlakatlarda ishlab chiqarilayotgan xuddi shunday buyumning obro'yini to'kib borishi mumkin.

Ba'zi bir mashhur firmalar o'z savdo markalaridan foydalanish uchun litsenziyalarini boshqa firmalarga sotadilar. Per Karden nomi 93 mamlakatning 800 dan ziyod litsenziatlari tomonidan, mahsulotning yuzlab, kiyim-kechakdan to choyshablargacha, soatdan to dezodorantlargacha, turlariga qo'llangan holda, ishlatiladi. Tovarlarning shunday hajmi ustidan nazorat qilinishi yoki kuzatilishi ancha mushkuldir.

Aktiv xususiyatiga qarab yo litsenziar, yo litsenziat litsenziyaviy kelishuvning amal muddati tugashidan so'ng yangi raqib paydo bo'lishi tavakkalchiligini o'ziga oladi. Agar gap fabrika yoki savdo markasi haqida borayotgan bo'lsa, litsenziat ist'emoliy ma'qul topishlarini shakllantirib, ushbu bilan litsenziarga yordam berishi mumkin. Litsenziyaviy kelishuvning obyekti nou-xau yoki patentlar bo'lgan paytda kelishuvning amal muddati tugashidan so'ng litsenziat uzoq vaqt davomida begona aktivlar bilan ishlashi mumkin bo'ladi. Ammo ikki tomon ushbu muddat

tugashidan ilgari ham, litsenziya bo'yicha uzatilgan texnologiyalarga, dastlabki patentlarni eskirtirib yuboradigan o'zgartirishlar kiritganligi uchun bir-biri bilan raqobat kurashi holatida bo'lib qolishi mumkin. Ushbu sababli firmalar, odatda, dastlabki kontraktga litsenziyaviy kelishuv bo'yicha dastlabki texnologiya bilan qo'shib uzatilgan, shu jumladan, bilimlarda asoslangan birgalik novatorlik texnologiyadan ham foydalanish shartlarini kiritadilar.

5-§. Maxfiylik

Ko'p texnologiyalarning qadr-qiymati ular keng ma'lum va erishilishi oson bo'lganligida pasayadi. Litsenziat tomonidan maxfiy axborotlar sir saqlanishi shartlari an'anaviy litsenziyaviy kelishuvga kiritiladi. Undan tashqari, ba'zi bir litsenziarlar, litsenziat texnologiya haqida to'liq ma'lumotga yoki xuddi shunday buyumni chiqarish imkoniyatiga ega bo'lmasligi maqsadida. aniq komponentlarni ishlab chiqarishga mulkchilik huquqini o'z zimmasida saqlab qoladilar.

Maxfiylik ishlab chiqarish texnologiyasi haqida kelishuv bo'yicha muhokamalar olib borilishida muammoga o'sib boradi. Masalan, firma, hanuzgacha tijorat qo'llanishini topmagan, uslublarni ishlab chiqqan va uni sotish niyati bor. Xaridor "qopdagi mushukni", ya'ni dalilsiz narsani sotib olishni istamaydi, lekin potensial litsenziatga jarayonni ko'rsatishga qaror qilgan litsenziar bir tiyin ham to'lamay turib, ishlatishini boshlab yuborishlari tavakkalini qiladi. Ushbu sababli barcha tomonlar manfaatlarini himoyalash maqsadida dastlabki kelishuv tuzilish tajribasi tarqalgan.

O'tkir qarama-qarshiliklar sohasi — litsenziyaviy kelishuv moliyaviy shartlarining maxfiylik darajasidir. Misol uchun, ba'zi mamlakatlarda davlat muassasalari muzokara tugatilishidan so'ng royalti shartlarida kontraktlarni tasdiqlaydilar. Ba'zan ushbu muassasalar shunday kelishuvlar borasidan boshqa mamlakatlarning taqqos xizmatlari bilan XMK bilan muzokaralar olib borishni yengillashtirish maqsadida maslahatlashadilar. Ko'p XMKlar, kontrakt shartlari xususiyatga ega axborot bo'ladi va ular raqobat kurashiga ta'sir etadilar. Bozor holati esa muzokara olib borilayotgan firmaning mamlakatiga kontrakt shartlari qat'iy bog'liq bo'lishini talab qiladi deb hisoblagan holda, shunday tartibga qarshilik ko'rsatishadi.

6-§. Nazoratdagi tashkilotlarga sotish

Nazoratdagi tashkilotlarga sotish umum qabul qilingan tajribadir, chunki ushbu tashkilotlar:

- mustaqil yuridik shaxslar hisoblanadi;
- egalik ulushli bo'lib qolgan holda, qadriyatlar himoyasini ta'minlaydilar;
- to'lovlar yoki valyuta miqdorlari bo'yicha cheklanishlardan xoli bo'lish ijozatini beradilar.

Litsenziyalardan ko'pi mulkining qismi litsenziarga tegishli bo'lgan kompaniyalarga tushadi. Litsenziya texnologiyalar uzatilishi uchun, boshqa mamlakatdagi korxonalar, hatto ular bosh kompaniyaning to'liq ixtiyorida bo'lsa ham, yuridik ma'noda, odatda, mustaqil firma hisoblanishi sababli, zarur bo'lishi mumkin. Alohida litsenziyaviy kelishuv mavjud yoki potensial bo'lgan birgalikda egalik qilish vaziyatida, bundan tashqari, ustav kapitaliga va boshqaruvchilik resurslariga odatdagi investitsiyalaridan tashqari qatnashchilar badali amalga oshirilishining vositasi bo'lishi mumkin.

XMK o'zining nazoratidagi chet el filiallariga litsenziyani sotish narxi ziddiyatli kattalikdir. XMK nazoratidagi bo'limlari orasida uzatilayotganlardan ko'pi, mazkur kompaniya uchun beqiyos bo'lishi sababli, ushbu litsenziya o'zginasi mazkur XMK nazoratidan tashqaridagi tashkilotga sotilishi vaziyatida raqobat narxini belgilash juda ham mushkul. Shunga qaramay, mahsulot, komponentlar, patentlar va hokazolarning narxini o'zgartirib turib, XMK o'z daromadlarining katta qismlarini mamlakatdan mamlakatga samarali ko'chirish imkoniyatiga ega. XMKning ular asoslangan mamlakatdagi tanqidchilari shunday ko'chirishlar uchun yig'imlar ahamiyatli emas va natijada XMKning daromadlari past soliqli mamlakatlarda to'planadi, deb da'vo qiladilar. Hududida soliq stavkalari past bo'lgan sust rivojlangan mamlakatlar bunga qarshi da'vo qiladilar: ular nuqtai nazarida, XMK, mablag'larini keyinchalik mustahkamroq valyutali mamlakatlarga ko'chirish yoki restipiyent-mamlakatida ular orqali foydali davlat konsessiyalarni olish maqsadida, o'z daromadlarini sust rivojlangan mamlakatlarda suniy egallab qo'yishmoqda. XMK daromadlarini ham asoslanish mamlakatiga ham restipiyent-mamlakatiga bir vaqtning o'zida ko'chira olmasligi shubhasizdir, ammo shunga qaramay tanqid to'lqini XMK

uchun ularning nazoratidagi filiallar bilan litsenziyaviy kontraktlar tuzilishini mushkullashtiradi. XMK asoslanish mamlakatlaridagi soliq idoralari litsenziyalarga narxlar hosil bo'lishi sxemasini tushuntirilishini talab qiladilar, sust rivojlangan mamlakatlarning davlat muassasalari esa texnologiyalar topshirilishi aktlarini borgan sari ko'proq har birini alohida, yakkalik asosida tasdiqlab bormoqda.

7-§. Tadbirkorlik subyektlari litsenziya asosida amalga oshiradigan faoliyat

Tadbirkorlik subyektlari — faqat yuridik shaxslar tomonidan qonun hujjatlarida belgilangan tartibda amalga oshiriladigan faoliyatning ayrim turlari ro'yxati:

1. Faoliyat turining nomi.

2. Qimmatbaho metallar va qimmatbaho toshlardan yasalgan buyumlarni yohud bunday materiallar qo'llanilgan buyumlarni sotib olish va sotish.

3. Muhr va shtamplar tayyorlash.

4. Mehmonxonalar , otellar va kempinglar tashkil etish.

5. Yuridik shaxslarga kapital qurilish, qurilish-montaj ishlari bo'yicha xizmatlar ko'rsatish.

6. Loyiha, loyiha-konstruktorlik faoliyati hamda loyihalar va smetalarni ekspertizadan o'tkazish.

7. Neft mahsulotlarining barcha turlarini sotish.

8. Ulgurji savdoni amalga oshirish.

Umumiy ovqatlanish sohasida xizmatlar ko'rsatish (uy sharoitlarida yoki joylardagi davlat hokimiyati organlari qarori bilan maxsus ajratilgan joylarda o'tirish o'rinlari tashkil etmasdan donali taomlarning ayrim turlarini tayyorlash va sotish bo'yicha xizmatlar bundan mustasno). (Ushbu band O'zR VM 11.03.2003 №129 qaroriga muvofiq kiritilgan.)

Alkogol mahsulotlari bilan chakana savdo qilish.

O'zbekistonda 70 dan ortiq faoliyat turi, shuningdek, ularning tarkibiy qismlari majburiy litsenziyalanadi. Litsenziya berish to'g'risidagi masalalarni ko'rib chiqish quyidagi vakolatli organlar tomonidan amalga oshiriladi:

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi

Qurol-yaroq va uning o'q-dorilarini, himoyalanish vositalarini, harbiy texnikani, ularning ehtiyot qismlari, butlovchi qismlari va priborlarini (agar ulardan boshqa tarmoqlarda foydalanilmasa), shuningdek, ularni ishlab chiqarish uchun maxsus materiallarni va maxsus asbob-uskunani yaratish, ishlab chiqarish, ta'mirlash va realizatsiya qilish.

Portlovchi va zaharli moddalarni, ularni qo'llagan holda materiallar va mahsulotlarni, shuningdek, portlatish vositalarini yaratish, ishlab chiqarish, tashish, saqlash va realizatsiya qilish.

Bo'shayotgan harbiy texnika vositalarini tugatish (yo'q qilib tashlash, utilizatsiya qilish, ko'mib tashlash) va qayta ishlash.

Ionlashtiruvchi nurlanish manbalari bilan muomalada bo'linadigan sohalardagi Ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlari, ionlashtiruvchi nurlanish manbalarini loyihalashtirish, barpo etish va ularga xizmat ko'rsatish, ular uchun texnologik asbob-uskunalar, radiatsiyadan himoyalanish vositalarini yasash va tayyorlash.

Ionlashtiruvchi nurlanish manbalarini qazib olish, ishlab chiqarish, tayyorlash, qayta tayyorlash, ulardan foydalanish, ularni saqlash, ularga xizmat ko'rsatish, ularni tashish, zararsizlantirish, utilizatsiya qilish va ko'mib tashlash.

Shifrlovchi texnikani ishlab chiqarish, ta'mirlash, realizatsiya qilish va undan foydalanish.

Magistral gaz quvurlari, neft quvurlari va neft mahsulotlari quvurlarini loyihalashtirish, qurish, ulardan foydalanish va ularni ta'mirlash.

Yagona energetika tizimiga ulanadigan statsionar elektr stansiyalarida elektr energiyasi ishlab chiqarish.

Ko'priklar va tunnellarni loyihalashtirish, qurish, ulardan foydalanish va ularni ta'mirlash.

Mudofaa obyektlarini loyihalashtirish, qurish, ulardan foydalanish va ularni ta'mirlash.

Xavfi yuqori bo'lgan obyektlarni hamda potensial xavfli ishlab chiqarishlarni loyihalashtirish, qurish va ulardan foydalanish.

Arxitektura-shaharsozlik hujjatlarini yaratish.

Qurilish loyihalarining ekspertizasini o'tkazish.

Balandliklarda sanoat alpinizmi usullarida ta'mirlash, qurilish-montaj ishlarini bajarish.

Mahalliy va xalqaro yo'nalishlar bo'yicha temir yo'l transportida yo'lovchilarni hamda yuklarni tashish.

Mahalliy va xalqaro havo yo'nalishlari bo'yicha yo'lovchilarni hamda yuklarni tashish.

Aeroportlardagi tashish ishlarini bajaruvchi havo kemalariga xizmat ko'rsatish faoliyati.

Aviatsiya bilan bog'liq ishlarni bajarish.

Avtomobil transportida yo'lovchilarni va yuklarni shaharda, shahar atrofida, shaharlararo va xalqaro yo'nalishlar bo'yicha tashish.

Yo'lovchilar va yuklarni daryo transportida tashish.

Neft, gaz hamda gaz kondensatini qazib chiqarish, qayta ishlash va realizatsiya qilish.

Qimmatbaho va nodir metallar, qimmatbaho toshlar qazib olish.

Neft mahsulotlarini (avtobenzin, aviabenzin, ekstrabenzin, dizel yoqilg'isi, aviakerosin, mazut, pechka qoramoyi, neft bitumi, shuningdek, texnik moy va moylash materiallarini) realizatsiya qilish, zavodda idishlarga qadoqlanganlari bundan mustasno. (Neft mahsulotlarini AYOQSH va moy almashtirish punktlarida sotishdan tashqari).

Etil spirti hamda boshqa alkogolli mahsulotni ishlab chiqarish.

Qimmatbaho metallar va toshlardan zargarlik buyumlari tayyorlash.

O'lchash vositalarini tayyorlash, realizatsiya qilish va prokatga berish.

Geodeziya va kartografiya faoliyati.

Tarkibida qimmatbaho va rangli metallar, qimmatbaho toshlar bo'lgan ikkilamchi resurslar va chiqitlarni tayyorlash hamda qayta ishlash.

Noshirlik faoliyati.

Nodavlat ta'lim muassasalarining faoliyati.

Diniy ta'lim muassasalarining faoliyati.

Badiiy va xronikal-hujjatli, ilmiy-ommabop, tasviriy, multiplikatsion kino-videofilmlar hamda dasturlar ishlab chiqarish.

Kino-videofilmlarni hamda dasturlarni ko'paytirish, dublyaj

qilish va realizatsiya qilish.

Kino-video mahsulotlar prokati.

Turizm faoliyati.

O'zbekiston Respublikasi Ichki ishlar vazirligi.

Ov va sportga mo'ljallangan o'qotar qurolni hamda uning o'q-dorilarini, shuningdek, tig'li qurolni (pichoqlarning milliy turlaridan tashqari) ishlab chiqarish, ta'mirlash va realizatsiya qilish.

Yong'inga qarshi avtomatika vositalarini, qo'riqlash signalizatsiyalarini, yong'indan darak beruvchi va yong'indan saqlovchi signalizatsiyalarni loyihalashtirish, montaj qilish, sozlash, ta'mirlash va ularga texnik xizmat ko'rsatish.

Tarkibida giyohvand moddalar bo'lgan o'simliklarni yetishtirish.

O'zbekiston Respublikasi Sog'liqni saqlash vazirligi.

Giyohvandlik vositalari, psixotrop moddalar va prekursorlarni olib kirish (olib chiqish), saqlash, sotish (berish), taqsimlash, tashish, yaratish va ishlab chiqarish, tayyorlash, yo'q qilish, giyohvandlik vositalari, psixotrop moddalar va prekursorlardan ilmiy va o'quv, ishlab chiqarish maqsadlarida, shu jumladan, tibbiyot va veterinariyada foydalanish.

Tibbiy faoliyat.

Farmatsevtika faoliyati.

O'zbekiston Respublikasi Moliya vazirligi.

Sug'urtalovchilar va sug'urta brokerlarining sug'urta faoliyati.

Auditorlik faoliyati.

Lotereyalar, totalizator va tavakkalchilikka asoslangan boshqa o'yinlar tashkil etish.

O'zbekiston Respublikasi Davlat mulki qo'mitasi.

Baholash faoliyati. Birja faoliyati.

O'zbekiston Respublikasi Davlat bojxona qo'mitasi.

Bojxona ombori ta'sis etish.

Bojsiz savdo do'konini ta'sis etish.

"Erkin omborxona" bojxona rejimida omborxona ta'sis etish.

O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki.

Bank faoliyati.

Banklar tomonidan, boshqa yuridik va jismoniy shaxslar tomonidan chet el valyutasida operatsiyalar o'tkazish.

Qimmatbaho qog'ozlar blankalarini ishlab chiqarish. Garovxonalar faoliyati. Kredit uyushmalari faoliyati.

O‘zbekiston aloqa va axborotlashtirish agentligi.

Telekommunikatsiyalarning mahalliy tarmoqlarini loyihalashtirish, qurish, ulardan foydalanish va ularga xizmat ko'rsatish.

Telekommunikatsiyalarning shaharlararo tarmoqlarini loyihalashtirish, qurish, ulardan foydalanish va ularga xizmat ko'rsatish.

Telekommunikatsiyalarning xalqaro tarmoqlarini loyihalashtirish, qurish, ulardan foydalanish va ularga xizmat ko'rsatish.

Ko'chma radiotelefon aloqasi tarmoqlarini loyihalashtirish, qurish, ulardan foydalanish va ularga xizmat ko'rsatish.

Shaxsiy radiochaqiruv tarmoqlarini loyihalashtirish, qurish, ulardan foydalanish va ularga xizmat ko'rsatish.

Ma'lumotlar uzatish tarmoqlarini loyihalashtirish, qurish, ulardan foydalanish va ularga xizmat ko'rsatish.

Teleko'rsatuvlar va radioeshittirishlarni tarqatish (uzatish) tarmoqlarini loyihalashtirish, qurish, ulardan foydalanish va ularga xizmat ko'rsatish.

Elektr energetikada nazorat bo‘yicha davlat inspeksiyasi.

Energetika tekshiruvlari va ekspertizalari o'tkazish.

O‘zbekiston Respublikasi Davlat mulki qo‘mitasi huzuridagi Qimmatli qog‘ozlar bozori faoliyatini muvofiqlashtirish va nazorat qilish markazi

Qimmatbaho qog'ozlar bozorida kasbiy faoliyat bilan shug'ullanish (qimmatbaho qog'ozlar bozoridagi investitsiya institutlarining faoliyati).

O‘zbekiston Respublikasi qishloq va suv xo‘jaligi vazirligining Davlat veterinariya bosh boshqarmasi.

Veterinariya faoliyati.

Qoraqalpog'iston Respublikasi Adliya vazirligi, viloyatlar va Toshkent shahar hokimliklari adliya boshqarmalari.

Advokatlik faoliyati. Notariat faoliyati.

«O'zbeknavo» estrada birlashmasi.

O'zbekiston Respublikasida va undan tashqarida gastrol-konsert faoliyatini amalga oshirish.

To'y, yubiley va boshqa tantanalarda konsert xizmati ko'rsatish.

Qoraqalpog'iston Respublikasi Vazirlar Kengashi, viloyatlar va Toshkent shahar hokimliklari.

Gramplastinkalar, audiokassetalar va lazerli disklarni yaratish, ishlab chiqarish, yozib olish, ko'paytirish va realizatsiya qilish.

Neft mahsulotlarini AYOQSH va moy almashtirish punktlari orqali sotish.

Faoliyatning litsenziyalanadigan turi bilan shug'ullanish huquqini beruvchi litsenziya faoliyatning har bir turi bo'yicha qo'yiladigan me'yoriy-huquqiy talablarga mos keluvchi subyektga beriladi.

Litsenziya olishga da'vogarning arizasini ko'rib chiqqanlik uchun yig'im miqdori har bir litsenziyalanadigan faoliyat turi bo'yicha O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi tomonidan belgilanadi. Bunda yig'imning eng ko'p miqdori qonun hujjatlarida belgilangan eng kam oylik ish haqining besh baravaridan ortiq bo'lishi mumkin emas.

Litsenziya olishga da'vogarning arizasi barcha zarur hujjatlar bilan birga olingan kundan e'tiboran o'ttiz kundan oshmagan muddat ichida litsenziyalovchi organ umumiy (oddiy) litsenziya berish haqida yoki berishni rad etish to'g'risida qaror qabul qiladi.

8-§. Ulgurji va chakana savdoni amalga oshirish uchun ruxsatnoma olish tartibi

Ulgurji va chakana savdoni amalga oshirish uchun tadbirkorlik subyektlari davlat organlaridan tegishli ruxsatnoma olishlari kerak.

O'z ixtiyorida tegishli moddiy-texnik bazaga (o'z omborxonalariga va asbob-anjomlariga) ega bo'lgan hamda ro'yxatdan

o‘tkazish vaqtida eng kam oylik ish haqining kamida 6000 baravari, shundan pul mablag‘lari eng kam oylik ish haqining kamida 2000 baravari miqdoridagi ustav jamg‘armasini shakllantirgan yuridik shaxslar ulgurji savdoni amalga oshirishga ruxsat guvohnomasi olish huquqiga egadirlar. Ruxsat guvohnomasi arizada ko‘rsatilgan, biroq uch yildan ortiq bo‘lmagan muddatga beriladi.

Chakana savdoni amalga oshirish uchun ruxsat guvohnomasi olish huquqi, yuridik shaxslarga faqat tovarlarning saqlanishini, turkumlanishini, navlarga ajratilishini va chakana sotish uchun qadoqlanishini ta’minlovchi savdo asbob-anjomlari, shuningdek, nazorat-kassa mashinalari bilan jihozlangan o‘zining yoki boshqa yuridik shaxslardan ijaraga olingan chakana savdo obyektlari mavjud bo‘lganda berilishi mumkin.

Ruxsat guvohnomasi har bir turg‘un chakana savdo shaxobchasiga arizada ko‘rsatilgan, biroq ikki yildan ortiq bo‘lmagan muddatga beriladi.

Chakana savdoni amalga oshirish uchun ruxsat guvohnomasi yakka tartibdagi tadbirkorlarga faqat tovarlarning saqlanishini, navlarga ajratilishini va chakana sotish uchun qadoqlanishini ta’minlovchi o‘zining yoki boshqa yuridik shaxslardan ijaraga olingan, savdo asbob-anjomlari bilan jihozlangan chakana savdo obyektlari mavjud bo‘lganda berilishi mumkin.

Ruxsat guvohnomasi har bir turg‘un shahobchaga arizada ko‘rsatilgan muddatga, lekin bir yildan ortiq bo‘lmagan muddatga beriladi.

Buyum bozorlarida chakana savdo bilan shug‘ullanishni xohlovchi yuridik shaxs bo‘lmagan yakka tartibdagi tadbirkorlar, ruxsatnoma olgan holda, faqat quyidagi tovarlarni sotishni amalga oshirish huquqiga egadirlar:

— yakka tartibdagi tadbirkorlarning bevosita o‘zlari tomonidan keltirilgan import tovarlar;

— o‘zlari tomonidan tayyorlagan (sotilishi taqiqlanmagan) tovarlar;

— ushbu tovarlarni ishlab chiqargan boshqa yakka tartibdagi tadbirkorlardan sotib olingan tovarlar.

Ruxsat guvohnomasi arizada ko‘rsatilgan muddatga, lekin uch oydan ortiq bo‘lmagan muddatga beriladi.

Tayanch iboralar

Iqtisodiy motivlar, muammolar, maxfiylik, savdo-sotiq, xaridor, jahon bozori, namunaviy kontrakt, tijorat hujjati, bitim, to'lov, hisob-kitob shakllari, to'lov valyutasi.

Nazorat savollari

1. Litsenziya tushunchasi nimani anglatadi?
2. Litsenziyaviy kelishuvlarning qanday turlari mavjud?
3. Litsenziyalash obyektlari nimalardan iborat?
4. Korxona o'z oldida qanday maqsadlarni qo'yadi?
5. Litsenziyalashning iqtisodiy mativlari nimalar?
6. Aktivlar uzatilishi qanday nazorat muammolarini vujudga keltirishi mumkin?
7. Biznes strategiyasi nima degani?
8. Firma xo'jalik portfelining rivoji nimadan tashkil topgan?

Adabiyotlar ro'yxati

1. Венчурный бизнес новые подходы / Перев. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004 – 428 с.
2. *Дженстер, Пер, Хасси, Девид.* Анализ силных и слабых компании. – М.: Вильямс, 2003. — 386 с.
3. *Егеров И.А.* Стоимость бизнеса: Искусства управления / Учеб. пособ. – М.: Дело, 2003 – 480 с.
4. *Комиссарова Т.А.* Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособ. М.: Дело, 2002. —312 с.
5. *Ладанов И.Д.* Практический менеджмент. Психотехника и самотренировки: Учеб. пособ. — М.: Корпоративные стратегии, 2004. — 496 с.
6. Основы искусства. *Петрунин Ю. Ю., Борисов В. К.* Этика бизнеса / Учеб. пособ. – М.: Дело, 2004 – 400 с.
7. *Попов С.А.* Стратегический менеджмент: Видение-важнее чем знания: Учеб. пособ. — М.: Дело, 2003. — 352 с.
8. Разработка управленческого решения, Учебник. *Литвак Б.Г.* М., 2002.
9. Разработка управленческого решения. *Глутценко В.В., Глушенко И.И.* М., 2002.

10. *Роиск В. Д.* Профессиональный риск: оценка и управление. – М.: Анкел, 2004 – 224 с.

11. *Щенников С. Ю.* Реинжениринг бизнес – процессов. Эксперемеппос моделирование, управление, планирование и оценка – М.: КНОРУС, 2004 – 336 с.

Internet-resurslar

http//www.gov.uz.
http//www.wesmirbook.ru.
http//www.cer.ru.
http//www.wto.org.
http//www.worldbank.org.

6-BOB. FRANCHAYZING

§ 1. Franchayzing o'zi nima degani?

"Franchayzing" so'zi fransuzcha "frachiyese" so'zidan olingan bo'lib, "imtiyoz", "rag'bat", "soliq to'lovidan ozod etish" kabi ma'nolarni anglatadi.

Franchayzing ikki yuz yildan ortiqroq tarixga ega. U XIX asr boshlarida yuzaga kelgan bo'lib (garchand, unga o'xshash munosabatlar o'rta asrlarda ham mavjud bo'lgan), u britan pivo ishlab chiqaruvchilari ishlatadigan "bog'langan uylar" tizimiga tegishlidir. Franchayzingga juda yaqin sxemada Sosa-Sola kompaniyasi (1886-yildan), Omega Mobile kompaniyasi (1911-yildan) va boshqa mashhur firmalar ishlashgan. Bugungi kunda franchayzing yetmishdan ortiq xo'jalik yuritish shakllarida qo'llanilmoqda. U xorij amaliyotida keng tarqalgan va biznes yuritishning eng progressiv shakli sifatida nom qozondi. Franchayzing shartnomasi 80 dan ortiq davlatlarda huquqiy tartibga solishning mustaqil shakli hisoblanadi.

Hozirgi kunda u sohaga qarab bir nechta turli ma'noga egadir. Ba'zi birlar franchayzingni, tovar yoki xizmatdek, alohida soha deb nomlaydilar. Ammo-lekin namunaviy franshiza sotuvchi va xaridor orasidagi shartnomani ifoda etadi. Ushbu shartnoma xaridorga sotuvchi tovarini yoki xizmatini sotish ijozatini beradi.

Xaridorni franchayzi, yoki franshizoushlovchisi yoki franshiziar deb nomlashadi, sotuvchini esa franshizchi yoki franshizberuvchi deb nomlashadi.

Xalqaro franshiz Uyushmasi (International Franchise Assosiation) quyidagicha ta'riflaydi: "Franshiza franshizchi va franchayzi orasidagi, davomida manfaatlar qarshi qondirilishi evaziga franchayzi barcha bilimlar, siymo, muvaffaqiyat, ishlab chiqarish va marketing uslublarini taqdim etadigan, uzluksiz o'zaro munosabatdan iboratdir".

Yevropa Jamiyati Hay'atining 4087/88-sonli reglamentida franchayzingning quyidagi ta'rifi berilgan: "Ushbu sanoat va intellektual mulkchiligining, so'nggi ist'emolchiga mahsulot sotilishi yoki xizmat ko'rsatilishi maqsadida ishlatilishi lozim bo'lgan, savdo markalari va savdo belgilari, firmalar nomi, mualliflik huquqlariga, konstruktorlik ishlanmalar, "nou-xau", patentlarga birgalikdagi huquqlaridir".

Franchayzing yoki franshiza shartlaridagi hamkorlikning mohiyati firmalardan biri yoki korxona boshqa firma yoki korxonaga, shunda huquqiy va moliyaviy jihatdan har biri mustaqil qolib, aniq bir tovarlarni ishlab chiqarish yoki sotishga yoki xizmatlar ko'rsatishga, evaziga foydaning qismini yoki belgilangan to'lovlarni olish bilan huquq taqdim etadi.

Franshiza shartlaridagi hamkorlikda quyidagi talablarga rioya qilinishi zarur:

- birinchidan, sheriklarda yagona savdo markasi, savdo belgisi, firma nomi va h.k. bo'lishi lozim;
- ikkinchidan, reklama, tovarlar sotilishi va xizmatlar ko'rsatilishining, amal qilayotgan raqiblar uslubidan farqlanadigan, yagona uslubi bo'lishi zarur;
- uchinchidan, sheriklardan biri, ya'ni franshizberuvchi, boshqa sherik (franshizoluvchi) mutaxassislar tayyorlovi va o'qitilishi, yangi texnologiya o'zlashtirilishiga sarf-xarajatlarni minimumga keltira olishi va yangi texnologiyadan maksimal darajada foydalana olishi uchun sanoat, savdo, boshqaruv va hokazoda ilg'or texnologiya yoki "nou-xau"larga ega bo'lishi kerak.

Franchayzingdan qaysi sohalarda foydalansa bo'ladi? Xalqaro tajribasida franshiza shartlarida hamkorlikning uchta asosiy sohalari mavjuddir: sanoat sohasida, tovar aylanishi sohasida va xizmatlar sohasida.

Sanoat sohasida u ishlab chiqarish strukturalari orasida amalga oshiriladi. Franshizberuvchi, konstruktorlik ishlanmalar, patentlar, "nou-xau", texnologiyalar mulkdori bo'la turib, franshizoluvchisiga ulardan foydalanish va aniq bir hudud chegaralarida sotish huquqini taqdim etadi.

Hamkorlik sohasida asosan, sheriklik mazkur mexanizmini, o'z sheriklari, milliy bozor o'ziga xosliklari (spetsifikasi) to'g'risidagi bilimlarni, ularning tajriba va ish munosabatlarini ishlatib, yangi tovar o'tkazish bozorlariga kirish maqsadida qo'llaydigan, transmilliy kompaniyalar qatnashadilar.

Tovar aylanishi sohasida u quyidagi tarzda amalga oshiriladi: korxona yoki firma shartnoma asosida boshqa firmaga tovarlar yetkazib beradilar. Firma-oluvchi ushbu tovarni aniq bir hudud chegaralarida sotadi. Odatda, bu bilan o'z chakana savdo do'konlariga yoki ushbu

maqsadlarga moslashtirilgan xonalarga ega bo'lgan, tijorat strukturalari shug'ullanib boradi.

Tijorat faoliyati, uning savdo markasi, savdo belgisidan foydalangan holda tovarlar sotish huquqini taqdim etgan, franshizberuvchi nomidan amalga oshirilishi shunday hamkorlikning majburiy shartidir.

Xizmatlar sohasida hamkorlik mexanizmi tovar aylanishi sohasidagi hamkorlikda tadbiq qilinadiganiga asosan taqqos bo'ladi. Farqi esa hamkorlik obyekti tovarlar emas, balki xilma-xil xususiyatli xizmatlar bo'lishidan iborat.

Franshiza shartlarida hamkorlik AQSHda vujudga kelib, eng katta tarqalishni ham o'sha yerda topdi. 1992-yilda shunday hamkorlik turi bilan qamragan korxona va firmalarda 7 mln. nafar kishi mehnat qilgan edi.

G'arbiy Yevropa mamlakatlarida franshiza shartlaridagi dastlab bitimlar 60-yillar oxirlarida paydo bo'ldi. So'nggi yillarda shunday shartdagi hamkorlik tez sur'atlar bilan rivojlanib ketdi. Misol uchun, Ispaniyada 1995-yilda franshiza shartlarida ishlash huquqini olgan firmalar soni 25,5 mingni tashkil qilgan edi. Sotilgan tovarlar va xizmatlar hajmi 4,6 mlrd. AQSH dollaridan ziyod summaga baholanadi.

Bizning davrimizda, yirik savdo firmasi — bu omborlar to'plamiga, mintaqaviy savdo markazlariga, ulkan transport xizmatlariga, ya'ni ko'p sohali tizimga ega bo'lgan, ulgurji-chakana savdo majmuasidir. Hozirgi vaqtda jahon iqtisodiyotida franshiza shartlarida hamkorlik asosidagi kichik va o'rta savdo firmalari korporativ biznesda o'z faoliyatini boshlab yuborishyapti. Chunki tadbirkorlikning, birinchi navbatda, kichigining rivojlanishi, bozor sharoitlarida ish tutish tajribasi yo'qligi yoki yetarli emasligiga asoslangan, yuqori darajadagi tijorat tavakkalchiliklari bilan mushkullashmoqda.

Zamonaviy biznes-loyihalar amalga oshirilishi tadbirkordan boshqaruv, marketing, reklama va loyiha o'ziga xosliklarini hisobga olish mahorati sohalarida keng bilimlarni talab qiladi. Har bir aniq holda ish yuritilishi samarali sxemasi va uslublari ishlab chiqilishi katta vaqt va moddiy xarajatlarni talab qiladi.

2-§. Franchayzing: kecha va bugun

Franchayzing yuzaga kelgan bosqichdayoq murakkablasha

borgan. Uning rivojlanishini qo'shni Rossiya bozoriga kirib kelgan ikki firma misolida ko'rib o'tish mumkin.

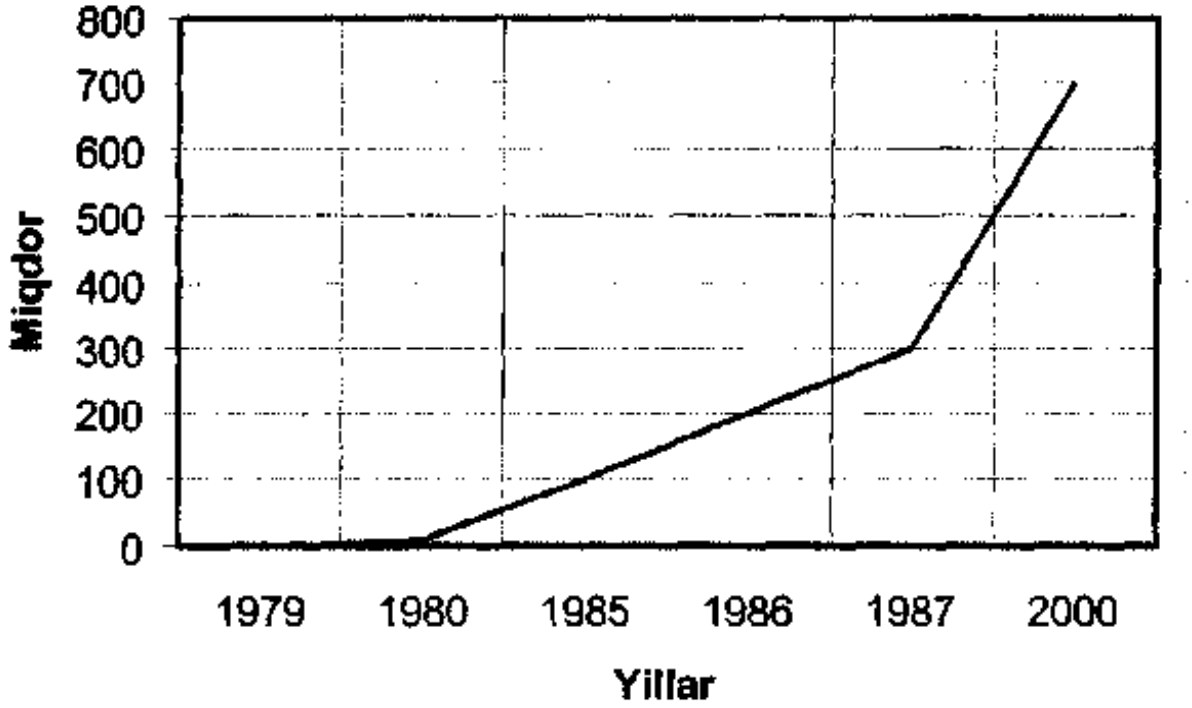
«Alfa Grafike» bosma idoralari (nashr etish va nusxa ko'chirish salonlari). Bunday salonlardan daslabkisi 1970-yilda AQSH (Arizona shtati)da ochilgan. Savdo belgisi 1979-yilda qayd etilgan bo'lsa-da, bu turni rivojlantirish g'oyasi qachon yuzaga kelganini aytish qiyin.

1980-yillarga kelib, shtatlarda sakkizta salon ochilgan bo'lsa, 1985-yilgacha tashkilotlar soni 100 taga etdi. Ilk xalqaro salonlar 1986-yilda ochildi. Bu davrda shu turdagi 200 ga yaqin tashkilotlar bor edi. Hozirda bunday salonlar jahonning 23 davlatlariga tarqaldi (6.1-rasm).

6.1-rasm.

«Alfa Grafiks» turidagi frachayzi tashkilotlari sonining o'sishi

«Baskin - Robbins» muzqaymoq kafesi

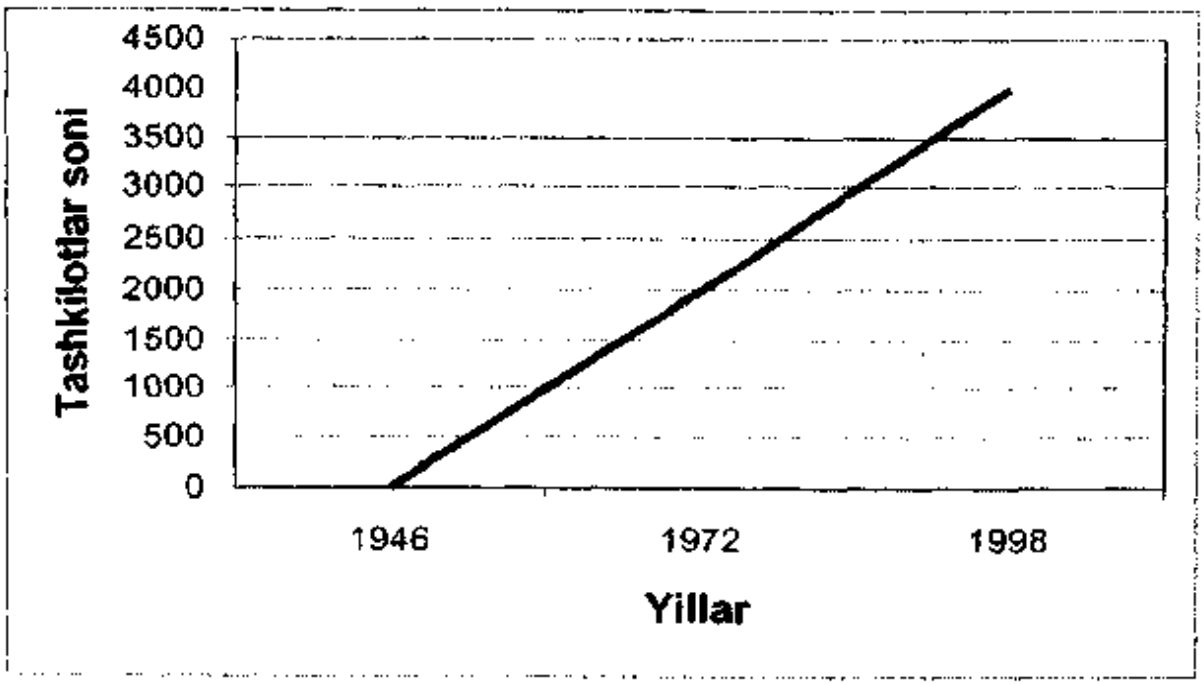


1945-yilda ikki tadbirkor muzqaymoq kafesini ochishga qaror qilishadi. Bu kafe muzqaymoq va desertlarning keng turlarini taqdim etishi bilan ajralib turardi. 1946yilda kafelar soni oltitagacha o'sdi. Bugungi kunda «Baskin-Robbins» kafelari jahonnnig 52 ta davlatlarida ochilgan bo'lib, ularning umumiy soni 4000 ga yetgan (6.2-rasm). 1998-yilda bunday kafe Moskvada ham ochilgan.

Keltirilgan misollarda franchayzing tizimining rivojlanish sur'atlarini yorqin ko'rish mumkin. Keyingi yillarda «LUKOYL», «IS» kabi MDHdagi kompaniyalar ham franchayzing tizimini aktiv qo'llab kelmoqdalar.

6.2-rasm.

«Baskin - Robbins» turidagi tashkilotlar sonining o'sishi



Franchayzing AQSHda rivoj topdi. 1911-yilda avtodillerlar, 20-30-yillarda esa yoqilg'i quyish tijorat shahobchalari ushbu tizimga tusha boshladi. 50-60yillarga kelib franchayzing barqaror rivojlana boshladi. 1954-yildan so'ng hozirgi franchayzing firmalarining 90 foizi ishga tushdi. O'sha davrlarda franchayzing chakana savdoning yangi tarmoqlarida qo'llana boshlandi va tezkor xizmat ko'rsatuvchi ovqatlanish muassasalari, «qulay do'konlar» tarmoqlarining yuqori sur'atlarda rivojlanishini ta'minladi. Hozirda AQSHdagi 400 mingga yaqin chakana savdo muassasalari (do'konlar, AYOQSH, avtotexxizmat, restoran va oshxonalar) shartnomalar tizimi asosida faoliyat yuritadi. Bu muassasalarda 3 mln. dan ortiq kishi (yoki tarmoqdagi ishchilarning 20%) ishlaydi.

Franchayzing bitimlarining turli mamlakatlardagi franchayzing

asostiatsiyalari belgilagan me'yorlari asosida boshlanishi bilan xususiyatlanadi. Bu jarayon 50-yillarda AQSHda, 60-yillarda Yevropadan boshlangan. Shu vaqtning o'zida franchayzing xizmat ko'rsatish darajasida ham keng tarqaladi. Ayniqsa, restoranlarda tez xizmat ko'rsatish, uylarni ta'mirlash va avtomobillarga xizmat ko'rsatish kabi tarmoqlarda.

Ko'plab mamlakatlarning franchayzing asotsiatsiyalari tan olgan franchayzingni biznes formatdagi tavsiflardan asosiylari quyidagilar:

A) Shartnomani imzolash, belgilangan joyda va vaqtda franchayzerning nomidan, savdo belgisidan, emblemasidan foydalanish.

B) Franchayzingni predmeti, odatda, belgilangan bozorda sinovdan o'tgan va muvaffaqiyat qozongan belgilangan faoliyat (ko'proq xizmat ko'rsatish)dir.

V) Franchayzing biznesning barcha konsepsiyasi «o'quv qo'llanma» ko'rinishida namoyon bo'ladi.

G) Barcha muzokaralar tugagandan so'ng va franchayzing shartnomasi imzolangandan so'ng franchayzi o'quv qo'llanmasini oladi.

D) Franchayzer franchayzini muvaffaqiyatga erishishi uchun unga ko'maklashib va uni qo'llab turadi. Shu jumladan:

— tashkilot biznesiga yordam, ya'ni kerakli moliyalanishni olishiga;

— reklama, savdo belgisi va firma nomini bozorda keng tarqalishiga;

— marketing izlanishiga;

— o'z faoliyati uchun kerakli litsenziya va ruxsatnomalar olishga;

— faoliyati uchun er (arenda) olishga, binoni qurish va dizaynlash;

— asbob-uskunalar, xomashyo va mahsulot yetkazib beruvchilar bilan muzokaralar olib borishga;

— samarali buxgalteriya hisobi tizimiga o'tishga yordam beradi.

E) Olingan yordam va xizmatlar evaziga franchayzi quyidagi to'lovlarni amalga oshirish majburiyatini oladi:

— iqtisodiy guruhga qo'shilish va belgilangan joyda faoliyat olib borish huquqini olish uchun boshlang'ich franchayzing badali;

— royalti (belgilangan muddatda belgilangan savdo hajmi va intellektual obyektdan foydalanish hajmidan foiz to'lab borish);

— reklama uchun to'lov (franchayzi hududida savdo belgisi va franshizning savdosini rivojlantirish maqsadida tadbirlar o'tkazish va

reklama uchun);

J) Ba'zi hollarda franchayzi franchayzer tomonidan tavsiya qilingan yetkazib beruvchilardan mahsulot, xomashyo va asbob-uskunalar sotib olish majburiyatini oladi.

Z) Franchayzer bilan hamkorlik franchayzining mustaqil faoliyatini cheklamasligi kerak.

Yangi faoliyat boshlovchi tadbirkor uchun franchayzing usuli juda qulay hisoblanadi. Chunki franchayzer va franchayzi o'rtasidagi hamkorlik doimiy bo'lishi mumkin. Buning natijasida omadsizlik riski xususiy tadbirkorlikdan ko'ra ancha kamayadi. AQSHda franchayzing tashkilotlarining atigi 5 foizi birinchi besh yil mobaynida muvaffaqiyatsizlikka uchrasa, boshqa kichik tadbirkorlarning 90 foizi bankrotga uchraydi.

Butun jahon bo'ylab franchayzing tez tarqalishini statistika ko'rsatib turibdi. AQSHda franchayzing chakana savdo aylanmasining 34 foizini tashkil qilsa, G'arbiy Yevropada 5-12 foizni tashkil etadi va tezlik bilan franchayzining tizimi keng tarqalishi kuzatilmoqda. Franchayzing XX asrning ikkinchi yarmida universal biznes amaliyoti ekanligini isbotlamoqda.[6]

3-§. Franchayzing tizimining afzalliklari

Franchayzing munosabatlar tuzilmasini umuman rivojlantirish uchun yirik, o'rta va kichik biznes integratsiyasi, ishlab chiqarishni tashkil etish, mahalliy tovarlarni ichki va tashqi bozorlarga kirib borishini ta'minlash, mahsulot sifatini nazorat qilishning qo'shimcha tizimini shakllantirish, aholini mahalliy tovarlarga tomon yo'naltirish, kichik va o'rta biznes vakillarining ma'lum ma'noda himoyalanganligini ta'minlash qo'shimcha ishchi o'rinlarini barpo etish uchun keng imkoniyatlar ochadi. Shu o'rinda bir savol tug'iladi: franchayzing boshqa tizimlardan nimasi bilan afzalroq?

Mazkur savolga javob berish uchun franchayzingning mohiyatini chuqurroq o'rganish zarur. O'z mohiyatiga ko'ra franchayzing bir tomonning (mashhur firma) ma'lum haq evaziga o'z tovar ishlab chiqarishi. xizmat ko'rsatishning individualizatsiyalash vositalari (tovar yoki xizmat belgisi, firma uslubi), ish yuritish texnologiyasi va boshqa

[6] www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/franc_mold/1.htm

tijorat axborotini boshqa bir tomon (firma yoki alohida ishlab chiqaruvchi) ga berishida ifodalanuvchi o'zaro munosabatlar tizimidir. Bunda beruvchi tomon ishni yo'lga qo'yib olishda yordam berish, texnik va konsultatsion xizmatlar ko'rsatish majburiyatini oladi. Xaridor tomon esa tadbirkorlik faoliyatida franchayzerning alohida huquqlarini qo'llash huquqini olish va uning xizmatlari uchun to'lovni amalga oshiradi.

Alohida huquqlar egasi franchayzer (huquq egasi) deb ataladi. Franchayzi (foydalanuvchi) — yuridik yoki jismoniy shaxs bo'lib, alohida hollarda ushbu huquqlar beriladigan taraf hisoblanadi. Huquq egasi o'z huquqlarini cheklanmagan sondagi shaxslarga berishga haqli. Bu huquqdan keyinchalik foydalanish yoki foydalanmaslik munosabatlari shartnomada aks ettirilishi lozim. Shartnoma bo'yicha huquqdan keyinchalik ham foydalanish huquqini olgan shaxs — subfranchayzer (birinchi foydalanuchi), bunday huquq olmagan shaxs esa ikkinchi foydalanuvchi deb ataladi. Franchayzer tomonidan huquqning berilishi franchayzini yuridik mustaqillikdan ayirmaydi, biroq o'z nufuzini saqlab turish maqsadida franchayzer huquqidan foydalanishi va faoliyat yuritish standartlarini bajarish yuzasidan nazorat qilish funksiyasini olishi mumkin. Korporativ standartlar franchayzer tomonidan ishlab chiqiladi va franshiza, ya'ni barcha takliflar umumlashmasining predmeti o'z ifodasini topadi.

O'z amaliy faoliyatida franchayzingga o'tishni istagan ko'pgina tashkilotlarda ichki standartlarning yo'qligi nafaqat ularning bu tizimga o'tishiga yo'l qo'ymaydi, balki ko'rsatilgan aloqa tizimlarining mohiyatini tushunmaslikdan dalolat beradi.

Franchayzing tomonlarning doimiy hamkorligi va yuqori darajadagi ishonch, tizim qatnashchilarining yagona ko'rinishi, katta tadbirkorlik tashabbusi, tomonlarni qo'llab-quvvatlash va uzoq muddatli tijorat muvaffaqiyati yo'nalishlariga tayanadi.

Franchayzer uchun tizim quyidagi imkoniyatlarni yaratadi:

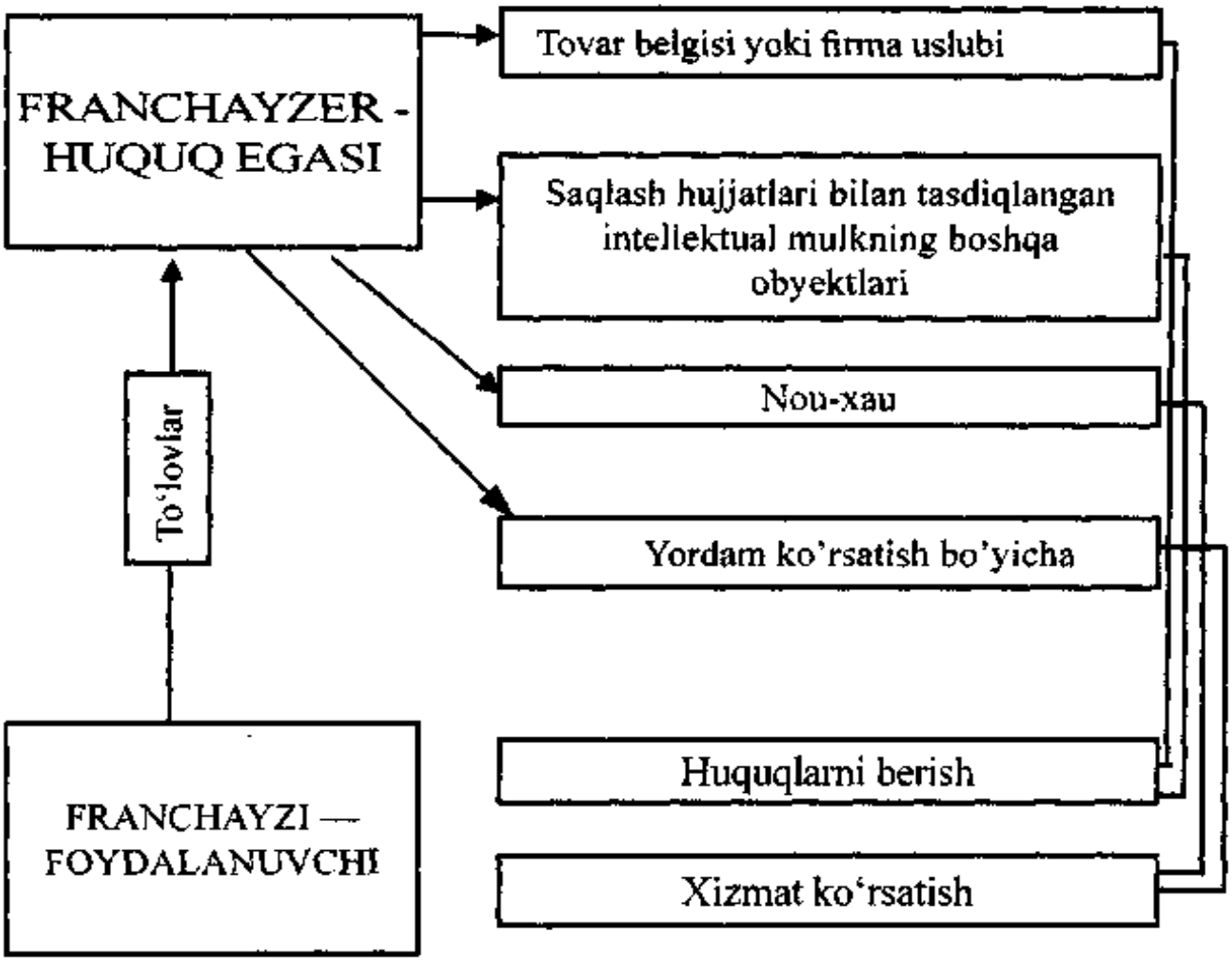
- ishlab chiqarish va savdoni kengaytirish hamda daromadni ko'paytirish;
- tovar va xizmatlar bozorida tizim qatnashchilari tashkilotlarining rivojlanishi;
- bozordagi nazoratning oshishi;
- uzoq bozorlarda tovar va xizmatlar savdosini yo'lga qo'yish,

monopoliyaga qarshi qonunchilikni buzmagan holda franchayzilar o'rtasida raqobatni cheklash maqsadida hududiy bo'linish o'tkazish;

- o'z kapitalini yo'qotish tavakkalchiligining yuqori emasligi sharoitida qo'shimcha daromadni olish, chunki franchayzi o'z moliya manbalariga ega bo'ladi;
- sho'ba korxonalarni tashkil etish, moddiy-texnik bazani mustahkamlash bilan bog'liq xarajatlarga moliyaviy zaxiralarning tejalishi; chunki franchayzi bu xarajatlarni to'la yoki qisman qoplashi mumkin;
- franchayzining o'zi amalga oshiradigan ma'muriy-xo'jalik va boshqaruv xarajatlarining franchayzer uchun tejalishi.

6.3-rasm.

Franchayzing kelishuvi bo'yicha tomonlarning o'zaro harakatlanish sxemasi



O'z nuqtai nazaridan franchayzi uchun quyidagi manfaatlar bor:

- yaxshi tanilib ulgurgan kompaniyaning tovar belgisi ostida harakat qilish ishlab chiqarilayotgan mahsulotning iste'molchilar e'tiborini tortishiga va keng talab doirasiga kirib borishiga imkon yaratadi;
- tayyor biznesga kirib borish ma'lum darajada ko'zlangan natijalarga erishishni kafolatlaydi;
- yuridik mustaqillikning saqlab qolinishi tizimni tashkil etish tamoyillariga zid bo'lmaydi va mustaqil ravishda boshqaruv qarorlarini qabul qilish huquqidan mahrum etmaydi;
- franchayzer tomonidan doimiy texnik va konsultatsion yordam;
- yetkazib berishning kafolatlangan tizimi;
- franchayzer hududida muayyan darajadagi himoyalanganlik;
- muzokaralar jarayonida franchayzi maqomining ko'tarilishi, kreditlar olish imkoniyatlari;
- franchayzerning mashhurligi, kafolatlangan marketing tadqiqotlari va reklama kompaniyalari tufayli franchayzi uchun doimiy iste'molchilar doirasining kengayishi;
- reklama, kadrlar tayyorlash, marketing tadqiqotlari o'tkazish, tovar izlash va yetkazib berish, shaxsiy tovar belgisini ishlab chiqish va ro'yxatdan o'tkazish, ish yuritish texnologiyasini qayta ko'rib chiqish, hamkorlar qidirish va muzokaralar o'tkazish uchun ketadigan xarajatlarni ancha tejash;
- bankrot bo'lish riskining kamligi, chunki franchayzi o'z amaliy faoliyatida franchayzer tajribasini qo'llaydi va u bergan bevosita yordamdan foydalanadi.

Yuqorida ta'kidlanganlardan tashqari, kichik muassasa bir qator doimiy xizmatlardan foydalanish imkoniga ega bo'ladi: 1) firma faoliyatini monitoring qilish; 2) firma personalini o'qitish va tayyorlash; 3) franchayzerning bosh ofisi tomonidan ma'muriy qo'llab-quvvatlanishlar; 4) ilmiy-tadqiqotlarni ishlab chiqishda yordam; 5) marketing tadqiqotlarida hamkorlik.

Bu afzalliklar kichik firmalar yashash davrining uzayishida asosga aylanmoqda: AQSH kichik biznes ma'muriyatining ma'lumotlariga ko'ra, tuzilganidan besh yil o'tgach franchayzing tashkilotlarining 14 foizi, mustaqil xo'jalik yuritish shakllarining esa 65 foizi inqirozga uchragan.

Mazkur ko'rinishdagi integratsiyadan yirik firmalar ham ancha katta foyda oladilar. Sanoat korporatsiyalari franchayzing tizimi yordamida minimal risk va xarajatlar bilan bozorda o'z nazoratlarini o'rnatadilar. Chunki franchayzi bu ishga o'z kapitalini ham kiritadi. Shunda korporatsiyalarning mablag'lari va kuchlari asosan ishlab chiqarish faoliyatiga qaratiladi. Bundan tashqari, nazorat qilinayotgan savdo tarmoqlari ham boshqa ish yuritish turlaridan ancha tezroq kengaytiriladi.

4-§. Franchayzingning turlari va ko'rinishlari

Xalqaro biznes amaliyotida quyidagi kriteriyalardan kelib chiqib franchayzingning bir qancha ko'rinishlari bor.

Iqtisodiy faoliyat sohasiga ko'ra:

Sanoat (ishlab chiqarish). Sanoat franchayzingi shartnomasi tovar ishlab chiqarishga bog'liq. Franchayzi va litsenziya orqali, franchayzer markasi va yordamida tovar ishlab chiqarish mas'uliyati yuklanadi. Shu bilan franchayzer qo'shimcha investitsiyalarsiz o'z tovari va markasini o'tkazish imkoniyatiga ega bo'ladi. Franchayzer boshqaruv maslahatlari, personalni qayta tayyorlash, texnik va savdoda yordam beradi. Nou-xau, savdo belgisidan foydalanish va boshqa intellektual mulkka huquqlar taqdim etib, reklama muammolarini hal qiladi. Sanoat franchayzingning eng mashhur shartnomalari asosida ishlab chiqarilgan mahsulotlarga CAMPARI, SCHWEPPERS, COCA-COLA, PEPSI-COLA misol bo'la oladi.

Taqsimot franchayzingi. Bu holda franchayzer yoki ishlab chiqaruvchi yoki franchayzing tarmog'i orqali o'z tovarlarini o'z markasi ostida ayrboshlovchi ulgurji savdogar bo'ladi. Franchayzerning majburiyatlariga maslahat berish, personalni qayta tayyorlash, tovar markasini ishlatish huquqlarini berish kabilar kiradi. Bu sohadagi keng tarqalgan franshizlarga SANTAL, VERITAS, UNIC, YVES ROCHER kiradi.

Xizmatlar franchayzingi. Uning xususiyati shundaki, xizmatlarning amalga oshirishning maxsus usullari yoki malakasiga ega franchayzer franchayzidan ham shu usullardan foydalanib faoliyat yuritishni talab qiladi. Xizmatlar sohasidagi eng mashhur franchayzing tarmoqlari: McDONALD'S, PIZZA HUT, FAST-FOODS, AVIS, RENT

A CAR, SHERATTON, HILTON.

Hamkorlik darajasi;

Bevosita franchayzing. Odatiy franchayzing turi bo'lib, unga ko'ra bir qancha hududlardagi franchayzi bilan franchayzer to'g'ridan-to'g'ri hamkorlik olib boradi.

Master (bosh) franchayzing. Unda ma'lum bir hududdagi bir franchayzi bilan master shartnomasini tuzadi. O'z navbatida u shu hududdagi boshqa franchayzilar bilan shartnomalar tuzadi

Asosiy kapitalda qatnashish darajasiga ko'ra:

Franchayzi asoschi. O'zining klassik ko'rinishida franchayzing francheyzerlarning asosiy kapitaldagi qatnashuvini nazarda tutmaydi. Mos ravishda asoschi sifatada franchayzi tomoni yuridik yoki jismoniy shaxslar qatnashadi. Franchayzining mohiyati ham shundaki, biznesni boshqarishni xohlovchi va biluvchilar, lekin tadbirkorlik riskini kamaytirishni xohlovchilarni taklif qiladi;

Qo'shma korxona tashkil qilish. Biznes amaliyotida shunday holatlar uchraydiki, tomonlar birgalikda franchayzi korxonasini tashkil qiladilar. Bunga: franchayzerning moliyaviy imkoniyatlari yetarli emasligi, (franchayzerning ulushi – pul ko'rinishida, ko'p hollarda biznes uchun uskunalar ko'rinishida), odatda, franchayzerning ustav kapitalidagi ulushi 50% dan kam. Chunki uning asosiy maqsadi biznesni to'la boshqarishdan iborat emas.

Mahalliy hokimiyat organlarini tasischi sifatida jalb qilish. Bu holda korxonani tashkil qilish bir tomondan franchayzer, ikkinchi tomondan mahalliy hokimiyat organlari qatnashadi. Bunga yaqqol misol sifatida 80-yillarda Moskvada tashkil etilgan McDonald's restoranlarini misol qilish mumkin. Unda ikkinchi tomondan Moskva meriyasi qatnashdi. Boshqa holatlar chet ellik tadbirkor investistiyalarining davlat tomonidan himoya qilinishini istaganda yuzaga keladi.[7]

Yo'nalishiga qarab franchayzingning to'rt ko'rinishini ajratish mumkin: iste'molchi tovarlari franchayzingi, ishlab chiqarish franchayzingi, xizmat ko'rsatish franchayzingi va biznes-formatli franchayzing. Dastlabki uch ko'rinish o'zaro «bog'langan» bo'lsa, so'nggi biznes-formatli franchayzing faoliyatni nafaqat tarmoq ichida

[7] www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/franc_mold/1.htm

kengayishini, balki tizimga faoliyatni boshqa yo'nalishlarini kiritishni ham o'z ichiga oladi. Biznes-formatli franchayzing asosida umumiy uslubiyat, tizim ichidagi manfaatlar, franchayzer va franchayzining aniqlanishi yotadi.

Ushbu tadbirkorlik shaklining xarakterli jihatlari quyidagilardir:

— franchayzerning savdo belgisi, firma xizmati, g'oya, texnologik jarayon, patent, maxsus usukunalar, biznes aloqalari, nou-xau va boshqalarga egalik huquqi;

— franchayziga litsenziya («franshiza»)ni sotishi;

— shartnomaga franchayzer tomonidan franchayzi faoliyatini nazorat qilib turish shartining kiritilishi;

— franchayzerning franchayzi tomonidan litsenziya va boshqa davriy majburiyatlar uchun to'lovlarni olishi.

Mazkur xususiyatlar yuqorida qayd etilgan barcha franchayzing ko'rinishlari uchun xosdir.

Birinchi franchayzingda ko'pincha yirik franchayzer bo'lib, diler-franchayzer undan mos tovar belgilari uchun savdo qilish va xizmat ko'rsatish huquqini sotib oladi. Yakuniy iste'molchilarga tovarlarni sotish franchayzer nomidan amalga oshiriladi. Bunga misol qilib, avtomobillar savdosi tarmoqlari, yoqilg'i sotish shahobchalari tizimi kiradi.

Ishlab chiqarish franchayzingi deganda franchayziga belgilangan mahsulotni ishlab chiqarish uchun texnologiya va xomashyo sotish tushuniladi. Mazkur tur uchun «Koka-Kola» klassik misol bo'la oladi.

«Biznes formatli» yoki ishbilarmonlik franchayzingi yirik ishlab chiqaruvchining deyarli butun xo'jalik sikli elementlarini qamrab oladi. Unga xomashyodan tortib, hisob berish usullarigacha kiradi. Bu tur mehmonxonalar biznesi, savdo va umumiy ovqatlanish muassasalarida kengroq tarqalgan. Bunga misol qilib «Makdonalds»ni olish mumkin.

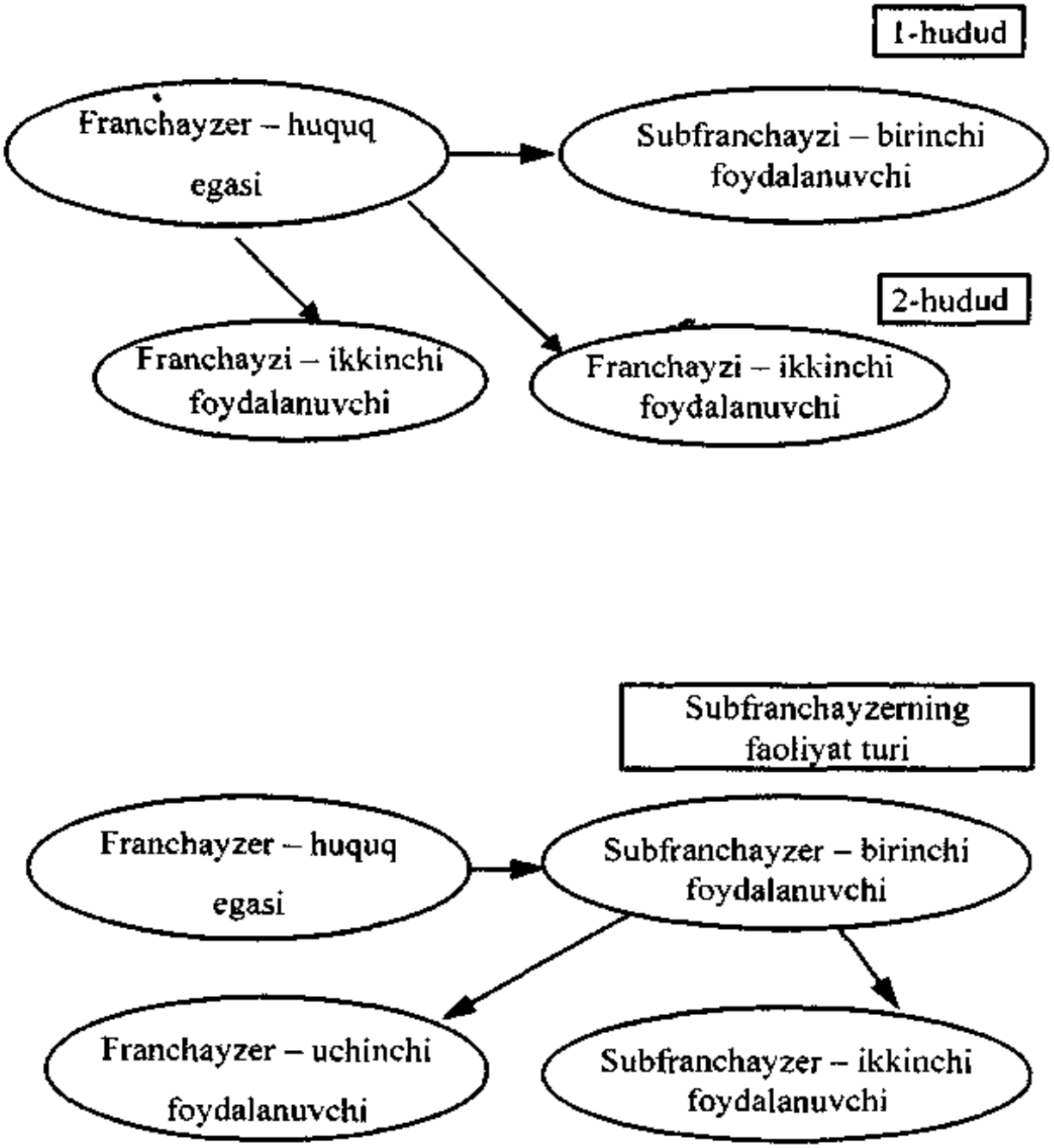
5-§. Franchayzing — tadbirkorlikning zamonaviy ko'rinishi sifatida

Franchayzing modelini umumiy ko'rinishda quyidagicha tasvirlash mumkin.

Franchayzerning tizim qatnashchilari bilan aloqasi yoki bevosita franchayzi, yoki subfranchayzer yoki bir necha subfranchayzerlar orqali amalga oshishi mumkin. Intellektual mulk va franchayzer ishlab chiqqan

ish yuritish tizimining obyektlariga egalik huquqini qo'llash faoliyati qonuniydir.

Tizimning barcha imkoniyatlarida uning amaliyotda qo'llanishi dastlabki bosqichlaridanoq muayyan qiyinchiliklar yaratadi. Bunda pilot franchayzi-tashkilotiga tegishli quyidagi asosiy shartlarni e'tiborga olish zarur:



6.4-rasm. *Franchayzer va franchayzining to'g'ridan-to'g'ri aloqasi chizmasi bo'yicha franchayzing modeli*

- ajratilgan omillar guruhi bo‘yicha potensial franchayzining yangi tizimga o‘tishga tayyorligini baholash;
- franchayzing shartnomasining predmetini aniqlash va franshiza kiradigan hujjatlar paketini ishlab chiqish;
- aktiv integratsiya siyosatini qo‘llash ko‘zda tutilgan bozorlarni baholash;
- potensial franchayzilarni yalpi baholash va ularni tizimga jalb etish siyosatini ishlab chiqish.

Franchayzing qo‘llanilayotgan davlatlar tajribasi ko‘rsatishicha, bu shakl juda tez rivojlanmoqda. Ta’kidlab o‘tish joizki, franchayzing tizimi har bir tarmoq va har bir franchayzer uchun o‘ziga xosdir. Bundan tashqari, franchayzing — bu asosida ishbilarmonlik etikasi yotuvchi tomonlarning uyushtirilgan aloqalarini tavsiflovchi uzoq muddatli hamkorlik munosabatlaridir.

Franchayzing tizimini modellashtirar ekanmiz, xorij tajribasini o‘rganish samarasi O‘zbekiston Respublikasi qonunchiligi doirasida tarmoq mintaqaviy, shuningdek, jamiyat ruhiyatidagi o‘ziga xosliklarni hisobga olgan holda bo‘lishi kerakligini aytib o‘tish lozim.

6-§. Ishning tashkil etilishi

Franshiza shartlarida korxona tashkil qilinishi, ushbu holda avval ishlab chiqilgan va o‘z samaradorligini isbotlab ulgurgan biznes yangi hududda joriy etilish sodir bo‘lishi sababli, tijorat va ishlab chiqarish tavakkalchiliklarini ancha pasaytirishi shubhasizdir.

Aslida, franchayzing yirik biznes boshqaruvchilik mahorati bilan kichik korxonaga egalik qilishga rag‘batlantirishni o‘z tarkibida birlashtirishi sababli rivojlana bormoqda.

1997-yilda AQSHda o‘tkazilgan taqqoslash tahlili, ja’mi 100 ta yangi tuzilgan korxonalardan 70 tasi birinchi yil davomida o‘z faoliyatini tugatishini ko‘rsatdi. Franzishani ishlatayotgan korxonalar uchun ushbu ko‘rsatkich 20 barobar, ya’ni bankrotlikka duchor bo‘lish tavakkalchiligi 3,5 marotaba pasaymoqda.

Shunday qilib, franchayzing rivojlantirilishi kichik, shu jumladan, o‘rta biznes qo‘llab-quvvatlanishining eng samarali shakli bo‘lib qolishi mumkin, chunki franshiza shartlaridagi hamkorlik: hatto hamkorlik

bo‘yicha sheriklar katta investistiyalar amalga oshirmaganligi hollarida ham, tovarlar va xizmatlar ishlab chiqarilishini jadal oshib borishini ta’minlash;

- firmalar infrastrukturasi rivojiga, xodimlariga maosh to‘lashga sarflanadigan mablag‘larni tejash;

— franshiza shartlarida ishlayotgan firmalarning moliyaviy ko‘rsatkichlarini yaxshilash;

— bankrotlikka duchor bo‘lish tavakkalchiligini ancha pasaytirish;

— jahon sifat darajasiga muvofiq bo‘lgan, tovarlar va xizmatlar paydo bo‘lishini ta’minlash ijozatini beradi.

Franchayzing haqidagi shartnomada ikki tomon franshizar va franchayzi qatnashadi.

7-§. Kontraktlar bilan bog‘liq muammolar

Shartnoma 10 qismdan iboratdir. Birinchi qismida shartnoma mavzui to‘g‘risida gap boradi va unda ular quyidagi ish maqsadlariga ega bo‘lishga rozi bo‘ladilar:

- mehnatni bo‘lish va ishlab chiqarishni ixtisoslashtirish;
- ishlab chiqarish va ishlab chiqarish dasturining hajmlarini yuksaytirish;
- ishlab chiqarish tejamliligini, mahsulot birligining qiymati hamda xomashyo va reproduksion material sotib olinish narxini pasaytirish hisobiga ta’minlash;
- ishlab chiqarish va tovar o‘tkazilishi qayishuvchanligini bozor talablariga muvofiq oshirish;
- bozorda talabi chaqqon bo‘lgan yangi buyumlarni tezda o‘zlashtirish va h.k.

Shartnomaning ikkinchi qismida tomonlar ishlab chiqarish va rivojlanish rejalashtirilishi to‘g‘risida shartlashib oladilar, ya’ni ular kundalik faoliyatda o‘zaro hamkorlik qilish va yordam ko‘rsatish majburiyatini o‘ziga oladilar. Ular xo‘jalik faoliyati sohasida yagona uslub qabul qilinishi, ham ishlab chiqarishda, ham tovar o‘tkazilishida munosib yo‘naltirish ta’minlanishi uchun barcha choralar ko‘rishga majburdirlar.

Uchinchi qismda gap franchayzing mavzui to‘g‘risida bormoqda.

Bu yerda ishlab chiqarish quvvatlarini rivojlantirish uchun yordam ko'rsatish doirasidagi ishlab chiqarish franchayzingi quyidagilarni qamrab olishi to'g'risida yodga olinadi:

- xodimlar o'qitilishi dasturi ishlab chiqish va o'qitishni tashkil qilish;
- obyekt ishga tushirilishi va ishlashi uchun hujjatlar bilan ta'minlash;
- ishlab chiqarish dasturi va ish rejasini ishlab chiqish;
- firmaning nomi va himoya belgisidan foydalanish huquqi to'g'risidagi masalani tartibga solish;
- birgalik faoliyati uchun mehnat vositalari bilan ta'minlash.

Ushbu tadbirlar franshizoberuvchi tomonidan taqdim etiladigan "xizmatlar paketi (to'plami)"ni tashkil qiladi. To'rtinchi va beshinchi qismlarda tomonlar majburiyatlari to'g'risida ma'lumotlar keltirilgan. Qatnashchilar oltinchi qismda faoliyatning birgalikdagi organini tuzish haqida kelishib olsalar, ettinchisida amal qilish muddati, shartnomani uzaytirish yoki amaldan chiqarish, undan bosh tortish to'g'risida shartnoma tuzadilar. Shartnomaning sakkizinchi qismida gap javobgarlikdan ozod bo'lish to'g'risida boradi. To'qqizinchi qismi bahslar hal qilinishiga qaratilgan. Uninchi qism "Yakuniy holat" deb nomlanadi. U yerda mazkur shartnoma imzolangandan so'ng kuchga kirishi, o'zgartirishlar va qo'shimchalar esa faqat yozma ravishdagina kiritilishi mumkinligi haqida eslatilib o'tiladi. Shartnoma har bir tomon uchun bittadan, ikki nusxada tuziladi.

8-§. O'zbekistonda franchayzingni rivojlantirish istiqbollari

Franchayzing hamkorlarning uzoq va barqaror munosabatlarini ko'zda tutadi. Bunday munosabatlar tizimni rivojlantirishni ta'minlash va istiqbolli maqsadlarni o'rnatish uchun imkon yaratadi. Bu tizimni ishlab chiqish davrida muayyan qiyinchiliklarning yuzaga kelishi tabiiy, zero shartnomaviy munosabatlar yagona maqsadga keltirilishi va biznes yuritishning yagona korporativ shakli ishlab chiqilishi lozim. Bu esa albatta barcha munosabat subyektlaridan yangicha fikrlashni talab etadi.

Franchayzingni O'zbekistonda qo'llash uchun hozirda quyidagi yo'riqlar mavjud:

— birinchidan, bu mahalliy ishlab chiqaruvchilarning milliy va

xalqaro bozorlarda o‘z o‘rniga ega bo‘lishi bilan shartlashgan;

— ikkinchidan, kichik tadbirkorlikning shakllanishi, bu subyektlarga bugungi kunda nafaqat moddiy, balki ishni tashkil etish, axborot bilan ta’minlanish, marketing tadqiqotlari va reklama bo‘yicha o‘ziga xos yordam ham zarur;

— «ishlab chiqaruvchi-iste’molchi» uzviy zanjirini shaklantirish va sifatni boshqarish tizimini qayta ishlab chiqish;

— franchayzingni shakllantirishda qo‘llaniladigan huquqiy me’yorlar tizimi.

Bugungi kunda ko‘p kishilar franchayzing va litsenziya shartnomalarini aralashtirib yuborishadi. Aslida bu shartnomalar o‘rtasida ma’lum farqlar bo‘lib, ularni quyidagicha ifodalash mumkin:

— litsenziya kelishuvi intellektual mulkning alohida obyektlari bo‘yicha huquqdan foydalanishni ko‘zda tutadi, franchayzing bo‘yicha esa berilayotgan huquqlar majmuasi chegaralanmagan;

— litsenziya kelishuvi nisbatan torroq yo‘nalishga ega bo‘lib, tomonlarni faqat bir tizimda ishlashga majbur etmaydi. Franchayzing esa tomonlar uchun yagona maqsadli o‘rnatilgan tizimni rivojlantirish va umuman kengaytirishdan kelib chiqadi. Litsenziya kelishuvi franchayzing shartnomasining ma’lum qismi hisoblanadi;

— huquqiy holatning o‘zgarishi franchayzing shartnomasini to‘la hajmda bekor qilish uchun asos bo‘la olmaydi. U huquqning o‘zi to‘xtatilgandagina bekor bo‘ladi. Mazkur holat litsenziya kelishuvida yuz bermaydi.

Franchayzer uchun franchayzing o‘z firmasi, tovar ishlab chiqarishi, xizmat ko‘rsatishini rivojlantirish va bozorni kengaytirish yuzasidan foydali bo‘lsa, franchayzi uchun tovar belgisini yoki qimmatbaho texnologiyani ishlatishning o‘zigina foyda bermaydi. Bu faqat shakllanib bo‘lgan va to‘lovga qobil firmalar uchun manfaatli bo‘lishi mumkin. Bu yerda potensial franchayzi kichik biznes vakili bo‘lishini va uning manfaati o‘z ishini to‘g‘ri tashkil etish, bozorni ushlab turishga qaratilganini hisobga olish kerak. Franchayzing bo‘yicha franchayzerga royalti to‘lanishi ko‘zda tutilgani uchun, potensial franchayzi faqat to‘lovni oqlanishiga imoni komil bo‘lganida, shuningdek, yuqoridagi manfaatni amalga oshirishning potensial va real imkoniyatlari mavjud bo‘lganidagina to‘lashga qobil bo‘ladi. Aytilganlardan shunday xulosa

kelib chiqadi: franchayzer franchayzini qo'llab-quvvatlash tizimini yaratilgan bo'lishi va franchayzi bu haqida to'la tasavvurga ega bo'lishi lozim. Mohiyatiga ko'ra franchayzing imtiyozli tadbirkorlik bo'lib, bu yerda franchayzer tomonidan beriladigan xizmatlar paketi imtiyoz hisoblanadi.

Tayanch iboralar

Franshizer, franshize. savdo markasi, biznes, diler, mahsulot va xizmatlar andozalashtirilishi (standartlanishi), reklama kampaniyasi, kontraktlar, litsenziyalar, sud, investitsiyalar.

Nazorat savollari

8. Franchayzing qanday ma'noni anglatadi?
9. Franchayzing bilan qanday firmalar shug'ullanadi?
10. Qaysi sohalarda franchayzingdan foydalansa bo'ladi?
11. Franchayzing tizimining afzalliklari nimalardan iborat?
12. Franchayzing qanday tarixga ega?
13. Franchfyzing tomonlarini sanang.
14. Franshiza shartlaridagi hamkorlikda qanday talablarga rioya qilinishi zarur?
15. Kontraktlar tuzilishida qanday muammolar vujudga kelishi mumkin?

Adabiyotlar ro'yxati

1. «БИКИ» № 137(8333), 2003.
2. «Вопросы Экономики» /Журнал: №6, 2004.
3. «Маркетинг в России и за рубежом» /Журнал: № 1, 2003.
4. «Российский Экономический Журнал». №1, 2003.
5. Economic Enquiry/ July 2003 (Western Economic Association, USA).
6. Венчурный бизнес новые подходы / Пер. с англ. – М.: Альпина, Бизнес Букс, 2004 – 428 с.
7. *Дженстер, Пер, Хасси, Девид.* Анализ силных и слабых компании. – М.: Вильямс, 2003 - 386 с.
8. Информационные технологии и управлении предприятием. Сборник статей интервью 2001-2003 гг. – М.: Три

квадрата, 2004.

9. Менеджмент и маркетинг бизнеса в международных компаниях / В. М. Папов – М.: ФиС, 2002, — 384 с.

10. Основы искусства управление: Учеб. пособ. – М.: Дело, 2002.

11. Просчеты в международным бизнесе / Пер. с англ. - М.: Вильямс, 2004 – 192 с.

Internet-resurslar

http//www.gov.uz.
http//www.wesmirbook.ru.
http//www.cer.ru.
http//www.wto.org.

7-BOB. XALQARO KOMPANIYALARNI BOSHQARISH SHAKLLARI

1-§. Xalqaro kompaniyalar boshqaruvining tashkiliy tarkibi

Boshqaruvning tashkiliy strukturasi, avvalambor, xalqaro kompaniyaning turli xil bo'limlari, tarmoqlari o'rtasida muvofiqlikni o'rnatish, ular o'rtasida vakolatlar va majburiyatlarni belgilashga va o'rnatishga qaratiladi. Bunda boshqaruv sistemasini mukammallashtirish talabi qo'yiladi. Xalqaro firmalarning boshqaruv strukturasi boshqalardan xilma-xilligi, har xil shart-shariotda ishlashi bilan farq qiladi. Bunga quyidagi faktorlarni kiritish mumkin: korxonani ishlab chiqarish masshtabi, chiqarilayotgan mahsulotlar xilma-xilligi. mahsulot yoki texnologiyaning xarakteri, xalqaro masshtabda faoliyati, kompaniyaning birlashganlik jihati (konsern, moliyaviy guruh).

Xalqaro kompaniyalarni boshqaruvning tashkiliy strukturasi doimo o'zgaruvchi xususiyatiga ega. U atrof-muhitning, shart-sharoitning o'zgarishi bilan moslashib boradi. Xalqaro kompaniyalar boshqaruvning tashkiliy strukturasi uning bo'limlari ko'lami va bo'ysunuvchilar iyerarxiyasiga bog'liq.

Ishlab chiqarishni va kapitalni joylashtirishda miliy yoki xalqaro miqiyosda kompaniya qaror qabul qilayotganda barcha jarayonlarni konsentratsiyalanishi va markazlashishiga harakat qiladi. Xo'jalik faoliyatining baynalminallashuvi. ilmiy texnikaning tezlik bilan rivojlanishi. juda katta hududlarda kampaniya bo'limlarining joylashganligi va ulkan moliyaviy resurslarni oqilona boshqaruvi, xorij ishlab chiqaruvchilar bilan raqobat, iste'mol bozorlariga bo'lgan raqobat bularning barchasi boshqaruv strukturasini takomillashtirishni talab qiladi. Xo'jalik munosabatlarini murakkabligiga ko'ra xalqaro kompaniya boshqaruvida u yoki bu ko'rinishni olishi mumkin. Faoliyatning yagonalagi, ishlab chiqarishning murakkabligi va ko'lami, bo'limlarning hududiy jihatdan tarqalganligi boshqaruvning xarakterini belgilaydi.

Firmaning ichki boshqaruv tashkiloti — bu juda murakkab va doimo rivojlanib boruvchi jarayondir. Ko'pchilik hollarda tashkiliy strukturaning o'zgarishi tashqi muhitga bog'liq. Boshqaruv strukturasi o'zini oqlamagan hollarda uning o'rniga yanada mukammal va murakkab

boshqaruv strukturasi yaratiladi. Shu tarzda davrlar o'tgan holda boshqaruv fani ham rivojlanib, yangidan yangi shakllari bilan o'zgarib boradi.

2-§. Ona kompaniya tashkiliy-iqtisodiy markaz sifatida

Xalqaro kompaniyaning turli bo'limlari va filiallari o'rtasida bog'liqlikni yaratuvchi va asosiy o'rinni egallovchi ona kompaniya butun bir kompaniyaning faolitini o'ziga xos jihatlariga ko'ra tashkiliy-iqtisodiy markaz sifatida ish olib boradi.

Ona kompaniya quyidagi vazifalarni olib boradi: maqsadga yo'naltirish, uzluksizlikni ta'minlash, firma bo'linmalari o'rtasida tashkilotchilikni yo'lga qo'yish. Ona kompaniya mulkiylik jihatidan nazorat qilib boradi. Ona kompaniya boshqaruvi tashkiliy-iqtisodiy markaz sifatida aniq maqsadalarni ishlab chiqadi va firma rivojlanishi umumiy yo'nalishini ishlab chiqadi. Maqsadga erishish metodini, shaklini, manbalarni aniqlab beradi. Bajarilayotgan ishlar bo'yicha nazorat olib boradi va barcha bo'limlarda moliyaviy faoliyat bo'yicha aniq reja bo'yicha bajarilishini boshqarib boradi. Umuman olganda ona kompaniyaning vazifasi bo'limlar va turli xil strukturalar o'rtasida aloqani o'rnatish, kelishib ishlashni yo'lga qo'yish, xalqaro kompaniyani yagona bir shaklini saqlash va samaradorlikni oshirish hisoblanadi.

Iqtisodiy bazaning asosli holda shakllanganligi, ya'ni kompaniya resurslariga egalik huquqi mavjudligi ona kompaniyani xalqaro kompaniyaning tashkiliy-iqtisodiy markazi sifatida o'rni muhimligini ta'minlaydi. Ona kompaniya xalqaro kompaniyaning tashkiliy-iqtisodiy markaz bo'lishini bo'ysunuvchi kompaniyalarga kapital kiritish orqali ularning paket aksiyalariga egaligi bilan ta'minlaydi. Nazorat paket aksiyaga egaligi ona kompaniyaga bo'ysunuvchilar faoliyatini har tomonlama nazorat qilish imkoniyatini beradi. Ona kompaniya tomonidan boshqaruvni ilmiy-texnikaviy, ishlab chiqarish yo'nalishini belgilash orqali, texnologik va boshqa usullar bilan olib boradi. Xalqaro kompaniyaning markazlashgan boshqaruvning shakli ona kompaniyaning shakllanishiga, operativ ishlab chiqarish yoki xoldingga bog'liq bo'ladi.

Operativ ishlab chiqarishda ona kompaniya o'zi ishlab chiqarish bilan shug'ullanadi. Bunda markazlashgan boshqaruv ishlab chiqarish jarayonining barcha tomonlarini egallab oladi, yangi mahsulot

yaratilishidan to uning sotilishigacha. Shu shaklda ishlab chiqarish kompaniyasining boshqaruv obyekti bo'lib, material qiymatlarni ishlab chiqarish va unga bog'liq bo'lgan barcha jabhalarni o'z ichiga oladi. Moliyaviy faoliyatni boshqarish va nazorat qilish vositasi bo'ladi. Sho'ba korxonalarni iqtisodiy faoliyati har tomonlama boshqariladi.

Xolding kompaniya ona kompaniyada o'zi ishlab chiqarish bilan shug'ullanmaydi. Faqatgina ishlab chiqarish kompaniyalari paket aksiyalarining egaligi bilan kifoyalanadi. Bo'ysunuvchi kompaniyalar huquqiy va xo'jalik mustaqilligiga ega, lekin xoldingga moliyaviy munosabatlarda bo'ysunadi. Ona kompaniya moliyaviy asboblar orqali ta'sir qiladi. Har bir bo'ysunuvchi kompaniyaga moliyaviy ko'rsatkichlarni belgilab beradi. Foyda miqdori, ishlab chiqarish to'xtashlari, dividendlar miqdori, foydani o'tkazish usuli. Shu bilan birga texnikaviy siyosat, ya'ni ilmiy izlanishlarni olib borish va texnik yaratuvchanlikni markazlashtirish, natijalarni sho'ba korxonalarda ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish orqali boshqaradi.

Ona kompaniyani tuzish, asosan, bir necha yirik hajmdagi kompaniyalarning qo'shilishi orqali vujudga keladi. Ishlab chiqarish hajmi va korxonalarning joylashish ko'lami nihoyatda kengayib ketganligi sababli uni boshqarish bir qancha qiyinchiliklarni keltirib chiqaradi. Faqatgina moliyaviy jihatdan boshqarish anchagina qulay va samarali bo'ladi.

Xolding kompaniyasi faoliyatining maqsadi — barcha boshqaruv tizimini yo'naltirish va nazorat qilish, bunda har bir bo'lim, zvenoga alohida e'tibor beriladi. Har bir xoldingga kiruvchi korxonalarga foyda miqdorini belgilash orqali umumiy guruh sifatida sezilarli natijaga erishadi. Xolding qayta tashkil etishda anchagina o'zgaruvchan va moslashuvchan hisoblanadi. Shuning uchun jahondagi ko'pgina transmilliy kompaniyalar boshqaruv tizimi xolding sifatida tashkil etilmoqda. Ba'zi operativ-ishlab chiqarish ona kompaniyalar xoldingli ona kompaniyalarga o'zgarmoqda. Masalan, General Motors operativ-ishlab chiqarishdan xoldingli kompaniyaga boshqaruv stukturasini qaytadan tashkil qildi. Hozirda u beshta avtomobil ishlab chiqaruvchi firmalar o'rniga ikki superguruhga ega. Du Pont de Nemours kompaniyasi ximiya imperiyasidagi nazoratini Dalaver Realty and Investment xoldingi orqali olib boradi. Xolding kompaniya moliyaviy yordam ko'rsatishi, investistiya strategiyalarini

ishlab chiqishi, har bir sho'ba korxonlarni rivojlanishini global tarzda ko'rib chiqadi.

Xoldingli ona kompaniyaga ega bo'lgan yirik kompaniya bu Nestle Group bo'lib, uning ona kompaniyasi Nestle S.A. Shveystariyada ro'yxatdan o'tgan. Ona kompaniyaga 264 ishlab chiqaruvchi sho'ba korxonalari va savdo kompaniyalarining paket aksiyalari, 20 ta xolding va moliyaviy kompaniyalar kiritilgan. Shuningdek, Nestle S.A. 24 ta qo'shma korxona ustavida ishtirok etadi. Bular barchasida Nestle S.A.ning ulushi 50% dan ko'p. 6 ta ixtisoslashgan kompaniyaning 25-50% aksiyasiga ega. Ona kompaniya tashkiliy-iqtisodiy markaz bo'lib, nazoratni 4 ta hududiy xoldinglar orqali amalga oshiradi. Ular AQSH, Angliya, Bagama oroli va Polshada joylashgan. Har biri "xolding" so'zini oladi: Nestle Holding Inc. (USA), Nestle Holding UK PLC (UK), Nestle Holding Ltd. (the Bagamas island), Nestle Polska Holding S.P. (Poland). Kompaniyani nazoratida har bir tovar ishlab chiqarishda quyidagi kompaniyalar mas'uldir. Bunga Food Ptoduct Holding Ltd. (the Bagamas island), PrriyerVittel S.A. (France), Unilac Inc (Panama), Friskiyes holding ltd (UK), Enterprises Maggi (Swiss), Alcon Universal. (Swiss), Galderma Pharma S.A. (Swiss). Moliyaviy nazoratda quyidagi moliyaviy kompaniyalardan foydalaniladi. Nestle Enterprises S.A. (France), Nestle Capital Corporation (USA), Nestle Finance France S.A. (France), Nestle Finance S.A. (Swiss), Compagniye Financiyere du Haut-Rhin (Luxemburg).

Ona kompaniya mahsulot turi va hududiy joylashuviga ko'ra tashkiliy-iqtisodiy markaz sifatida boshqaruvni amalga oshiradi.

Tashkiliy tarkibning aniq bir ko'rinishini bir necha yirik kompaniyalarning birlashishida, tomonlar aksiyalarini almashish orqali vujudga kelgan kompaniyalarda ko'rishimiz mumkin. Bunday korxonalarda ona kompaniya har ikkala tomonda ham saqlanib qolinadi. Har biri ro'yxatdan o'tgan mamlakat qonunchiliklariga bo'ysunadi. Boshqaruvda tashkiliy-iqtisodiy markazda maxsus organ tashkil qilinadi va boshqaruvchilar almashilgan aksiyalar nisbatiga ko'ra har ikkala tomondan qo'yiladi. Bu kabi boshqaruv strukturalarda o'ziga xos jihatlari bor. Masalan, Uniliver Ltd. konserni ikkita ona xolding kompaniyalar tomonidan boshqariladi. Ulardan biri Uniliver Ltd. Angliyada ro'yxatga olingan, ikkinchisi Uniliver N.V. Gollandiyada ro'yxatga olingan. Ular

birgalikda 500 dan ortiq 70 ta davlatda joylashgan sho'ba korxonalarni boshqaradi. Har ikki ona kompaniya mustaqil hisoblanadi va bir-biriga boshqaruvdagi direktorlar kengashining almashinuvi bilan bog'liq qilib qo'yilgan. Uniliver Ltd. direktorlar kengashi raisi Uniliver N.V. viste-prezidenti hisoblanadi va teskarisi. Direktorlar kengashi ikki haftada bir marta navbati bilan London va Rotterdamda bo'ladi.

Uniliver konserni operativ boshqaruvi markazida maxsus qo'mita tashkil qilgan bo'lib, qo'mitaga har ikkila tomondan direktorlar kengashi raisi qatnashadi. Qo'mita konsernning kapital qo'yish, moliyalash va yuqori lovozimga qo'yish masalalarni hal qiladi. Qo'mitaga boshqaruv guruhi, unga esa sho'ba korxonalar rahbarlari bo'ysunadi. Hammasi bo'lib 11 ta boshqaruv guruhi bo'lib, undan 8 tasi tovarlar bo'yicha va 3 tasi hudud bo'yicha ixtisoslashgan. Uniliver Ltd. konserniga kiruvchi boshqaruv guruhi yagona strategiyani ishlab chiqish va uni amalga oshirilishini asosan moliyaviy usul bilan nazorat qilishni maqsad qilib olgan. Moliyaviy nazorat ishlab chiqarish xarajatlarini va daromad darajasini kuzatish orqali olib boriladi. Majburiyatni esa boshqaruv guruhi —- tovar yoki hudud o'z zimmasiga oladi. Olingan foyda ona kompaniyalar tomonidan dividend berish qaroriga ko'ra tomonlar o'rtasida teng bo'linadi.

Royal Dutch Shell konserni Uniliver Ltd. konsernidan farqli ravishda tashkiliy yadroga ega emas. Yagona egalik guruhi 500 dan ortiq sho'ba korxonalari kapitalidan 3:2 nisbatda ikki ona xolding kompaniya Royal Dutch Petroleum N.V.(Gollandiya) va Shell Transport and Trading C Ltd. (Angliya) tomonidan tashkil qilingan. Sho'ba korxonalari keltirgan daromadlar, xarajatalr, soliq va dividendlar shu shaklda bo'linadi. Har ikki xolding kompaniya operativ-xolding kompaniyaning 3:2 nisbatda Shell Petroleum C Ltd. (UK) va Shell Petroleum N.V. (Niderland) aksiyalariga ega. Bu operativ-xolding kompaniyalar investitsion siyosatning amalga oshishi, moliyaviy nazoratni amalga oshirilishiga va natijalarga javobgar. Har bir operativ-xolding kompaniya o'zining operativ-moliyaviy markaziga ega. Bu markaz muhim bo'lgan muammolarni hal qilishga qaratilgan. Shu tarzda Royal Dutch Shell konserni bo'ysunuvchi korxonalarni bir necha bosqichli moliyaviy nazorat orqali o'ziga tegishli ulushga ko'ra olib boradi. Moliyaviy natijaga ko'ra xolding kompaniyaning olgan foydasi Royal Dutch-Petroleum N.V. hissasiga

60%, barcha olingan daromadning 40% Shell Transport and Trading C Ltd. hissasiga to'g'ri keladi.

Ikkita xoldingli kompaniya har qaysisi o'z mamlakatida ro'yxatga olingan bo'lib, ularning ishlab chiqarish unumdorligini saqlab qolishda sho'ba korxonalarning ishlab chiqarishda mustaqilligini saqlab qolishi muhim o'ringa ega. Ya'ni har bir xolding kompaniya o'zining aksionerlari, direktorlar kengashi mavjud va ular oldida hisobot beradi.

3-§. Xo'jalik-operativ bo'limlarining boshqaruv tarkibi

Xalqaro kompaniya faoliyati ko'lamiga ko'ra uni boshqaruv strukturasi ham murakkablashib boradi. Har bir kompaniyaning rivojlanish tendensiyasi va xarakteriga ko'ra, mavjud shart-sharoitlarga qarab boshqaruv strukturasi turli xil shakllarni oladi. Tashkiliy formalar kompaniya faoliyatini maksimallashtirishga qaratilib, ko'proq samaradorlikka erishishga qaratilgan. Boshqaruv amaliyotida qo'llanilib kelinayotgan tashkiliy strukturalarni ma'lum tiplarga ko'ra ularning xarakterli tomoniga qarab klassifikatsiyalash mumkin.

Firma ichki boshqaruvi tashkiliy strukturasini quyidagi asosiy turlarga ajratish mumkin: mahsulot bo'yicha strukturalash; hududga ko'ra strukturalash; aralash struktura.

Mahsulot bo'yicha tashkiliy struktura. Bu struktura asosida firma tizimida mustaqil xo'jalik bo'limlari — ishlab chiqarish bo'limlari, aniq bir mahsulot turi ishlab chiqarilishiga va uning savdosiga ixtisoslashgan bo'limlar yatatish orqali struktura tuziladi. Bunda mahsulot turi bo'yicha maxsus ishlab chiqarish bo'limlari — ona kompaniya joylashadi va ularga shu mahsulot turini ishlab chiqaruvchi sho'ba korxonalari faoliyatini nazorat qilish topshiriladi. Mamlakat ichidagi va tashqarisidagi bir xil mahsulot turi bo'yicha faoliyat olib borayotgan korxonalar mos tushuvchi funksiyalar orqali mahsulot turi bo'yicha markaz ko'rsatmasiga asosan ish olib boradi. Ishlab chiqarish bo'limi moliyaviy nazorat bilan birga operativ nazoratni, ya'ni joylarga borib bevosita chiqarilayotgan mahsulotlar sifati, servis darajasini tekshirishi mumkin.

Boshqaruv strukturasini mahsulot bo'yicha tuzilishi jahon iqtisodiyotining globallashuvi va butun bir davlatlarning ma'lum yo'nalishga ixtisoslashib qolishini davr talabi qilib qo'ydi.

Bu strukturani qo'llovchi kompaniyalardan biri Italiya

kompaniyasi bo'lgan FIATdir. FIAT boshqaruvni optimal olib borish maqsadida mahsulot turi bo'yicha 4 ta guruhga bo'lgan. Bu guruhlarning har bir ishlab chiqarish bo'limi sifatida barcha o'ziga bo'ysunuvchi korxonalari qaysi davlatda joylashmasin ularning ishlab chiqarish faoliyati bo'yicha javobgarlikni va mas'uliyatni zimmalariga olishadi. Mahsulot savdosi, marketing ishlari, texnik mukammallashtirish kabi savollar bo'yicha sho'ba korxonalari shu bo'lim boshqarmasiga murojaat qiladi.

Mahsulot bo'yicha boshqaruv strukturasi rahbarlikni markazlashgan holda dunyo miqiyosida olib borish imkoniyatini beradi. Ma'lum bir mahsulot bo'yicha sho'ba korxonalari yutuqlari va kamchiliklari global ravishda o'rganiladi. Ma'lumotlar almashinuvi tezlashadi. Xalqaro mehnat taqsimotidan unumli foydalanishga, mahsulotni takomillashtirish tadqiqotlariga sarflarni kamaytirish imkoniyatiga ega bo'ladi. Bo'ysunuvchi korxonalar o'rtasida sotuv va resurs bozorlarini taqsimlash orqali realizatsiyaning maksimal olib borilishiga erishiladi.

Shu bilan birga bu struktura ba'zi qiyinchiliklarni keltirishi mumkin. Bir mamlakat tajribalari boshqa mamlakatga to'g'ri kelmaslik ehtimoli, hududiy mutanosibliklar mavjudligi, bir mamlakatda bir necha xil korxonalar borligi va ular faoliyatini boshqarishda mahsulot turi bo'yicha strukturalash qiyinchiliklariga moliyalashda va rejalashtirishda, uzoq muddatli investitsiyalar kiritishda duch kelinmoqda.

Hudud bo'yicha tashkiliy struktura. Bu strukturada kompaniya ichki va tashqi faoliyati mahsulot turidan qatiy nazar, mavjud sohalarni qamrab olgan hududlar bo'yicha mas'ul organ barcha javobgarlikni oladi. Hudud bo'yicha markaz ishlab chiqarishni boshqarish, moliyaviy ahvolni tekshirish, daromadlar va xarajatlarni taqsimlash, hududdagi sho'ba korxonalar faoliyatini tartibga solish kabi vazifalar yuklatiladi. Ishlab chiqarilgan mahsulotning sotilishi va unga servis xizmatlarini ko'rsatishda hududiy boshqarma barcha mahsulot turi bo'yicha mas'ul hisoblanadi. Huduiy bo'lim boshlig'i yuqori boshqarmaga to'g'ridan-to'g'ri bo'ysunadi va kerakli ko'rsatmalarni boshqarmadan oladi. Hududiy boshqarma joylardagi sho'ba korxonalar bilan ona kompaniya o'rtasida vositachilik rolini bajaradi. Hududiy boshqarmada ishni yanada mukammallashtirish maqsadida boshqarma qoshida mahsulotlar turi

bo‘yicha bo‘limlar ochilishi mumkin.

Hozirgi kunda boshqaruvning hududiy strukturasidan foydalanuvchi kompaniyalar kam. Ba’zi kompaniyalar boshqaruv strukturasining bir necha shaklini qo‘llashni afzal bilishadi. Boshqaruvning bu shaklini qo‘llovchilar, asosan, bir yoki ikki xil mahsulot turini ishlab chiqishga ixtisoslashgan kompaniyalarda uchratamiz. Bu firmalarga asosiysi har bir joylashgan mamlakatning o‘ziga xosligi va alohida yondashuvni talab etuvchi shart-sharoitlar mavjud bo‘lganda tezkor qarorlar qabul qilish, vaziyatga ko‘ra o‘zgaruvchilik yuqori bo‘lishidir. Xalqaro kompaniya mahsulotning oxirgi iste’molchisi bilan qiziqadi. Bunday tashkiliy struktura, asosan, neft bilan shug‘ullanuvchi kompaniyalarda qo‘llaniladi: Gulf Oil, Royal Dutch—Shell va Nestle, Uniteverda ham ayrim mamlakatlarda bu shakldan foydalanishadi.

Royal Dutch—Shell kompaniyasi hududiy prinsiplardan kelib chiqib, hududiy boshqarma ikkita qismga: ona kompaniyada ishlab chiqariladigan hudud va xorijda ishlab chiqariladigan hududiy boshqarmaga bo‘linadi. Har bir ona kompaniya ikkita xalqaro sho‘ba korxonadan iborat: neft bo‘yicha va kimyo mahsulotlarini ishlab chiqarish bo‘yicha. Bu to‘rt kompaniya o‘zida oltitadan hududiy ishlab chiqarish boshqarmalarni jamlaydi. Royal Dutch—Shell kompaniyasi boshqaruv strukturasi bo‘ysunuvchi xorijdagi sho‘ba korxonalarni birgalikda boshqarishga asoslangan. Joylardagi hududiy boshqarmalarda sho’ba korxonalarni boshqarishda funksional sistemadan foydalanadi. Funksional sistemaga rejalashtirish, moliyalashtirish, kadrlar siyosati kiradi.

Hududiy tashkilotchilik orqali boshqarish shaklidan foydalanuvchilar, asosan, mahsulot nomenklaturasi kam bo‘lgan ishlab chiqarish kompaniyalari amaliyotida qo‘llaniladi. Xalqaro kompaniya ma’lum mahsuloti bilan mavjud iste’molchilariga iloji boricha kengroq sotishni yo‘lga qo‘yishni maqsad qilib oladilar. Mahsulot sotuv bozorini kengaytirishni taniqli mahsulot bilan egallash samaraliroq. Barcha e’tibor shu turdagi mahsulotga qaratiladi.

Hududiy boshqaruvning kamchilik tarafi xorijdagi sho‘ba korxonaga texnik ma’lumotlarni jo‘natishda va har xil davlatlarda joylashgan sho‘ba korxonalar o‘rtasida tajribalar almashinuvida qiyinchiliklar uchrashi mumkin. Shuningdek, bir davlatda ba’zan

ikki xil mahsulot turi ishlab chiqarilishi mumkin. Ularning ishini muvofiqlashtirishga maksimal darajada harakat qilinsada, ko'zda tutilmagan tushunmovchiliklar chiqishi mumkin. Bu, asosan, texnologiyalar ishlab chiqarish bilan shug'ullanuvchi kompaniyalarda ro'y beradi. Chunki bularda ishlab chiqarish jarayoni bir necha bosqichdan iborat. Boshqa bir muammo hududiy boshqaruv strukturasida duch kelinadi. Bu hududiy bo'limlarda chiziqli va funksional boshqaruv tizimining yana qaytadan takrorlanishidir.

Hozirgi kunda boshqaruvning bu shaklidan kam xalqaro kompaniyalar foydalanishmoqda. Ko'pchiligi hududiy va mahsulot turi bo'yicha boshqaruv strukturasini sintez qilingani — aralash boshqaruv strukturasini afzal ko'rishmoqda.

Aralash boshqaruv strukturasi bir necha boshqaruv strukturalar yig'indisidan tashkil topgan. G'arbiy Yevropa mamlakatlari xalqaro kompaniyalari boshqaruv strukturasi, asosan, shu shaklda tashkil etilgan. Tarmoq va hudud tamoyili asosida boshqarishni yo'lga qo'ygan ko'pchilik kompaniyalarda urg'u ko'proq ishlab chiqarish tarmog'iga beriladi va hududiy joylashganlik omili ikkinchi darajali hisoblanadi.

Gollandiyaning elektrotexnika ishlab chiqaruvchi Philips kompaniyasi tarmoq va hudud tamoyillari asosida boshqaruvni yo'lga qo'ygan kompaniyalardan biri. Philips bir tarafdan mahsulot diversifikatsiyasini mamlakatlar o'rtasida amalga oshirsa, ikkinchi tarafdan ishlab chiqarish va realizatsiyaning integratsiyalashuvini amalga oshirdi. Philips yer yuzi bo'ylab 65 ta davlatda sho'ba korxonalariga ega. Mahsulot turi bo'yicha 13 ta boshqarmasi mavjud. Bu boshqarmalar dunyo bo'ylab mahsulot ishlab chiqarishni, uni realizatsiyasini global ravishda yo'lga qo'yish bilan shug'ullanadi. Mahsulot nomenklaturasi bo'yicha boshqarish strukturasini qo'llash orqali kompaniyaga xorijdagi sho'ba korxonalar bilan uzviy aloqa o'rnatishga erishmoqda. Philipsni hududiylik tamoyili asosida boshqaruv shakli alohida mamlakat miqiyosida yaratiladi va kompaniya milliy boshqaruvni tashkil etadi. Milliy boshqaruv mamlakatdagi kompaniyaga tegishli barcha sho'ba korxonalarni qamrab oladi. Ularning daromadliligiga asosiy javobgarlikni milliy boshqaruv oladi.

4-§. Yirik firmalarning xalqaro faoliyatini boshqaruv apparati

Xalqaro kompaniyalarning faoliyati faqatgina mahsulot eksporti va uning realizatsiyasi bilan shug'ullanish emas, balki xorijda ishlab chiqarishni yo'lga qo'yishdan iborat bo'ldi. Masshtab jihatdan ko'lami kengayishi kompaniyalarni boshqaruv strukturalarini takomillashtirishni taqazo qildi. Xorijdagi sho'ba korxonani xalqaro kompaniyaning boshqa korxonalari bilan bog'liqligini, ular o'rtasida uzviy aloqani yaratish maqsadida boshqaruv apparati yaratildi.

Yirik firmalar xalqaro faoliyatini boshqarishni maxsuslashtirilgan organi TMKlarni xalqaro faoliyati xarakteriga ko'ra kompaniya faoliyatini boshqarishning maxsuslashtirilgan bo'limlari tashkil etadi. Maxsuslashtirilgan boshqaruv organi umumiy boshqaruvning ma'lum bir aniq qilib ko'rsatilgan funksiyasini bajaradi. Uning bajaruvchi funksiyasiga turli tarmoqlar kirishi mumkin.

TMK xalqaro faoliyatini boshqarishda quyidagi maxsuslashtirilgan boshqarish organlardan foydalanishi mumkin:

Markaziy xizmatdagi bo'limlar.

Xalqaro bo'lim.

Sho'ba korxonalar xalqaro faoliyatni boshqarish bo'limi sifatida.

Realizatsiya bo'limi kompaniyaning turli xil faoliyat bilan shug'ullanuvchi bo'limlarining ishini o'ziga taalluqli tomonini tartibga soladi va kerakli yo'nalishlar beradi. Realizatsiya bo'limi, asosan, mahsulotlar savdosi, unga bo'lgan talab va bozorni o'rganish bilan shug'ullanadi. U ona kompaniyaning va xorijdagi ishlab chiqaruvchi kompaniyalarning tijorat bo'limini global masshtabda boshqaradi. Bu bo'lim tovar yoki hudud jihatidan sektorlarga bo'linishi mumkin. Realizatsiya bo'limi markaziy xizmat bo'limi hisoblanadi. Ya'ni barcha olib borilishi ko'zda tutilgan ishlar makazdan boshqariladi.

Xalqaro bo'lim (xorijiy operatsiyalar bo'limi) kompaniya faoliyatini boshqarishda yo'naltirish va nazoratni umumiy olib borishda maxsuslashtirilgan organ bo'lib, kompaniyaning barcha sho'ba korxonalari va filiallarini bir butun boshqarishga qaratilgan. Xalqaro bo'lim funksiyasiga bo'ysunuvchi korxonalarda ishlab chiqarishni qaysi turini yo'lga qo'yish, ularni maxsus shaklini yaratish, sho'ba korxonalari o'rtasida tajribalarni almashish, mahsulotlar savdosi va korxonaning moliyaviy ahvolini tartibga solish kiradi. Shuningdek, xorijdagi

korxonalarni texnik qurollantirish, malakali kadrlarni joylashtirish bilan shug'ullanadi.

Sho'ba korxonalar xalqaro faoliyatni boshqarish bo'limi sifatida. TMKlar boshqarishning maxsuslashtirilgan shakli sifatida ba'zan qo'llab turishadi. Xalqaro bo'limdan farqli ravishda sho'ba korxonalar huquqiy mustaqillikka ega bo'ladilar. Ular nafaqat foyda markaziga, shu bilan birga mas'uliyat va javobgarlik markaziga ham aylanishadi. Sho'ba korxonasi o'zining direktorlar kengashiga va funksional boshqaruv tizimiga ega bo'ladi. Ko'pchilik hollarda sho'ba korxonasi direktorlar kengashi raisi ona kompaniya vitse-prezidenti hisoblanadi. Ona kompaniya oldida sho'ba korxona foydani o'tkazish va shu bilan bog'liq bo'lgan hisobotlarni taqdim qilish majburiyati bor. Sho'ba korxona mahsulotlar turi va ularni narxini belgilashda butunlay mustaqil. Hisobot davrida olingan foydani taqsimlashda ham mustaqil qaror qabul qila oladi.

Amaliyotda AQSHning elektron hisoblash texnikalari ishlab chiqarish bilan shug'ullanuvchi IBM kompaniyasi boshqaruvning maxsuslashtirilgan ushbu shaklidan foydalanadi. IBMning faoliyati yuqori texnologik jarayonlardan tashkil topganligi sababli u yangi texnologik kashfiyotlarga sarf qilinadigan xarajatlardan unumli foydalanish maqsadida IBM World Trade sho'ba korxonasini tashkil etgan. IBM World Tradening faoliyati, asosan, xorijdagi ilmiy-tekshiruv va konstruktorlik markazlari faoliyatini boshqarish, yangi model va bloklarni yaratishni yo'lga qo'yishdan iborat. IBM World Trade barcha xorijdagi labaratoriyalar faoliyatini nazorat qiladi va ona kompaniyaga ma'lumotlar berib boradi.

Xalqaro kompaniyalarning ishlab chiqarish bo'limlarini eksport—import operatsiyalari tashkiliy formasi, xalqaro kompaniyalar eksport va import bilan shug'ullanuvchi bo'limlari mavjud.

Eksport bo'limi kompaniya tovarlarining ekspori bilan shug'ullanadi. Bu bo'lim ishlab chiqaruvchi mamlakatda tashkil qilinib, eksport qilinadigan tovarlar hajmi muhim ahamiyatga ega. Eksport bo'limining quyidagi shakllari mavjud: tashkil etilgan va maxsus.

Tashkil etilgan eksport bo'limi, asosan, eksport hajmi kam bo'lgan joylarda yaratiladi. Tashkil etilgan eksport bo'limi tijorat—realizatsiya bo'limi ichida tuziladi. Bo'lim faqat xorijiy mijozlarning shartnomalari va ularni bajarilishi bilan shug'ullanadi. Eksport bilan

bog‘liq bo‘lgan tovarni jo‘natilishi, uni transportirovkasi sug‘urta qilish, xorijdagi reklama va shu kabilar bilan shug‘ullanmaydi.

Maxsus eksport bo‘limi tashkil etilgan eksport bo‘limidan farqli ravishda eksport bilan bog‘liq bo‘lgan barcha jarayonlarni o‘z ichiga oladi. Bu bo‘lim ishlab chiqarishning alohida bo‘limi safatida tashkil etiladi. Lekin kompaniyaning xalqaro bo‘limi bilan chalkashtirib yubormaslik kerak.

Maxsus eksport bo‘limi xorijdagi va mamlakatdagi korxonalar chiqargan mahsulotlarni eksporti bilan keng masshtabda shug‘ullanadi. U xorijdagi savdo markazlari va eksport uchun jo‘natilgan mahsulotlar transportirovkasi, sug‘urtasi, qadoqlash, reklama, eksport bilan bevosita bog‘liq bo‘lgan barcha jabhalar bilan shug‘ullanadi. Xorijdagi savdo agentlari, chakana savdo markazlari faoliyatini tartibga soladi.

Import bo‘limi kerakli mahsulotlarni ishlab chiqaruvchidan to‘g‘ridan-to‘g‘ri sotib olishni, ya’ni o‘rtadagi vositachilarni kamaytirgan holda amalga oshirishni maqsad qilib oladi. Import operatsiyalari bo‘limi joylarda o‘z xususiy kanallarini tuzish orqali import qilishni yo‘lga qo‘yadi.

5-§. Boshqa firmalar bilan kontraktlar

Chetdagi tashkilotni pudratlab firma, shunga qaramasdan, korxona ishining samaradorligini nazorat qilib turishi; korxonani o‘z nazoratiga qaytarish maqsadga muvofiqligini baholashni; nizo va bahslarni hal qilishni davom ettirishi kerak.

Hatto firma xorijdagi korxonasi boshqaruvchilik vazifalarini boshqa mamlakatdagi chet tashkilotga topshirishni maqsadga muvofiq deb topgan hollarda ham, bu firmani vazifalar samarali amalga oshirilishi uchun javobgarlikdan ozod etmaydi. Rahbarlik shunday vazifalarni o‘z nazoratiga qaytarib olish maqsadga muvofiqligini davriy asosda baholab turishi kerak. Ishlab chiqarish, sotish vazifalarini yoki xizmat ko‘rsatishni zarur darajada bajarishi lozim bo‘lgan ilg‘or pudratchi-firmalar tanloviga alohida e’tiborni ajratish zarur.

Biz chet elda aniq bir vazifalarni bajarilishi uchun boshqa kompaniyalar jalb etilishining asosiy sababini avval aytib o‘tgan edik. Agar o‘sha vazifalar o‘zi chetdagi tashkilot tomonidan (lozim bo‘lgan sifatli) bajarilishi arzonroq tushsa, shunday tashkilotni pudratlayotgan

firma ushbu vazifani o'zining zimmasiga olishga harakat qilmasligi kerak. Agar u o'zi ushbu ishni kamroq xarajatlar bilan bajara olgan holda, chetdagi tashkilot jalb etilishini qandaydir oqlash zarur bo'lar edi. Har bir kompaniyaning resurslari cheklangan bo'lishi sababli, ulardan eng yuqori samarada foydalanish zarurdir. Agar aniq bir faoliyat amalga oshirilishi natijasida eng baland foyda olish ko'zlansa, mablag'larni uni bajarishga yo'naltirib, yuqoriroq daromadni olish, boshqa faoliyatni bajarish uchun esa keyinchalik foydadan o'z ulushini boshqarishni o'ziga olgan korxonani ishga tushirishdan oladigan chetdagi firmani yollash maqsadga muvofiq topiladi. Muqobillar tahlilida uchta subyektiv omillar ahamiyatli bo'lishi mumkin:

1. Firma rahbarligi chetdagi tashkilot ishni firmaning o'z xodimlariga qaraganda yaxshiroq bajarishini anglashi mumkin.

2. Rahbarlik fikricha, chet eldagi korxonaga mablag' qo'yilishi firma uchun haddan tashqari yuqori tavakkalchilik bilan bog'liqdir.

3. Rahbarlik, chet eldagi korxonaning faoliyati firma nazoratida bo'lmagan holda, raqobat o'tkirligi o'sib boradi deb hisoblashi mumkin.

Vaziyat doimo o'zgarib turishi sababli, qarorlar qabul qilish lozim bo'lgan tahlil qilinishidan so'ng damba-dam qayta ko'rib chiqilishi zarur. Chet elda ish yuritish uchun pudratchi firmani tanlashda uning kasbiy saviyasini, kadrlar tarkibini va motivatsiyasini hisobga olish kerak. Afsuski, turli tashkilotlarning malaka darajalarini taqqoslash sehrli formulasining mavjud emasligidek, ushbu parametrlarni aniq o'lchash usullari ham yo'q. Shunday korxonalarga rahbarlik qilishga amaliyotda tasdiqlangan qobiliyat — pudratga olinayotgan tashkilot mahoratli ekanligining asosiy belgisidir. Yana bir belgi — yollanilayotgan tashkilot o'z obro'yiga beradigan ahamiyatdir. Kompaniyalar orasida nizolar vujudga kelishi mumkin. Har qanday kelishuvda uni bekor qilish shartlari va bahslar hal qilinishi usullari ko'zda tutilgan bo'lsa ham, ushbu maqsadlarga erishish yo'llari murakkab bo'ladi va qimmatga tushadi. Kelishmovchiliklarni imkon boricha, shaxsiy muzokaralar orqali hal qilish ikkala tomon uchun ijobiy qarordir. Shunday qilib, boshqa firmaning rahbarligi bilan o'zaro kelishib ish tutilishi istiqbollari tashkilotni tanlashda muhim omil hisoblanadi.

Rahbarlik, shuningdek, sotuvlar taxmin hajmini baholashi, sifat andozalariga muvofiqlik ta'minlanayotganligini aniqlashi, yollangan firma o'z majburiyatlarini adekvat ravishda bajarayotganligini keyinchalik tekshirib borish uchun xizmat ko'rsatilishiga o'z talablarini o'rnatishi kerak. Ikkala tomon nima ko'zlanishi kerakligini bilish maqsadida ikkala tomon uchun mos maqsadlarni aniqlab qo'yishi kerak: ushbu ko'zda tutishlar kontrakt matnlarida aniq belgilanishi zarur.

6-§. Kontraktlarning shakllari

Xalqaro kontrakt deganda, xalqaro huquq me'yorlari bo'yicha, boshqa-boshqa mamlakatlarda joylashgan, ikki yoki bir nechta tomonlar orasidagi belgilangan, tomonlar kelishib olgan shartlarga muvofiq tovar birliklari yetkazib berilishiga yoki xizmatlar ko'rsatilishiga tuzilgan bitim tushuniladi. Barcha muhim shartlar bo'yicha tomonlar kelishuvi erishilgan holda, kontrakt tuzilgan deb hisoblanadi. Muhim shartlar odatdagi va tasodifiylarga ajraladilar.

Mavjud shartlarni tomonlar belgilaydilar. Masalan, savdo-sotiq kontraktida nima sotilayotganligi ko'rsatilishi muhim shart hisoblanadi. Ba'zi bir shartlar qonun yoki savdo rasmi bo'yicha muhim deb tan olinadi.

Odatdagi shartlar qonunning, mazkur munosabatlarni tartiblashtiruvchi, me'yoridan kelib chiqadi. Masalan, kontraktda avans to'lanishi to'g'risida aytib o'tilmagan bo'lsa, xaridor avansni to'lashga majbur emas, tovar qiymati bo'yicha hisob-kitobni esa to'liq ravishda uni olishida amalga oshirishi mumkin. Muhim shartlar ro'yxatiga kirmaydigan, lekin tomonlar talabi bo'yicha kontraktga kiritilgan shartlar tasodifiy deb hisoblanadi, shunda ushbu shartlar qonunda o'rnatilgan odatdagilardan farqlansa ham, unga (qonunga) zid kelmaydi. Tasodifiy shartlar majburiy tartibda bajarilishi shart, ular bajarilmasa kontrakt buzilgan deb hisoblanadi.

"Xalqaro savdo-sotiq shartnomalari to'g'risida" Vena konvensiyasi jahon bozorida tovarlar savdo-sotig'i shartnomalari tuzilishi va amalga oshirilishi uchun huquqiy asosdir.

Xalqaro savdoda, odatda, namunaviy kontraktlar qo'llanadi.

Namunaviy kontrakt — bu shartlanib olinayotgan tomonlar tomonidan, aniq bir bitim talablari bilan kelishtirilganidan so'ng qabul qilingan savdo tajribasi yoki rasmlari hisobga olinib, oldindan ta'riflangan,

yozma shaklda ifoda etilgan, taxmin shartnoma yoki umumiylashtirilgan shartlar qatoridir.

Namunaviy kontraktlar, asosan, uzoq muddatli asosda sanoat xomashyosi yetkazib berilishiga bitimlar tuzilishida, hamda birjalarda bitimlar tuzilishida qo'llaniladi. Ushbu ommaviy tovarlarning, kontraktlar shartlari unifikatsiyasini yengillashtiruvchi, bir jinslilikdek o'ziga xosligi bilan shartlangan. Shuningdek, ushbu tovarlar savdosi yirik miqdorda amalga oshirilishi, importerlar esa, odatda, sohaviy tashkilotlarga birlashganligi ahamiyati bor.

Namunaviy kontrakt shartnoma namunasi (loyihasi)dan iborat bo'ladi va tashqi savdo bitim tuzilishi yuzasidan muzokaralar asosi bo'lib xizmat qiladi.

Unga tomonlar o'zgartirish va qo'shimchalar kiritishi mumkin. Munosib namunaviy kontraktning shartlari, tomonlar tuzgan shartnomada qayta takrorlanganligida yoki unda shunday shartlarga bevosita ko'rsatilishidagina tomonlar uchun majburiy bo'ladi.

Namunaviy kontrakt ikki usulda ishlatilsa bo'ladi:

1. Shartlashayotgan tomonlardan biri boshqa tomon taklif etayotgan, ahamiyatsiz detallarigina o'zgartiriladigan, namunaviy shartnoma oxirgi shaklining shartlarini qarshiliksiz qabul qilish yo'li bilan.

2. Namunaviy kontrakt aniq bitim shartlariga muvofiq o'zgartirilishi mumkin bo'lgan namuna sifatida qo'llanishi yo'li bilan.

Ayniqsa, ko'p holda kontragentlardan biri tomonidan ishlab chiqilgan namunaviy kontrakt namuna sifatida olinib, uning asosida har bir shart kelishtirilishi yo'li bilan yakka tarzdagi kontrakt ishlab chiqiladi va uni tomonlar imzolaydi.

Namunaviy kontraktlar manfaatdor xalqaro tashkilotlar, tadbirkorlar ittifoqlari (birlashmalari, uyushmalari, federatsiyalari), birjalar, savdo palatalari, yirik firmalar tomonidan ishlab chiqiladi.

BMT Yevropa iqtisodiy hay'ati doirasida ishlab chiqilgan savdo-sotiq namunaviy kontraktlari (umumiy qoidalari), ayniqsa, keng tarqalgan. Ular asosiy bo'lgan tashqi savdo tovarlarga (uskunalar, uzoq muddat foydalanish ist'emol mollari va boshqalar) oid, hamda uskunalar yetkazib berilishi va montajiga shartnomalar uchun tuzilgan. Namunaviy kontraktlarning 30 dan ziyod varianti mavjuddir.

Xalqaro savdo tajribasida G'arbiy Yevropa mamlakatlari orasidagi, hamda ular va boshqa mintaqalar davlatlari orasidagi bitimlarda mashinalar va uskunalar yetkazib berilishi kontraktlari va umumiy qoidalari keng qo'llanib bormoqda. Kontragentlar ommaviy va xomashyoviy sanoat mollari bo'yicha sohaviy uyushmalar tomonidan ishlab chiqiladigan namunaviy kontraktlarni maqsadga muvofiq deb ko'rishadi. Odatda; yirik firmalardan har biri o'xshash tovarlar guruhlari bo'yicha, namunaviy kontraktlar yetarli soniga ega bo'ladi. To'plamli uskunalar importiga, ko'rgazmali namunalar xarid qilish va sotishga, mutaxassislarni shef montajli ishlarini bajarish va texnik xizmatlarini ko'rsatish uchun xizmat safarlariga yuborishga maxsus namunaviy kontraktlar ishlab chiqiladi.

Tashqi savdoda, shuningdek, kemalar fraxtlanishi, transport vositalari va uskunalar ijarasi namunaviy shartnomalari, namunaviy litsenziyaviy shartnomalar va boshqalar ishlatiladi.

Misol sifatida savdo-sotiq kontraktini ko'rib chiqamiz.

Savdo-sotiq kontrakti — importchi va eksportchi tomonidan kelishilgan va imzolangan, tovar yetkazib berilishi va zarur bo'lgan holda, yo'ldosh xizmatlarni ham ko'rsatilishiga shartnomadan iborat bo'lgan tijorat hujjatdir. Tovarga mulkchilik huquqi sotuvchidan xaridorga o'tishi savdo-sotiq shartnomasining majburiy sharti hisoblanadi.

Xalqaro savdosidagi savdo-sotiq kontrakti bir necha bo'limlardan iborat:

Kirish qismi.

Kirish qismida kontraktning nomi va raqami, tuzilish sanasi va joyi ko'rsatiladi. Tomonlar (ro'yxatdan o'tkazilgan firmaning nomi, huquqiy holati, jaylashgan manzili) belgilanadi. Imzolangan joyi, kontraktda qandaydir masala tartiblashtirilmagan bo'lsa, qaysi mamlakat huquqi kontraktga qo'llana olinishi nuqtai nazaridan katta ahamiyatga ega.

Kontrakt mavzusi.

Savdo-sotiq mavzui bo'lgan tovar ta'riflanadi.

Tomonlar tuzilayotgan bitim shartlarining xili va xususiyatini aniqlovchi harakat yoki harakatlar majmuasi — kontrakt mavzusini aniq belgilab olishlari zarur. Kontrakt nomida qisqacha aks ettirilgan. Mavzuga qarab kontrakt turi, qo'llanadigan huquq va odatlar, matn shakli belgilanadi.

Kontraktda, shuningdek, uning obyekti ko‘rsatiladi. Vena konvensiyasida savdo-sotiq kontraktiga oid qo‘llangan ravishda, kontrakt obyektlari doirasi yetarli darajada aniq aytib o‘tilgan.

Miqdor.

O‘lchov birligi ko‘rsatiladi va miqdor (qat’iy belgilangan miqdor yoki uning chegaralari, qo‘shimcha miqdorni sotib olish imkoni va boshqalar) aniqlanishi tartibi belgilanadi.

Sifat.

Tovar muljallangan maqsadlari bo‘yicha ishlatilishga yaroqligini aniqlab beruvchi xususiyatlar majmui belgilanadi. Sifatni aniqlash uchun turli xil usullar qo‘llaniladi. Masalan: andoza bo‘yicha (milliy andozalar, tadbirkorlar ittifoqlari va uyushmalar ishlab chiqqan andozalar hamda yirik firmalarning andozalari).

Kontraktda andoza raqami va sanasi aytib o‘tiladi va ishlab chiquvchi tashkilot ko‘rsatiladi.

Texnik shartlari bo‘yicha (andozalar yo‘qligida va sifatga maxsus talablar o‘rnatish zaruriyati mavjudligida).

Kontrakt yoki unga tegishli ilovada tovarning batafsil tavsifi beriladi. U tayyorlangan materiallar ta’riflanadi, tekshiruv va sinov tartiblari keltiriladi.

Spetsifikatsiya bo‘yicha.

Barcha texnik parametrlari batafsil ko‘rsatiladi.

Namuna bo‘yicha. Namunalar soni va tovar namuna bilan taqqoslanish tartibi ko‘rsatiladi. Odatda, namunalardan biri xaridorda, ikkinchisi sotuvchida, uchinchisi esa kontraktda ko‘rsatib o‘tilishi shart bo‘lgan betaraf tomonda bo‘ladi. Shuningdek, tovarning oxirgi partiyasi kelishidan so‘ng namunalar saqlanish vaqti aniqlanadi.

Dastlabki ko‘rib chiqish bo‘yicha (odatda kimoshdi savdolari orqali tovar sotilishida qo‘llanadi).

Yetkazib berish muddati va sanasi.

Yetkazib berish muddati, ya’ni sotuvchi tovarni xaridor yoki uning topshirig‘i bo‘yicha, uning nomidan ish yuritayotgan, shaxs mulkchiligiga topshirish shart bo‘lgan payt ko‘rsatiladi. Ba’zan, birmartalik yetkazib berish muddati, ba’zan esa bo‘lib-bo‘lib yetkazib berish vaqtida oraliq muddatlari o‘rnatiladi. Yetkazib berish muddati turli-xil usullar bilan o‘rnatilishi mumkin:

- darhol, ya'ni sotuvchi tovarni har qaysi kunda, uzog'i bilan 2 hafta davomida yetkazib berish majburiyatini o'z zimmasiga oladi;
- yetkazib berish kalendar kuni belgilanishi;
- muddat belgilanishi (chet el tajribasida oy, chorak, yil, oy yoki chorak vaqti eng ko'p tarqalgan).

Ushbu hollarda "mobaynida", "kechiktirmasdan" va h.k. so'zlari, davriy yetkazib berilishlarda — "har oy", "har chorak", va h.k., qandaydir harakat amalga oshirilishi paytidan e'tiboran kunlar, haftalar yoki oylar soni, masalan, sotuvchi xaridorning loyihaviy hujjatlarni tasdiqlagani to'g'risidagi xabarnomasini olgan kundan e'tiboran 9 oy mobaynida" ko'rsatmasi qo'shib yoziladi.

Tayanch iboralar

Savdo-sotiq, sotuvchi, jahon bozori, namunaviy kontrakt, tijorat hujjati, bitim, to'lov, hisob-kitoblar shakli, to'lov valyutasi, narx tashlamlari.

Nazorat savollari

1. Chet eldagi qo'l ostidagi korxonalarni boshqarishning qanday usullari mavjud?
2. Kontraktlarning asosiy turlari haqida siz nima bilasiz?
3. Kontrakt nima degani?
4. Kontrakt sharti nimalardan iborat bo'ladi?
5. Namunaviy shartnomalar qaysi usullarda ishlatiladi?
6. Chet el korxonalarini boshqarish shakllari.
7. Xalqaro kompaniyalar boshqaruvining tashkiliy strukturasi.
8. Ona kompaniya tashkiliy—iqtisodiy markaz sifatida.
9. Xo'jalik-operativ bo'limlarining boshqaruv strukturasi.
10. Yirik firmalarning xalqaro faoliyatining boshqaruv apparati.

Adabiyotlar ro'yxati

1. *Герчикова И.Н.* Менеджмент. Учебник для вузов. – Москва.: Юнита-Дана. 2004.

2. *Егерев И.А.* Стоимость бизнеса: Искусство управления: Учеб. пособ.- М.: Дело, 2003. – 480 с.

3. *Комиссарва Т.А.* Управление человеческими ресурсами: Уч. пособие. – М.: Дело, 2002.

4. Основы принятия управленческих решений. Уч. пособие. Карданская Н.Л. М., 2000.

5. *Петрунин Ю. Ю., Борисов В. К.* Этика бизнеса / Уч. пособие. – М.: Дело, 2004 – 400 с.

6. *Попов С. А.* Стратегический менеджмент: Видением – важнее, чем знание / Уч. пособие. – М.: Дело, 2003 – 352 с.

7. Разработка управленческого решения. Глутценко В.В., Глушенко И.И. М., 2000.

8. *Рикс, Дэвид А.* Просчеты в международном бизнесе.- М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. — 192 с.

9. *Роиск В. Д.* Профессиональный риск: оценка и управление. – М.: Анкел, 2004. – 224 с.

10. *Рубин Ю.Б.*_Теория и практика предпринимательской конкуренции. 4-е изд. пер. и доп. Учебник.- М.: ООО Марлет Дс Корпорейшен, 2004. — 782 с.

11. «Российский Экономический Журнал». №1, 2004.

12. *Щенников С. Ю.* Реинжениринг бизнес – процессов. Эксперемснное моделирование, управление, планирование и оценка – М.: КНОРУС, 2004 – 336 с.

Internet-resurslar

http//www.gov.uz.
http//www.wesmirbook.ru.
http//www.cer.ru.
http//www.wto.org.
http//www.worldbank.org.

8-BOB. AQSH VA YAPONIYADA XODIMLARNI BOSHQARISH TIZIMLARINING RIVOJLANISH TENDENSIYALARI

1-§. AQSH va Yaponiya korxonalarida xodimlarni boshqarish tizimlari

Ishlab chiqarish va xodimlarni boshqarish so'nggi o'n yillikda kasbiy faoliyatining bir shakliga, boshqaruv xodimlari esa ishchi kuchining muhim bo'g'iniga aylandi. Bu holat fan-texnika taraqqiyoti yutuqlaridan, mehnat salohiyatidan to'liqroq foydalanish, boshqarish samaradorligini oshirish raqobat kurashi keskin kuchaygan davrda muhim ahamiyatga egaligi bilan tushuntiriladi. Malakali ishchi kuchi bilan ta'minlanganlik, motivatsiya darajasi, xodimlardan foydalanish samaradorligi kabi omillar raqobatbardoshlikning asosiy omillariga aylandi.

Xodimlarni boshqarishning zamonaviy nazariyasi va amaliyotida, industrial taraqqiy etgan mamlakatlarning firmalarida bir-biriga qarama-qarshi bo'lgan 2 xil yondoshuvni ko'rish mumkin. Bular:

— "Amerikacha" yoki "bozor" yondashuvi;

— "Sharqona" yondashuv (Yaponiya misolida).

— "Amerikacha" yoki "bozor" yondashuvida xodimlarini boshqarish, asosan, tashqi mehnat bozori, iqtisodiy holat, ma'lum bir tovarga bo'lgan talabga qarab tashkil etilar edi.

Yapon firmalari o'z tovarlarining yuqori sifatliligi bilan Amerika firmalarini tashqi bozorlardan siqib chiqara boshlagach, Amerika olimlari ishga kirishdilar. Buning siri oddiygina bo'lib chiqdi. Yapon menejmenti, avvalo, inson omiliga asoslanar ekan. Shu o'rinda yirik yapon-amerika qo'shma korxonasi rahbarining fikrini keltirish o'rinli: "Firmamizga tashrif buyurgan ko'plab xorijliklar, bizning ham AQSH ham Yevropada bir xil bo'lgan texnologiya va xomashyodan foydalanib, yuqori sifat darajasiga erishishimizga ajablanishadi. Ammo ular sifatni dastgohlar emas, balki insonlar yaratishini idrok etishmaydi".

Yuqoridagi fikrlarni to'ldirish maqsadida AQSH va Yaponiya sanoat korxonalarida xodimlarni boshqarish tizimlari, ularning o'zaro o'xshash tomonlari va farqi bilan tanishib chiqaylik.

AQSHda urushdan keyingi davrda personalni boshqarish tizimida bir qator o'zgarishlarning muhim yo'nalishlari qayd etildi:

— mehnat salohiyatidan samarali foydalanish maqsadida

ishchining shaxs sifatida takomillashtirilishi (mehnatning tarkibini oshirish);

— mehnatni motivatsiyalashning asosiy shakllarini o'zgartirish;

— ishlab chiqarishda demokratiyani rivojlantirish;

— mehnatni kompensatsiyalashning yangi shakllarini rivojlantirish;

— mehnat xavfsizligini ta'minlash;

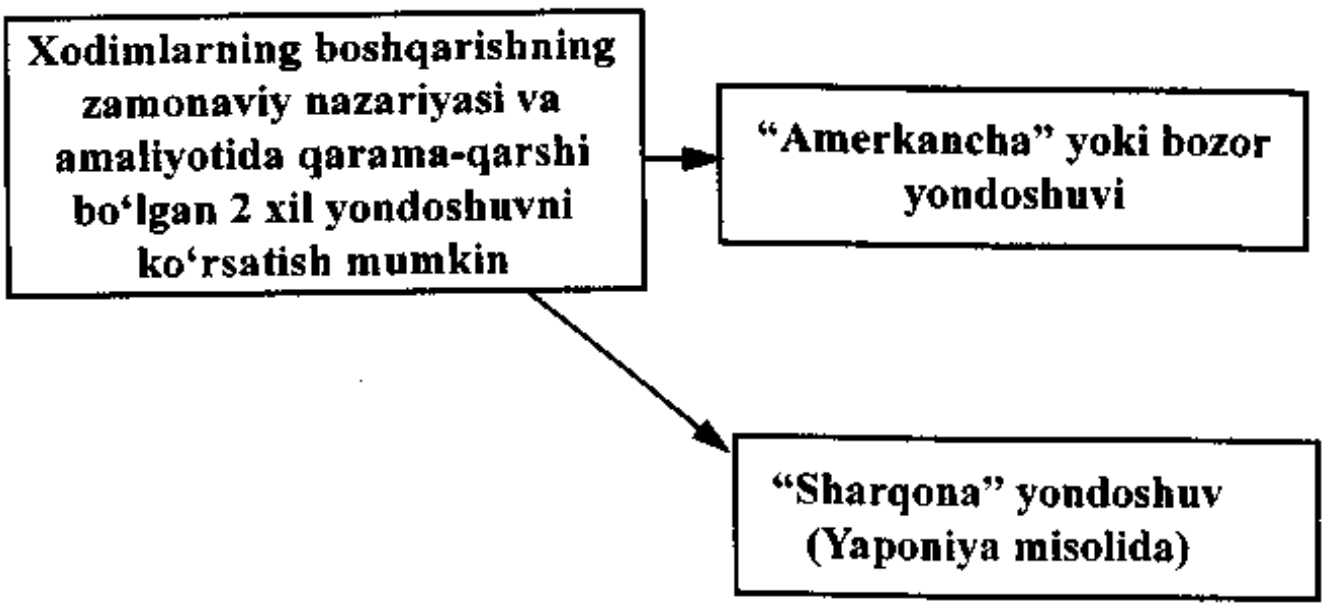
— bandlikni kafolatlash;

— mehnatning sanitar-gigiyenik shaoitlarini yaxshilash;

— mehnatga bo'lgan munosabatni tubdan o'zgartirish.

AQSH kompaniyalarida personalni boshqarish tizimida ro'y bergan o'zgarishlar yo'nalishlari yapon kompaniyalari uchun ham xos deb aytsa bo'ladi, biroq o'xshash jarayonlarning mavjudligiga qaramay personalni boshqarishda sanoat korxonalari o'zlarining amaliy tajribalarini sifat jihatidan Amerika tajribasidan farq qilishini namoyish etdilar.

8.1-rasm



2-§. Yapon kadrlar tayyorlash tizimininng o'ziga xos xususiyatlari

Ikkinchi jahon urushidan keyingi davrda Yaponiya iqtisodiyotining asosiy omili kadrlar tayyorlash tizimi bo'ldi deyish mumkin. Uning asosiy xususiyatlaridan biri sifatida firma ichida o'qitish tajribasini keltirish joiz.

Firma ichida o'qitish tizimining ijobiy tomonlarini quyidagilarda ko'rish mumkin:

- yaponlarning maktabda oladigan fundamental bilimlarga asoslangan yuqori bilim darajasi;
- korxonalarning zarur bo'lganda kadrlarni "korxona ichida tayyorlash" an'anaviy amaliyotining mavjudligi;
- ish vaqtida o'qitishning tarbiyaviy ta'sirini oshiruvchi kadrlarni boshqarish tizimi.

Firma ichida o'qitishni rivojlantirishga qaratilgan davlat siyosati, firma ichida o'qitishdan tashqari Yaponiya kadrlar tayyorlash tizimiga davlat va munitsipal kasbiy o'qitishi ham kiradi va u firma ichida o'qitishga yordamchilik vazifasini barajaradi. Biz buni tartib bilan ko'rib chiqamiz.

3-§. Yapon maktab ta'limining o'ziga xos xususiyatlari

Urushdan keyingi Yaponiya aholisining ta'lim olishga bo'lgan ishtiyoqi shunchalik katta ediki, u "ta'lim portlashi" deb nomlandi. Bunga maktablarning ahamiyatini oshirish yuzasidan amalga oshirilgan islohotlar sabab bo'ldi:

1. Bir yo'nalishli maktab ta'limi tizimi 1872-yilda "Maktab ta'limi tizimi" haqidagi farmon bilan qabul qilindi. U feodalizm davrida harbiy-dvoryanlar tabaqasi uchun mavjud bo'lgan "xenko" va oddiy tabaqa uchun mavjud bo'lgan "terikoya" maktablarini o'zida birlashtirdi.

Maktablarni unifikatsiya qilish orqali bir yo'nalishli ta'lim tizimi joriy qilindi. Bunga Meydzi davridagi islohotchi hukumat sababchi bo'ldi. Natijada, oddiy yaponlar ham kelib chiqishidan qat'iy nazar, yuqori darajada ta'lim olish imkoniyatiga ega bo'lditar. Bu esa bilim oluvchilar orasida raqobatning vujudga kelishiga va hozirgi yuqori bilimga ega yapon jamiyatining yuzaga kelishiga olib keldi.

2. Ta'lim darajasini oshishi sanoat tarkibining modernizatsiyasi.

Majburiy 9 yillik ta'limni tamomlab, yuqori o'rta maktabalarga kirganlar miqdori 1960-yilda 60% bo'lgan bo'lsa, 1970-yilga kelib 80%, 1980-yilda 94% ga yetdi. Yuqori maktabni tamomlab oliy o'quv yurtlariga va 2 yilga kollejlarga kirganlar yuqoridagi yillarga mos ravishda 10, 24 va 37% ga teng bo'ldi. 1992-yilga kelib esa 39% ga etdi. Yuqori

o'rta maktablarni tamomlab oliy o'quv yurtlariga kirganlar darajasi Yaponiyada juda yuqori. Bu ko'rsatkich Angliyada 32%, Germaniyada - 33, Fransiyada - 38 va AQSHda 45%. Oliy ta'limga qilinadigan xarajat Yaponiyada 0,6 (YAMMga nisbatan), AQSHda 1,25% (1989), Angliyada 1,2%, Germaniyada 1,4% ga teng.

Yaponiyada davlat sektori oliy o'quv yurtlari xarajatlarining 90% davlat va munitsipal hukumat hisobiga bo'lsa, xususiy sektor oliy o'quv yurtlari xarajatlarining 15% ini qoplaydi.

Yapon oilalarida farzandlarining o'qitishiga qilinadigan xarajatlarni yaxshi kapital qo'yilmasini amalga oshirish yoki bu farzandlar uchun eng yaxshi meros deb qarash an'anasi mavjud. Shu sababli ham oila byudjetidan ta'limga katta mablag' ajratishadi.

Aholining ta'lim darajasini oshirish ITT va sanoat tarkibini modernizatsiya qilishga yordam beradi. Bunga iqtisodiyot sohalari bo'yicha oliy o'quv yurtlarini bitiruvchilarining taqsimlanishiga qarab guvoh bo'lish mumkin.

Yuqori o'rta maktablarni bitiruvchilarining 34% texnika va ishlab chiqarish sohasiga, 2,6% ish yuritish sohasiga va 16% savdo sohasiga boradi. Ikki yillik kollejlar bitiruvchilarining 58% ish yuritish sohasiga, 27% professional texnika sohasiga ishga joylashdilar. Universitetlar va institutlar bitiruvchilarinig 37% professional texnika sohasi tarmoqlariga, 40% ish yuritish sohasiga va 19% savdo sohasiga joylashadilar.

3. Maktab ta'limi va firma ichida o'qitish o'rtasida taqsimlanishi.

Yapon korxonalarining vakillari endigina o'quv yurtlarini tamomlaganlar orasidan asosiy xodimlarni tanlab oladilar va uzoq muddatli bandlikni hisobga olgan holda korxonalari uchun mos keladiganlarini oladalar. Odatda, ishga qabul qilinganlarga korxonada aniq bir vazifa qabuldan so'ng, ularning malakasi va qobiliyatlariga qarab beriladi. Shu sababdan yollash jarayonida nomzodlarning shu paytdagi bilimlari va xususiyatlaridan tashqari ularning o'qishga bo'lgan qobiliyatlari va moslasha olish xususiyatlariga ham e'tibor beradilar. Shu tomonlari bilan yapon yollash jarayoni AQSH va Yevropadagidan keskin farq qiladi.

Yollashga bunday yondashuv maktablarda, professional o'rta maktablarda va oliy o'quv yurtlarida fundamental bilim berishga asoslangan yapon kadrlar tayyorlash tizimi bilan bog'liq. Ma'lum bir kasb uchun zarur bo'ladigan maxsus malaka va texnik bilim firma ichidagi

o'qitish jarayonida beriladi.

4. Yuqori o'rta texnik maktablarining ahamiyati.

Yaponiyada yuqori o'rta maktablar umumta'lim va kasb maktablariga bo'linadi. 1970-yilda yuqori o'rta maktab o'quvchilarining 13% texnika maktablari hissasiga to'g'ri kelgan bo'lsa, 1980-yilda 10% ga va 1990-yilga kelib 8% ga tushib qoldi. Natijada yuqori qobiliyatli texnika o'quvchilarini topib olish qiyin bo'lib qoldi. Korxonalar oddiy maktabdan ko'ra texnika maktabini bitiruvchilarini ma'qul ko'rishardi. Texnika maktablarining bitiruvchilari yuqori texnik malaka talab qiluvchi instrumental va tajriba uchastkalariga taqsimlanadilar. Texnika maktablari o'rta bo'g'in injener-texnik xodimlarini tayyorlashga mo'ljallangan bo'lsada, hozirgi kunda ularning bitiruvchilari malakali ishchilar sifatida yuqoriroq o'rinlarga ham ishga joylashishmoqda.

Firma ichida o'qitish

Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (IHTT) mutaxassislari 1972-yilda ishchi kuchi borasida olib borilayotgan siyosatni o'rganib chiqdilar va "Yaponiyadaga ishchi kuchi siyosati" nomli hisobotni tayyorladilar va nashr qildilar. Unda shunday deyiladi: "Tekshirishni olib borgan bizlar qanday qilib professional tayyorgarlikka ega bo'lmagan bitiruvchilar ishga qabul qilingach, malakali mutaxassislarga aylanishiga tushunmaganligimizga iqror bo'lishimiz kerak. Albatta korxonalarda ma'lum darajada o'qitiladi. Lekin bu qisqa muddatli o'qitish bo'lib, ko'pincha davlat tomonidan tasdiqlanmaydi. Shunga muvofiq ravishda moddiy rag'batlantirish olmaydi. Ish vaqtida o'qitish (IVO') tufayli mutaxassislar tayyorlansa kerak". IHTTning mutaxassislari bu faktni izohlab berishga qiynalib qolishdi. Chunki Yaponiyadagi mavjud sistematik professional o'qitish Yevropa standartlariga ko'ra yetarli emas, ammo bu mamlakatda malakali mutaxassislar salmog'i juda yuqori.

1. IVO' yordamida kadrlar tayyorlash. Yapon korxonalarida o'qitish IVO' ishdan tashqarida o'qitish (ITO') va mustaqil o'qishga asoslanadi. IVO' ga ko'proq ahamiyat beriladi. IVO' "ko'rgin va taqlid qil" qabilidagi tayyorlovga olib keladi, xolos, degan xavf mavjud. Lekin yapon korxonalarida mehnatning tarbiyaviy xislatlari IVO'ning samaradorligini oshiradi degan tushuncha hukumron. Shu sababli quyidagi xislatlar muhim hisoblanadi:

1. Firma miqyosidagi mehnat bozorida kadrlarni tayyorlash.

Industrial jamiyatlarda o'zining ishchi kuchiga bo'lgan talabni tashqi ishchi kuchi bozoridan (firmadan tashqaridagi) qondira oladigan va ishchilik mehnat sharoitini yaxshilashni talab qiladigan sharoitda korxonalarning kadrlarni tayyorlashga faol kapital sarflashini kutish qiyin. Yaponiyada esa, tadbirkorlarning fikricha, korxonaning rivojlanishi va yashovchanligining muhim sharti — bu uzoqni ko'zlagan holda kerakli kadrlarni korxonada tayyorlashdir. Agar korxona xodimlarini uzoq muddatli bandligidan manfaatdor bo'lsa, ularning moslashuvchanlik xususiyatlarini yuqori darajada ushlab turishi kerak. Shu bilan birga o'zi ham atrofdagi o'zgarishlarga tez moslashuvchan bo'lishi lozim. Shu sababli ham yapon korxonalarida kadrlarni o'qitishning maqsadi ishchini tayyorlash hisoblanadi. Bunga rotatsiya va bir ishdan boshqasiga o'tkazish orqali erishiladi.

2. Fikrlovchi malakali ishchini tayyorlash. IVO' ishchilarga kerak bo'ladigan ko'nikma va malakalarni bevosita ishlash jarayonida olishga imkon beradi. Biroq yapon korxonalarida IVO' bu bilan chegaralanib qolmaydi. Faqat boshlang'ich bosqichda masalani to'g'ri qo'ya bilish va hal eta olish xususiyatlarini shakllantirishga katta e'tibor beriladi. Korxonada kimga aytilgan va buyurilgan bo'lsa, buni hamma bajarishi shart. Xodimlar muammoli holatlar to'g'risida o'z fikrlari va takliflarini bildirishlari lozim. Shu sababdan sifat ustidan nazorat va oqilona taklif berish bo'yicha to'garaklarga katta e'tibor beriladi. Bundan tashqari, ishchilarga lozim bo'lgan paytlarda belgilangan metodikadan voz kechib, o'z ixtiyori bo'yicha harakat qilishga imkon beriladi.

3. Xodimlarga egiluvchan, yoqimli va ko'p funksiyali ish sharoitini yaratib berish.

Teylor va Ford tizimlarining tamoyillariga muvofiq: ajratilgan va normalashtirilgan ish ishchilarning avtonom bo'lishini ta'minlamaydi, to'plangan tajriba asosida malakani oshirishni inkor etadi va bu bilan mehnatning ta'lim berish funksiyasini yo'qqa chiqaradi. 60-yildagi yuqori iqtisodiy o'sish davrida yapon korxonalari ko'plab miqdorda ishlab chiqarishga va ishni ajratilgan holda amalga oshirishardi.

Lekin ko'plab korxonalar ishni bu tarzda tashkil qilish ishchilarning axloqini pasayishiga sabab bo'lishiga e'tibor berishdi. Natijada ular ko'p ixtisosli ishchilarni tayyorlashga va ularning har biriga yoqadigan ish berishga intila boshladilar. Shu bilan birgalikda, yapon

jamiyatida ro'y bergan o'zgarishlar, xususan, mikroelektronika inqilobi, sifat darajasining ortishi ishchilardan ko'proq texnik bilimni, masalani tushunish va hal qila olish qobiliyati bo'lishini talab qildi. Ko'plab korxonalar ishchilarning texnik bilimlari va malakalarini oshirishga e'tibor bera boshlashdi.

1. So'nggi yillarda dastgohlarga xizmat ko'rsatish, mahsulot sifati ustidan nazorat mehnat xavfsizligi "o'z vaqtida yetkazib berish" tizimi sahalari bo'yicha xodimlarni ITO' asosida o'qitishning ahamiyati ortib bormoqda. Shu sababli jamoa rahbarlariga yuqori lavozimli xodimlarga kerakli bilimlar va malakalarni olishlari uchun qisqa muddatli tajriba o'rganish kurslari tashkil etilmoqda.

Kichik va o'rta firmalar xodimlarini tajriba o'rganish uchun bosh kompaniya dastgoh ishlab chiqaruvchilar va o'quv yurtlari bilan hamkorlik qilmoqda.

2. Firma ichida o'qitishga nisbatan davlat siyosati urushdan keyingi davrda firma ichida o'qitish borasidagi davlat siyosati 2 asosiy maqsadni ko'zlagan edi. Firma ichida ishchilar malakasini oshirishga ko'mak berish hamda ishchilarning malakasini va ijtimoiy mavqeini ko'tarish. Bunga erishish maqsadida ta'lim sohasida bir qator chora-tadbirlar qo'llandi va nemis professional ta'limi model sifatida foydalanildi. 1947-yilda qabul qilingan "mehnat standartlari to'g'risidagi" qonunda malakali ishchilar tayyorlash tartibi belgilandi. Amaliy va ilmiy asoslangan standartlar bo'yicha malakali instruktorlar rahbarligida ayrim mutaxassisliklar ishchilarini 3 yil mobaynida sistematik o'qitish mo'ljallangan edi. 1958-yilda "kasbiy o'qitish to'g'risida" qonun qabul qilindi. Agar tadbirkorlar o'z ishchilarini davlat tomonidan tasdiqlangan standartlar asosida o'qitsa, u holda ular davlat tomonidan rag'batlantirilar edi.

Rasman sertifikatlashtirilgan firma ichida o'qitish tizimida o'quvchilar soni 1960-yilda keskin orti va 1970-yilga kelib eng yuqori cho'qqisiga chiqdi (93 ming kishiga yetdi).

Rasman sertifikatlashtirishga kasbiy o'qitish tizimi o'zlarining moddiy ahvollari tufayli yuqori o'rta maktablarda o'qishni davom ettira olmaydigan bitiruvchilarni ham malakali xodimlar bo'lib yetishishini ta'minlab berdi.

Lekin yuqori o'rta maktablarda o'qituvchilar sonining o'sishi bilan

rasman sertifikatlashtirilgan kasbiy o'qitish o'quvchilar yetishmasligi muammosiga duch keldi.

Bundan tashqari, yuqori o'rta maktablarning bitiruvchilari uchun bu o'qitish kerak emas edi va ular kasbni tez o'zlashtira olardilar. 70-yillarda rasman sertifikatlashtirilgan firma ichida o'qitish tizimi tanazzulga yuz tuta boshladi. Mehnat vazirligi yangi bir yillik o'qitish standartini joriy qilish va boshqa chora-tadbirlar bilan bu jarayonni to'xtatib qolishga harakat qildi. Lekin bu tanazzulni oldini olish imkoni bo'lmadi va 1992-yilga kelib o'quvchilar soni 24 kishini tashkil etdi.

Shunday qilib, uzoq muddatli o'qitish asosida malakali ishchilarni tayyorlovchi korxonalarning soni kamaydi. Biroq so'nggi yillarda texniklarni o'qitish maqsadida firma kollejlarni ochgan korxonalar soni ortib bormoqda. 1986-yildan beri ochilgan bu kabi kollejlar soni 12 taga etdi. Bundan tashqari, yana 8 ta kollej bir vaqtning o'zida bir necha firmalar tomonidan xodimlarni o'qitishda foydalanilmoqda.

Bunday sharoitda davlat tomonidan standartlashtirilgan kasbiy o'qitishni kengaytirishga yo'naltirilgan chora-tadbirlar, shubhasiz, o'z samaradorligini yo'qotdi. Ishlab chiqarish sohasida kadrlar tayorlash usulida katta o'zgarishlar ro'y berdi. Oldin o'qitishga sarflanadigan kapitallar ko'proq yangi ishga olinganlarni uzoq muddatli tayyorlab borishga yo'naltirilgan bo'lsa, asta-sekin turli kategoriyadagi ishchilarni qisqa muddatli o'qitishga e'tibor berila boshlandi. Shu bilan birga kasbiy o'qitishning asosini IVO' tashkil etadi, deb o'ylovchi korxonalardan farqli o'laroq mehnat vazirligi bu borada boshqacha fikrda edi. Vazirlikka ko'ra firma ichida o'qitishning asosida auditoriyalar va o'quv laboratoriyalarida maxsus tashkil etiladigan tizim yotishi lozim. 1969-yilda kasbiy o'qitish to'g'risidagi qonunga o'zgartirishlar kiritiladi va yangi o'qitish tizimini tashkil qilish belgilandi. Bu uzluksiz umrbod ta'limga muvofiq ishchilar professional karyeralarining qaysi bosqichida bo'lishiga qarab, shunga mos ravishda o'qitilishlari lozim. Yangi tizimda o'qitishning tayanch tayyorlov, malaka oshirish, qayta tayyorlash va boshqa shakllari tartibga solindi. Uzluksiz. umrbod ta'lim tizimini mustahkamlash uchun moddiy asos talab etilar edi.

Shu sababli, 1974-yil bandlik sug'urtasida qo'shimcha to'lovlarni joriy etish hisobiga o'qitishni subsidiyalovchi maxsus jamg'arma tashkil etildi. Hozirgi kunga kelib ish haqi fondining 0,35% ni ish beruvchilarning

bandlik sug'urtasiga ajratadigan to'lovlari tashkil etadi.

Bundan tashqari, 1982-yildan boshlab, uzluksiz umrbod ta'limni va ilmiy-texnik taraqqiyotni qo'llab quvvatlovchi tizim joriy etildi. Bu tizimga muvofiq tadbirkorlikning o'rta va katta yoshli ishchilarni o'qitishga qiladigan xarajatlari qisman subsidiyalashtiriladi.

1985-yilda mavjud bo'lgan "Kasbiy o'qitish qonuni" "Inson resurslarini kasbiy rivojlantirish to'g'risida qonun"ga almashtirildi. Asosiy maqsadi "ko'k yoqali" ishchilarni o'qitishga mo'ljallangan oldingi qonundan farqli ravishda, yangi qonun barcha ishchilarni ("oq yoqali" – injener-texniklar ham kiradi) kasbiy qobiliyatlarini rivojlantirishga qaratilgan edi. Bundan tashqari, yangi qonun turli xildagi uzluksiz umurbod o'qitish tizimlarini rivojlantirishga yordam berdi va ular davlat tomonidan belgilangan o'qitish standartlari bilan chegaralanib qolmadi. Korxonalarda "inson resurslarini" kasbiy rivojlantirish bo'yicha mas'ul kishini belgilash qoidasi joriy etildi. Axborot va tajriba almashish maqsadida o'tkaziladigan konferensiyalarga subsidiyalar ajratila boshlandi.

Bundan tashqari, korxonalarni o'qitishning samarali usuli to'g'risida axborotlar bilan ta'minlovchi markazlar ish boshladi.

3. Rasman sertifikatlashtirilgan ta'limni baholash.

Hozirgi vaqtda Yaponiyada firma ichida o'qitish qisqa muddatli stajirovka (markazlashgan o'qitish) shaklida amalga oshiriladi.

Xodimlarni rivojlantirish rejasiga muvofiq stajirovkalar ishchilarning kategoriyasi va lavozimiga qarab uyushtiriladi. Stajirovkalar ITO' va mustaqil o'qish shaklida o'tkaziladi. Ikkinchi jahon urushidan keyin mehnat vazirligi nemis modeliga asoslangan kasbiy o'qitishni rejalashtirgan edi, ammo bu rejalar o'zini oqlamadi.

Rasman sertifikatlashtirilgan o'qitish tizimi yordamida ko'p ixtisosli ishchilarni tayyorlash boshqaruvchi xodimlar Yevropa va Amerika texnikalarining funksiyalarini bajaruvchi malakali kadrlarni olishga imkon berdi. Bundan tashqari, yapon xodimlar tayyorlash tizimi nafaqat o'quv yurtlaridan va markazlashgan ta'limdan foydalanadi. Shu bilan birga IVO'ga ham katta e'tibor beradi.

Yapon maktab ta'limining o'ziga xos xususiyatlari

1. Bir yo'nalishli maktab ta'lim tizimi

↓

2. Ta'lim darajasini oshirish va sanoat tarkibining modernizatsiyasi

↓

3. Maktab ta'lim va firma ichida o'qitish o'rtasidagi funksiyalari taqsimlanishi

↓

4. Yuqori o'rta texnik maktablarning ahamiyati

Yapon kadrlar tayyorlash tizimining o'ziga xos xususiyatlari

1. Yaponlarning maktabda oladigan fundamental bilimlarga asoslangan yuqori bilim darajasi.

↓

2. Korxonalarning zarur bo'lganda kadrlarni «korxona ichida tayyorlash» an'anaviy amaliyotining mavjudligi.

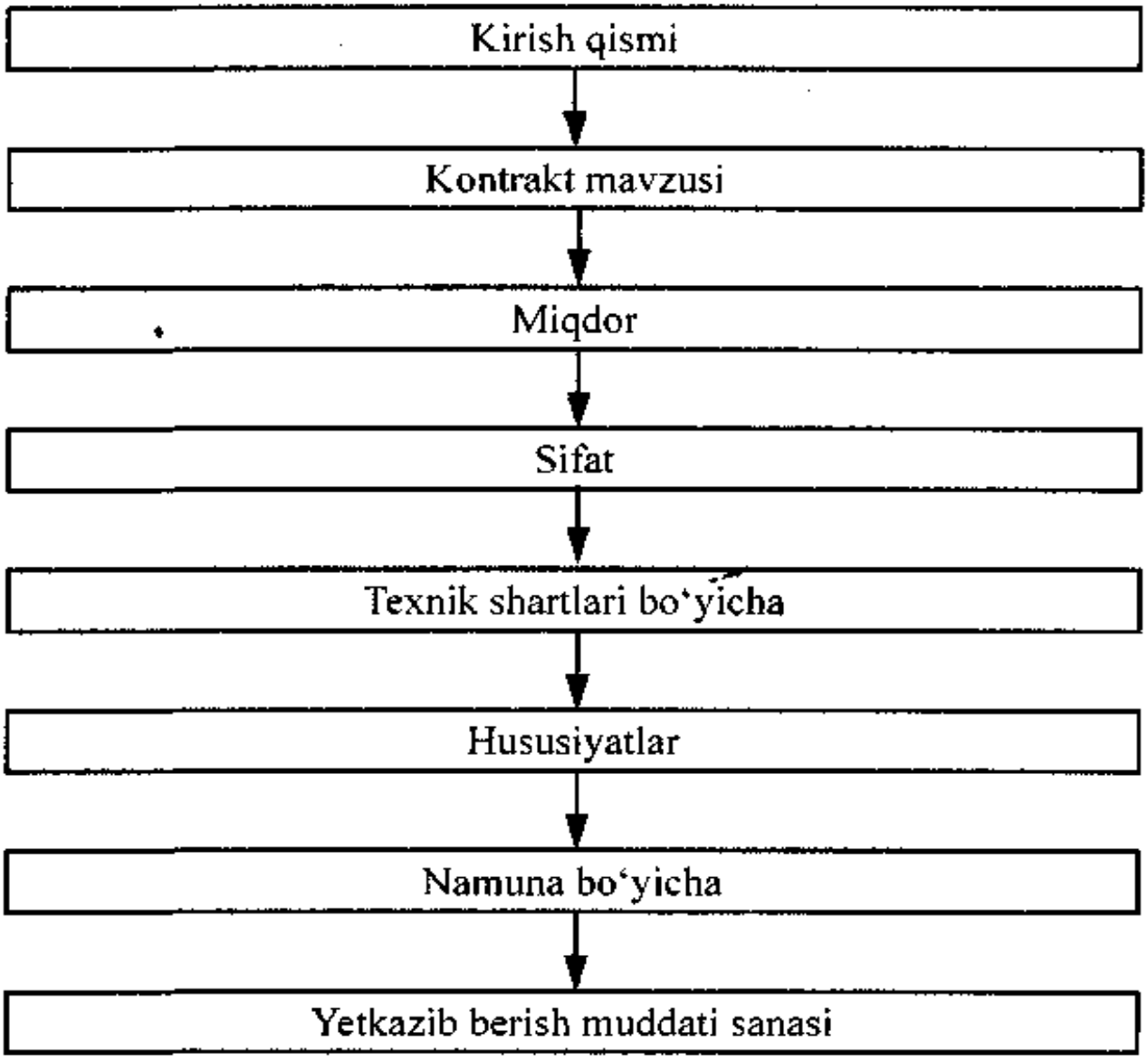
↓

3. Ish vaqtida o'qitishning tarbiyaviy ta'sirini oshiruvchi kadrlarni boshqarish tizimi.

↓

4. Firma ichida o'qitishni rivojlantirishga qaratilgan davlat siyosati.

Xalqaro savdodagi savdo-sotiq kantrakti bo'limlari



Tayanch iboralar

Amerikacha yoki bozor yondashuvi, ish vaqtida o'qitish, maktab ta'lim tizimi, **ma'lumotlar texnologiyasi**, yapon xodimlarini tayyorlash.

Nazorat savollari

1. AQSH va Yaponiya korxonalarida xodimlarni boshqarish tizimlarida qanday farq mavjud?
2. Ijtimoiy ta'minot borasida har ikki davlatning o'rni qanday?
3. Kadrlarni qayta tayyorlashda qanday usullardan foydalanilmoqda?

4. Sistematik va kasbiy o'qitish tushunchalarini izohlang

5. Yaponiya xodimlarining AQSH xodimlariga nisbatan bir ishda uzoq vaqt ishlashlarining sababi nimada?

6. Yapon kadrlar tayyorlash tizimininng o'ziga xos xususiyatlari nimalardan iborat?

7. Yapon maktab ta'limining o'ziga xos xususiyatlari nimalar?

8. AQSH korxonalarida xodimlarni boshqarish tizimlari.

Adabiyotlar ro'yxati

1. Венчурный бизнес новые подходы / Перевод с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 428 с.

2. *Дженстер, Пер, Хасси, Девид.* Анализ силных и слабых компании. – М.: Вильямс, 2003 . — 386 с.

3. Информационные технологии и управлении предприятием. Сборник статей интервью 2001-2003 гг. – М.: Три квадрата, 2004.

4. Менеджмент и маркетинг бизнеса в международных компаниях / В. М. Папов – М.: ФиС, 2001. — 384 с.

5. *Морел Д.* Как делать прогнозы в бизнес. О руководства для предпринимателей / Перевод с англ. / М.: HIPPO, 2004. — 283 с.

6. Основы искусства управление: Учеб. пособ. – М.: Дело, 2002 – 328 с.

7. Просчеты в международным бизнесе / Перевод с англ. - М.: Вильямс, 2004 – 192 с.

Internet-resurslar

http//www.gov.uz.
http//www.wesmirbook.ru.
http//www.cer.ru.
http//www.wto.org.
http//www.worldbank.org.

9-BOB. KADRLAR SIYOSATI

1-§. G'arbiy Yevropa rivojlangan mamlakatlarida kadrlar menejmentining asosiy vazifalari va rivojlanish bosqichlari

GFR yirik firmalarida kadrlar siyosati, soni band bo'lganlarga bog'liq, ya'ni 130—150 nafar ishchilarga bitta xodim bo'lgan, maxsus xizmatlar tomonidan o'tkaziladi. Firmalardan ko'pchiligida kadrlar xizmatlar nafaqat kadrlar masalasi bilan balki, ba'zi bir iqtisodiy masalalar, masalan, maoshlarni hisoblab chiqish, bilan shug'ullanadilar. Oxirgi vaqtda korxonalardagi kadrlar xizmati apparatining tarkibiy soni oshib borishi tendensiyasi belgilandi.

Yevropaning ko'p kapitalistik mamlakatlarida zamonaviy sanoat korxonasidagi kadrlar xizmatining o'rni va ahamiyati qayta baholanishi jarayoni sodir bo'lmoqda. Ushbu, iqtisodiy qiyinchiliklar to'planib, tarif kelishuvlari bo'yicha kasaba uyushmalari bilan murakkab muzokaralarni olib borish, mahalliy hokimliklar bilan kelishish va ommaviy bo'shatishlar bilan shug'ullanish zaruriyati tug'ilgan paytda payqaladi. Ko'p firmalarning rahbarlari kadrlar xizmatining firma doirasidagi o'rniga o'z qarashlarini qayta ko'rib chiqmoqdalar. Ushbu xizmatlarning rahbarlari korxonada mehnat resurslaridan foydalanish siyosati amalga oshirilishida, insoniy muammolari tahlil qilinishida qatnashish huquqiga ega bo'lishi, yangi ish joylariga va eski ish joylari qismini amaldan chiqarilishi kelajakdagi ehtiyojlarini oldindan ko'ra olishi, iqtisodiy, siyosiy va ijtimoiy jarayonlar natijasida jamiyatda sodir bo'layotgan, yangi tendensiyalarni o'rganib borishi kerak.

Kadrlarni boshqarish bo'yicha nemis jamiyati korxonalardagi kadrlar xizmatining faoliyati to'g'risidagi masalalar bo'yicha turli firmalar vakillarining an'anaviy so'roqlarini har yili o'tkazib turadi. Shunday anketa orqali so'roqlardan biri davomida faqat ikkita korxona vakillari (band bo'lganlar soni 107 va 318 kishi) uni a'lo, ko'pchilik firmalar ishchilari (soni 2 ming kishigacha) qoniqarli deb topishdi. Eng yirik korxonalarning 5 vakili uni tanqid qildilar. Hatto kadrlar siyosat yo'nalishlaridan har birining ahamiyatini belgilashni ham taklif etilgan edi. Eng birinchi o'rinni mehnat haqi to'lovi takomillashtirilishi, kadrlar tayyorlanishi va ular malakasi oshirilishi yo'nalishlari egalladi. Kadrlarni baholash uslublariga, xodimlar xabarlash tizimi rivojlantirilishi, u xizmat

bo'yicha o'sishi muammaolariga kamroq ahamiyat berildi.

Kadrlar kasbiy tayyorgarligi takomillashtirilishi GFR ko'p firmalarida uzluksiz jarayondek quriladi: iqtisodiyot sohasida va boshqa sohalarda birgalikda sodir bo'layotgan o'zgarishlar xodimlarda yangi talablarga muvofiq bo'lish intilishini doimiy uyg'otadi. Masalan, "Adreas Shtil" firmasining ma'muriyati xodimlarni rivojlantirish tizimini ishlab chiqdi. Ushbu tizim maktablar bitiruvchilariga kasbiy ta'lim berilishi, kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish, hamda ular xizmat bo'yicha o'sishiga ko'maklashishni o'z ichiga oladigan choralar majmuisidan iboratdir. Shulardan barchasi "mehnat jarayonida o'qitish" shiori ostida amalga oshiriladi. Mashg'ulotlar bevosita korxonaning o'zida tashkil qilinadi. Ishchilarni esa qat'iy ravishda ular malakasiga muvofiq ishlatiladi. Maktablar bitiruvchilarining ishlab chiqarish o'qitilishi texnik va tijorat mutaxassisliklarining 13 profili bo'yicha boradi.

Chet el mutaxassislarining fikri bo'yicha, oliy o'quv yurtlarida olingan bilimlar faqat ishning dastlabki 3-5 yiliga yetarlidir, so'ng esa qayta tayyorgarlikdan o'tish zarur bo'ladi. Iqtisodchilar ma'lumotlari bo'yicha ishchilar malakasi har 10 yilda ma'naviy jihatdan eskirib qoladi (shunda, baholashlar ko'rsatishicha, ta'lim tizimi ishlab chiqarish texnikasi va texnologiyasi rivojlanishi darajasidan 5-10 yillarga ortda qoladi). Doimiy qayta tayyorlanish zaruriyati, barcha rivojlangan kapitalistik mamlakatlarda firmalar maxsus bo'linmalarining tizimi yaratilishini talab qildi. Unga o'quv markazlari va kurslari, kadrlar siyosat bo'limlari, yangi o'quv jihozlarini ishlab chiqish bo'yicha bo'linmalar, ta'limning iqtisodiy samaradorligini tahlillash bo'yicha bo'limlar va h.k. mansubdir.

Ko'p kapitalistik mamlakatlar firmalarining rahbarlari va mutaxassislari aytishicha, avtomatlanish, o'z ketidan ishlab chiqarish tashkilida katta o'zgarishlar olib kelishi sababli korxonalar xodimlarini xavotirlaydi. Usta va brigadirlar ishchi-operatorlar oldida ustuvorlikdan mahrum bo'lishdan qo'rqishadi. Shu yerda kadr xizmatlari xodimlarga ruhiy baryerni bartaraf etishga yordam ko'rsatishi, ular orasida tushuntirish ishlarini olib borishi, o'qitilishini tashkil qilishi zarur. Ana shunday Grenobl (Fransiya) korxonalarida ustalar malakasini oshirish uchun, konstruktorlik byuroda stajirovka o'tishni o'z ichiga olgan, ikki yillik o'qish tashkil qilingan edi.

Stajirovka davomida qayishqoq avtomatlashtirilgan tizimlar amal

qilishi muammolari chuqur tahlil etilgan edi.

Fransiyada korxonadagi kadrlar qayta tayyorlovi va malakasi oshirilishi tizimi, odatda, quyidagicha quriladi:

- O'qitishning, firma umumiy strategiyasiga mos bo'lgan, maqsadlari va vazifalari aniq-oydin o'rnatiladi.
- Bo'limlar rahbarlari o'qitilishi tashkil qilinadi.
- O'qitish amaliy xususiyatga ega bo'ladi.
- O'qitish operativ ravishda o'tkaziladi. Uning natijalari davriy baholanadi.
- O'qitish davomiyligi va o'qish turli toifalarga ega bo'lgan xodimlarni qamrab olish darajasi orasida balans o'rnatiladi (mutaxassislar fikri bo'yicha, har yili kasaba guruh har biridagi kamida 30% xodimlarining malakasini oshirib turish lozim).

2-§. GFR kadr xizmatlarining xodimlarini o'qitish

GFR kadr xizmatlarining xodimlari 3 haftalik dastur bo'yicha o'qitiladilar. O'qitish alohida guruhlarda va turli dasturlar bo'yicha olib boriladi.

Munosib seminarlarning qatnashchilari, mashg'ulotlar so'ngida "Kadrlarga rahbarlik qilish" jurnaliga yillik obuna bepul abonementini oladilar. Misol sifatida kadr xizmatlarining rahbarlari o'qitilishi kursining asosiy mavzularini keltiramiz:

1-hafta:

- Ishlabchiqarishkadrlikish, ijtimoiyta'minotvamalakaoshirilishi bo'yicha ish.
- Kadrlarga rahbarlik qilish.
- Korxonadagi kommunikatsiya va axborotlar.
- Tarif siyosati.

2-hafta:

- Mehnat huquqi.
- Rahbar kadrlar bilan shartnoma tuzilishi va ularga mehnat haqini to'lash siyosati.
- Chet elga xizmat safarlari.
- Ishdagi qayishuvchanlik.

3-hafta:

- Kadrlar tanlovi va rejalashtirilishi.

• Xodimlarning potensial imkoniyatlari baholanishi, rivojlanish va keyinchalik ta'limi.

• Ishlab chiqarish kadrlari rivojlanish istiqbollari.

• Korxona madaniyati.

Ushbu seminarda qatnashchilarni amaliyotga ular qo'llashi lozim bo'lgan, usullar va uslublar bilan tanishtirishadi. Seminar nafaqat menejment, balki siyosiy-falsafiy xususiyatga ham ega bo'lgan kechki tadbirlar bilan yakunlanadi. Seminar uchun to'lov miqdori 7100 DMgacha.

Ma'lumot darajasi ko'tarilishi bo'yicha referentlar o'qitilishining mazmuni qiziqarlidir. Ushbu seminar, asosan, xodimlar keyinchalik o'qitilishi va malakasi oshirilishi masalalarini bajarish bo'yicha majburiyatlarni o'ziga olishga tayyor bo'lib olishni istagan korxona xodimlariga yo'naltirilgan.

Ushbu seminarning diqqat markazida ta'lim jarayonlari shakllantirilishi yaxlit tizimi ko'rib chiqilishi, xodimlar malakasi oshirilishiga ehtiyojlarni tahlil qilish uslublari o'rganilishi, seminarlar konsepsiyalari ishlab chiqilishi va boshqalar joylashgandir. Butun dastur 5 kunga mo'ljallangan, ta'lim qiymati 1950 DM tashkil qiladi va o'z ichiga quyidagi asosiy bloklarni oladi:

• xodimlar keyinchalik ta'lim va ma'lumotining tahlili, kadrlar malakasini oshirish dasturi tuzilishi;

• seminarlar tashkil qilinishi va malakasi oshirilishi konsepsiyasi;

• seminar dizayni;

• seminar tayyorlanishi va bezatilishi;

• seminar o'tkazilishi;

• seminarda o'rganib chiqish uchun o'z materialini taklif qilayotgan mutaxassislar tanlab olinishi malakali mezonlari;

• seminarlar o'tkazilishida uslublar turli-tumanligi;

• ommaviy axborot vositalarining o'quv dasturlari (radio, matbuot, televideniye);

• o'qitish uslublari;

• muammoni tahlil qilish, qarama-qarshiliklarni bartaraf etish va uning echimini topish mahorati.

Korxonadagi xodimlar ma'lumoti keyinchalik oshirilishining strategik ahamiyati:

- yuqori malakali xodimlarga ehtiyojdagi bosh tendensiya;
- keyinchalik kadrlar ma'lumotining istiqbollanishi;
- keyinchalik malaka oshirilishining korxona uchun ahamiyati;
- korxonaning kadrlar siyosati o'tkazilishi uchun mas'ul sherigi.

Ta'lim berilishida ilg'or tajriba o'rganilishiga va ushbu tajriba amaliyotga o'tkazilishiga katta o'rin ajratiladi.

Kadrlar xizmatining texnik ishchilari uchun mo'ljallangan seminar muvaffaqiyatli amal qiladi. Shunday ishchilarning o'ziga xos kotibiy bilimlari muntazam ravishda to'ldirilib turishi, ularni iqtisodiy va huquqiy bilimlar asoslari bilan qurollash maqsadi qo'yiladi. Ushbu oxirgi yillarda kotiblik ishi ancha o'zgarganligi bilan shartlangan. Kotib boshliq yordamchisi (assistenti) bo'lib qoldi. Demak, u tashkiliy qobiliyatlar bilan bir qatorda psixologiya sohasidan maxsus bilimlarga, korxonada sodir bo'layotgan barcha jarayonlar va hodisalar o'zaro ta'sirlanishi va o'zaro bog'liqligi to'g'risidagi tasavvurga ega bo'lishi shart.

Seminar qatnashchilari o'z sohasidagi ishni, ayniqsa, unumli tashkil etishga o'rganadilar, mushkul vaziyatlarda psixologiya bilimlarini qo'llash mahoratini oladilar. Undan tashqari, ular iqtisodiy va yuridik bilimlarini qo'lga kiritadilar. Bulardan barchasi ular o'z shefi ishini yengillashtirishiga yordam beradi. Seminar davomiyligi 3 kun, qiymati 1350 DM. O'quv rejasining asosiy bo'limlari:

1. Ishdagi shaxsiy usullar.
2. Kommunikatsiya paytida psixologiya.
3. Asosiy kadrlar — iqtisodiy masalalar.
4. «Mehnat huquqi» tushunchasi kiritilishi.
5. Jamoa mehnatiga huquq.

Kadrlar strategik rahbarligi masalalari o'rganilishi bo'yicha seminarga aniq bir joy ajratiladi. Ushbu seminarda zamonaviy bosqichda kadrlar ustidan rahbarlik qilish asosiy masalalari, strategik rahbarlik konsepsiyalari va modellari, korxonada strategik rahbarlik kiritilishi va boshqalar ko'rib chiqiladi.

"Rahbarlik mikrosiyosati va etikasi" seminari qiziqarlidir.

Har bir boshqaruvchi yordamida o'z ta'siri doirasini kengaytirib boradigan, o'z mikrousullariga ega. Mikrosiyosat nazoratsiz o'sib ketmasligi uchun u markaziy boshqaruv tomonidan chegaralangan bo'lishi kerak. Ish ratsionallanishi va mikrosiyosat orasidagi, ayniqsa, zo'riqqan

munosabatlar "etika hay'atlarida" pasayadi, "axloqiy balans" ishlab chiqiladi, "kommunikativ etikasi" rivojlanadi va ushbu korxonada yuqori axloqiy xulqqa ko'maklashadi. Ushbu seminarda ko'p yillik tajribaga va kadrlar siyosati konsepsual va strategik aspektlaridagi mas'uliyat keng doirasiga ega bo'lgan, oliy rahbar kadrlariga ta'lim beriladi.

Hozirgi vaqtda kadrlar bilan muvaffaqiyatli ish ko'p jihatdan markazlashtirilgan va demarkazlashtirilgan kadrlar bo'limlari orasidagi kelishilgan munosabatlarga bog'liqdir. Kadrlar bilan ishlashda demarkazlashtirish kadrlar bo'limi xodimlarining munosib darajadagi tayyorgarligini talab qiladi.

Seminar qatnashchilari kadrlar bilan ish olib borishni tadbirkorlik vazifasidek o'rganib chiqishadi. Markazlashtirilgan va demarkazlashtirilgan ish sxemalarini, maketlarini tuzadilar hamda har bir tizim uchun xos bo'lgan ish shakllari bilan tanishadilar.

Mehnat resurslari bozorining demografik rivoji va yaqin kelajakda ichki bozorga tegishli bo'lgan o'zgarishlar, mehnat unumdorligi korxona umumiy rejalashtirilishining ajralmas qismi bo'lib qolishiga keltirishi mumkin. Bu kadrlar takomillanishi va ular kasbiy saviyasi yuksaltirilishi zaruriyatini chiqaradi. Mavjud bo'lgan hamkorlik potensiali saqlanib qolishi va rag'batlantirilishi xalqaro musobaqaga qobiliyatini yuksaltiradi. Ish o'rinlari bahosini ko'taradi va tashqi bozor kadrlar bilan ta'minlanishiga alternativ yaratadi.

Ushbu muammolarni o'rganib chiqish uchun maxsus seminar amal qiladi. Unda tinglovchilar istiqbol strategiyasi, kadrlar shakllantirilishi yangi konsepsiyalari, mehnat resurslari rivojining yangi operativ va strategik loyihalari va boshqa sharhini oladilar. Afsuski, mazkur material doirasida kadrlar xizmatlari barcha turdagi toifalari va ularning mutaxassislari uchun mo'ljallangan, kadrlarga rahbarlik qilish barcha asosiy va xususiy muammolar bo'yicha barcha seminarlarni ta'riflashga imkon yo'q.

3-§. Firma ichida xodimlar malakasini oshirishning tashkil qilinishi

G'arbiy yirik firmalarning malaka oshirilishini firma ichida tashkil qilish tajribasi qiziqish uyg'otadi. Misol uchun, ko'mir qazib chiqarish va ishlab chiqish bilan shug'ullanadigan kombinat — "Reynbraun" firmasini

olamiz. Ko'mir qazib chiqarilishi avvaldan va hozirgi kunda ham yuqori unumdor texnika qo'llanishiga asoslanib, amalga oshirilib kelmoqda.

Firmada hammasi bo'lib 15,5 ming kishi ishlaydi. Barcha kadrlarga oid masalalar ishlab chiqarish strukturasining munosib kadrlar boshqarmalari tomonidan hal qilinadi. Ular esa kadrlar bosh boshqarmasi tomonidan yo'naltiriladilar.

Mehnat qilayotganlar umumiy sonidan 729 nafar kishi (4,7%) firma rahbar kadrlariga taalluqli hisoblanadi. Firmada rahbarlar va mutaxassislar tarkibi yuqori sifatlidir. 55% ziyod rahbarlar va mutaxassislar oliy ma'lumotga ega.

"Reynbraun" firmasidagi oliy ma'lumotli mutaxassislar taqsimlanishi:

— texnik-muhandislik ma'lumot — 57,6;
— iqtisodiy ma'lumot — 23,7;
— yuridik — 3,6;
— kimyoviy — 2,7;
— boshqalar — 12,4.

Rahbarlar va mutaxassislar tayyorlanishi va malakasining oshirilishi, boshqaruvning besh darajasi hisobga olingan holda, tabaqallangan tarzda amalga oshiriladi. Asosiy e'tibor, firma o'ziga xosliklariga qo'llangan holda, boshqaruv, tog' ishlab chiqarishining spetsifikasi, insoniy munosabatlar bilimlariga ajratiladi.

Bo'lg'usi rahbarlar korpusi shakllantirilishida oliy o'quv yurtlari bitiruvchilariga umum ishonch qo'yiladi. "Reynbraun" firmasida taxminan 20 yildan beri rahbarlar va mutaxassislarga ta'lim berish dasturlari ishlab chiqilmoqda.

Yosh mutaxassislarning iqtisodiyot va boshqaruv sohalarida bilimlari, tashkiliy mahoratlari, hamda ichki firma va tashqi aloqalarga oid bilimlari yetarli bo'lmaganligini hisobga olgan holda, firmada ishlab chiqarish bo'lg'usi rahbarlariga ta'lim berish dasturlari doimiy ravishda ishlab chiqiladi. Barchasidan avval hamma yosh rahbarlar dastlabki ikki kun davomida firma bilan tanishib chiqadilar. Keyinchalik ularning mashg'ulotlari tabaqalangan dasturlar bo'yicha amalga oshiriladi. Texnik-muhandislik sohasining barcha yosh mutaxassislari yillik dastur bo'yicha, firmaning tijorat xizmatlari uchun mutaxassislar esa ikki yillik dastur bo'yicha ta'lim oladilar.

Ishlashning birinchi yili davomida yosh mutaxassislar, firma faoliyatining ayrim tomonlari, uning ishlab chiqarish va boshqaruvchilik bo'linmalari bilan batafsil tanishish maqsadida, seminarlarga qatnab yuradilar. Ikki yilda yosh mutaxassislar firmaning barcha bo'limlari bilan tanishib ulguradilar.

Umumiy seminarlarda ta'lim olish bilan bir qatorda yosh mutaxassislardan har biri yakka tartibdagi dasturiga ham ega bo'ladi. Barcha seminar va tadbirlar ishining mazmuni ishlab chiqish talablariga bog'lanib boradi. O'quv tadbirlari ishlab chiqarish masalalari hal qilinishida yordam ko'rsatishga yo'naltirilgan. Kasbiy bilimlar, mahoratlar, qobiliyatlar mustahkamlanishi yoki kengaytirilishi va firma ishchilarining motivatsiyasini rivojlanishiga o'quv tadbirlarida markaziy o'rin ajratilgan.

Tuzilish o'zgarishlari sodir bo'lishi, yangi texnik ishlanmalar hamda yangi xodimlar qabuli to'xtatilishi munosabati bilan firmada hozirgi kundagi barcha tadbirlar, ayniqsa, muhim ahamiyatga ega bo'lmoqda. Buning oqibatida tamoyillar bir qatori bo'yicha ta'lim berish hajmi ko'paytiriladi va ushbu holat yangi seminarlar (masalan, kompyuterlar, gidravlika va boshqalar bo'yicha) tashkil etilishi zaruriyatini shartlaydi.

"Reynbraun" firmasida rahbar xodimlar va mutaxassislarga ta'lim berish jarayoni jadvalda taqdim etilmoqda.

Rahbarlar (har biri o'z sohasida) o'z xodimlarining malakasini oshirish va qayta tayyorgarlikdan o'tishga rag'batlantirish bo'yicha masalalarni hal qilmoqlari lozim. Ular o'quv tadbirlari qatnashchilarining ro'yxatiga o'z xodimlarini kiritish yo'li bilan yordam ko'rsatadilar va muvaffaqiyatli o'qishga ko'makdosh sharoitlarni yaratadilar. Ushbu bilan birgalikda har bir xodim o'z tashabbusi bilan o'zining bevosita rahbariga, u yoki boshqa o'quv dasturida qatnashish istagi borligi to'g'risidagi ariza bilan murojaat qilishi mumkin. Ayrim hollarda, ta'lim olishdan manfaatdor bo'lgan xodimlar nomzodlari, shuningdek, ishlab chiqarish kengashi tomonidan ham taklif etilishi mumkin.

Ta'lim berish dasturida 1990-yilga 80 dan ziyod o'quv tadbirlari: rahbarlik masalalari bo'yicha seminarlar, texnik va texnik emas sohalarda maxsus seminarlar, kotiblar uchun malaka oshirish kurslari, maxsus fanlar muallimlari uchun seminarlar, korxonalar qo'riqlash xizmatining ishchilariga ta'lim berilishi, ma'muriy-texnik xodimlar uchun kurslar,

xodimlarga rahbarlik qilish, mehnat qonunchiligi, axborotli tadbirlar, ishga qobiliyatlilik saqlanib turishi va boshqalar ko'zda tutilgan edi.

Firmada odatdagidek, qisqa muddatli seminarlar o'tkazilib turiladi. Shunday rahbarlik masalalari bo'yicha seminarlar ikki kun davomida o'tkaziladi. Misol uchun korxonaning 20 nafar rahbar xodimlari qatnashadigan shunday seminar asosiy mavzularini keltiramiz:

- ishlab chiqarish sohasidagi texnologik va jamoa o'zgarishlari; rahbarlik masalasi — xavfsizlik texnikasi qoidalariga rioya qilinishiga motivatsiya;
- "Reynbraun" hozirgi kunda;
- motivatsiya — rahbarlik markaziy masalasi sifatida;
- boshqaruvchilik jamoasini tuzish;
- mehnat huquqi sohasidagi aktual muammolar.

Seminarlarda har yili 2700 dan ziyod rahbar va mutaxassislar ishtirok etadi. Boshqarmalar rahbar xodimlari uchun asosiy seminarning mavzular majmuasi quyidagilardir:

- "Reynbraun" firmasidagi kadrlar va ta'lim siyosati;
- xavfsizlik texnikasi rahbarlik masalasi sifatida;
- amaliyotdagi rahbarlik;
- xodimlarga rahbarlik qilish asosi;
- rahbarlar uchun mehnat huquqi;
- firmaning siyosati va kadrlar siyosatining aktual masalalari.

Seminar davomi 3 kun.

1990-yilga ta'lim dasturi bilan tanishuv barcha rahbarlar va mutaxassislarga yo'naltirilgan o'quv tadbirlarining keng diapozonini ko'rsatmoqda. Yangi qabul qilingan xodimlar firmadagi ish sharoitlari bilan tanishib, moslanishini shunday seminarlar yengillashtiradi. Ularga qarorlar qabul qilinishi va ijtimoiy xizmatlarda qatnashish imkoniyatlari to'g'risida ma'lumot beriladi.

Firmada doimiy ravishda o'quv dasturlari mazmuni va o'quv jarayoni tashkil etilishini takomillashtirish yo'llari izlanib boradi. "O'qituvchi-o'quvchi" munosabatlarida qulay sharoit yaratilishi muammolardan biridir. Bugungi kunda tinglovchilar muallim rahbarligi ostida mustaqil ishlashiga katta e'tibor qaratilmoqda.

Ishchilar firmaga zarur bo'lgan kasblarga, 704 o'quv o'rinli, o'quv markazlarida o'qitiladilar. Boshqaruvchilik xodimlari tayyorlanishi

ham o'quv markazlaridan birida o'tkaziladi. "Reynbraun" firmasining ayrim korxonalarida malaka oshirish kurslari mavjud. Yiliga shunday kurslarda 3 ming kishigacha o'qitiladi. Hammasi bo'lib yiliga 6 ming nafar xodimlar ta'lim oladilar.

Firmaning 3,5 mlrd. DM teng bo'lgan aylanishida, firma mutaxassislar ta'limiga yiliga 40 mln. DM ajratiladi. Xususan, ta'limga 25 mln. DM, malaka oshirilishiga 15 mln. DM sarflanadi. Ishchining o'quv o'rni firma uchun yiliga 35.5 ming DM, boshqaruvchining esa 24,5 ming DM aylanadi. O'z muallimlik kadrlari taryyorlanishi masalalariga katta e'tibor ajratiladi. Muallimlik faoliyatiga o'z hissasini qo'shish istagi borlar uchun munosib seminarlar o'tkaziladi va qatnashchilar ularda ishlab chiqarishda o'qitish konsepsiyasi. ta'lim berish metodika va amaliyoti, ta'limning muallimlik zaminlari, o'qitilayotganlarni baholash, huquqiy asoslar bilan tanishadilar.

Firmada kadrlar tayyorlanishi va malakasi oshirilishi borasidagi masalalari bilan ikkita bo'linma shug'ullanadi. Bosh kadrlar boshqarmasi tuzumidagi ta'lim boshqarmasi ishchi kadrlar tayyorlanishi va malakasi oshirilishi bilan shug'ullanib boradi. Rahbar kadrlar bilan ishlash barcha masalalar boshqa bo'lim vakolatiga taalluqlidir. Ammo har yilga oid ta'lim dasturi yagona bo'lib, qayerda, qachon va nimani o'rganish mumkin taklifi ko'rinishida taqdim etilgan.

Ta'lim dasturida har bir seminar yagona sxema bo'yicha bayon etilgan, ya'ni: seminar nomi, maqsadi, mazmuni, qatnashchilari, joyi, davomiyligi, muddati va tashkilotchi. Har biri, uni o'tkazish uchun qilingan sarf-xarajatlar kiritiladigan, o'z hisobiga egadir. Shu tarzda, ta'lim dasturi — bu firmaning har bir xodimi tomonidan, mehnat samaradorligini ko'tarish maqsadida, zarur bilimlar olinishiga ko'makdosh bo'lgan, muammolar va turli xil tamoyillash keng aspektidir.

"Krupp mashinentexnig GMBX" konsernidagi rahbar kadrlar malakasini oshirish tashkil qilinishi ham qiziqish uyg'otadi. Konsern rahbar xodimlari barcha faoliyatining tarkibiy qismi bu kadrlarni tayyorlashdir. Yaqin yillarda konsern jahon bozorida eng faol qatnashish imkoniyatiga ega bo'lishi uchun uning barcha korxonalariga yuqori malakali va yuqori unumli xodimlar zarurligi alohida belgilanmoqda. Faqat ular malakasi muntazam ravishda oshirib borilishigina uzoq muddatga konsern raqobatbardoshligini, uning korxonalar ishlab

chiqarish maqsadlariga erishishlarini kafolatlashi mumkin.

Konsern va uning boshqarmasi apparati korxonalarining kadrlar bo'limlari tomonidan xodimlarga ular qayta o'qitilishi va o'z malakasini oshirishga intilishida yordam beradigan ko'pgina turli xil o'quv tadbirlari ko'zda tutilgan. Alohida korxonalarda ta'lim tashkil qilinishidan farqlanib, ma'lumot berish markaziy dasturi asosiy e'tiborni mutaxassislar keng ta'limiga, ular butun konsern masalalarini hal qilish uchun bilimlarni o'zlashtirib olishiga qaratilgan. Ushbu holat konsern boshqaruvchilik kadrlari zaxiralari tarkibidagi xodimlar malakasi yakka tartibda oshirilishi doirasida, ayniqsa, intensiv ravishda qo'llanadi.

Ma'lumot berish markaziy dasturi barcha xodimlar malakasini yoki o'z-o'zi ma'lumotini oshirishida zarur yordam ko'rsatishga mo'ljallangan.

Konsernning hozirgi va kelajakdagi masalalari barcha xizmatchi va rahbarlarga yuqori talablar taqdim etmoqda. Yutuqlarga, malakani doimiy takomillashtirib borishga, korxona muammolari hal qilinishiga xodimlar jalb etilishiga iroda mavjudligidagina ular hal qilinishi mumkinligi alohida ko'rsatilmoqda,

Albatta, har bir xodim ta'lim olish, aytib o'tilgan dastur doirasidan tashqaridagi tadbirlarda qatnashish masalasi bo'yicha korxonaning kadrlar bo'limiga yoki konsernning kadrlar boshqarmasiga murojaat qilish imkoniga egadir. Kadrlar xizmatining xodimlari ishchilarga maslahat berib, ular talablari qondirilishi bo'yicha munosib choralar ko'rishi shart.

Xodimlar uzluksiz ta'lim olishi rivojining umumiy siyosati konserndagi rahbarlik va hamkorlik bo'yicha maxsus tezislarda ifoda etilgan va ularning mazmuni barcha xodimlarga yetkaziladi.

Shu bilan birga mazkur tezislar yosh rahbar kadrlar, tajribali rahbar kadrlar, oliy rahbar bo'g'inlari o'qitilishi yuzasidan amaliy rahbarlik seminarlari tarmog'i shakllantirilishi asosi hisoblanadi.

Ushbu tezislardan kelib chiqqan holda, seminarlar uslubiy bezatilishi amalga oshiriladi. Ularning ro'y berayotgan vaziyatlar va boshqaruv barcha darajalarida erishish zarur bo'lgan rahbarlik qilish ustaligi bilan aloqasi belgilanadi.

Mashg'ulotlar o'tkazilishining asosiy shakllari struktura elementlari prinsipi bo'yicha natijalar nazorati, amaliy vaziyatlar modellanishi, tajriba va modellar o'rganib chiqilishidan iborat.

Rahbarlik bo'yicha tezislar, rahbarlar va xodimlar to'g'ri yo'naltirilishi uchun mo'ljallangan qo'llanma sifatida ko'rib chiqiladi va dogma hisoblanmaydi. Seminarlar maqsadlari va aniq mazmuni ularning qatnashchilari bilan kelishilib olishi amal qilinadi. Shunday qilib, seminarlar tinglovchi tomonidan ham kam baholanishi, ham oshiq baholanishiga ilgaridan imkon bo'lmaydi. Maqsadlardan chetlashishlar tinglovchilarga tushuntirilib o'tishi lozim va ushbu asosda ular o'zgarishlarga qarab o'z vaqtida harakat qilishga o'rganishlari kerak. Seminarlarning maqsadlari va ularning mazmuni xodimlar tajribasi va haqiqiy bilimlari darajasidan kelib chiqqan holda quriladi. Seminar rahbari seminar maqsadlari, faoliyat turlari va uslublari to'g'risida to'liq hajmda qatnashchilarni xabarlaydi.

Seminarlar qatnashchilari, kelishilgan maqsadlardan kelib chiqib, mustaqil ravishda yoki qandaydir guruh tarkibida materiallarni ishlab chiqadilar. Shunda seminar rahbari ishga faqat qatnashchilarning shuni xohlaganida yoki avval kelishilgan maqsadlardan chetlanishni dalillagandagina aralashadi. U o'z aralashyotganligini asoslaydi va qatnashchilar bilan birgalikda maqsadga erishish eng yaxshi variantini ishlab chiqadi. Seminar rahbari va uning qatnashchilari orasida aloqa ana shu tarzda amalga oshiriladi.

Seminar qatnashchilari seminarda o'qitilish nafaqat ularga xizmat qilishini, bilimlar boshqa qatnashchilarga uzatilishi ularning ham ishiga ko'mak ko'rsatishini bilib oladilar. Qatnashchilar seminar rahbariga yoki boshqa qatnashchilarga tasdiqlangan tematika bo'yicha qo'shimcha ma'lumot beradi.

O'quv jarayonidagi nazorat seminar mashg'uloti har bir kuniga ta'limning alohida bosqichlari bo'yicha hamda uning so'ngida tuziladigan sistematik hisobotlar shaklida amalga oshiriladi. Nazorat faqat ish mohiyati, shaxsiyat va uning xulq-atvori yuzasidan amalga oshiriladi.

Rahbarlikka tajribada ta'lim berilishi struktura elementlari, prinsipi bo'yicha treningdek ko'rilgan. Har bir bo'limda, ochiq hisobot shaklida o'tilganlar o'zlashtirilishidagi muvaffaqiyatlar tekshiriladi.

Rahbar xodimlari malaka oshirish va o'z-o'zini o'qitishga rag'batlantirish bo'yicha maqsadli tadbirlarni va masalalarni o'z xizmatchilari zimmasiga yuklash yo'li bilan ularning kasbiy rivojini qo'llab-quvvatlaydilar. Qobiliyatli xodimlarga ularning qobiliyati va

yutuqlariga muvofiq ulardan korxona manfaatlarida foydalana olish maqsadida, ular rivoji va ularning xizmat saviyasidan yuqoriroq masalalarni hal qilish uchun imkoniyatlar ochib beradilar. Xodimlardan ular o'z kasbiy saviyasini o'z tashabbusi bilan oshirishga intilish ko'zlanadi.

Vaqti-vaqti bilan rahbarlar xodimlar bilan suhbatlar o'tkazadilar. Har bir xodim bilan samimiy fikr almashuvida uning masalalari, hamda uning kasbiy va shaxsiy rivojlanishi va takomillanishi muzokara qilinadi. Malaka oshirish bo'yicha tadbirlar natijalari baholanadi. Keyinchalik rivojlanish, uning amaliy faoliyati bilan bog'liq bo'lgan yo'llari belgilanadi.

"Krup" konsernidagi ta'lim uslublariga yangicha yondashishlar o'ziga e'tibor tortadi. Bu yerda "Reynbraun" firmasidadek, seminar rahbari ma'ruzachi sifatida emas, balki vositachi dek tushuniladi. U yakka tartibdagi ishni rag'batlantirib va ba'zi bir vaqtlarda muzokara qilinayotgan masala bo'yicha ma'lumot berib turib, qatnashchilar o'quv jarayoniga yordam beradi. Rahbar seminar lozim yo'nalishda borishini ta'minlaydi va mashg'ulotlar rejasi amalga oshirilishini qo'llab-quvvatlaydi.

Aloqaning yangi yondashish va usullari o'zaro qo'llab-quvvatlanish, teskari bog'lanish rivojlanishida amalga oshiriladi. Tanqid rag'batlantiriladi. O'qish tashkilotchilari fikri bo'yicha bular barchasi, muammo hal qilinishini ta'minlovchi kooperatsiyaga yordam berishga mo'ljallangandir.

Seminarlar ishlab chiqarishdagi kundalik hodisa va hayotga bog'liq bo'lishi kerak. Ular masalalar va muammolar hal qilinishida qatnashchilarga aniq yordam ko'rsatib borishga mo'ljallangan. Buning uchun bevosita rahbar tomonidan qo'llab-quvvatlanish zarur, shu bilan u seminar muvaffaqiyatini o'z zimmasiga oladi. Shubhasiz, rahbar seminar davomatini ta'minlash bo'yicha o'z xodimlari bilan munosib ish olib boradi. Odatda, u seminarning ham boshida, ham oxirida xodimlar bilan suhbat o'tkazadi. Bu tinglovchining tayyorgarlik darajasini va qiziqishlarini aniqlab olishga imkon beradi va bu holat ish muvaffaqiyatini ta'minlaydi.

Seminar rahbari boshqa qatnashchilar bilan tajriba va fikrlar almashishi ta'limning eng muhim elementlaridan biridir. Lekin seminar

qatnashchilari faol va ochiq bo'lganligidagina, u to'liq qaytarilgan foydali natija beradi. Shunda o'quv materialining mazmuni qanchalik haqiqatga muvofiqligini doimiy tanqidiy baholab turish muhimdir.

Albatta, xodimlar omilkorligi va takomillanishi muammolari faqat seminarlar o'tkazish orqali hal qilinmaydi. Xuddi shunday nazariy material ham masalalar yechimiga yo'l topish borasida yordam berishi mumkin.

Tinglovchilarning mashg'ulotlardagi ishi yuzasidan nazoratga katta e'tibor ajratiladi. Qatnashchilardan har biri baholari qo'yilgan vedomostni oladi. Bu boshqarma rahbariga ham seminar ishi tashkil etilishi bo'yicha, ham mazmuni bo'yicha maqsadlar qo'yilishini shaxsan nazorat qilish imkonini beradi va keyinchalik ushbu ta'lim dasturlari rivojiga imkon beradi.

Seminar qatnashchilari ro'yxatga olinishi tartibi qiziqarlidir. Agar xodimning qandaydir tadbirga ro'yxatdan o'tish uchun blank olish niyati bo'lsa, u bu masala bo'yicha dastlab rahbar va kadrlar xizmati yoki malaka oshirish bo'limi bilan kelishib olishi zarur. Ular ta'lim dasturi tashkilotchilariga blankni topshiradilar va mashg'ulotlar boshlanishidan oldin zarur hujjatlarni oladilar.

Nomzodlardan biri seminarda qatnashish imkoniyatiga ega bo'lmasa, u boshqasi bilan alishtiriladi. Agar mashg'ulotlar boshlanishidan oldin bir hafta davomida qatnashchining formulyari olinmay qolsa va o'rinbosar tayinlanmasa, munosib bo'lim seminar ta'minlanishiga sarf-xarajatlarni qisman qoplaydi. Seminar hujjatlari istiqomat qilish va ovqatlanishga ketadigan sarf-xarajatlar seminar qatnashchilari ro'yxati asosida har chorak bo'yicha konsern korxonalari hisobiga yoziladi.

1989-yil bitta shaxs va bir kunga umumiy xarajatlar quyidagilarni tashkil etdi:

- bir kunlik seminar — 5 DM;
- mehmonxonada joylashtirilish bilan ko'p kunlik seminar — 145 DM;
- maxsus ko'p kunlik seminar — 195 DM

Konsernning boshqa korxonalari tomonidan taklif qilinadigan kasbiy seminarlar o'tkazilishida xodimlar qatnashuvi uchun to'lov miqdori alohida belgilanadi.

1989-yil ta'lim dasturida 50 dan ziyod tadbirlar ko'zga olingan

edi. Ular ichida, ayniqsa, muhimlari quyidagilardir:

— konserning o'zida o'z mutaxassislari malakasini oshirish amalga oshirayotgan korxonalari tomonidan tashkil qilingan seminarlar; ehtiyojlar va ta'lim bo'yicha boshqa tadbirlarga muvofiq ravishda o'tkaziladi. Bu yerda, shuningdek, ushbu korxonalar mahsulotining ist'emolchilari ham ta'lim oladilar.

Maxsus uyushma va muassasalar: Nemis muhandislari ittifoqi, xodimlarni boshqarish uchun Nemis jamiyati nemis iqtisodiyotini ratsionallashtirish bo'yicha Ta'sis kengashi, sanoat va hunarmandchilik palatalari va boshqalar tomonidan tashkil qilinadigan seminarlar va kurslar.

Turli-tuman o'quv yurtlari tomonidan o'tkaziladigan seminarlar va kurslar.

Ayrim mutaxassislar tomonidan qaysidir aniq sohadagi maxsus mavzularni muhokama qilish maqsadida o'tkaziladigan seminarlar va kurslar.

Kadrlar malakasini oshirish strategiyasi shakllanishiga korxona va iqtisodiyot bo'lg'usi strukturalarini rivojlantirish zaruriyatini shartlaydigan tashqi muhit ta'sir etadi. Korxonaning o'zgarib borayotgan maqsadlari va masalalari xodimlarga taqdim etiladigan talablarni oldindan belgilaydilar. Kadrlar potensiali tahlil qilinishida rivojlanish va qayta profillanish istiqboli hisobga olingan holda xodimlarning ehtiyojlari aniqlanadi. Ushbu holat ko'maklashish uslublari va kooperatsiya shakllarini belgilaydigan malaka oshirish strategik konsepsiyasi shakllanishida o'z aksini topadi.

Strategik konsepsiya bajarilishi tadbirlar majmuisi yordamida amalga oshiriladi. Ushbu tadbirlar quyidagilarni ko'zda tutmoqdalar:

- ehtiyoj aniqlanishi;
- dastur tashkil qilinishi;
- ushbu dasturni korxona rivoji tendensiyalari bilan bog'lash;
- teskari bog'lanish jarayoni tashkil qilinishi;
- dastur va uning ayrim bo'limlari baholanishi.

Misol sifatida ta'lim bo'yicha dasturning ayrim bo'limlarini va ularga munosib bo'lgan maxsus seminarlarni keltiramiz:

1. Ish qobiliyatini oshirish. Ma'lumotlarga elektron ishlov berish.

- Moliyalar.
- Texnik ta'lim.
- Ma'lumotlarga elektron ishlov berilishi maxsus qo'llanishi.
- Mol o'tkazilishi.
- Tillar.

2. Menejment texnikasi.

A) Nazariy (uslubiy material).

- "Krupp" firmasining muammolari.
- Strategik rejalash.
- Sifat sohasi.

B) Rahbarlik tajribasi.

- Boshqaruv atrofi maydonidagi harakatni yaxshilash.
- Rahbarlikda tajriba uchun modellar seriyalari.
- Menejment — nizoli vaziyatlarida.
- Sexni rahbarlash.
- Sohani rivojlantirish.

C) Insonga yo'naltirilgan xulq-atvorda mashq qilish, shaxsiy ishga qobiliyatni yuksaltirilishi.

- O'z-o'zini boshqarish.
- Imidj yaratish.
- Aloqalar.
- Muzokaralar o'tkazilishi.

Umuman GFRda fan, iqtisodiyot va jamiyat baynalminallanishi, mutaxassislar kasbiy o'qitilishini nafaqat mamlakat ichida, balki chet elda ham rivojlantirish zaruriyatini shartlaydi. Ushbudan kelib chiqqan holda nemis ekspertlari chet elda ta'lim olish tajribasini yig'ib, umumlashtirishga hamda boshha mamlakatlardagi boshqaruvchilik ishining amaliyotiga katta e'tibor ajratadilar.

1984-yilda GFR Ta'lim va Fan vazirligi tomonidan "Karl Duysberg" jamiyati bilan birgalikda ushbu masala bo'yicha katta tadqiqot ishi o'tkazilgan edi. Tadqiqotchilar kasbiy ta'lim berish sohasida tajriba bilan almashish zarur degan xulosaga keldilar. Shuning uchun ushbu masala uzoq vaqt davomidagi maqsadiy yo'naltirilgan va kelishilgan harakat va tadbirlar yo'li bilan hal qilinadi. Ushbu muammolar hal qilinishida tashkiliy bazani yaxshilash masalalar va muammolar kelishilgan ravishda hal qilinishi muhimdir. Chuqurlashgan xalqaro

mehnat bo'linishi va tashqi iqtisodiy aloqalar rivojlanishi sharoitlarida chet elda kasbiy ta'lim olgan mutaxassislarga o'sib borayotgan ehtiyoj vujudga keladi. Mutaxassislarni chet elga yuborish zaruriyati korxonalar sonining oshib borishi va kengayishi bilan paydo bo'ladi. Lekin bu faqat yirik korxonalar uchungina adolatlidir. O'rta va kichik korxonalar ushbu muammoga qiziqish namoyon qilsalar ham buning uchun zarur mablag'larga ega emaslar.

GFR barcha korxonalari uchun chet elda o'tkazilgan amaliyot va tajriba bilan almashish muhim hisoblanadi. Chet elda bo'lib qaytish bir tomondan mutaxassis bilim va ma'lumot darajasini kengaytiradi. Boshqa tomondan esa xorijiy tilni chuqurroq o'rganish imkoni bilan ta'minlaydi.

Yirik firmalar nafaqat mutaxassislarni xorijda ta'lim olishga yuboradilar, balki maxsus malaka oshirish dasturlarini ham ishlab chiqadilar. Shunday qilib GFRning 50 ilg'or va o'rta davlat va xususiy tashkilotlari taxminan 100 ta chet elda kasbiy ta'lim olish va malaka oshirish dasturlarini taklif qiladi. Barcha dasturlarning taxminan 66% amaliyot va vaqtincha ishni chet elda o'tkazishni taklif qiladilar. Qolgan dasturlar, asosan, seminarlar, malaka oshirish kurslari va o'quv safarlarini o'tkazishni ko'zda tutadi. O'quv dasturlarining strukturasi ta'lim olish davomiyligiga (asosan 1-6 oy), guruhlar soniga bog'liqdir. Shubhasiz guruhlar majburiy ravishda korxona ehtiyojlari hisobga olinib shakllantiriladi.

Ta'lim va malaka oshirishga eng katta ehtiyoj o'rta korxonalar darajasida aniqlanadi. Umuman talab chet elda kasbiy ta'lim olish uchun o'rinlar taklifidan oshiqdir. Bu holat dasturlar soni keyinchalik oshirilishini chamalaydi.

Munosib mamlakatlar madaniyati va an'analari bilan yetarli darajada tanish bo'lmaslik mutaxassislarning chet elda kasbiy ta'lim olishi tashkil qilinishida muhim muammodir. Barcha tadbirlarni mustaqil moliyalashtira olmaydigan o'rta va kichik korxonalari uchun chet elda mutaxassislar ta'lim olishida ayrim mushkulliklar ro'y beradi. Shunday vaziyatni tahlillab, tadqiqotchilar mushkulliklarni bartaraf etishning ikki yo'lini taklif qilmoqdalar.

Birinchidan, bu qatnashayotgan tomonlar kooperatsiya va koordinatsiya qilinishi, taklif va talabni kelishtirish va shuningdek, jamoa uchun zarur axborotni tayyorlash. Barcha faoliyatni koordinatsiya

qilish uchun rejalashtirish yagonasini tuzish, ushbu jarayonda qatnashib kelayotganlar orasida tajriba almashuvi sozlanishi, axborot, turli xil o'quv va uslubiy hujjatlar yagona tizimi yaratilishidek tadbirlar e'tiborga loyiqdir. Munosib axborot va undan foydalanish bo'yicha tavsiyanoma manfaatdor firmalar orasida tarqatiladi. Ushbu axborotning qadri unda chet elda malaka oshirilishining asosiy kamchiliklari ko'rsatilishidadir.

Ikkinchidan. bu o'quv bazasi kengaytirilishi: kasbiy ta'lim olish va malaka oshirishni chet elda o'tkazishga, o'rta va kichik korxonalarning ehtiyojlari kengaytirilishi; ushbu korxonalar tajriba almashuvida ishtirok etishi; bitta korxona doirasidan tashqari chiquvchi qiziqishlar bo'yicha guruhlar tuzilishi hamda moliyalanish yangi shakllari izlanishi.

Dasturlar muvaffaqiyatli amalga oshirilishi uchun ularni markazlashtirilgan boshqaruvida turli korxonalar kelishilgan holda bajarishga tayyor bo'lishi muhimdir. Amaliyotning ko'rsatishicha, markazlashtirilgan boshqaruv ta'lim va iqtisodiyot sohasidagi barcha korxonalar va tashkilotlar bilan keng aloqalarga ega bo'lgan, tajriba va mutaxassislar almashuvini amalga oshirayotgan yirik korxonalarda mavjud bo'lishi, ayniqsa, maqsadga muvofiq holatdir.

Chet elda ta'lim olish va malaka oshirish muammolari bilan shug'ullanadigan tashkilot va korxonalarning 4 asosiy guruhini alohida belgilash mumkin.

Davlat va xususiy muassasalar. Ularning asosiy masalasi — chet elda kasbiy ta'lim olish va malaka oshirish dasturlarini tashkil qilish va o'tkazishdan iborat. Ushbu dasturlar turli kasblar qatnashchilari ko'p soniga muljallangani bu yerdagi o'ziga xoslik hisoblanadi. Ushbu muassasalar faoliyatida maqsadlar, dasturlar mazmuni va moliyaviy shartlar aniq belgilangan.

Dasturlar tashkilotchilari yoki rahbarlaridek chiqayotgan xo'jalik o'z-o'zini boshqarish muassasalari. Ushbu guruh tarkibiga turli xil savdo palatalari va boshqa davlat muassasalari kiradi. Ular faoliyatining o'ziga xosligi, ta'lim berish asosiy masalalar doirasida amalga oshirilishidan iboratdir. O'quv dasturlariga kamroq mablag' ajratiladi. Natijada qatnashchilar ham kamroq bo'ladi. Birinchi guruhga xos bo'lgan maqsadlar, dasturlar va ularning muntazamligida aniqlik yo'q.

Odatdagidek chet elda "qarindosh" firma va bo'limlariga ega bo'lgan yirik korxonalar. Bu yerda dasturlar firmaning aniq bir

ehtiyojlari qondirilishiga yo'naltirilgan. Dastur qatnashchilari ushbu korxonalarning chet elga kasbiy ta'lim olishga yuboriladigan xodimlari.

Chet elda kasbiy ta'lim olish dasturlarida bevosita qatnashmaydigan oliy siyosiy maktablari xo'jalik o'z-o'zini boshqarish bosh tashkilotlari.

Kasbiy ta'lim olish va malaka oshirish chet elda qo'yilishiga e'tibor doimiy ravishda o'sib kelmoqda. Bu holat iqtisodiyot, boshqaruv siyosatiga ta'sir etmoqda. Chet elda bo'la turib mutaxassis har taraflama rivojlanadi: u boshqa mamlakatlar bozori, firmalari, tovarlari va mahsuloti bilan tanishib chiqadi. O'z shaxsiy qobiliyatlarini rivojlantiradi va madaniy darajasini oshiradi.

Mutaxassislar chet elga o'qishga ketishi ayrim qiyinchiliklar bilan bog'liq. Ushbu qiyinchiliklarning sabablari quyidagilardan iborat:

— ish joyini yo'qotish asoslangan qo'rquvi;

— insonning notanish mamlakat oldida vahimasi;

— chet tilini umuman yoki yetarli darajada bilmaslik;

— oilaviy vaziyatlar.

Chet elda amaliyot o'tkazish yoki ishlash uchun joy olish katta ahamiyatli muammodir. Har yili talablar soni taklif etilayotgan o'quv o'rinlari sonidan ancha ziyoddir.

Chet elda kasbiy ta'lim olish va malaka oshirish 320 amaldagi dasturlari davomiyligi bo'yicha quyidagicha taqsimlanadi:

— 35,2% — o'qitish muddati 4 hafta;

— 38,7% — 1-6 oy;

— 26,1% — 6 oydan oshiq.

Chet elda ta'lim berish va malaka oshirish uchun barcha qit'alar 154 mamlakatining o'quv bazalari ishlatiladi. Ammo ularning umumiy ko'pchiligi G'arbiy Yevropa va Shimoliy Amerika mamlakatlarida joylashgan.

320 dasturdan AQSHda 16,8%, Fransiyada 11,7%, Buyuk Britaniyada 7,1%, Yaponiya va sharqiy blok mamlakatlarida taxminan 8 dasturdan har birida amalga oshiriladi. "Uchinchi dunyo" mamlakatlarida o'qitish jami 17 dastur bo'yicha o'tkaziladi.

Tarkibida mamlakatshunoslik xususiyatli ma'lumot ko'rib chiqiladigan, ya'ni aniq bir mamlakat xalqining an'analari, hayot tarzi, shaxsiy qobiliyatlari rivoji o'rganib chiqiladigan, kasbiy o'qitish

strukturasi bilan tanishtiradigan informatsion dasturlar kombinatsiyasi, ayniqsa, tez-tez uchrab turadi.

Dasturlar asosiy maqsadlarini va umumiy miqdorda ularning solishtirma ahamiyatini ajratish imkoni bor deb hisoblaymiz (9.1-jadval).

Dasturda qatnashuv odatdagidek yosh bilan chegaralanadi. Shunga qaramay taxminan dasturlarning 1/3 yosh bo'yicha cheklanishlar yo'q.

Uzoq muddatli dasturlardan deyarli barchasiga til bo'yicha tayyorlanish kiritilgan va bu keyinchalik o'qishni chet elda tarjimonsiz amalga oshirish imkonini beradi. Chet tillari orasida ingliz, fransuz, ispan, portugal va yapon tillari ustuvorlikka egadir.

Dasturlar turli-tumanligi qatnashchilarni ularning kasbiy ta'limi va ish tajribasini hisobga olgan holda, tanlab olish imkonini beradi. Dasturlardan 50% tugatilgan kasbiy-texnik va oliy ma'lumotga taxminan dasturlarning 22% dastlabki ma'lumot bo'yicha maxsus talab qo'ymaydilar.

Dasturlarning umumiy ko'pchiligi o'z kasbiy faoliyati to'g'risida aniq tushunchaga ega bo'lgan mutaxassislarga mo'ljallangan. Bunga muvofiq chet elda ta'lim olish, malaka oshirish ularning umumiy va kasbiy ma'lumotining tarkibiy qismi sifatida ko'riladi.

9.1-jadval

Ta'lim berish dasturlari taqsimlanishi

Dastur maqsadi	**Dasturlar soni**	**%**
Mamlakat, madaniyat, xalq, shaxsiy qobiliyatlar rivoji to'g'risida umumiy ma'lumot olish	60	34,3
Qo'shimcha ta'lim	26	14,8
Umumiy ta'limni, til bo'yicha tayyorgarlikni o'z ichiga olgan holda takomillashtirish	39	22,9
Maqsadga yo'naltirilgan kasbiy malaka oshirish	42	24,0
Korxonada ishlashga tayyorgarlik	3	1,7
Kasbiy va ish aloqalarini sozlash	5	2,9
Jami	175	100,0

Dasturlarning bir qatori o'zaro bog'liq tadbirlarga yo'naltirilgan. Ammo alohida tadbirlarga mo'ljallangan dasturlar ham mavjuddir. Ayrim tadqiqotlar ma'lumotlari bo'yicha har bir dasturga o'rta xarajatlar miqdori 370 ming DM, dasturlarning har bir qatnashchisiga esa qilinadigan xarajat miqdori 10 ming DM tashkil qilar ekan. Shu bilan birgalikda ekvivalentli almashuv ham amal qilinadi. Ta'lim olayotgan mutaxassislar bilan almashish dasturlar 48% ko'zda tutilgan.

9.2-jadval

GFRda 1945-yildan e'tiboran kadrlar menejmenti (KM) fazalari

KM rivojlanish fazasi	**KM xarajatlari (xususiyatlari)**	**Iqtisodiy rivojdanish fazalari**	**Rahbarlik tipik usuli**
Asoslanish fazasi 1945-1950 yillar.	Xodimlar jalb etilishi	Ta'sis etishilish va tuzilish fazasi	«Dohiy» avtoritar va patriarxal prinsipi
Boshqaruv fazasi 1950-1955 yillar.	Kadrlar boshqarmasi tuzilishi, yollangan xodimlar huquqlari tabaqalanmagan	To'qchillik xo'jaligi	Demokratik
Tan olish fazasi 1955-1970 yillar.	Kadrlar malakasi, yollangan xodimlar huquqlari kengaytrilishi, qonunchilik asoslari, xodimlarning qarorlar qabulida qatnashuvi, xodimlar eng muhim kapitaldek tan olinishi	«Iqtisodiy mo'jiza», unumdorlik muntazam ravishda oshib borishi, tashkil qilinish fazasi	Rasmiy to'g'rilik ko'rinishdagi rahbarlik, iyerarxiya ta'sis qilinishi
Integratsiya fazasi 1970 yildan e'tiboran	Mutaxassislar yetishmovchiligi, kadrlarni ta'minlash bo'yicha xarajatlar oshirilishi, mehnat bozoridagi raqobatchilik kadrlar sohasidagi marketing, qarorlar qabulida qatnashuvi, xodimlar eng muhim kapitaldek tan olinishi.	Global raqobat, uslublar takomillanishi, yuqori texnologiya, kompyuter asri	Kooperatsiya, guruhlardagi qayishuv ravishda ishlash, iyerarxik struktura susayishi

Dasturlarning ko'pchiligida moliyalashtirish qisman qatnashchilarning o'zi tomonidan amalga oshiriladi. O'qish davomida qatnashchilarga stipendiya to'lanadigan dasturlar ham mavjud.

Dasturlarning 90% ziyod qatnashchilari chet elda kasbiy ta'lim olishni ijobiy baholashmoqda.

Kamchiliklari esa dasturlar qatnashchilari fikri bo'yicha; tashkiliy muammolar, atrof bilan aloqalar soni yetarli bo'lmaslgi, moddiy ta'minlov darajasi past bo'lishidan mamlakatlarida va AQSHda ta'lim olishi va stajirovka o'tishi uchun ham xosdir.

Tayanch iboralar

Rivojlanish tendensiyasi, boshqaruv prinsiplari, siyosat, insoniy resurslar, kadrlar xizmati, yirik korporatsiya, kasbiy tayyorgarlik, kadrlar malakasi oshirilishi, G'arbiy Yevropa.

Nazorat savollari

1. Kadrlar siyosati o'z ichiga nimalarni oladi?
2. Kadrlar menejmentini amalga oshirish korxonaga qanday imkoniyatlar beradi?
3. Boshqaruv siyosati tushunchasi nimani anglatadi?
4. Kadrlarni o'qitishda alohida dasturlarning ishlab chiqilish sababi nimada?
5. G'arbiy Yevropa kadrlar xizmatlari qay tarzda tashkil qilinadi?
6. Rivojlangan mamlakatlarda kadrlar menejmenti rivojlanishi qanday ahamiyatga ega?
7. G'arbiy Yevropa rivojlangan mamlakatlarida kadrlar menejmentining asosiy vazifalari va rivojlanish bosqichlari.
8. GFR kadrlar xizmatlari xodimlariga ta'lim berilishi.
9. Firma ichida xodimlar malakasi oshirilishining tashkil qilinishi.

ATAMALAR LUG'ATI

«Strategiya» so'zi «sfrafegos» grek so'zidan kelib chiqqan bo'lib, «generalning san'ati» ma'nosini bildiradi. Menejmentdagi strategik rejalashtirish firmani tashkil qiluvchi barcha tarkibiy qismlarni boshqarishdan iborat6 ya'ni joriy rejalardan farqli ravishda, strategik rejalar uzoq myddatga ishlab chiqilishi haqida tushuncha boradi.

Strategik alyans – bu ikki yoki undan ortiq mustaqil firmalarning aniq bir tijorat maqsadlarni qo'lga kiritish, kompaniyalarning birgalikdagi va bir-birini o'zaro to'ldiruvchi strategik resurslarining sinergiyasiga erishish uchun tuzilgan hamkorlik to'g'risidagi bitimdir.

Litsenziya (lot. licentia — ruxsatnoma, huquq) — 1) vakolatli davlat organlari tashqi savdo harakatlarini olib borish uchun beriladigan ruxsatnoma. Eksport va importni, valyuta sarflarini nazorat qilish usullaridan biri. Odatda, bir yilga beriladi; 2) texnikaviy, iqtisodiy, ilmiy yangiliklar egasining ularni ishlatish uchun shartnoma asosida beradigan ruxsati.

Royalti — litsenziya haqi shartnoma muddati davomida litsenziya bo'yicha ishlab chiqarilgan mahsulotni sotishdan olingan mukofot shaklida to'lanadigan mablag'.

Litsenziar — huquqlarni taqdim etuvchi, patent beruvchi mas'ul shaxs.

Litsenziat - huquqlardan foydalanuvchi, litsenziya oluvchi shaxs.

"Franchayzing" so'zi fransuzcha "frachiyese" so'zidan olingan bo'lib, "imtiyoz", "rag'bat", "soliq to'lovdan ozod etish" kabi ma'nolarni anglatadi.

Franchayzer — alohida huquqlar egasi (huquq egasi).

Bankrot – airmaning inqirozga uchrashi.

Shartnoma – ikki yoki undan ortiq firmalar orasida o'zaro kelishilgan shartlar jamlangan hujjat.

Xalqaro kontrakt deganda, xalqaro huquq bo'yicha, boshqa-boshqa mamlakatlarda joylashgan, ikki yoki bir nechta tomonlar orasidagi belgilangan, tomonlar kelishib olgan shartlarga muvofiq tovar birliklari netkazib berilishiga yoki xizmatlar ko'rsatilishiga tuzilgan bitim tushuniladi.

TMK – Transmilliy kompaniya bo'lib, o'z davlati bilan bir qatorda xorij davlatlarda ham faoliyat yurituvchi yirik kompaniya.

TAVSIYA ETILADIGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari / I.A.Karimov. — T: O'zbekiston, 2009. — 56 b.

Prezident Islom Karimovning 2009 yilning asosiy yakunlari va 2010 yilda O'zbekistonni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi. "Xalq so'zi" gazetasi. 2010 yil 30 yanvar.

Анфилатов В.С., Емельянов А.А., Кукушкин А.А. Системный анализ в управлении: Учеб. пособ. -М.: Финансы и статистика, 2003. — 368 с.

Армстронг Майкл. Как стать еще лучшим менеджером. Днепропетровск: Боланс- Клуб, 2003. – 350 с.

Афонин И.В. Инновационный менеджмент: Учеб. пособ. – М.: Гардарики, 2005. – 224 с.

Бизнес–план. Методические материалы. /Под ред. Н.А. Коленсниковой, А.Д. Миронова. — М.: Финансы и статистика, 2004. — 256 с.

Бовыкин В. Новый менеджмент: Учеб.пособ. –М., 2004. –100 с.

«БИКИ» №137 (8333), 2001.

Васильевская И.В. Инновационный менеджмент: Учеб. пособ. – М.: Изд. РИОР, 2004. – 80 с.

Венчурный бизнес новые подходы / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004 – 428 с.

Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирми. Пер. с англ. – Москва.: Инфра. 2003.

«Вопросы Экономики» /Журнал: №6, 2001.

Гавриленко В.М., Водопьянов В.П. Менеджмент: Учеб. пособ. — М.: Книга-сервис, 2003. – 192 с.

Герасименко В.В. Основы менеджмента. - М: ТЕИС, 2000. — 144 с.

Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник для вузов. –Москва. : Юнита-Дана. 2004.

Дженстер, Пер. Хасси, Девид. Анализ силных и слабых компании. – М.: Вильямс, 2003 - 386 с.

Духонин Е. Ю., Исаев Д.В. Мостовой Е.Л. и др. Концепция Business Performance Management: начало пути. /Под ред. Г.В. Генса. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 269 с.

Егерев И.А. Стоимость бизнеса: Искусство управления: Учеб. посб.- М.: Дело, 2003. – 480 с.

Economic Enquiry/ July 2003 (Western Economic Association, USA.

Информационные технологии и урпавлении предприятием. Сборник статей интервью 2001—2003 гг. – М.: Три квадрата, 2004.

Каплан Р., Нортон Д. Ориентация ориентированная на стратегию. — М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2004. — 416 с.

Киреев А. «Международная Экономика»:Часть 1 (Москва 2001).

Кнорринг В.И. Основы искусства управления: Учеб. пособие. — М.: Дело,2003. —328 с.

Команды менеджеров: Секреты успеха и причины неудач. Пер. с англ. Р. Мередит Белбин. — М.: HIPP, 2003. — 315 с.

Комиссарва Т.А. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособ. – М.: Дело, 2002. — 312 с.

Ладанов И.Д. Практический менеджмент. Психотехника и самотренировки: Учеб. пособ. — М.: Корпоративные стратегии, 2004. — 496 с.

Менеджмент и маркетинг бизнеса в международных компаниях / В. М. Папов – М.: ФиС, 2001— 384 с.

Морел Д. Как делать прогнозы в бизнес. О руководства для предпринимателей / Пер. с англ. / М.: HIPPO, 2004- 283 с.

«Маркетинг в России и за рубежом» /Журнал: №1, 2001.

Основы искусства управление: Учеб. пособ. – М.: Дело, 2002 – 328 с.

Основы принятия управленческих решений. Уч. пособие. Карданская Н.Л. М., 2000.

Оценка эффективности деятельности компании: Учеб. пособ. - М.: Вильямс, 2004. — 304 с.

Петрунин Ю. Ю., Борисов В. К. Этика бизнеса / Учеб. пособ. – М.: Дело, 2004. – 400 с.

Попов С. А. Стратегический менеджмент: Видением – важнее, чем знание / Учеб. пособ. – М.: Дело, 2003 – 352 с.

Просчеты в международным бизнесе / Пер. с англ. - М.: Вильямс, 2004 – 192 с.

Разработка управленческого решения. Учебник. Литвак Б.Г. М., 2000.

Разработка управленческого решения. Глутценко В.В., Глушенко И.И. М., 2000.

Рикс, Дэвид А. Просчеты в международном бизнессе. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. —192 с.

Роиск В. Д. Профессиональный риск: оценка и управление. – М.: Анкел, 2004. – 224 с.

*Рубин Ю.Б.*_Теория и практика предпринимательской конкуренции. 4-е изд. пер. и доп. Учебник. -М.: ООО Марлет Дс Корпорейшен, 2004. - 782 с.

MUNDARIJA

KIRISH.....3

1-BOB. STRATEGIK REJALASHTIRISH

1-§. Strategik rejalashtirishning umumiy tavsifi va uning boshqaruvdagi ahamiyati 5
2-§. Tashkilotning burchi.....8
3-§. Tashkilotning portfel strategiyasi.....9
4-§. Tashkilot taraqqiyotining strategik yo'nalishi.....10
5-§. Strategik rejalashtirishda inson resurslarini boshqarishning ahamiyati 12
6-§. Inson resurslarini strategik boshqarishga misollar.....13

2-BOB. STRATEGIK POZITSIYALAR TANLASHDA REJALASHTIRISH

1-§. Strategik pozitsiyalar tanlashda tashkilotning umumiy maqsadi.....18
2-§. Strategiya va samaradorlik.....26
3-§. Inson resurslari bo'limining siyosati va strategik rejani amalga oshirish 28
4-§. Inson resurslarini boshqarishning auditorlik vazifalari 29

3-BOB. KORPORATSIYA SIYOSATI VA STRATEGIYASI

1-§. Korporatsiya strategiyasi.....33
2-§. Korporativ boshqaruvdagi strategiyalar tamoyili haqida.....33
3-§. Korporativ strategiya va direktorlar kengashi.....34
4-§. O'tish davri iqtisodiyoti sharoitida korporativ strategiya.....36

4-BOB. «STRATEGIK ALYANSLAR»

1-§. Xalqaro strategik alyanslar tushunchasi va uning mazmuni...41
2-§. Xalqaro strategik alyanslarning ko'rinishlari va turlari.....41
3-§. Xalqaro strategik alyanslarning maqsadlari va motivlari.....44
4-§. Jahondagi xalqaro strategik alyanslar va ularning tajribasi....46
5-§. Biznes shakli tanlovining ba'zi bir o'zgaruvchilari.....49
6-§. Huquqiy aspektlar va xarajatlar.....50

7-§. Raqobat va tavakkalchilik.....51
8-§. Nazorat, mahsulot murakkabligi.....52

5-BOB. LITSENZIYALASH

1-§. Litsenziya va ruxsatnomalar to'g'risida.....55
2-§. Litsenziyaning iqtisodiy motivi.....59
3-§. Litsenziyaning siyosiy hamda huquqiy motivlari.....60
4-§. Muammolar va shartlar.....61
5-§. Maxfiylik.....62
6-§. Nazoratdagi tashkilotlarga sotish.....63
7-§. Tadbirkorlik subyektlari litsenziya asosida amalga oshiradigan faoliyat 64
8-§. Ulgurji va chakana savdoni amalga oshirish uchun ruxsatnoma olish tartibi 69

6-BOB. FRANCHAYZING

1-§. Franchayzing o'zi nima degani.....73
2-§. Franchayzing: kecha va bugun.....73
3-§. Franchayzing tizimining afzalliklari.....79
4-§. Franchayzingning turlari va ko'rinishlari.....83
5-§. Franchayzing — tadbirkorlikning zamonaviy ko'rinishi sifatida.....85
6-§. Ishning tashkil etilishi.....87
7-§. Kontraktlar bilan bog'liq muammolar.....88
8-§. O'zbekistonda franchayzingni rivojlantirish istiqbollari.....89

7-BOB. XALQARO KOMPANIYALARNI BOSHQARISH SHAKLLARI

1-§. Xalqaro kompaniyalar boshqaruvining tashkiliy tarkibi.....93
2-§. Ona kompaniya tashkiliy-iqtisodiy markaz sifatida.....94
3-§. Xo'jalik–operativ bo'limlarining boshqaruv tarkibi.....98
4-§. Yirik firmalarning xalqaro faoliyatini boshqaruv apparati.....102
5-§. Boshqa firmalar bilan kontraktlar.....104
6-§. Kontraktlarning shakllari.....106

8-BOB. AQSH VA YAPONIYADA XODIMLARNI BOSHQARISH TIZIMLARINING RIVOJLANISH TENDENSIYALAR

1-§. AQSH va Yaponiya korxonalarida xodimlarni boshqarish tizimlari.....112
2-§. Yapon kadrlar tayyorlash tiziminingng o'ziga xos xususiyatlari.....113
3-§. Yapon maktab ta'limining o'ziga xos xususiyatlari.....114

9-BOB. KADRLAR SIYOSATI

1-§. G'arbiy Yevropa rivojlangan mamlakatlarida kadrlar menejmentining asosiy vazifalari va rivojlanish bosqichlari.....124
2-§. GFRning kadr xizmatlari xodimlarini o'qitish.....126
3-§. Firma ichida xodimlar malakasini oshirishning tashkil qilinishi.....129
Atamalar lug'ati.....146
Tavsiya etiladigan adabiyotlar ro'yxati.....147

Nazarova G.G., Aliyeva M.T.,
Safarov N.CH.

XALQARO BIZNES STRATEGIYASI

Bosh muharrir: M.Saparov

Muharrir: Q.Qayumov

Musahhih: F.Safaralieva

Rassom: D.O'rinova

«TAFAKKUR-BO'STONI» nashriyoti
Toshkent sh. Yunusobod 9-13.

Litsenziya № AI 190. 10.05.2011 y.

Bosishga ruxsat etildi: 15.07.2011 y. Bichimi 60x84 $^{1}/_{16}$.
"Times New Roman" garniturasi. Shartli bosma tabog'i 9,5.
Adadi 500 dona. Buyurtma № 19/05.

«TAFAKKUR» nashriyoti bosmaxonasida chop etildi.
Toshkent sh., Chilonzor ko'chasi 1.

12662-00

65.5
X173

ISBN 978-9943-362-40-6



«TAFAKKUR-BO'STONI»
NASHRIYOTI

