

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI**  
**OLIV VA O‘RTA MAXSUS TA‘LIM VAZIRLIGI**  
**TOSHKENT ARHITEKTURA-QURILISH INSTITUTI**

---

---

**O.SH.MAMANAZAROV, A.X.NAZIROV, B.S.SULAYMONOV**

# **TAQQOSLAMA MENEJMENT**

**Darslik**

**TOSHKENT -2021 yil**

**UDK: 65:69. Mualliflar:** O.Sh.Mamanazarov, A.X.Nazirov, B.S.Sulaymonov.

“Taqqoslama menejment” fani “iqtisod” ta’lim sohasi yo‘nalishlari uchun umumkasbiy va ixtisoslik fani sanaladi. Mazkur fanni o‘rganish jarayonida taqqoslama menejmentning iqtisodiy asoslash, taqqoslama menejmentni tashkiliy va iqtisodiy asosi, iqtisodiy sub’ektlar faoliyatiga daxldor qarorlarni iqtisodiy va tashkiliy o‘rganishning shakllari va usullarini ishlab chiqish, taqqoslama menejmentni amalga oshirish, menejment sifatini baholash, menejmentni tashkil qilish va takliflar ishlab chiqishda muhim rol o‘ynaydi.

**Mas’ul muharrir:** i.f.n., professor. I.X.Davletov

**Taqrizchilar:**

**J.N.Yakubov** – T.N.Qori Niyoziy nomidagi O‘zbekiston Respublikasi pedagogika fanlari ilmiy tadqiqot instituti direktorining ilmiy ishlar bo‘yicha o‘rinbosari, i.f.n., dotsent

**A.J.Toshboyev** – TDAU, “Agrobiznes va investitsion faoliyat” kafedrasida dotsenti, i.f.n.

**D.Sh.Inoyatova** – TAQI, “Qurilishda menejment” kafedrasida dotsenti

*Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг 2021 йил, “\_\_\_” \_\_\_\_\_ - сонли буйруғига асосан дарслик сифатида нашр этишига рухсат берилди (\_\_\_\_\_).*

## KIRISH

O'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning 2017-2021 yillarga mo'ljallangan Harakatlar strategiyasida nazarda tutilgan ustuvor yo'nalishlarini amalga oshirish jarayonida iqtisodiyotni rivojlantirish va barqarorligi oshishi hamda iqtisodiyotni moliyaviy qo'llab-quvvatlash negizida taqsimlash, ayirboshlash va iste'mol qilish jarayonlarining uzluksizligini ta'minlash imkonini oshiradi.

Menejment uzoq muddatli tadrijiy rivojlanishi davomida zamonaviy sivilizatsiyaning muhim ajralmas qismiga aylandi. Shu bois, ushbu fan taqqoslama menejment kategoriyalarining paydo bo'lishi va ularning rivojlanishi, taqqoslama menejment nazariyalarining mohiyati, asoschilari va namoyondalari, taqqoslama menejmentni tashkil qilish asoslari, boshqarishni yuzaga kelish sabablari, liderlik va uning zarurligi, menejment faoliyati asoslari, ular faoliyatining zarurligi, taqqoslama menejmentga doir g'oyalar, atama va tushunchalar, nazariy qarashlar, konsepsiya va modellar, tamoyillar, yondashuv, usul, uslub, yo'sinlar va boshqa atributlarni tizimli va kompleks ravishda mujassamlashtiruvchi ilmiy-nazariy va metodologik asoslar yaxlitlik, uzviylik va uzluksizlik tamoyillari nuqtai-nazaridan mantiqiy ketma-ketlikda o'z aksini topgan.

“Taqqoslama menejment” fani “iqtisod” ta'lim sohasi yo'nalishlari uchun umumkasbiy va ixtisoslik fani sanaladi. Mazkur fanni o'rganish jarayonida taqqoslama menejmentning iqtisodiy asoslash, taqqoslama menejmentni tashkiliy va iqtisodiy asosi, iqtisodiy sub'ektlar faoliyatiga daxldor qarorlarni iqtisodiy va tashkiliy o'rganishning shakllari va usullarini ishlab chiqish, taqqoslama menejmentni amalga oshirish, menejment sifatini baholash, menejmentni tashkil qilish va takliflar ishlab chiqishda muhim rol o'ynaydi. Yuqoridagilardan kelib chiqib, menejment sifatida ish yuritadigan kadrlarga alohida talablar qo'yiladi. Bu fan iqtisodiyotning barcha raqbatbardosh kadrlar yetkazib berishda muhim o'rin tutadi.

Mamlakatimizda olib borilayotgan iqtisodiy islohotlar natijasida iqtisodiyotni rivojlanishini alohida ta'kidlab o'tish zarur. Xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyatini tubdan yaxshilash, sotuvchilar va xaridorlar uchun eng qulay shart-

sharoitlarni yaratish, shu orqali aholining talab-ehtiyojini qondirib, ularning turmush tarzi darajasini yuksaltirish, menejment faoliyatini amalda keng qo'llash bilan bog'liq bo'lib bu borada mamlakatimiz Prezidenti quyidagilarni ta'kidlab o'tganlar: "Shu munosabat bilan tadbirkorlik faoliyati va xususiy mulkni himoya qilish yuzasidan yaqinda qabul qilingan Farmon talablariga so'zsiz amal qilishni ta'minlash shart. Nega deganda, xalq boy bo'lsa, davlat ham albatta boy va qudratli bo'ladi"<sup>1</sup>

«Taqqoslama menejment» fani biznes va menejment sohalari yo'nalishidagi talabalarni tayyorlashda o'tilishi lozim bo'lgan fanlardan hisoblanadi. «Menejment» yo'nalishi oliy ta'lim standartlari talablaridan kelib chiqib, ushbu fan talabalarda menejment tadqiqotlarini o'rganish bo'yicha zarur va yetarli bo'lgan asosiy tushunchalarni shakllantiradi. "Taqqoslama menejment" fanini o'qitishdan maqsad - talabalarga taqqoslama menejmentda tadqiqot usullarini o'rgatish, aniq vaziyatlarda ulardan foydalanish bo'yicha mutaxassislikka mos bilim, ko'nikma va malaka shakllantirishdir.

Fanning vazifasi – iqtisodiy rivojlanish modellarini tahlil qilish, menejment modellarini o'rganish, turli mamlakatlar madaniyatining o'ziga xos xususiyatlarini o'rganish, strategik, taktik va operativ boshqaruv qarorlarini qabul qilish, xorijiy kompaniyalarida yaratilgan ishchan muhitning yaratilish jarayonini o'rganish va shu asosida milliy kompaniyalarning korporativ kodekslarini mukammallashtirish, korxonalar faoliyatini baholash va samaradorlik mezon ko'rsatkichlarini ishlab chiqishni bilishi va ulardan foydalana olishini o'rgatishdan iborat.

Mazkur fanning dolzarbligi ham milliy iqtisodiyotni isloh qilish jarayonida nafaqat xizmatlar sohasida yuqori ko'rsatkichlarga erishishga, balki uni samarali boshqarish va yanada rivojlantirish uchun zarur shart-sharoitlarni yaratish bilan bog'liq faoliyatlarda namoyon bo'ladi.

---

<sup>1</sup> Mirziyoyev Sh.M. «Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta'minlash – yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi». 7 dekabr, 2016 yil, [www.gazeta.uz](http://www.gazeta.uz).

## I BOB. “TAQQOSLAMA MENEJMENT” FANNING PREDMETI VA USULLARI

- 1.1. Taqqoslama menejmentning paydo bo‘lishiga sabab bo‘lgan omillar: dunyo mamlakatlarining iqtisodiy toifalanishi, boshqaruvning hilma-hilligi, ijtimoiy farovonlik.
- 1.2. Taqqoslama menejmentni rivojlanish bosqichlari va G‘arbda menejment nazariyasi va amaliyoti.
- 1.3. Taqqoslama menejmentni fan sifatida o‘rganishning mohiyati va zaruriyati.

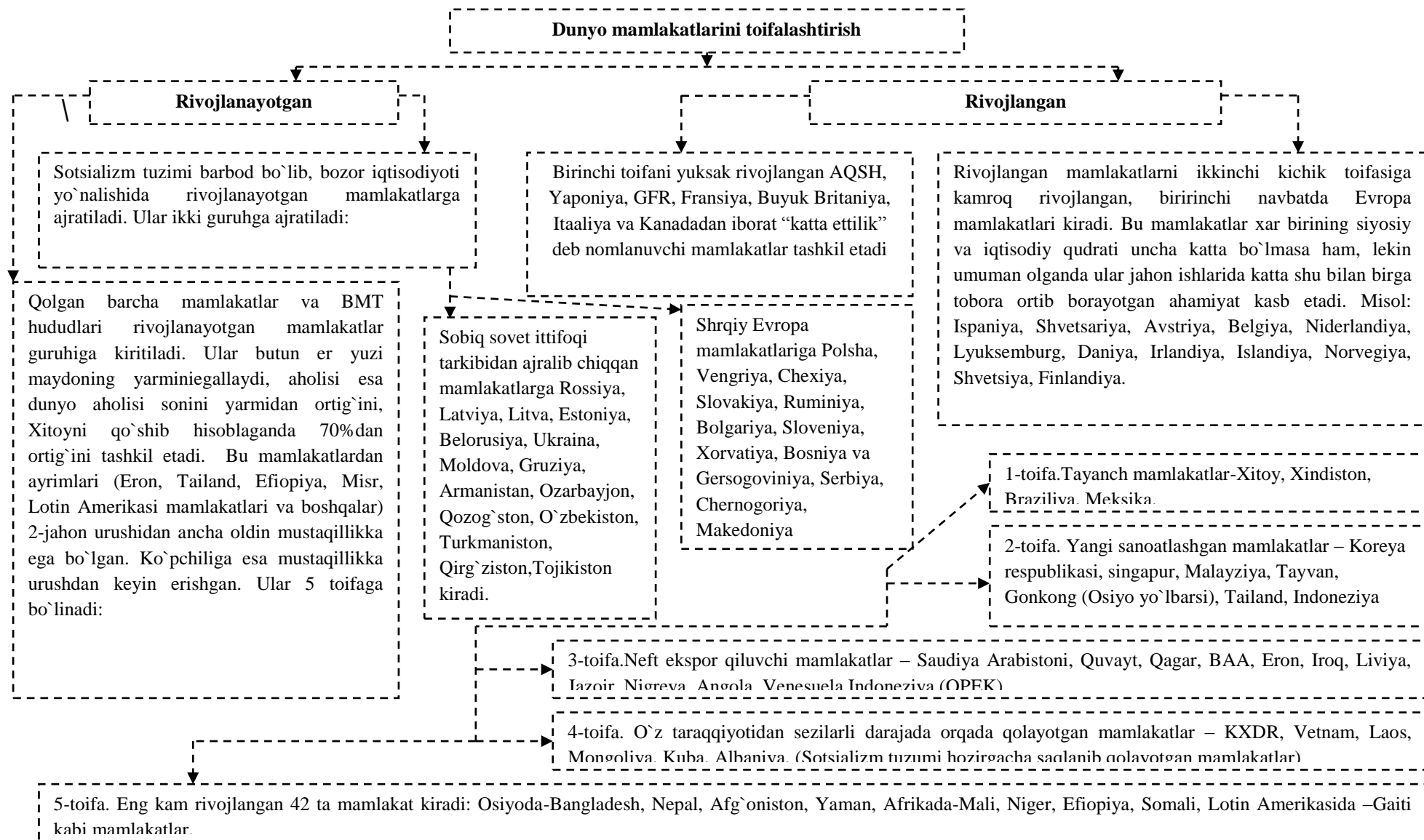
### **1.1. Taqqoslama menejmentning paydo bo‘lishiga sabab bo‘lgan omillar: dunyo mamlakatlarining iqtisodiy toifalanishi, boshqaruvning hilma-hilligi, ijtimoiy farovonlik**

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

Boshqaruv jarayonlarini taqqoslashda, eng avvalo, jahon tajribasidagi rivojlangan mamlakatlar alohida o‘rin egallaydi. Bunday farovonlik darajasidagi davlatlarda iqtisodiy boshqaruv hatto asrlar ichida chiniqib, juda ko‘p marta sinovlardan o‘tgan. Bu munosabatlar chiniqqan, murakkablashgan, samaradorligini amalda isbotlagan va iqtisodiyotni yuqori cho‘qqilarga olib chiqib, rivojlanishning tezlashuvini ta‘minlagan. Yuqori iqtisodiy boshqaruv pozitsiyasidagi mamlakatlar jamiyat taraqqiyotning moddiy asosiga aylanib, uning barcha muammolarini xalq qilishda negiz hisoblanadi. Chunki bu mamlakatlar o‘z taraqqiyot etgan iqtisodiyotlariga asoslangan xolda ichki va tashqi vazifalarini muvaffaqiyatli amalga oshirish sharoitlariga ega bo‘lgan davlatlardir. Bunday eng muhim tomon yuqori texnikali ishlab chiqarish xanizmlariga ega bo‘lish, barcha xalq xo‘jaligi soha va tarmoqlarini sanoat usuli bilan ta‘minlanganligi bo‘lib, bu yoppasiga yuqori umumli mehnatni joriy etish imkonini tug‘diradi. Bozor usuli ta‘sir ostida iqtisodiyotning tuzumli tuzilishi tub o‘zgarishlarga olib kelib, birinchi sektor hisoblangan tabiatga asoslangan qishloq xo‘jaligi, o‘rmonchilik, baliqchilik yalpi ichki mahsulotda orqaga surilib, birinchi o‘ringa xizmat ko‘rsatish, so‘ngra sanoat

va qurilish chiqadi. Sanoatda esa ishlov beruvchi tarmoqlar etakchi o‘rinni egallab, sanoat asosini tashkil etgan. Sanoat usuli xalq xo‘jaligini barcha sohalariga tarqalib, uning texnologik asosini tashkil etgan. Bu esa umumiy rivojlanishni ta'minlab, jamiyat talabini qondirish jarayonini tezlashtirgan.

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



**1.1.1-rasm. Dunyo mamlakatlarini toifalashtirish**

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

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

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

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



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

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

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

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

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

Jahon siyosiy xaritasi global miqyosdagi bir necha siyosiy jarayonlar ta’sirida shakllangan. Shularning ichida Birinchi va Ikkinchi jahon urushlari hamda ularning oqibatlari bilan bog‘liq holda davlatlarning vujudga kelishi, mustamlaka tizimining yemirilishi hamda bir necha o‘nlab mustaqil davlatlarning barpo bo‘lishi, qo‘shilmaslik harakatining rivojlanishi va boshqa jarayonlar e‘tiborga loyiqdir. Jahon siyosiy xaritasining shakllanishida XX asr 80-yillarining so‘nggi va 90-yillarining boshlarida bo‘lib o‘tgan siyosiy voqealar: ikki nemis davlatining qo‘shilib, yagona Germaniya davlatining tashkil etilishi, Chexoslovakiya o‘rnida Chexiya va Slovakiya mustaqil respublikalarining barpo bo‘lishi, Yugoslaviya Sotsialistik Federativ Respublikasining parchalanib ketishi natijasida suveren Xorvatiya, Sloveniya, Makedoniya, Bosniya va Gersogovina respublikalari hamda Serbiya va Chernogoriya davlatlarining shakllanishi va, ayniqsa, sobiq Ittifoqning parchalanib ketishi oqibatida, dastlab Litva, Latviya va Estoniya, keyinchalik esa Rossiya Federatsiyasi, Ukraina, Belarus, Moldova, Gruziya, Armeniya, Ozarbayjon, Qozog‘iston, Qirg‘iziston, Tojikiston, Turkmaniston va O‘zbekiston respublikalarlarning mustaqil davlatlar sifatida dunyo siyosiy kartasida o‘z o‘rinlariga ega bo‘lishi juda muhim ahamiyat kasb etdi. Dunyo siyosiy xaritasidagi davlatlar va mamlakatlar nisbati hamda soniga dastlab (1997-yil, 1-iyulda) Buyuk Britaniya mustamlakasi Gonkong (Syangan)ning, keyinchalik (1999-yil, dekabr oyida)

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

Hozirgi vaqtda dunyo siyosiy xaritasida 227 mamlakat mavjud bo'lib, ulaming 149 tasi respublika, 45 tasi monarxiya, 9 tasi mustamlaka, 21 tasi boshqa (masalan, "hamdo`stlik" tarkibidagi mamlakatlardan tashkil topgan, Buyuk Britaniya general gubernatori boshqaradigan Karib dengizi havzasidagi hamda Fransiyaga qarashli "Okeaniya"dagi mamlakatlar) shaklidagi mamlakatlar hamda 3 tasi maqomi noma`lum mamlakatlardir (1.1.1-jadval).

### 1.1.1-jadval

#### Jahon mamlakatlari

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

mamlakatlar Lotin Amerikasida amalda deyarli qolmadi. Lekin Osiyo va, ayniqsa, Afrikada ularning soni hanuzgacha anchagina. Shunday davlatlar qatoriga, birinchi navbatda, Afrika materigida Burkina-Faso, KDR, Eritriya, Liberiya, Niger, Ruanda, Serra-Leone, Togo, Uganda, Zimbabve, Burundi, Efiopiya, Malavi, Mozambik; Osiyo qit`asida Afg`oniston, Nepal, Butan, Bangladesh, Laos va boshqalar kiradi.

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

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

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

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

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

Umumiy tug'ilish darajasining pasayishda davom etishiga qaramay, hozirgi yiliga 83 million kishiga oshib boruvchi tendensiya saqlanib qolinishi kutilmoqda, deya taxmin qilinmoqda. Ular umumiy tug'ilish darajasining pasayishini Yer aholisining qarishi bilan bog'lashmoqda. Prognozlarga ko'ra, 2100 yilga borib 60 yoshdan katta kishilar soni uch barobarga oshadi va 3,1 milliardni tashkil qiladi. BMT ma'lumotlariga ko'ra, 2010-2015 yillarda Yer aholisining 46 foizi yashovchi 83 mamlakatda tug'ilish darajasi keragidan past ko'rsatkichlarni qayd etgan.

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

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

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

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

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

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

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

Innovatsion rivojlangan davlatlar reytingining kuchli o'nligidan shuningdek, Singapur (7), Finlyandiya (8), Germaniya (9) va Irlandiya (10) mamlakatlari o'rin olgan. Osiyo qit'asidan etakchilar - Singapur (7), Janubiy Koreya (11) va Yaponiya (14).

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

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



Rivojlangan mamlakatlar qatoriga G‘arbiy Evropa mamlakatlarining aksariyati, AQSh, Kanada, Yaponiya, Avstraliya, Yangi Zelandiya kabi mamlakatlar kiradi. SHu bilan birga 1997 yildan boshlab janubiy Koreya, Singapur, Gonkong, Tayvan va Isroilni kirita boshlandi. SHunday qilib bunday mamlakatlar soni 30 taga etdi. Albatta bularning soni ko‘payib boradi. Bu avvalo Yevropa Ittifoqiga qo‘shiladigan Polsha, Vengriya, CHexiya, Sloveniya, Kipr, Estoniyalar hisobiga bo‘ladi.

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

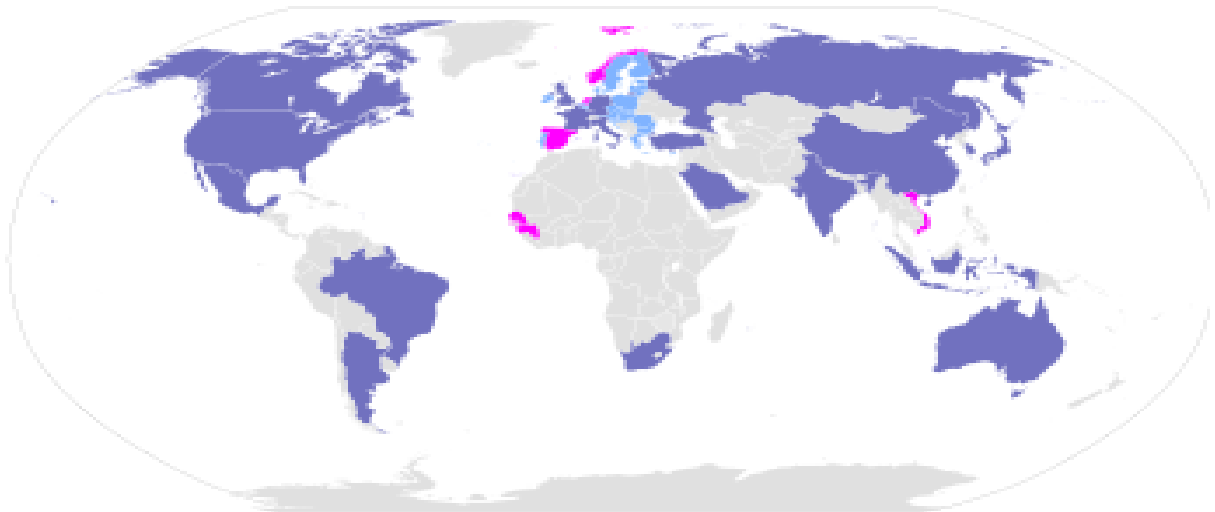
Keltirilgan ma’lumotlardan ko‘rinib turibdiki, bu mamlakatlar haqiqatdan ham jahonda eng iqtisodiy rivojlangan mamlakatlar va har tomonlama kuchli, inson taqdirini belgilovchi iqtisodiy yuqori ko‘rsatkichlarga ega.

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

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

Xalqaro moliya tizimiga tegishli bo‘lgan savollar bo‘yicha va hamkorlik uchun asosiy forumlardan hisoblanadi. 2008-yilga qadar G20 biron bir oliy maqomda sammitlar o‘tkazmagan va sammitning asosiy faoliyat tartibi har yili moliya vazirlari







va markaziy bank raislarining oliy maqomda uchrashuvlar o'tkazishi shular qatoriga kiritilgan. 90-nchi yillarda ro'y bergan Moliyaviy inqirozga javoban tashkil



etilgan va biron bir rivojlanayotgan mamlakatlar jahon iqtisodiyoti muammolarini muhokama qilishga va kerakli choralar qabul qilinishi huquqiga ega mamlakatlar (*ingl. emerging-market countries*) qatorida qayd etilmagan. qilishga va kerakli choralar qabul qilinishi huquqiga ega mamlakatlar (*ingl. emerging-market countries*) qatorida qayd etilmagan

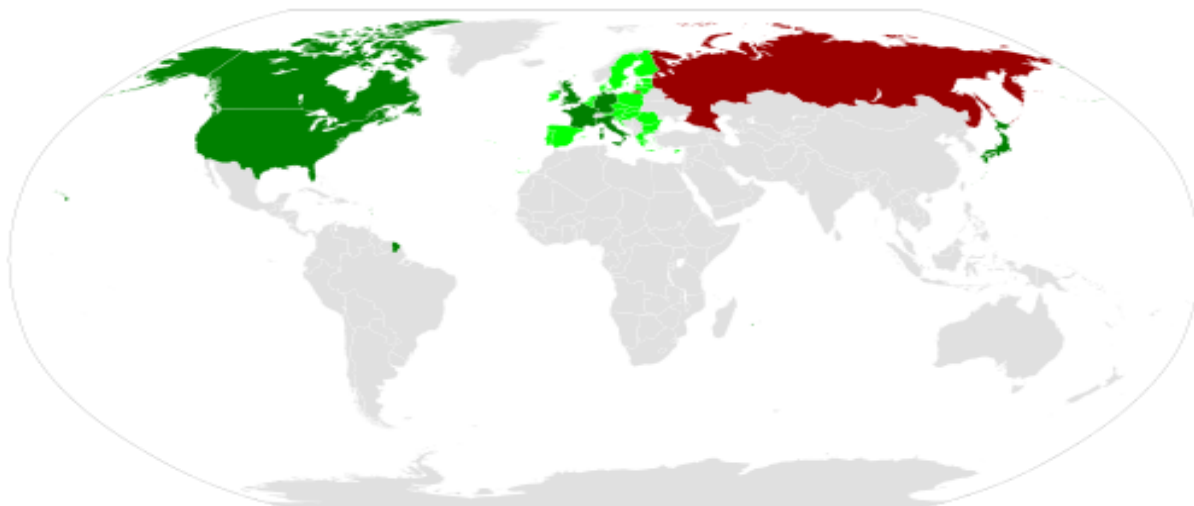
**1.1.2-pacm. G20 a'zolari.** (To'q ko'k rangda Katta yigirmatalik a'zolari belgilangan. Och-havorangda Evropa Ittifoqi a'zolari belgilangan).

### **G20 mamlakatlari**

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

### Katta sakkizlik

**Katta Sakkizlik** yoki **Sakkizlik Guruhi G8** ([ing. Group of eight G8](#) - Katta Sakkizlik G8 xalqaro klub maqomiga ega bo‘lib, AQSH, Buyuk Britaniya, Fransiya, Italiya, Kanada, Olmoniya, Rossiya va Yaponiya hukumatlarini o‘z ichiga oladi. Shuningdek ushbu tashkilotni xalqaro muammolarni hal qiluvchi jamiyat, ya’ni norasman ushbu mamlakatlar boshliqlari forumi (Evropa Komissiyasi ishtirokida) deb












ham atashadi. Katta Sakkizlik xalqaro tashkilot hisoblanmaydi, ushbu jamiyat xalqaro kelishuvga ham asoslanmagan va sekretariat ustaviga ega emas. Sakkizlik qarorlari majburan qo‘llanilishi kerak bo‘lgan qonun hisoblanmaydi.

### **1.1.3-pacm. Katta Sakkizlik G8 a’zolari**

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

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

## A'zolar

<ul style="list-style-type: none"><li>•  <u>AQSH</u></li><li>•  <u>Buyuk Britaniya</u></li><li>•  <u>Fransiya</u></li><li>•  <u>Italiya</u></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•  <u>Kanada</u></li><li>•  <u>Germaniya</u></li><li>•  <u>Rossiya</u></li><li>•  <u>Yaponiya</u></li><li>•  <u>Evropa Ittifoqi</u> (kuzatuvchi sifatida)</li></ul>
---	--

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

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

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

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

Ayni chog'da jahonda o'sish ko'rsatkichlari sekinlashuvi, uning geografik jihatdan turlicha ekanligi kuzatilyapti. Shuningdek, kredit xatarlaridan xavotirlanish borligi uchun AQShda stavkalar kutilganidan tezroq muddatda oshirildi. Natijada Kanada, Fransiya, Shveysariya kabi ilg'or davlatlarda korporatsiyalar va uy

xo‘jaliklari qarzlari tarixiy maksimumi yangilandi. YaIMga nisbatan qarz AQSh, Avstraliya, Shveytsariya, Daniyada ko‘paygan bo‘lsa, Germaniyada, aksincha, sezilarli darajada pasaydi. Xalqaro qarz bozorida dollarda qarz olgan mamlakatlar eng katta xatarga duch kelishi mumkin. Albatta, AQShdan tashqari. Sababi Federal zaxira tizimi(FZT) stavkalarining ko‘tarilishi Amerika valyutasini mustahkamlashga xizmat qiladi.

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

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

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

### **Yaponiya**

2015 yil holati bo‘yicha baho bersak, kunchiqar mamlakatni eng texnologik rivojlangan davlat sifatida e’tirof etishga haqlimiz. Avtomobilsozlik, robot texnikasi, elektron texnika, metallurgiya, seysmik barqaror inshootlar qurilishi kabi sohalarning barchasiga yuqori texnologiyalar chuqur kirib borgan. Bu o‘rinda yaponlarning ta’limi va faniga urg‘u berish joiz.

### **AQSh**

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

### **Janubiy Koreya**

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

### **Isroil**

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

### **Germaniya**

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

### **Kanada**

Sanoat sohasidagi murakkab tadqiqotlar, biotexnologiyalar, fazoni o‘zlashtirishda faollik, bularning barchasi Kanadaga xos. Kanada hukumati texnologik sektorni rivojlantirishga mablag‘ni ayamaydi: YalMning 1,8 foizi ilmiy-tadqiqotlar va tajriba-konstruktorlik ishlariga sarflanadi.

### **Buyuk Britaniya**

Qachonlardir parovoz, reaktiv va elektr dvigatel, cho‘g‘lanma lampochka kabi ixtirolarni dunyoga bergan Britaniya texnologik taraqqiy etgan mamlakatlar o‘nligiga kirishga to‘la haqlidir. Aviatsiya, avtomobilsozlik, farmatsevtika kabi sohalarda ingliz orolchasi yetakchilar safida.

### **Xitoy**

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

### **Finlyandiya**

Zamonaviy jihozlarga ega sog‘liqni saqlash tizimi jahonda eng yaxshilaridan deb tan olingan. Dong‘i ketgan Nokia brendining vatani mobil kommunikatsiya sohasida ham ilg‘ordir. Oxirgi yillarda hukumat tomonidan biologiya, bioenergetika va ekologiya sohalari rivojiga urg‘u berilmoqda.

### **Singapur**

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

### **1.1.2 -jadval**

Rivojlangan davlatlarda mamlakat miqyosidagi ilmiy-tadqiqot, tajriba-konstruktorlik va texnologik ishlarga xarajatlarning YaIM dagi ulushi ( % larda)<sup>2</sup>

<b>Y illar</b>	<b>A QSh</b>	<b>Yap oniya</b>	<b>Evropa ittifoqi-15</b>	<b>Evro pa ittifoqi- 25</b>	<b>Ro ssiya</b>	<b>Hin diston</b>	<b>X itoy</b>
--------------------	------------------	----------------------	-------------------------------	-------------------------------------	---------------------	-----------------------	-------------------

<sup>2</sup> “Problemy teorii i praktiki upravleniya” xalqaro jurnali.



1995	2,5	2,7	1,8	1,7	1,0	0,9	0,6
2000	2,7	2,9	1,9	1,8	1,1	0,9	1,0
2005	2,7	3,2	1,9	1,9	1,3	1,5	1,5
2010	3,2	3,3	2,0	1,9	1,0	2,0	1,7
2020 (i stiqbol)	3	3,5	2,3	2,2	3,2	2,4	2,5

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

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

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

Asriy qo'loqlik, tabiiy qashshoqlik, dengizga chiqishdan mahrum bo'lgan, tabiiy ofatlar tez duch keladigan sharoitdagi kam rivojlanayotgan mamlakatlar soni ortmoqda

va ular hozir 47 taga etgan. Bulardagi eng muhim muammo qoloqlik, qashshoqlikni oldini olish uchun iqtisodiy resurslarning yoqligidir.

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

Jahon miqyosida hali-xanuz o‘z ta'sir kuchini saqlab turgan bugungi globallashuv va jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozini bartaraf etish sharoitida dunyo mamlakatlarida oziq-ovqat xavfsizligi masalasi asosiy muammoga aylanib bormoqda. Jahon banki tomonidan o‘tkazilgan ijtimoiy- iqtisodiy tadqiqotlar shuni ko‘rsatmoqdaki, jahon aholisining qariyb 30 foizi qashshokdikda yashab kelmoqda. Shundan uchdan ikki qismi Osiyo davlatlariga to‘g‘ri keladi. Bundan tashqari, jahon aholisining 32 foizi uchun (ya'ni, qariyb 2,8 mlrd. aholi) oziq-ovqat muammosi hal qilinmagan<sup>3</sup>.

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

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

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

---

<sup>3</sup> World Economic and Social Survey 2013: Sustainable Development Challenges. Nyu York, 2013.

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

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

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

Jahon sogʻliqni saqlash tashkiloti maʼlumotiga koʻra, sayyoramiz aholisining 30 foizi toʻyib ovqat yemaydi. Jahonda bolalar oʻlimining 55 foizi toʻyib ovqatlanmaslik oqibatida yuz bermoqda. yer yuzida toʻyib ovqat yemayotganlar soni yil sayin oshib bormoqda.



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

ko'rsatadi. Masalan, rivojlanayotgan mamlakatlarda har yili "A" vitamini yetishmasligi oqibatida yuz mingga yaqin bolaning ko'rish qobiliyati sustlashishi aniqlangan.

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

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

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

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

BMT maqsadlaridan biri jahonda ochlik va qashshoqlikka barham berishdan iborat. Oziq-ovqat xavfsizligi har bir mamlakat siyosatining ajralmas qismidir. Bu qishloq xo'jaligi mahsulotlarini yetishtirish imkoniyatlariga bevosita bog'liq.

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

## **1.2. Taqqoslama menejmentni rivojlanish bosqichlari va G'arbda menejment nazariyasi va amaliyoti**

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

Turli boshqaruv tizimlarining solishtiruvini 1950 va 1960 yillarda paydo bo'lgan. O'tgan asrda, asosan, amerikalik transmilliy kompaniyalarga e'tibor berishni boshlagan boshqaruv amaliyotida madaniyatlararo farqlarni o'rganish masalasi asosiy o'ringa chiqdi. Natijada ushbu muammolarni o'rganishning dastlabki ishlarini boshlab yuborildi. Asta-sekin turli toifadagi boshqaruv apparatlarini yaratishga kirishildi. "Taqqoslama menejment" iborasi asosan, mashhur bo'lgan dastlabki asarlar, tabiiat munosabatlari ta'siri va turli madaniyatlarga tegishli shaxslar bilan muomala qilish asosida paydo bo'la boshladi.

1960-yillarning oxirlarida va 1970-yillarning boshlarida dunyoning turli mamlakatlarida va mintaqalarida boshqariladigan muammolarning umumiy xususiyatlari va farqlarini aniqlash va baholashga imkon beradigan kontseptual asoslar ilmiy ishlarga qaratildi. Qiyosiy boshqaruvning nazariy asoslarini mustaqil intizom sifatida o'rganish darajasini va ushbu davrni o'rganish maydonini baholashda majoziy ma'noda "jungli", "hayvonot bog'i" va boshqalar kabi metaforaga ko'pincha to'qnash

kelinadi, chunki turli xil yondashuvlar va usullar, birinchi navbatda, ijtimoiy-iqtisodiy, ekologik, xatti-harakatlar bular sivilizatsiyaning har xil holatlari va davrlarida taqqoslama menejment jarayoni turli shakllanib borganini anglatadi<sup>4</sup>.

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

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

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

- 1) boshqaruv samaradorligi turli xil ekologik omillarning funktsiyasidir;
- 2) korxonada samaradorligi boshqaruvning samaradorligi funktsiyasi va

---

<sup>4</sup> Schollhammer N. The Comparative Management Theory Jungle // Academy of Management Journal, March 1969, Vol. 12, Issue 1, P. 81-97.

3) makroiqtisodiy samaradorlik - birliklari. Tegishli vaznga ega ekologik omillar guruhlariga bo'lingan:

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

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

c) siyosiy va huquqiy tizim;

d) mamlakatning iqtisodiy faolligini, qo'llab-quvvatlovchi infratuzilmaning mavjudligi yoki yo'qligini ifodalovchi ko'plab omillar<sup>5</sup>.

Gipotezani qobiliyati turli omillar va aholi jon boshiga YaIM ko'rsatkichlarini taqqoslash va turli mamlakatlardagi boshqaruv tizimlarining samaradorligi haqidagi xulosaga asoslangan qiyosiy boshqaruv matritsasi misolida Farmer va Richman tomonidan namoyish etilgan. Amaliy tavsiyalar juda umumiy edi. Misol uchun, ta'lim omilining nisbatan past ko'rsatkichi va natijada yuqori malakali menejerlar va muhandislarning etishmasligi tufayli Buyuk Britaniyadagi tashkilotlar o'zlarining kadrlar siyosatida muayyan qiyinchiliklarga duch kelishi mumkinligi haqida takliflar bildirildi<sup>6</sup>.

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

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

---

<sup>5</sup> Farmer R. N., Richman V. M. A Model for Research in Comparative Management // California Management Review, Winter 1964, Vol. II, No. 2. — P. 55-68.

<sup>6</sup> Shu kitobdan

A. Negandhi (Anant Negandhi) va B. Estefan (Bernard Estafen) tomonidan taqdim etilgan qiyosiy boshqaruv modelini uchta blok ko'rinishida taqdim etish mumkin:

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

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

3. Ichki va tashqi muhit (iste'molchilar, mahalliy va markaziy organlar, kasaba uyushmalari, firma xodimlari, yetkazib beruvchilar va distribyutorlar) bilan agentlik munosabatlarini tavsiflovchi boshqaruv falsafasi<sup>7</sup>.

Bu modelga kiritilgan turli xil omillarni tanlovi, biroz erish tuyulishi mumkin, ammo boshqa tomondan Negandi-Estefan modelining ijobiy tomonlari ham tan olingan: birinchi navbatda, bir necha muhim o'zgaruvchining eng kam kuzatiladigan empirik o'rganilishini tanlash va ikkinchidan, mikroiqtsodiy ko'rsatkich va xususiyatlar firma ichidagi boshqaruv xatti-harakatlarini anglashga turtki beradi.

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

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

---

<sup>7</sup> Negandhi A. R., Estefan V. D. A Research model to determining the applicability of American management Know-How in differing cultures and/or environments // Academy of Management Journal, December 1965, Vol. VII, No. 4. — P. 319-323.



dunyoning turli mamlakatlaridagi filiallar mahalliy shart-sharoit va qoidalar asosida harakat qilishadi. Bosh kompaniya va xorijiy bo'linmalar o'rtasidagi munosabatlarning asosiy xarakterli xususiyati sherikchilikdir.

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

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

Ta'kidlash joizki, bu jarayonlarni tadqiq etish jarayonida turli yondashuvlarning mavjudligi qiyosiy boshqaruv bilan bog'liq bo'lmagan chegaralarni aniq belgilashga imkon bermadi. Tadqiqotlar turli yo'nalishlar va mutaxassisliklar bo'yicha soha olimlari tomonidan olib borildi: sotsiologlar, siyosatshunoslar, psixologlar, antropologlar va madaniyat olimlari, har biri o'z metodologiyasi va terminologiyasi bilan ishtirok etdi.

Madaniyatlar orasidagi farqlarni tushuntirishda xalqaro boshqaruvni taqqoslash aniq ustunlikka ega. Buning eng oddiy izohi taqqoslashni boshqarish ko'pincha turli madaniyatlarda boshqaruvni o'rganish sifatida qabul qilinadi. Madaniyatlar ayrim toifadagi mamlakatlarda bir-biriga juda yaqinligi yoki farq qilmagani uchun, bu har qanday milliy hodisada, jumladan, boshqaruvda o'zini namoyon qilishni osonlashtiradi. Shu bilan birga, taqqoslashni boshqarish, madaniy xilma-xillikni tashkilotning asosiy

boshqaruv funktsiyalarini amalga oshirishga ta'sirini hisobga olish uchun o'zini cheklamaydi, shuningdek, institutsional farqlarni o'z ichiga oladi.

Bizga ma'lumki, umumiy tarixiy ildizlari, tili, an'analar, qadriyatlar va me'yorlar, bir xil madaniy muhit bilan chambarchas bog'liq bo'lgan mamlakat va mintaqalardagi davlatlar, shu jamladan, Shimoliy Koreya va Janubiy Koreya, Singapur va Gongkong kabi, Xitoy va Tayvan boshqarish modellarida farqlar unchalik katta bo'lmasligi mumkin. Milliy boshqaruv modelining ko'pgina xususiyatlari madaniy determinizm nuqtai nazaridan tushuntirilishi mumkin emas. Xususan, ikkinchi jahon urushidan oldingi mamlakatlarning boshqaruv xususiyatlari bilan keyingi davrdagi holatlarni taqqoslab bo'lmaydi, albatta. Boshqaruv jarayonlari o'sha davrdan keyin ancha sivilizatsiyalashib, o'zgacha ko'rinish va mazmun kab etib borganiligi va madaniyatning boshqaruvdagi o'ziga xos jihatlari kashf etilganligini bilamiz.

Masalan, 1970-yillarda IBM Yevropada kadrlar masalalari bo'yicha tadqiqotlar bo'limining yaratuvchisi va rahbari G.Hofstede (Geert Hofstede) shijoatli madaniyatlararo loyihani amalga oshirdi. Uning tuzgan so'rovnomasiga ko'ra dunyoning 72 mamlakatida joylashgan IBMning turli bo'linmalaridan yuz mingdan ziyod xodim sinovdan o'tkazildi. Natijada, G.V.Hofstede IBM Yevropadan chiqib, IMD biznes maktabida (Lozann, Shveytsariya) tadqiqot va o'qitish ishlarini olib borganidan so'ng, katta hajmdagi ma'lumotlar olimlarning qo'lida bo'lgan. Tahlil natijalariga ko'ra, 1980 yilda nashr etilgan "Madaniyat ta'siri: mehnatga bo'lgan munosabatlarda xalqaro farqlar" kitobi nashr etilgan bo'lib, unda milliy madaniyatlarni o'lchash va taqqoslashning to'rtta parametri - kuch masofasi, noaniqlikdan qochish, erkaklik va ayollik nisbati, individualizm va kollektivizm ajralib chiqdi. Keyinchalik beshinchi parametr - qisqa va uzoq muddatli yo'nalish yoki Konfutsiy dinamikasi qo'shildi<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Perlmutter H. The Tortous evolution of the multinational corporation // Columbia Journal of World Business, 1969, January-February, Vol. 4. — P. 9-18.

Charlz Hampden-Turner (Charles Hampden-Turner) va F. Trompen-ars (Fons Trompenaars) tadqiqotlari 1986-1993 yillarda olingan katta miqdordagi empirik material asosida amalga oshirildi. So'rovlar davomida dunyoning ko'plab mamlakatlaridan qariyb 15 ming boshqaruvchi ishtirok etdi. Ushbu tadqiqotlar Xalqaro Biznes va butun dunyo bo'ylab o'z filiallari markazida seminarlar davomida amalga oshirildi. "Charles Hampden-Tyorner va F. Trompenaars qiyosiy tahlil qilish va milliy biznes madaniyatlar talqini variantlarini taklif etti. Bundan tashqari, ular o'zaro ta'sir muammolarini o'rganib kompaniya milliy va madaniy boshqaruv madaniyatini o'z ichiga olishini va milliy biznes madaniyatining ustunligi, uning tashkiliy madaniyati bilan o'zaro munosabatlari mavjudligini aniqlashadi<sup>9</sup>.

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

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

Shunga qaramasdan, qiyosiy boshqarish olimlarning va mutaxassislarning sa'y-harakati bilan aniq tadqiqot ma'lumotlariga asoslanib, rasmiylashtirilgan (matematik va statistik) usullardan foydalanishga qaramasdan, uning mustaqil intizom sifatida

---

<sup>9</sup> Kopo T., Clegg S. Trends in Japanese management: Continuing strengths, current problems and changing priorities. — Palgrave Macmillan, 2001. — P. 15-16.

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

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

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

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

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

paydo bo'ldi va Amerika boshqaruvi benchmark sifatida qabul qilina boshladi, chunki bu yillar davomida boshqa (Evropa yoki Yaponiyadan) ko'ra ancha yaxshi natijalarga erishgan aynan Amerika iqtisodiyoti edi.

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

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

XX asrning oxiri - XXI asr boshlarida Xitoy iqtisodiyotining jadal rivojlanishi. Biz bilamizki, Xitoy o'zining bir ko'p sonli aholisi bilan qadimgi madaniyatga va ulkan salohiyatga ega mamlakatga aylangan<sup>10</sup>. Uning ham o'ziga yarasha boshqaruv madaniyati mavjud.

### **1.3. Taqqoslama menejmentni fan sifatida o'rganishning mohiyati va zaruriyati**

Zamonaviy davr boshqaruvi transmilliy va madaniyatlararo vakolatga ega bo'lgan, madaniy o'zgarishlarga va xilma-xillikka moslashish uchun keng qamrovli boshqaruvdir. Madaniy befarqlik va xabardorlikni, ya'ni boshqaruv funktsiyalariga va boshqaruv qarorlariga ta'sir qiladigan madaniy o'zgaruvchan bilimlarni bilib olish,

---

<sup>10</sup> Hofstede G. Culture's consequences: International differences in work-related values. — Beverly Hills, CA: Sage, 1980; Hofstede G. Cultures and organizations: Intercultural cooperation and its importance for survival, software of the mind. — N.Y.: McGraw Hill, 1991.

boshqa mamlakatlardagi odamlar va jarayonlarni boshqarishda juda muhim sifatga aylanishi hayratlantiruvchi narsa emas.

Madaniy farqlar har doim va har joyda mavjuddir, shuning uchun zamonaviy menejer biznes qilishning o'ziga xos taktikasini ishlab chiqishi kerak, shu asosdagi xatti-harakatlari bilan bunday biznes aloqalari o'zaro manfaatli bo'ladi.

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

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

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

Talabaning asosiy vazifalari:

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

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

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

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

Ushbu fanni o'rganishda olingan bilimlar xalqaro menejment, xalqaro marketing, xalqaro biznes aloqalaridan xabardorlik, menejning yetakchilik va kasbiy ko'nikmalari va shu kabilar bo'yicha yuksalishga olib keladi.

"Qiyosiy boshqaruv" kursini o'zlashtirish natijasida talaba:

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

-turli mamlakatlarning biznes madaniyatlarida boshqaruv funksiyalarini amalga oshirishning xususiyatlari va ularning raqobatbardoshlikka ta'sirini tahlil eta oladi;

-turli mamlakatlardagi boshqaruv jarayonlari va biznes muhitida madaniyatlararo o'xshashlik va farqlarni aniqlaydi, tizimlashtirishradi va mustaqil sharhlaydi;

- boshqaruv funksiyalarini amalga oshirishning hududiy va davlat xususiyatlarini o'rganadi;

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

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

-milliy va mintaqaviy boshqaruvning o'ziga xos xususiyatlariga mos ravishda "kapitallashtirilishi", milliy biznes madaniyatini hisobga olgan holda samarali shakllar, usullar va texnologiyalarni tanlash borasida shaxsiy mushohadalarni keltirib chiqara oladi.

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

Qiyosiy boshqaruv masalasi diqqat markazidagi ob'ekt - milliy boshqaruv modellari bo'lib, ularning har birida mamlakatlar va mintaqalarning madaniy va institutsional tavsiflari bilan o'xshashlik va farqlar mavjud. "Xalqaro menejment" ga bag'ishlangan darsliklarda taqqoslama menejmentga xalqaro menejmentning metodologik asoslaridan biri deb qaraladi, chunki xalqaro boshqaruvning muvaffaqiyati uchun mutlaq shart - bu madaniy hodisani qiyosiy nuqtai nazardan o'rganish, madaniy barqarorlikka ega bo'lgan imkoniyatlar va cheklovlarni tahlil qilish va baholashdir deyiladi. Ushbu yondashuv asoslanadigan bo'lsak, xalqaro menejment bilan parallel (va hatto ma'lum bir sabab bilan) ravishda qiyosiy boshqaruvni ham o'rganish qonuniy va zarur hisoblanadi<sup>11</sup>.

Rossiya universitetlarida birmuncha vaqt oldin paydo bo'lgan taqqoslama menejment to'g'risidagi ilmiy ishlar Rossiya va xorijiy mualliflarning tashqi iqtisodiy faoliyat, jahon iqtisodiyoti, xalqaro kompaniyalarning boshqaruvi va boshqa ko'plab asarlariga asoslangan edi. Biroq yaqinda ma'lum bo'ldiki, chet el xorijiy bo'linmalar va filiallar joylashgan mamlakatni tanlash, xalqaro strategik alyanslar va qo'shma korxonalar yaratish, idrokning turli uslublari va fikrlarini "joylashtirish", shubhasiz, madaniy farqlarni hisobga olishni talab qiladi.

Bundan tashqari, qiyosiy boshqaruvda "xalqaro" va "madaniyatlararo yondashuvlar o'rtasidagi farqni aniqlashtirish kerak. Xalqaro yondashuv mamlakatlar

---

<sup>11</sup> Pivovarov S.E., Tarasevich L. S., Mayzela I. Mejdunarodnyy menedjment. 3-e izd. - SPb.: Piter, 2005. - S. 36.



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

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

Xuddi shunday, u xalqaro biznes va boshqaruv sohasidagi tadqiqotlar doirasini xatti-harakatlarni o'lchash yo'li bilan to'ldiradi. Nihoyat, madaniyatlararo boshqaruv milliy boshqaruv modellari o'rtasida o'xshashlik va farqlarni aniqlashga qaratilgan qiyosiy boshqaruvni to'ldiradi, bu esa boshqa o'lchamlarni - madaniyatlararo

hamkorlikni keltirib chiqaradi. Shunday qilib, madaniyatlararo boshqaruvni mustaqil yo'nalish sifatida va taqqoslama boshqaruv bo'limi sifatida ko'rish mumkin, uning doirasida madaniy tafovutlarning korxonalarda biznesni samaradorligiga ta'siri yoki boshqacha aytganda, ko'p madaniyatli muhitda boshqaruv munosabatlari o'rganiladi.

### **Nazorat savollari**

1. Milliy boshqaruv modellarining taqqoslama tahlili zarurligiga nima sabab bo'ldi?
2. Ilmiy adabiyotlarda taqqoslama boshqarishga qanday asosiy yondashuvlar keltiriladi?
3. Taqqoslama boshqaruv nimalar da ўz aksini topadi?
4. Taqqoslama boshqaruvning mavjudligi va rivojlanishining asosiy maqsadi nima?
5. Taqqoslama boshqaruvni nazariy asoslash uchun qanday yondashuvlar ishlatilgan?
6. Taqqoslama boshqaruv nima?
7. Taqqoslama boshqaruvning mohiyati va mavzusi?
8. Taqqoslama boshqaruvda qanday tadqiqot usullaridan foydalaniladi?
9. Taqqoslama boshqaruvni rivojlantirishda qanday asosiy bosqichlar mavjud?
10. Taqqoslama boshqaruvda ijtimoiy-iqtisodiy yondashuvning asoslari nima?
11. Taqqoslama boshqaruvda ekologik yondashuvning asoslari nima?
12. Samarali qiyosiy boshqaruv nimani anglatadi?

## **II BOB. TAQQOSLAMA MENEJMENTNING NAZARIY ASOSLARI**

- 2.1. Taqqoslama menejmentning fanining predmeti, ob'ekti va metodi.**
- 2.2. Taqqoslama menejmentning nazariyasining evolyusion rivojlanishi.**
- 2.3. Taqqoslama menejmentning qonun-qoidalari va tamoyil (prinsip)lari.**
- 2.4. Moliyaviy-iqtisodiy inqiroz sharoitida menejmentni rivojlantirish zaruriyati.**

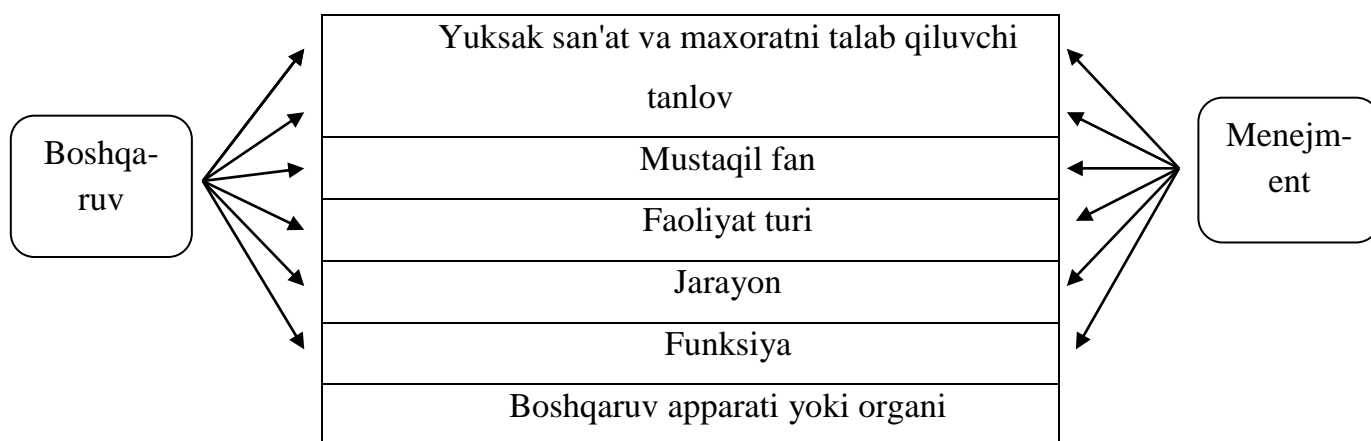
## 2.1. Taqqoslama menejmentning fanining predmeti, ob'ekti va metodi

**Menejment** - bu inglizcha soʻz boʻlib, ingliz tilining Oksford lugʻatida berilgan taʼrifga binoan u:

- boshqaruv xokimiyati va san'ati;
- resurslarni boshqarish boʻyicha a'loxida moxirlik va ma'muriy koʻnikmalar tushuniladi.

Boshqacha soʻz bilan aytganda, menejment-bu boshqaruv, ya'ni resurslarni, odamlarni boshqarish, samarali faoliyat olib borish va foyda olishni bilish, uni koʻpaytirish jarayonidir. Shu nuqtai nazardan **boshqaruv** - bu oʻziga xos yuksak sa'nat va maxoratni talab qiluvchi tanlov, shu **tanlov** asosida **qaror qabul qilish** va uning bajarilishini **nazorat** qilishdir.

Bugungi kunda menejment va boshqaruv toʻgʻrisida quyidagi umum qabul qilingan fikrlar mavjud:



Xar qanday faoliyatning ijobiy natija berishi, eng avvalo, tanlovni toʻgʻri bajara olishga, ma'qul va ishonchli qarorni qabul qila olishga xamda bu qarorning bajarilishini nazorat qila olishga bogʻliq. Masalan, yuqori foyda olish quyidagi uchta jixat boʻyicha toʻgʻri tanlovni va ishchan qaror qabul qilinishini talab qiladi.

**Xarajatlar** - bu maxsulotni ishlab chiqarish (xizmat koʻrsatish) va uni sotish xamda xodimlarga toʻlash uchun sarflanadigan mablagʻlardir. Xarajatlar tarkibiga:

- maxsulot (xizmat) tannarxi;
- ma'muriy xarajatlar;
- ijara va foiz to'lovlari;
- ish xaqi;
- soliqlar kiradi. Bozor iqtisodiyotida tanlash qoidasi yanada jiddiylashadi.

Zero, ishlab chiqarish (xizmat) uchun resurslar to'g'ri tanlangandagina va ulardan samarali foydalangandagina xarajatlar yuqori foyda keltirishi mumkin.

**Naf** - bu maxsulot (xizmat) ning ist'emolchilarga qanchalik ijobiy natija keltirishidir. Xaridor xarid qobiliyati doirasida eng nafli molni tanlashga intiladi. Shundagina u qoniqadi. Ammo tovarning naflilikgi qancha yuqori bo'lsa, uning narxi xam shuncha baland bo'ladi. Bu esa, o'z navbatida, xaridorning sotib olish qobiliyatini pasaytiradi.

**Baxo** - bu tovar va xizmatlarning pulda ifodalangan qiymatidir. Baxo ikkita asosiy vazifani bajaradi:

- resurslar iste'molini cheklash imkonini beradi;
- ishlab chiqarish uchun turtki bo'lib xizmat qiladi;

Ma'lumki, biror ashyo( resurs yoki tovar) qancha kamyob bo'lsa, uning narxi shuncha baland bo'ladi va, binobarin, uni sotib olmoqchi bo'lganlar shuncha kam bo'ladi. Iqtisodchilar buni **narxlarning cheklovchilik samarasi** deb ataydilar.

Narxning oshishi ishlab chiqaruvchilar safini ko'paytirishga, narxning tushishi esa ishlab chiqaruvchilarning kamayishiga, ularning bir qismini bozordan bezdirishga olib keladi. Iqtisodchilar narxlarning bunday ta'sirini ishlab chiqarishga turtki vazifasi deb ataydilar.

Foydaga ta'sir etuvi bu uch unsurning moxiyatini tushungan boshqaruvchigina tanlovni to'g'ri amalga oshirishi va ishchan qarorni qabul qila olishi mumkin. Boshqarish san'ati va maxorati, ya'ni menejment shundagina namoyon bo'lishi, pirovardda esa yuqori foyda olishga erishilishi mumkin. Shunday qilib, sodda qilib aytganda:

**Boshqaruv** - bu tanlov, qaror qabul qilish va uning bajarilishini nazorat qilish jarayonidir.

**Menejment fani** - bu boshqaruvchiga tanlovni to'g'ri amalga oshirishni va ishchan qarorni qabul qilishni o'rgatuvchi fandır. Uning asosiy maqsadi bozor munosabatlari sharoitida barcha bo'g'inlarda ishlay oladigan yuqori malakali boshqaruvchilarni tayyorlashdan iborat. Shundan kelib chiqqan xolda bu fan quyidagilarni o'rganadi:

- boshqarish nazariyasi va amaliyoti;
- boshqarish ob'ekti va sub'ekti;
- boshqarish tamoyillari va usullari;
- boshqarish madaniyati;
- menejer va uning fazilatlari;
- menejer reytingi;
- boshqarishda kirishuvchanlik va qaror qabul qilish;
- boshqarish funksiyalari;
- xodimlarni boshqarish;
- ishlab chiqarishni boshqarish;
- samaradorlikni boshqarish;
- o'z-o'zini boshqarish;
- xududiy boshqarish va xokazolar.

Ko'rib turibmizki, bu fanning mazmuni boshqaruv tizimi va boshqaruv ob'ekti orasidagi o'zaro munosabat bo'lib, uning asosiy vazifasi o'quvchilarga boshqaruvning zamonaviy usullarini, raxbarlik san'ati sirlarini o'rgatishdan iborat.

Fanni o'qitish talabalarda boshqarish muammolariga nisbatan qiziqish uyg'otish, amaliy tashkilotchilik faoliyatiga ishtiyoq tug'dirishdan iborat. Chunki xozir boshqarish asoslarini o'rganayotgan talabalar kelgusida boshqarish tizimining xodimlari, kichik va o'rta, katta jamoalarning raxbarlari, korxonalar va firmalar iqtisodiy, sotsial, tashkiliy - texnik faoliyatining turli tomonlarini boshqarish bo'yicha loyixalar, tadbirlar ishlab chiqishga da'vat etilgan mutaxassislar bo'lib yetishadilar. Boshqarish tizimini takomillashtirish yuzasidan tadbirlar ishlab chiqish xam ularning zimmasiga tushadi.

Menejment ob'ekti xaqida soʻz yuritganda, eng avvalo, ob'ekt soʻzining lugʻaviy ma'nosiga e'tibor berish kerak boʻladi. Shu ma'noda ob'ekt - bu:

- bizdan tashqarida va bizning ongimizga bogʻliq boʻlmagan xolda mavjud bulgan borliq, voqyelik, moddiy dunyo, mavjudot;
- kishi faoliyati, diqqat - e'tibori qaratilgan xodisa, predmet, shaxs;
- xoʻjalik yoki mudofaa ahamiyatiga ega boʻlgan korxonalar, qurilish, ayrim uchastka va shu kabilar.

Demak, ob'ekt tushunchasi mikro voqyelikdan (kishi va uning faoliyatidan) tortib, to makro voqyelik (moddiy dunyo, jamiyat) darajasigacha boʻlgan ma'noni oʻz ichiga oladi. Masalan, “Xaydovchi oʻz mashinasini boshqara ololmaganligi sababli u yoʻldan chiqib ketgan”. Bu yerda boshqaruv ob'ekti boʻlib mashina xisoblanadi.

Yoki, “U kishi oʻzini juda yaxshi boshqara oladi”. Bu yerda boqaruv ob'ekti boʻlib *kishi*, *shaxs* xisoblanadi. Futbol komandasi yoki shaxar transporti xarakatini boshqarish. Tuman, viloyat, mamlakatni boshqarish va x.k. menejmentning yoki boshqarishning ob'ektlaridir.

Boshqarish ishini bajaruvchi idoralar va ularning rahbarlari *menejmentning sub'ekti*, ya'ni boshqaruv organlari yoki menejerlar - boshqaruvchilar boʻlib xisoblanadi.

Shunday qilib har qanday xodisa yoki jarayon negizi boshqariladigan ob'ekt va boshqaruvchi sub'ekt tizimlaridan tashkil topadi.

## **Menejment ob'ekti va sub'ekti**

### **I. Makrodarajada**

Mamlakat (respublika):

- qonun chiqaruvchi xokimiyat (Oliy majlis)
- ijro etuvchi xokimiyat (O'zR Vazirlar Maxkamasi)
- sud xokimiyati

Viloyat:

- QQR Jokargi kengashi, viloyat deputatlari
- QQR Ministrlar soveti, viloyatlar xokimiyatlari
- QQR Oliy sudi, viloyatlar sudlari

Tuman (shaxar):

- tuman (shaxar) xalq deputatlari
- tuman (shaxar) lar xokimiyatlari
- tuman (shaxar) sudlari

## **II. Megodarajada**

Konsern (ko‘p tarmoqli korporatsiya):

- Qo‘mitalar va ularning raislari Sektor (tarmoq):
- Vazirliklar va vazirlar

## **III. Mikrodarajada**

Korxonona (firma), korporatsiya:

- Jamoa kengashi va raislar, prezident

Xodimlar:

- Korxonona (firma) raxbarlari, bo‘g‘in boshliqlari

Ishlab chiqarish:

- Korxonona (firma) raxbarlari, bo‘g‘in boshliqlari

Samaradorlik:

- Korxonona (firma) raxbarlari, bo‘g‘in boshliqlari

O‘z-o‘zini boshqarish:

- Fuqarolar yig‘ini, rais (oqsoqol) lar.

Menejment fani voqyelikni bilishga bag‘ishlangan umumfalsafiy usullarni qo‘llaydi. Eng avvalo, boshqaruvchi ob'ektni aks ettiruvchi, uni talqin etishga yordam beruvchi ma'lumot(fakt) lar jamlab baxolanadi. Bu ma'lumotlar mikro, mego va makro darajadagi voqyelikka oid bo‘lishi mumkin. Bu boshqaruvni tafakkur etishdagi empirik bosqich xisoblanadi.

Boshqarishning sir-asrorlarini ilmiy asosda o‘rganish, taxlil qilish maqsadida bu fan quyidagi uslublardan foydalanadi.

## **Menejment fanining taxlil usullari**

Sistemali yondoshuv:

- boshqariluvchi ob'ekt yaxlit tizim tarzida olib qaraladi. Bu yondoshuv turlicha bo'lishi mumkin:

- sistemali - kompleks yondoshuv
- sistemali - funksional yondoshuv
- sistemali - tarkibiy yondoshuv

sistemali - kommunikatsion yondoshuv

Kompleksli yondoshuv:

- boshqariluvchi ob'ekt boshqa ob'ektlar bilan o'zaro bog'lanishda va aloqadorlikda qaraladi.

Tarkibiy yondoshuv:

- boshqariluvchi ob'ekt tarkibiy qismlarga bo'lib o'rganiladi.

Vaziyat (situatsiya)li yondoshuv:

- boshqariluvchi ob'ektning konkret sharoitdagi ichki va tashqi vaziyatiga qarab boshqarishning ma'qul uslubi qo'llaniladi.

Integratsion yondoshuv:

- boshqariluvchi ob'ekt yuqoridagi uslublar (vaziyatli, kompleksli, tarkibiy yondoshuvlar)ni birgalikda qo'llash yordamida boshqariladi.

Modellashtirish usuli:

- boshqariluvchi ob'ektning boshqarish bo'yicha turli sxema, grafik va chizmalar, xomaki materiallar tayyorlanadi.

Iqtisodiy-matematik yondoshuv:

- optimal qaror qabul qilish maqsadida matematik uslublar va hisoblash mashinalarini keng miqyosda qo'llash.

Kuzatish usuli:

- boshqariluvchi ob'ekt to'g'risidagi ma'lumotlarni rejali, ilmiy, uyushtirilgan asosda to'plash usuli.

Ekspiriment (tajriba) usuli:



- boshqarish jarayonida boshqariluvchi ob'ektga nisbatan namunaviy tajribadan o'tgan usullarni qo'llash.

Sotsiologik kuzatuv usuli:

- boshqarish maqsadida turli anketali so'rovlar, suxbatlar, testlar, infratuzilmaviy taxlillarni o'tkazish.

Ilmiy jixatdan asoslangan boshqarish qayd qilingan usullarning chambarchas ravishda bog'lab olib borilishini taqoza etadi.

**Menejment**-fani boshqarish to'g'risidagi bilimlar majmuasidir. U ijtimoiy iqtisodiy, sotsial, xuquqiy, kibernetika va boshqa fanlar bilan aloqadordir.

Menejment, dastavval iqtisodiy nazariya fani bilan yaqindan bog'liqdir. U iqtisodiy qonunlarni bilib olishga va ularga mos ravishda boshqarish jarayonida iqtisodiy metodlarni qo'llashga, xar bir xodimga va jamoaga ta'sir ko'rsatishga asoslanadi. Bir qator iqtisodiy fanlar: makroiqtisodiyot, mikroiqtisodiyot, statistika, istiqbolni belgilash, mexnat iqtisodiyoti kabilar xam menejment fani bilan chambarchas bog'liqdir.

Boshqarish fani bilan yuridik fanlari o'rtasida muayyan munosabatlar mavjuddir. Yuridik fan boshqaruv faoliyati qanday doirada amalga oshirilishi lozimligini, xuquqiy normalarni qanday qo'llash xamda xo'jalik yuritish jarayonida boshqaruv organlari, raxbarlar va ayrim kishilarning me'yoriy xujjatlardan, qonunlardan foydalanishini belgilab beradi.

Sotsiologiya, psixologiya va mexnat fiziologiyasi boshqaruv muammolarini ishlab chiqishda juda katta rol o'ynaydi.

Menejment fani boshqarishning umumiy qonuniyatlarini o'rganuvchi kibernetika fani bilan uzviy bog'langandir. U boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun zarur bo'lgan axborotlarni idrok qilish va qayta ishlash jarayonlarini o'rganadi. Kibernetika yutuqlari:

- boshqaruvdagi axborot tizimini takomillashtirishga;
- boshqarish jarayonini kompyuterlashtirishga;
- avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimini yaratishga keng yo'l ochib beradi.

Qayd qilingan aloqador fanlarni mukammal o'rganish boshqarishning sir-asrorlarini chuqur anglashga va uni samarali qo'llashga imkon beradi.

## 2.2. Taqqoslama menejmentning nazariyalarining evolyusion rivojlanishi

Boshqarish nazariyasining dastlabki kurtaklari Yu.Sezar, A.Makedonskiy, Turkistonda esa oʻrta asr davrida Amir Temur xukmronligi vaqtidan boshlab shakllana boshlagan. Dastlabki paytlarda u oddiy boʻlib asosan xarbiy tavsifga ega edi.

U davrlardagi menejerlar esa xarbiy intizomni oʻrnatish maqsadida xodimlarni jazo bilan qoʻrqitish, xar qanday buyruq va farmonlarga soʻzsiz itoat etish kabi usullarni qoʻllaganlar. Bunday boshqaruv mexnat resurslaridan foydalanish, ulardan iloji boricha koʻproq qoʻshimcha qiymat undirishning gʻoyatda samarali usuli, deb qaralgan, Amir Temur davrida markazlashgan, intizomli davlatning barpo boʻlganligi xam sarkardamizning oʻz qoʻl ostidagilarni **“qoʻrquv bilan umid oʻrtasida ushlab”** tamoyili boʻyicha boshqargani sabab boʻlgan.

Kapitalizm tuzumining boshlangʻich davrida tadbirkor- mulk egasi oʻzining shaxsiy tajribasiga tayanib ishlab chiqarishni boshqargan. XVIII asrning oxirlarida Angliyada boʻlgan sanoat toʻntaruvi boshqaruvga boʻlgan qiziqishni yanada kuchaytiradi. Boshqaruv xodimlarini tayyorlashga a'loxida e'tibor berila boshlandi.

Ammo XIX asrning ikkinchi yarmi va XX asr chegarasida texnika va texnologiyaning takomillashuvi, ishlab chiqarishning keskin oʻsishi boshqarishni murakkablashtirib yuboradi va uni maxsus bilimlarni talab etuvchi, faoliyatning maxsus soxasiga ajratadi. Ushbu muammolarni xal etish uchun boshqaruv soxasidagi tajribani umumlashtirish, ishlab chiqarish va xodimlarni boshqarishning samarali usullarini izlashga olib keldi. Natijada boshqaruv toʻgʻrisidagi ilmni, fanni vujudga keltirdi.

Shu davrdan boshlab to bugunga qadar boshqaruv ta'limotida quyidagi toʻrtta yoʻnalish (maktab) evolyusion tarzda rivojlangan va oʻzlarining tegishli xissalarini qoʻshishgan.

Shunday qilib, menejment nazariyasi va amaliyoti turli davrlarda oʻziga xos koʻrinishlarda shakllanadi:

- 50-60 - yillarda boshqaruvning **tashkiliy tarkibi** diqqat markazida turgan boʻlsa;
- 60-70 - yillarda **strategik rejalashtirish** vujudga keldi;

- 80 - yillardan boshlab esa ilg'or g'arb firmalarida strategik rejalashtirishdan, **strategik boshqaruvga** o'tiladi.

Hozirgi zamon boshqaruv fani - fanlararo fandır. Boshqaruvning xar bir funksiyasini bugun maxsus fanlar:

- industrial-muxandislik sotsiologiyasi;
- ijtimoiy psixologiya;
- ijtimoiy injeneriya (ergonomika);
- marketing kabilar bajaradi.

Ayniqsa, menejmentning marketing nazariyasi bilan uyg'unlashuvi boshqarishning bozor konsepsiyasining vujudga kelishiga asos bo'ldi. Hozirgi davrda boshqaruv nazariyasi va amaliyotida sodir bo'layotgan o'zgarishlar **“Tinch boshqarish inqilobi”** deb atalmoqda.

**“Ilmiy menejment”** maktabi XIX asrning oxiri va XX asrning boshlarida Amerikada shakllana boshlagan. Bu maktab boshqacha nom bilan xam atalgan, ya'ni “boshqaruvning mumtoz maktabi” deb xam yuritilgan. Bu maktab ibtidosida amerikalik muxandis va ixtirochi F.Teylor (1856-1915) turgan edi. Uning nazariyasi keyinchalik “Teylorizm” degan nom olgan. U yaratgan tizim esa ishchilarning “siqib suvini olish”ning ilmiy tizimi deb atalgan.

F.Teylor ta'limotining asosiy mazmuni - yollanma ishchilar mexnatining unumdorligini oshirishda g'oyatda samarador va maqbul usullarni izlashdir.

Uning tamoyillariga binoan:

- mexnatning xar bir jarayoni, uning ko'lami va ketma-ketligi aniq-puxta ixtisoslashtirilishi shart;
- xar bir mexnat turi qat'iy vaqt oralig'ida taqsimlanishi lozim;
- xar bir mexnat jarayoni va xatto xar bir xarakat puxta ishlab chiqilgan qoidalarga bo'ysindirilgan bo'lishi kerak;
- yuqoridan belgilab berilgan ish usullari va qoidalarni bajarish uchun doimiy talabchan nazorat amalga oshirilishi lozim.
- ishchilar malakasi va saviyasiga qarab joy-joyiga qo'yilishi shart;

- boshqaruvchi bilan boshqariluvchi mas'uliyatini aniq belgilash va vazifalarini to'g'ri taqsimlash shart.

F.Teylorning mexnatni tashkil etish va uni boshqarish borasida taklif etgan va ishlab chiqarishga tadbiq etgan bu tamoyillari mexnat unumdorligining ikki baravar (100%ga) o'sishiga olib keladi. Ayniqsa, uning qo'llagan xarometraj usuli diqqatga sazovordir.

F.Teylor tamoyiliga binoan raxbar va mutaxassislarni kam malaka talab qiladigan ijrochilik mexnatidan va ularga xos bo'lmagan vazifalardan ozod qilinishi va ishchidan esa boshliqlarning barcha buyruqlarini **xech qanday muloxaza** yuritmasdan, biror bir shaxsiy tashabbus ko'rsatmasdan aniq xamda tez bajarishini talab qilinar edi.

F.Teylor boshqarishni "aniq qonun va qoidalarga tayanadigan xaqiqiy ilm, shuningdek, aniq bilish, nima qilish keragu va uni qanday qilib puxta va arzon usulda bajarish san'ati" deb baxolagan.

Shunday qilib, F.Teylor "boshqaruvning mumtoz maktabi"ni yaratishga asos soldi. U yaratgan boshqaruv maktabi faqat Amerikada emas, balki yevropaning boshqa mamlakatlarida xam turli nazariya va oqimlar ko'rinishda rivojlanib bordi.

Teylorning zamondoshi va ishining davomchisi amerikalik iqtisodchi G.Emerson mexnatni ilmiy tashkil qilish bo'yicha yirik mutaxassislardan bo'lib, u boshqarish va mexnatni tashkil qilishning kompleks, sistemali tizimini ishlab chiqqan. Uning tamoyillari, mashxur "Mexnat unumdorligining 12 tamoyili" nomli asarida yoritilgan.

G.Emerson mazkur kitobning mundarijasida ilmiy boshqaruv tamoyillarini moxiyatiga qarab quyidagi ketma-ketlikda bergan:

1. Aniq qo'yilgan maqsad va g'oyalar;
2. Oqilona, sog'lom fikr;
3. Malakali, e'tiborli maxsulot;
4. Intizom;
5. Xodimga nisbatan adolatli bo'lish;
6. Tezkor, ishonchli, to'liq, aniq va muntazam xisob-kitob;
7. Dispetcherlash;

8. Me'yorlar va jadvallar;
9. Sharoit bilan ta'minlash;
10. Operatsiyalarni me'yorlash;
11. Standart yo'riqnomalarni tayyorlash;
12. Unumdorlikni rag'batlantirish.

Ko'rinib turibdiki, G.Emersonning diqqat-e'tiborida eng avvalo ikki tamoyil, ya'ni **aniq qo'yilgan maqsad va g'oyalar**, shuningdek **oqilona fikr** turibdi. U shunday usullarni ishlab chiqdiki, unga ko'ra xar bir operatsiya uchun, ishchining xarakatini o'rganish natijasida berilgan ish xajmining yagona, eng muvofiq usuli o'rnatilar edi. Befoyda, xato xarakatlar bartaraf etilib, qo'yilgan maqsad va g'oyalarga muvofiq ravishda eng takomillari tanlab olinar edi.

Bunda oqilona fikr asosida, masalan, nisbiy ish xaqining maxsus tizimi qo'llanilib, unga ko'ra berilgan normani bajargan ishchilarga tarif stavkalari va koeffitsientlari oshirilar (8-band), uni bajara olmagan ishchilarga esa stavkalari 20-30 foiz pasaytirilib jarima solinar edi. Shu bilan birga berilgan vazifalarni yuqori darajada bajarilishi uchun ularga sharoit yaratilar edi. (9-band).

**“Mumtoz menejment” maktabi moxiyati.** “Ilmiy menejment” namoyandalari o'z ilmiy ishlarini asosan korxonalar, tashkilot boshqaruvini takomillashtirishga bag'ishlashgan. Ular boshqaruv darajasidan quyi masalalar bilan, ya'ni faqat ishlab chiqarish darajasidagi boshqaruv bilan shug'ullanishgan. Ma'muriy maktabning vujudga kelishi munosabati bilan mutaxassislar endi umum tashkilot darajasidagi boshqaruv muammolari bilan shug'ullana boshladilar.

Teylor va Gilbretlar oddiy ishchidan muvaffaqiyatga erishib, shuxrat qozonib martabaga minganlar. Aynan shu tajriba ularning boshqaruv to'g'risidagi tushunchalariga keskin ta'sir etgan. Ulardan farqli o'laroq, mumtoz ma'muriy boshqaruv maktabining asoschilari:

Yirik biznes sohasida mashxur, boshqaruvning yuqori bo'g'ida esa yuksak tajribali amaliyotchi raxbarlar bo'lganlar.

Ularni tashvishlantiruvchi bosh masala-bu umumtashkilot miqyosidagi samaradorlikka erishish bo'lgan. Shunday maqsad qo'yilgan bo'lsa-da ular xam boshqaruvning sotsial jixatlariga unchalik e'tibor bermadilar. Uning ustiga ustak ularning ishlari shaxsiy tuzatuvlar doirasidan chiqmagan. Shu sababli ularning yondoshuvlari ilmiy metodologik asosga ega emas edi.

“Mumtoz”chilar tashkilotga keng qamrovli kelajak nuqtai nazardan yondoshish yo'li bilan undagi umumiy xususiyatlar va qonuniyatlarni aniqlashga urinishgan. Maqsad-boshqarishning unversal tamoyillarini yaratish va shuning evaziga muvaffaqiyatga erishish edi. Ular boshqarishning quyidagi ikki jixatiga e'tiborni qaratdilar:

- Tashkilotning oqilona boshqaruv tizimini ishlab chiqish. Shu maqsadda tashkilotni bo'linmalar yoki ishchi guruxlarga bo'lish, moliya, ishlab chiqarish va marketing boshqarishni takomillashtirishning muxim tomonlari deb xisobladilar.
- Tashkilotning oqilona tarkibi va xodimlarning oqilona boshqaruviga erishish. Shu maqsadda boshqarishda yakkaboshlik bo'lishini va xodim faqatgina bitta boshliqdan topshiriq olish va unga bo'ysinishi lozim degan g'oyani ilgari surishadi.

A.Fayol boshqaruv fanining rivojlanishiga salmoqli xissa qo'shgan fransuz olimlaridandir. U Fransiyadagi yirik ko'mir qazib oluvchi kompaniyani boshqargan. A.Fayol o'zining boy amaliy tajribasini “Umumiy va sanoat boshqaruvi” (1916) nomli kitobida umumlashtirgan. Uning ilgari surgan quyidagi boshqaruv tamoyillari hozirgi kunda xam o'z axamiyatini yo'qotmagan.

### Fayolning boshqarish tamoyillari

Mexnat taqsimoti	Ixtisoslashuv natijasida ko'p miqdorda va yuqori sifatli maxsulot ishlab chiqariladi. Bu e'tibor qaratilishi lozim bo'lgan maqsadlar sonini keskin qisqartirish evaziga erishiladi.
Vakolat va mas'uliyat	Vakolat-bu buyruq berish uchun berilgan xuquq. Mas'uliyat esa buning aksi. Jaerda vakolat berilgan bo'lsa o'sha yerda mas'uliyat vujudga keladi.
Intizom	Intizom raxbar bilan xodim o'rtasida o'zaro xurmat, quloq

	solishni talab qiladi. Shartnomalarning soʻzsiz bajarilishini taqoza etadi.
Yakkaboshlik	Xodim bevosita boshligʻidan buyruq olishi kerak.
Yoʻnalishning bir xilligi	Yagona maqsad doirasida faoliyat koʻrsatayotgan xar bir gurux, yagona reja asosida ishlashi va bitta raxbarga ega boʻlishi kerak.
Shaxsiy manfaatlarni umumiy manfaatga boʻysindirish	Ayrim xodim yoki guruxdagi kishilarning manfaatlari bir-biriga zid kelmasligi kerak.
Xodimlarni taqdirlash	Xodimlarning ishonchini qozonish va ularning xamdarligini oshirish uchun ularga adolat yuzasidan barcha mexnatiga xaq toʻlash lozim.
Markazlashish	Xamma oʻz oʻrnida boʻlishi va oʻz burchini ado etishi lozim.
Boshqaruvdagi ierarxiya	Bunda quyi daraja yuqoridan nazorat qilinadi va yuqoriga boʻysinadi.
Tartib	Xamma oʻz oʻrnida boʻlishi va oʻz burchini ado etishi lozim.
Adolat	Tashkilotda adolatning xukm surishi-bu qonunning ustivorligi bilan raxmdillikning uygʻunlashuvidur.
Xodim uchun ish joyining doimiyligi	Yuqori darajadagi qoʻnimsizlik tashkilot faoliyati samaradorligini pasaytiradi: £z ish joyini mustaxkam egasi boʻlish xarakatida boʻlgan oddiy raxbar bir joyda muqum ishlashni istamaydigan iste'dodli raxbardan ming, chandon yaxshi.
Tashabbus	Tashabbus-bu tor ma'noda rejani ishlab chiqish va uning oʻz vaqtida bajarilishini ta'minlashdir.
Korporativ rux	Ittifoq-bu kuch. U esa xodimlar oʻrtasidagi xamjixatlikning va manfaatlarning xamoxang-lashuvi natijasi boʻlishi mumkin.

#### **A. Fayol boshqarishni:**

- Kelajakni koʻruvchi;
- Faoliyatni tashkillashtiruvchi;

- Tashkilotni idora qiluvchi;
- Faoliyat turlarini muvofiqlashtiruvchi;
- Qaror va buyruqlarning bajarilishini nazorat qiluvchi kuchli qurol

deb ataydi. Bu fikrlar hozirgi davrgacha boshqarish fani asosida yotadi.

“Ilmiy menejment” va “mumtoz menejment” namoyandalari mexnatni ilmiy tashkil qilish tamoyillarini ishlab chiqishdi. Mexnatni **texnokratik** boshqarilishiga asos solishdi. Bu tamoyillar asosida:

- raxbarning xodimga bo‘ladigan munosabatlari aloxidalashtirildi;
- mexnatni rag‘batlantirish qat’iy me‘yorlashtirildi;
- mexnatni rejalashtirish va uni nazorat qilish qat’iylashtirildi;
- mexnatga jismonan majburlash o‘rnatildi;
- yollanma ishchidan fikrsiz robot sifatida foydalanish usuli qat’iy o‘rnatildi.

Mexnatni texnokratik boshqarish usuli yollanma ishchilarning mexnat unumdorligini oshirishda g‘oyatda samarador va maqbul usul sifatida ko‘p yillar davomida xizmat qildi. Ayniqsa, bu usul G.Ford zavodlarida yuqori rivojlanishga erishdi. Uning boshqa kompaniyalardagi izdoshlari ishlab chiqarishni uzluksiz-konveyer usulida tashkil etishlari boshqarishni markazlashtirishga, mexnatni ilmiy tashkil etishga, unumdorlikni keskin o‘stirishga erishdilar.

1850-1860 yillarda fan-texnika omilining kuchayishi mexnatni tashkil qilish va uni boshqarishda qo‘llanilayotgan texnokratik usulning xam takomillashtirilishini taqoza etdi. Fan-texnika taraqqiyoti yangi texnologiyalarni kirib kelishini jadallashtiradi. Endi ishchi kuchiga bo‘lgan munosabat tubdan o‘zgaradi.

Shunday bir sharoitda ilmiy va mumtoz menejmentlarga muqobil xarakat sifatida A<sub>1</sub>Shda 1820-1830 yillari “teylorizm”ga qandaydir darajada qarshi turuvchi yangi nazariya - “*insoniy munosabatlar*” maktabi paydo bo‘ldi. Bu maktabga amerikalik jamiyatshunos va ruxshunos E.Meyo (1880-1949) asos soldi.

Bu maktab nuqtai nazaridan:



- ishchi - bu fikrsiz robot emas, balki obro‘-e'tiborda, o‘z-o‘zini xurmat qilishga, o‘z qadr - qimmatini xis etishga;
- boshqa kishilar tomonidan ma'qullanishga, shaxsiy maqsadlar va manfaatlarga erishishga intilishda muayyan ijtimoiy extiyojlarga ega bo‘lgan individdir.

Ayni individlar kompaniya va firmalarning manbai ekanligidan kelib chiqib, insoniy munosabatlar maktabi boshqaruvining:

- tashabbuskorlikdan;
- ishchilar bilan xamkorlikdan;
- kompaniyada “birdamlik ruxi” va “mushtaraklik tuyg‘usi”ni shakllantirishdan foydalanish xamda ularni rag‘batlantirishga asoslangan tegishli usullarni ishlab chiqdi.

Amerikalik olim D.Mak-Gregor (1906-1964) “inson munosabatlari” maktabining atoqli namoyandalaridan xisoblanadi. U inson xulq-atvorining ikki modeli, xodimning o‘z mexnatiga ikki xil munosabatda bo‘lishi mumkinligini inobatga olib X (iks) va U (igrik) nazariyasini yaratadi.

**X (iks) nazariyasiga ko‘ra**, namunaviy yollanma xodim - tabiatan yolqov bo‘lgan kishi, shu sababli u topshirilgan ishdan bo‘yin tovlashga urinadi, unda izzat talablik, mas'uliyat sezish, faxm - farosat yetishmaydi. Bunday xolatda xodimni doimo majburlash, nazorat qilish, jazolash va jarima solish bilan qo‘rqitib turish zarur.

**U (igrik) nazariyasi** birinchisiga qarama-qarshi: yollanma ishchilar tabiatan faol, ularga tashabbuskorlik va uddaburonlik, o‘z zimmasiga mas'uliyat olish saloxiyati xosdir. Bunday xolda menejerlik vazifasi kishilar o‘z maqsadiga va qiziqishlariga g‘oyat maqbul tarzda erishadigan shart-sharoitni barpo etishdan iborat. Kompaniyaning siyosati va istiqboli esa xodimlarning xulq atvoriga asoslangan xolda tashkil etilishi kerak. Bu nazariyaga muvofiq keluvchi ishchini rag‘batlantirish va unga qulay muxit yaratib berishgina kifoya qiladi.

Albatta, xar ikkala nazariya xam faqat nazariyadir. Amaliyotda ular sof ko‘rinishda bo‘lmaydi. Inson murakkab va ziddiyatli mavjudot. U o‘zida xam birinchi, xam ikkinchi modellar sifatini mujassamlashtiradi. Boshqarishning yuksak san'at ekanligi xam ana shu ikki

jixatni uygʻunlashtirishda. Inson omili boshqarish tamoyillari tarkibida eng asosiysi boʻlib qoladi.

**“Tizimli” yoki zamonaviy menejmentning mohiyati.**

XX asrning 60-80 - yillarida sharbda zamonaviy menejment rivojlana boshlanadi. Sharb nazariyotchilari ijtimoiy tizimlar maktabi boshqaruvini tashkil qilish maqsadida:

- tizimli yondoshuv asoslarini ishlab chiqishadi;
- yaxlit tizim bilan uning qismlari munosabatlari masalalarini koʻrib chiqishadi;
- bir qancha oʻzgaruvchi omillarning boshqaruvga boʻlgan ta'sirini oʻrganishadi.

Bu maktab namoyandalari (amerikalik Ch.Barnard, G.Saymon) zamonaviy menejmentda qoʻyidagi toʻrt yondoshuvni asoslab beradilar.

**“Tizimli” yoki zamonaviy menejment**

Tizimli yondoshuv	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tizim - bu bir-biri bilan oʻzaro bogʻlangan qismlar. Har bir qism yaxlit tizimning oʻzgarishiga oʻz xissasini qoʻshadi. Tashkilot - bu yaxlit ochiq tizimdir. Uning taqdiri tashqi va ichki muxitga bogʻliq. Tizimli yondoshuvda tashkilotni boshqarishda asosan uni ichidagi, tarkibidagi muxitga (iqtisodiy, ilmiy-texnik, ijtimoiy-siyosiy) e'tibor beriladi.</li> <li>•</li> </ul>
Vaziyatli yondoshuv	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garchi tizimli yondoshuvda yaxlit tashkilot qanday qismlardan tashkil topgan degan savolga javob topaolsak-da, biroq bu qismlarning qaysi biri muxim, qaysi biri ikkinchi yoki uchinchi darajali ekanligiga e'tibor qaratilmaydi.</li> </ul> <p>Yaxlitning qaysi bir qismi oʻta muxim degan savolga vaziyatli taxlil javob beradi. Bunda tashkilotning ichki tarkibidagi oʻzgarishlar tashqi muxitning ta'siri bilan bogʻlab oʻrganiladi. Ammo turli darajadagi vaziyat turli darajadagi bilimni talab qiladi.</p>
Funksional yondoshuv	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boshqaruvga tashkiliy mexanizmlarning eng oqilona yoʻllarini ishlab chiqish imkonini beradi. Shu nuqtai nazardan boshqarish quyidagi funksiyalarni bajaradi:</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rejalashtirish;</li> <li>• tashkillashtirish;</li> <li>• raxbarlik qilish;</li> <li>• muvofiqlashtirish;</li> <li>• nazorat qilish va x.k.</li> </ul>
Miqdorli yondoshuv	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bunday yondoshuvga asosan: <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Menejmentning operatsion tamoyiliga;</li> <li>→ qaror qabul qilish nazariyasi tamoyillariga</li> <li>→ Matematik yoki ilmiy menejment kabilarga e'tibor qaratiladi.</li> </ul> </li> </ul> <p>Endi boshqarish jarayonida nafaqat matematika; statistika, kibernetika, muxandislik fanlari, shuningdek sotsiologiya, ruxshunoslik, tizimlar nazariyasi kabi fanlar xam keng qo'llanila boshlanadi.</p>

Zamonaviy menejmentning maqsadi qaror qabul qilish jarayonini, elektron xisoblash texnikasini xamda eng yangi matematik usullar va vositalarni qo'llagan xolda tadqiqotni o'tkazishdir. Tizimli menejment qarorlarning oqilonaligini yuksaltirish kabi vazifani qo'yadi.

Menejment nazariyasini sobiq ittifoqda rivojlantirishda A.K. Gastev, P.M. Kerjensev, V.G. Afanasev, D.V. Gvishiani, S.ye. Kamenitser, O.V. Kozlova, D.M. Kruk, A.M. Omarov, G.X. Popov kabilar o'zlarining salmoqli xissalarini qo'shganlar. Sobiq ittifoqda mexnatni ilmiy tashkil qilish va boshqarish soxasini ilmiy tadqiq qilish 1920 yillarda boshlangan. 1920 yillari mexnatning markaziy instituti (SIT) tashkil etilib, mexnatni ilmiy tashkil qilish bo'yicha qator konferensiyalar o'tkazildi. Maxsus jurnallar chop etilishi yo'lga qo'yildi. 1920 yurtalarida "Mexnatni ilmiy tashkil qilish" fani o'qitila boshlandi.

**A.K.Gastev** (1882-1941) o'zining "qanday ishlash kerak?", "Mexnatni me'yorlash va tashkil qilish" kabi qator asarlarini chop etdi. Markaziy mexnat instituti (SIT)ning tashkilotchisi xam Gastev bo'lgan. SIT va Gastevning ilmiy ishlanmalari negizida mamlakatda mexnatni ilmiy asosida tashkil qilishda qator muvaffaqiyatlarga erishildi. Chunonchi:

- mexnatni ilmiy asosda tashkil qilish bo'yicha o'qitish va xodimlarning malakasini oshirish tizimi yaratildi;

- mexnatni ilmiy tashkil qilishning ilgʻor tajribalarini nafaqat mamlakat ichida, shuningdek, chet davlatlarda xam ommalashtirishga erishildi.

**P.M. Kerjensev** (1881-1940) xam boshqarish boʻyicha qator asarlar chop etgan. Bular qatoriga “Mexnatni ilmiy tashkil etish”, “Boshqarishni tashkil qilish tamoyillari”, “Vaqt uchun kurash” kabilar kiradi. Ular boshqarish boʻyicha darsliklarni yozishda asos qilib olindi. 1920 yilning boshlarida Kerjensev tashabbusi bilan “Vaqt” Ligasi tashkil etildi. Bu Liga jamoatchilikning e'tiborini:

- mexnatni tashkil qilishda tartibsizliklarning nixoyatda koʻpligiga;
- bexuda ishlarga vaqtning koʻp sarflanayotganligiga;
- boshqaruv tizimida funksiyalarning nooqilona taqsimoti kabilarga qaratdi va ularni bartaraf etilish yoʻllarini ishlab chiqdi.

1950 yillarning oxiridan boshlab mamlakatda boshqarish nazariyasining rivojlanishi yanada kuchaydi. Shu yillarda mexnatni ilmiy tekshirish instituti, boshqarish va normativ boʻyicha markaziy ilmiy-tadqiqot institutlari tashkil etildi. Mamlakatning yetakchi oliy oʻquv yurtlarida (MDU, MMI, KXXN, MXXN, TXXI, va boshqalar) “Mexnatni ilmiy tashkil qilish”, “Boshqarish” kafedralari, fakultetlari tashkil etilib, ular boʻyicha maxsus fanlar oʻqitila boshlandi.

Rossiyada xozircha yagona, Moskva boshqaruv instituti tashkil qilingan boʻlib, u korxonalar yoki tarmoq faoliyatining boshqaruv tomonini takomillashtirish masalalari boʻyicha direktorlar maslahatchilari deb yuritiladigan boshqarishni tashkil qilish boʻyicha mutaxassislarini tayyorlaydi.

O'zbekistonda menejmentning nazariy asoslari va uning asosiy tamoyillari XIII-XIV asrlarga kelib Amir Temur xukumronligi davridanoq shakllana boshlagan. Amir Temur “Temur tuzuklari” asarida, qanday qilib xokimiyatni qoʻlga kiritgani, siyosiy va xarbiy faoliyati xaqidagi sirlar, uni boshqarish san'ati, shu bilan birga istilochilikka qanday raxbarlik qilganini oʻzi izoxlab bergan.

“Temur tuzuklari” jaxonga mashxur asar. Uning qoʻl yozma nusxalari dunyoning deyarlik barcha mamlakatlari (Hindiston, Eron, Angliya, Daniya, Fransiya, Rusiya,

Germaniya, Armaniston, Ўzbekiston va boshqalar)ning kutubxonalarida mavjud. Asar ikki qismdan iborat.

Birinchi qism Amir Temurning o'z davlatini barpo etish va uni xar jixatdan mustaxkamlash, mukammal qurollangan qudratli qo'shin tuzish borasida tatbiq etgan tuzuklari va rejalaridan iborat bo'lib, xatto qo'shinning jangovor saflanish tartibi xam maxsus jadvallar orqali ko'rsatib berilgan.

Asarning o'n uch qism (kengash)dan iborat ikkinchi qismida esa xizmat soxibqironning kuchli feodal davlatni barpo etish, qo'shin tuzish va dushman lashkarini sindirish yuzasidan tuzgan kengashlari va amalga oshirgan ishlari o'z ifodasini topgan.

Amir Temur zukko, tajribali va siyosatdon davlat arbobi edi. U o'zi tuzmoqchi bo'lgan davlatning markaziy apparati va maxalliy xokimiyatning qanday, qaysi ijtimoiy toifalarga tayanishi, mansabdor shaxslar va ularning sifatlari xamda burch va vazifalarini oldindan belgilab bergan.

“Tuzuklar” muallifining fikricha, xar bir soxibi toj davlat va jamiyatni ma'lum ijtimoiy-siyosiy guruxga tayangan xolda boshqarishi lozim. Hazrat Amir Temur, “Tuzuklar”da ma'lum qilishicha, o'z faoliyatida qo'yidagi 12 ijtimoiy-siyosiy guruxga tayanib ish olib borgan:

1. Xazrat Payg'abarimiz Muxammad Sallolloxu Alayxissalomning aziz va mukarram avlodi bo'lmish sayidlar, ulamo va shayxlar;
2. Xayotning achchiq-chuchugini totgan bilimdon kishilar;
3. Duoguy taqvodorlar;
4. Amirlar, sarxanglar, sipoxsolollar, ya'ni lashkar va qo'shin boshliqlari;
5. Sipox bilan raiyat, ya'ni qora xalq;
6. Saltanat ishlari, uning siru-asrorini bilgan, kengashsa bo'ladigan dono va ishonchli kishilar;
7. Vazirlar, sarkitob va devon bitiqdari;
8. Xakimlar, tabiblar, munajjimlar va muxandislar;
9. Xadis olimlari va roviylar, ya'ni rivoyat aytuvchilar (tarix shunoslar).
10. So'fiy va oriflar;

11. Xunar va san'at axli, ya'ni kosiblar va san'atkorlar;

12. Xar turli mamlakatlardan kelgan sayyox va tijorat axli. Ular bilan so'zlashib, mamlakatlaridagi ijtimoiy-siyosiy axvoldan voqif bo'lib turish mumkin bo'lgan.

Davlatni idora qilishda vazirlar, amirlar va viloyatlarda o'tirgan noiblarning roli benixoyat katta bo'lgan. Shuning uchun xam Amir Temur ularni tanlash va vazifalarga tayinlash ishiga a'loxida axamiyat bergan. Ular soxibqironning fikricha sadoqatli, axloqiy pok, adolatpesha:, tinchliksevar va tashabbuskor odamlar bo'lishi kerak. "Tuzuklar" muallifining fikriga ko'ra, masalan, vazirlar to'rt sifatga ega bo'lishlari shart:

1. Asillik, toza nasllik va ulug'vorlik;
2. Aqlu farosatli;
3. Sipox bilan raiyat axvolidan boxabarlik va ularga g'amxo'rlik ko'rsatish, ular bilan yaxshi muomalada bo'lish;
4. Sabru bardoshlilik, muloyimlik.

"Tuzuklar"da keltirilgan ma'lumotlarga ko'ra Amir Temur o'z davlatini, bir uchi Chinu Mochin va ikkinchi uchi Shom xududida bo'lgan ulkan mamlakatni bor-yo'g'i yetti nafar vazir yordamida boshqargan. Bular qo'ydagilar.

#### **Vazirlar va ularning vazifalari**

Mamlakat va raiyat vaziri	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bu vazir el-yurtning muxim ishlarini, kunda chiqib turadigan muammolarni, raiyat axvolini, olingan xosil, daromadning miqdori, oliq-soliq, davlat xarajatlari, el-yurtning obodonchiligi va axolining farovonligi qay darajada ekanligidan oliy xukmdorni xabardor qilib turgan</li></ul>
Soliq vaziri	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sipoxiylarning maosh va tanxolarini boshqargan, uning qiyinchilik va parishonlikka tushib qolmasligining chora-tadbirlarini ko'rgan, sipox axvolidan doimo podshoxni ogox etib turgan.</li></ul>
Mol-mulk, daromad, xarajatlar vaziri	<ul style="list-style-type: none"><li>• Turli sabablarga ko'ra egasiz qolib ketgan yer-suv va mol-mulknini boshqargan, zakot va boj yig'imiga mutasaddiylik qilgan.</li></ul>

Sarkori xissa va saltanat ishlarini yurituvchi vazir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podshoxga qarashli yer-suv va mol-mulk, shuningdek davlat muassasalarining faoliyatini nazorat qilib turgan.</li> </ul>
Qozi kalon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adliya muassasalarini boshqargan</li> </ul>
Jalol ul-islom	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podshoxning favqulodda xuquqlarga ega bo'lgan nazoratchisi.</li> </ul>
Vaziri devoni insho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turli mamlakatlar bilan olib boriladigan yozishmalar devonining boshlig'i.</li> </ul>

El - yurtning obodonligi, saltanatning ustuvorligi ko'p jixatdan mana shu vazirlarga bog'liq bo'lgan. Boshqaruv tizimining shu tariqa oqilona tashkil etilishi uning negizida inson manfaatlari yotganligi, davlat siyosatining boshqaruvga ijobiy ta'siri dunyoda buyuk davlat paydo bo'lishi bilan yakunlandi. Bu markazlashgan buyuk, iqtisodiy barkamol, siyosiy barqaror davlatning shakllanishiga olib kelgan boshqaruv nazariyasi faqat shu davlatdagina emas, balki boshqa o'lkalarda xam davlatni ilmiy boshqarish nazariyasi sifatida qo'llanila boshlandi.

Xozirgi menejment fanida ta'kidlangan boshqarishning iqtisodiy, insoniy, oqilona va samarali shaklini yaratish bo'yicha xarakatlar Amir Temurning "Temur tuzuklari"da o'z aksini topib xozirgacha xam o'zining qimmatini yo'qotmagan. Aksincha, bugungi mustaqil O'zbekistonning iqtisodiy va siyosiy mustaqilligi gurkirab rivojlanayotgan paytda xam boshqarishni tashkil qilishda muxim dastur amal sifatida qo'llanilmoqda.

### **2.3. Taqqoslama menejmentning qonun-qoidalari va tamoyillari**

Dastlab qonun-qoida va tamoyil so'zlarining lug'aviy ma'nolari to'g'risida ikki og'iz so'z.

**Qonun** - bu ob'ektiv borliqda turli xodisalar kishi ongidan va ixtiyoridan tashqari xamisha mavjud bo'lgan zaruriy bog'lanish, munosabat. Masalan, ijtimoiy taraqqiyot qonunlari, muvozanat qonunlari va x.k.

Qonun - bu davlat xokimiyati tomonidan qabul qilingan, xamma uchun majburiy bo'lgan ijtimoiy xuquqiy norma va munosabatlarni belgilovchi rasmiy qoida. Masalan,

Konstitutsiya Ўzbekistonning asosiy qonunidir. To‘qqiz yillik majburiy ta’lim haqida qonun va x.k.

Qonun - bu bajarilishi shart, majburiy bo‘lgan, norma, qoida tusiga kirgan talab, topshiriq va shu kabilar, ya'ni jamiyatda, ijtimoiy gurux va shu kabilarda qabul qilingan odat tusiga kirgan qoida, rasm, odat.

**Tamoyil** - mayl, moyillik, tendensiya.

“**Prinsip**” so‘zi lotin tilidan olingan bo‘lib, asos, dastlabki, ya'ni xatti-xarakat yoki faoliyatning asosiy qoidasi, raxbar g‘oya ma'nolarini bildiradi. Prinsiplarni menejment fani va amaliyotining poydevori deyish mumkin.

Qonun va tamoyillarda menejmentning ob'ekti va sub'ekti o‘rtasidagi ob'ektiv, muxim, takrorlanadigan, nisbiy, turg‘un, aniq muayyanlik va moxiyat bilan umumiy bog‘lanish va aloqadorlik o‘z ifodasini topadi. Bu umumiy bog‘lanish va aloqadorliklar ma'lum shart-sharoitlarda voqyealar rivojining yo‘nalishi va xususiyatini belgilab beradi.

Bundan ko‘rinib turibdiki, menejmentning qonun-qoidalari va tamoyillari faqat xamma uchun majburiy bo‘lgan norma, qoida, rasm-rusum, moyilliklar orqali ta'riflanishi va ifodalanishi mumkin.

### Menejmentning tamoyillari

Demokratiya lash tamoyili	ommani boshqarishga keng ko‘lamda jalb qilishni, kengash va maslaxat bilan ishlarning bajarilishini talab qiladi.
Ierarxiya tamoyili	boshqarishning pog‘onaligiga asolanadi. Bu tamoyil, bir tomonidan, markaziy, ikkinchi tomondan esa, viloyat shaxar va tumanlar darajasidagi davlat xokimiyati xamda boshqaruv idoralarining vazifalarini aniq belgilanishini talab qiladi. Samarasiz boshqaruv bo‘g‘inlari qanchalik ko‘p bo‘lsa, shunchalik boshqaruv jarayoni chigallashadi.
Rejalashtiris h tamoyili	boshqarish bo‘g‘inlari o‘rtasidagi taraqqiyot nisbatlarini aniqlaydi, shartnomalarning bajarilishini tashkil qiladi va nazorat



	qiladi.
Yakkaxokimlik tamoyili	boshqarish tayinlangan shaxs tomonidan bajarilib, unga boshqariladigan ob'ekt, uning mol-mulki, pul mablag'lari ishonib toshiriladi. Yakka xokimlik boshqarishda jiddiy tartib va mexnat intizomini ta'minlaydi. Bunda "Ko'plashib muxokama qilmoq kerag-u, lekin mas'uliyat yakka bir kishida bo'lmog'i kerak" degan prinsip amal qiladi.
Ilmiylik tamoyili	menejerlardan chuqur bilimni, o'z soxasi bo'yicha iqtisod, mantiq, ruxiyat, matematika, chet tili, texnologiya kabi fanlarni yaxshi bilishini talab qiladi. Shu bilan birga uning saviyali tashkilotchi, tashabbuskor g'oyalarga boy, izlanuvchan, bozor kon'yunkturasini yaxshi biladigan, tavakkal qilishdan qo'rqmaydigan mutaxassis bo'lishini talab qiladi.
Qayta aloqalar tamoyili	Topshiriqni berishda tushundinglarmi? deb so'rash yetarli emas. Bunday savolga javobgar shaxslardan tasdiqlovchi javobni, topshiriqni to'g'ri tushunganligini so'rash kerak.
Javobgarlik tamoyili	bu tamoyil, eng avvalo, boshqaruvchilarning javobgarligini nazarda tutadi. Bajaruvchanlik madaniyati past, mas'uliyatsiz raxbar korxonalar va xodimlarning sho'ri. Menejer uchun xuquqiy javobgarlik o'ta yuqori bo'lishi kerak.

Shunday qilib, boshqarish tamoyili (prinsipi) deganda boshqaruv organlari va raxbarlari faoliyatining zaminini tashkil etuvchi asosiy qonun-qoidalar tushuniladi. Boshqarish tamoyillari-bu boshqaruv amaliyotida ob'ektiv qonunlardan ongli foydalanish shakllaridandir.

Boshqaruv tamoyillarining shakllanishi chuqur tarixiy ildizlarga ega. Xususan, Turkistonda bu tamoyillar Amir Temur xukmronligi davrida shakllana boshlagan. O'zining ixcham, tezkor boshqarish devoniga ega bo'lgan Markaziy Osiyodagi Turkistondek buyuk davlat

- ilmiylik;
- yakka xokimlik;
- ierarxiya;

- bilimdonlik;
- demokratiya kabi tamoyillar asosida boshqarilgan.

Xurosonlik yirik shayx va shayxuislom, Amir Temurning e'tiqod qo'ygan, pirlaridan, tinchliksevar va raiyatparvar inson Zaynuddin Abubakir Toybodiy Temurga maktub yozib uning saltanat yumushlarida quyidagi "to'rt ishni qo'llashini aytgan, ya'ni:

- 1) Kengash;
- 2) Mashvaratu maslaxat;
- 3) Xushyorligu muloxazakorlik;
- 4) Extiyotkorlik.

Shunday ekan, saltanatni boshqarishda mashvaratu maslaxat va tadbir bilan ish yuritgin, toki oqibatda nadomat chekib, pushaymon bo'lmagaysan. Yana shuni xam bilgilkim, saltanat ishlarining bir qismi sabru toqat bilan bo'lgay, yana bir qismi esa bilib-bilmaslikka, ko'rib ko'rmaslikka solish bilan bitur. (Xullas) tadbirlardan ogox qilingandan keyin shuni aytish joizdirkim, qat'iylik, sabr, chidamlilik, xushyorlik, extiyotkorlik, va shijoat bilan barcha ishlar amalga oshirilgay. Vassalom"

Maktubni o'qib Amir Temur o'z Tuzuklarida: "U menga saltanat ishlarining to'qqiz ulushi mashvarat, tadbir va kengash, qolgan bir ulush esa qilich bilan bajo keltirishni anglatdi..."

Tajribamda ko'rilgankim, ishbilarmon, mardlik va shijoat soxibi, azmi qat'iy, tadbirlar va xushyor bir kishi ming-minglab tadbirsiz, loqayd kishilardan yaxshidir. Chunki tajribali bir kishi ming kishiga ish buyuradi"-deb yozgan edi.Ma'muriy buyruqbozlik tizimi sharoitida sobiq SSSR quyidagi tamoyillarga asoslanib boshqarilgan.

#### **Ma'muriy-buyruqbozlik tizimi sharoitidagi boshqarish tamoyillari**

Byurokratlar markaz- lashuv	boshqarish ob'ektiga nisbatan bo'lgan munosabat maksimal ravishda, qat'iy darajada buyruq-lashgan. Bu tamoyil demokratiyaga o'ta yotdir.
Nomenklatura	lavozimlarga faqat yuqori tashkilotlar tomonidan qat'iy ravishda oldindan ro'yxatga kiritilgan kishilar tayinlanadi. Aynan shu tartib shaxsga sig'inishni vujudga keltiradi.
O'z o'ziga	Garchi sotsializm-bu inson manfaatini ximoya qiluvchi, uning

xizmat qilish, shaxsiy manfaatni ustun qo'yish	farovonligini oshiruvchi tuzum degan shior bilan amal qilgan bo'lsa-da, aslida bu tuzumning qonun - qoidalari, tamoyillari amaldorlarning manfaatlari uchun xizmat qiladi.
Demokratiyani tan olmaslik	Demokratiyani tan olish degan so'z ular uchun xokimiyatni yo'qotish bilan baravar edi. Ma'muriy buyruqbozlik tizimi uchun demokratiya bu "tabiiy dushman".
Buyruqbozlik	Boshqacha bo'lishi mumkin emas. Faqat shundagina kuch ishlatish, qo'pol ravishda majburlash kabilar o'z ijrosini topishi mumkin. "Gilam usti"ga chaqirish, tezkor tashkiliy xulosalarni yasash, daxshatli qarorlar chiqarish kabilar buyruqbozlikning o'ta ayovsiz ko'rinishlaridir.
Formalizm, rasmiyatchilik	Formalizm qo'qozbozlikning "ota"si, to'rachilik muxitini yaratuvchi daxshatli tamoyildir. Har qanday qo'llanmani pesh qilib, uning orqasida qonuniy narsalarni tan olmaslik, munosabatlarda rasmiyatchilik bilan yondoshish bu tamoyilning bosh maqsadi bo'lib xisoblanadi.
Maxdudlik	Ma'muriy-buyruqbozlik tizimi o'zining sir-asrorlarini yashirishga, maxfiy tutishga xarakat qiladi. To'ralarni oshkoralik va demokratiyaning xujumidan aynan shu maxdudlik ximoya qiladi, maxfiy ma'lumotlarga yetib borishga xalaqit beruvchi qalqon vazifasini bajaradi.
Konservatizm	Yangilikka nisbatan ayovsiz tamoyil. Garchi biror-bir yangilik u yoki bu faoliyatni yaxshilashga olib kelishini bilsa-da, bu yangilikni iloji boricha kechiktirib yoki chala-chulpa joriy qilishga tarafdor.

Bu tamoyillarning ustuvorligi sobiq ittifiqni tanazzulga olib keldi. Partiya, davlat nomenklaturasining qattiq iskanjasi iqtisodiyot, siyosat, ma'naviyat va ma'rifatni ezib tashladi. Muxim qarorlarni partiya tor doirada qabul qilar va butun mamlakat uchun majburiy bo'lib qolar edi. Joylarda tashabbus bo'g'ilar edi. Demokratiyani bo'g'ish konstitutsiyada e'lon qilingan xaq-xuquqlarni xam ommaviy ravishda buzishga olib keldi. Natijada sobiq ittifoq parchalanib ketdi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida O‘zbekistonning siyosiy-ijtimoiy va iqtisodiy istiqbolga erishishning asosiy tamoyillari Prezidentimiz I.Karimovning O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisining birinchi majlisidagi ma’ruzasida (23.02.95) quyidagicha yoritilgan.

### **Bozor iqtisodiyoti sharoitida O‘zbekistonda davlatni boshqarish tamoyillari**

Demokratiya tamoyili	<ul style="list-style-type: none"> <li>• insonning o‘z xoxish-irodasini erkin bildirish xamda uni amalga oshirishi;</li> <li>• ozchilikning ko‘pchilikka bo‘ysinishi;</li> <li>• barcha fuqarolarning teng xuquqliligi;</li> <li>• davlat va jamiyat boshqaruvida qonun ustuvorligi;</li> <li>• davlatning asosiy organlari saylanishi, ularning saylovchilar oldida xisob berishi;</li> <li>• tayinlash yo‘li bilan shakllanadigan davlat organlarining saylovchi tashkilotlar oldidagi javobgarligi va b.</li> </ul>
Iqtisodiy munosabatlarni demokratiyalash tamoyili	<ul style="list-style-type: none"> <li>• monopollashgan iqtisodiyotdan erkin iqtisodiyotga;</li> <li>• sotsialistik musobaqadan erkin raqobatga;</li> <li>• qat‘iy belgilangan narxlardan erkin narxlarga;</li> <li>• davlatlashgan mulkdan xilma-xil mulkchilikka tayangan iqtisodiyotga o‘tish.</li> </ul>
Yuksak ma’naviyat tamoyili	<p>Mustaqillik tafakkurini kengroq tushunish, ya’ni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O‘zbekistonning istiqboli va istiqloli xaqida qayg‘urish;</li> <li>• o‘zining va o‘z xalqining, vatanning qadru qimmatini, ornomusini anglab, uni ximoya qilish;</li> <li>• yuksak g‘oyalar, yangi fikriy kashfiyotlar, niyatlar og‘ushida mexnat qilib, iste’dodi, bor imkoniyatini, kerak bo‘lsa, jonini yurt istiqboli, eliga baxshida etishdir.</li> </ul>
Milliy xavfsizlikni ta’minlash tamoyili	<p>* respublikaning dunyo xamjamiyatiga kirish sur’atlarini tezlashtirish;</p> <p>* turli xalqaro davlat va nodavlat tashkilotlari, birinchi galda, BMT, NATO, yevropa xavfsizlik va xamkorlik tashkiloti ishlariga faol ishtirok etishni ta’minlash.</p>

O‘zbekiston yo‘li Islom Karimovning bozor munosabatlariga o‘tish yuzasidan olg‘a surgan besh tamoyilga asoslanadi. Ularning moxiyati quyidagicha.

### **Beshta asosiy tamoyil**

Iqtisodiyotning siyosatdan ustunligi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• iqtisodiy islohotlar xech qachon siyosat ortida qolmasligi kerak, u biror mafkuraga bo‘ysin-dirilishi mumkin emas. Buning ma’nosi shuki, iqtisodiyot siyosatdan ustun</li> </ul>
--------------------------------------	---

	<p>turishi kerak.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• xam ichki, xam tashqi iqtisodiy munosabatlarni mafkuradan xoli qilish zarur.</li> </ul>
Davlat asosiy isloxatichi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Davlat bosh isloxotchi bo'lishi lozim. U isloxotlarning ustuvor yo'nalishlarini belgi-lab berishi, o'zgartirishlar siyosatini ishlab chiqishi va uni izchillik bilan o'tkazishi, jaxolatparastlar (retrogradlar) va konserva-torlar qarshiligini bartaraf etish shart.</li> </ul>
Qonunlar va ularga rioya qilish ustuvorligi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qonun va qonunlarga rioya etish ustuvor bo'lishi lozim. Buning ma'nosi shuki, demokratik yo'l bilan qabul qilingan Konstitutsiya va qonunlarni xech istisnosiz xamma xurmat qilishi va ularga og'ishmay rioya etishi lozim.</li> </ul>
Kuchli ijtimoiy siyosat yurgizish	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Axolining demografik tarkibini xisobga olgan xolda kuchli ijtimoiy siyosatni o'tkazish. Bozor munosabatlarini joriy etish bilan bir vaqtda axolini ijtimoiy ximoyalash yuzasidan oldindan ta'sirchan choralar ko'rilishi lozim.</li> </ul> <p>Bu bozor iqtisodiyoti yo'lidan eng dolzarb vazifa bo'lib keldi va bundan keyin xam shunday bo'lib qoladi.</p>
Bozor iqtisodiyotiga sekin-asta, bosqichma-bosqich o'tib borish.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bozor iqtisodiyotiga o'tish ob'ektiv iqtisodiy qonunlarning talablarni xisobga olgan xolda, o'tmishdagi "inqilobiy sakrashlar" siz, ya'ni evalyusion yo'l bilan, puxta o'ylab, bosqichma-bosqich amalga oshirilishi kerak.</li> </ul>

Bu beshta tamoyilga o'z munosabatini Germaniya kansleri Gelmut Kol shunday bildirdi: *“Davlat rivojining besh tamoyilini ishlab chiqib, uni qo'rqmay olamga e'lon qilayotgan yangi davlatning raxbari tutgan yo'l muvaffaqiyatning garovidir”*.

Bu prinsiplar Ўzbekistonning o'ziga xos sharoitlarini xisobga olgan izchillik bilan shakllantirib borishni, unga asta-sekin, bosqichma-bosqich, xalqni ximoya qilib borib, ijtimoiy barqarorlikni ta'minlash orqali bozor munosabatlariga o'tishni bildiradi.

**“To'rt maqsad”** boshqarishning quyidagi to'rt tamoyiliga tayanadi:

- boshqaruv tartib-qoidasi;
- iqtisodiy ishlab chiqarish;
- “nou-xau”;
- ijtimoiy ximoya.

Shu to‘rt maqsadga oid miqdoriy ko‘rsatkichlar belgilanib, xamma resurslar shu maqsadlarga erishishiga yo‘naltiriladi.

“7-s” **tamoyili** korxon(firma) o‘z oldiga qo‘ygan iqtisodiy natijaga erishish uchun quyidagi yo‘nalishlarda ish olib borishini nazarda tutadi:

- strategiya;
- struktura;
- tizim;
- xodimlar tarkibi;
- boshqaruv qoidasi;
- boshqaruv maxorati;
- yakuniy natijalar.

Bu tamoyilga muvofiq avvalo iqtisodiy ko‘rsatkichlar xisoblab chiqilib, ularga erishish uchun lozim darajadagi ishlab chiqarish tuzilmasini yaratish, resurslar bilan ta‘minlash, xodimlarni tanlash, o‘qitish, boshqaruvda eng samarali usul va tajribalarni qo‘llash lozim bo‘ladi.

“**Kaban**” **usuli** yaponlarga tegishli bo‘lib, boshqaruv ilmi tarixida eng samarali xisoblanadi. U ishlab chiqarishning uzluksiz xarakterini ta‘minlovchi boshqaruv tizimi sifatidan xom ashyoni tayyor maxsulotga aylantirib, iste‘molchilarga yetkazib berishni ta‘minlaydi. Shu bilan birga:

- xodimlarni tanlash va ishga yollash maxoratini baxolash;
- attestatsiyadan o‘tkazish;
- o‘qitish va malakasini oshirish;
- xodimlar oldiga aniq maqsad va vazifalar qo‘yish;
- lavozimlarni almashtirib turish (rotatsiya) kabilar yapon menejmentining o‘ziga

xos xususiyatlardandir.

Yaponlar menejment soxasida ulkan yangiliklar yaratgan mamlakat bo‘lib, hozir xam dunyoda yetakchi davlatlardan biri xisoblanadi. Ular boshqaruvni avvalo to‘la berilib ishlash, agar kerak bo‘lsa, o‘zni qurbon qilishga xam tayyor turish, deb tushunadilar. Firma manfaati

boshqa xamma manfaatlardan ustun qo'yiladi. Firmada ishlovchilar katta oila ruxida tarbiyalanadilar. Raxbarlar va ishchilarning taqdiri bir deb qaraladi, ular xatto bir oshxonada ovqatlanadilar va doimo birga bo'ladilar. Qayd qilingan tamoyillar va Yapon usulini bizning sharoitda bemalol qo'llasa bo'ladigan tamoyillardir.

#### **2.4. Moliyaviy-iqtisodiy inqiroz sharoitida menejmentni rivojlantirish zaruriyati**

Insoniyat taraqqiyotining hozirgi bosqichi globallasuv jarayonlarining jadal rivojlanishi orqali tavsiflanadi. Globallasuvni iqtisodiy jihatdan qaraydigan bo'lsak, u jahon xo'jaligining butun makonini qamrab oluvchi iqtisodiy munosabatlar tizimining tashkil topishi va rivojlanishini anglatadi.

Globallasuv jarayonlarining kengayishi jahon mamlakatlari o'rtasidagi iqtisodiy munosabatlarning yanada takomillashuviga olib keladi. Jumladan, globallasuv natijasida transmilliy korporatsiyalar, ularning turli ko'rinishdagi xalqaro birlashmalari faoliyatining tarkib topishi va kengayishi, xalqaro ishlab chiqarish kooperatsiyasi va mehnat taqsimotining nisbatan yuqori darajaga o'tishi, xalqaro iqtisodiy tashkilotlar faoliyatining yanada kuchayishi ro'y beradi.

Umuman olganda, globallasuv jarayonlari jahon xo'jaligining yaxlit iqtisodiy tizim sifatida rivojlanishida sifat bosqichi hisoblanib, yangi imkoniyatlarni ochib beradi.

Biroq, globallasuv jarayonini mutlaqlashtirish va unga bir tomonlama qarash to'g'ri bo'lmaydi. Chunki, mazkur jarayon o'zining ijobiy jihatlari bilan bir qatorda ziddiyatli tomonlariga ham ega. Jahonning bir mamlakatida ro'y berayotgan ijtimoiy-iqtisodiy larzalarning muqarrar ravishda boshqa mamlakatlarga ham o'z ta'sirini o'tkazishi shulardan biri hisoblanib, bugungi kunda ro'y berayotgan moliyaviy inqiroz ham aynan shu ma'noda globallasuv jarayonlarining oqibati hisoblanadi.

Shunga ko'ra, Birinchi Prezidentimiz o'z asarlarida bugungi kunning eng dolzarb muammosi – bu 2008 yilda boshlangan jahon moliyaviy inqirozi, uning ta'siri va salbiy oqibatlari, yuzaga kelayotgan vaziyatdan chiqish yo'llarini izlashdan iborat ekanligidan

boshlab, jahon moliyaviy inqirozining mazmun-mohiyati, kelib chiqish sabablariga batafsil to'xtalib: „ ... bu inqiroz Amerika Qo'shma Shtatlarida ipotekali kreditlash tizimida ro'y bergan tanglik holatidan boshlandi. So'ngra bu jarayonning miqyosi kengayib, yirik banklar va moliyaviy tuzilmalarning likvidlik, ya'ni to'lov qobiliyati zaiflashib, moliyaviy inqirozga aylanib ketdi. Dunyoning yetakchi fond bozorlarida eng yirik kompaniyalar indeksleri va aksiyalarining bozor qiymati halokatli darajada tushib ketishiga olib keldi. Bularning barchasi, o'z navbatida, ko'plab mamlakatlarda ishlab chiqarish va iqtisodiy o'sish sur'atlarining keskin pasayib ketishi bilan bog'liq ishsizlik va boshqa salbiy oqibatlarni keltirib chiqardi”<sup>12</sup> deb takidlab o'tgan edilar.

Bundan ko'rinadiki, dastlab AQSh ipoteka bozorlarida namoyon bo'lgan mazkur inqiroz yetarlicha to'lov layoqatiga ega bo'lmagan, qarzlarni qaytarish qobiliyati shubhali bo'lgan qarzdorlarga ipoteka kreditlari berish amaliyotining jadallashuvi natijasida ro'y berdi.

Modomiki, ipoteka krediti o'zining mohiyati bo'yicha ko'chmas mulk garovi hisobiga beriladigan kreditlar bo'lsada, AQSh bozorlari bunday likvidli ko'chmas mulklarga yetarlicha «to'yindi» va ularning narxlari keskin tusha boshladi. Buning ustiga investitsion banklarning AQSh ipoteka bozorlaridagi yangi moliyaviy «mahsulot» hisoblangan aktivlarni sekyuritizatsiyalash bo'yicha operatsiyalarining avj olishi ipoteka bozorlaridagi tanazzullik holatlari ehtimolligini oshirdi.

AQSh iqtisodiyoti yaratilgan shart-sharoitlar tufayli arzon kredit resurslariga to'yindi va bu Federal zaxira tizimi (FZT) amalga oshirayotgan pul-kredit siyosatini o'zgartirishiga olib keldi. Natijada 2004-2006 yillarda Federal zaxira tizimi foiz stavkalarini 6,25% gacha ko'tardi. Kreditlarning qimmatlashuvi aholini ipotekaga nisbatan talabining pasayishiga va kreditlarni qaytarish bo'yicha qarzdorlar to'lovining qisqarishiga olib keldi. Boshqa tomondan, oziq-ovqat mahsulotlari va energiya

---

<sup>12</sup> Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. – T.: O'zbekiston, 2009, 4-b.



resurslari narxlarining o'sishi aholining kreditni qaytarish bo'yicha moliyaviy imkoniyatlarining cheklanishiga olib keldi. 2000-2007 yillar mobaynida jahon bozoridagi oziq-ovqat mahsulotlarining narxi o'rtacha ikki barobarga oshdi, benzin narxi esa 3,5 barobarga oshdi. Neft narxi rekord darajada, ya'ni bir barreli 147 dollardan ortdi.

Pirovard natijada 2007 yil boshida AQShda aholining ipoteka kreditlarini qaytarishi bilan bog'liq muammo kuchaydi. Qarzdorlarning ko'chmas mulk garovi bilan olingan kreditlarni qaytarishdan ko'ra to'lovlarni to'lashdan bosh tortish holati kengaydi. Banklarning to'lov qobiliyatiga ega bo'lmagan mijozlarning ko'chmas mulklarini qayta sotuvga qo'yishi natijasida ipoteka bozoridagi taklif ko'payib, bozordagi narxlarning keskin pasayishiga olib keldi.

Britaniyaning nufuzli gazetalaridan biri bo'lgan «Gardian» jahon moliyaviy inqirozining asosiy aybdorlari ro'yxatini e'lon qildi. Mazkur ro'yxatning oldingi o'rinlarida AQShning taniqli siyosatchilari o'rin olgan bo'lib, unda inqiroz faqatgina iqtisodiyot rivojlanishining navbatdagi harakatlantiruvchi kuchi ekanligi ta'kidlab o'tilgan.

Aksariyat moliyachi-iqtisodchilar vujudga kelgan moliyaviy inqirozning haqiqiy sabablaridan biri sifatida rivojlangan mamlakatlarda iqtisodiyotni haddan ziyod ortiqcha erkinlashtirish siyosatining «mevasi» ekanligini, ya'ni «o'z-o'zini boshqaruvchi bozor» g'oyasini ilgari surish orqali davlatning milliy iqtisodiyotga va xususan moliyaviy bozorlarga aralashuvini cheklanganligi bilan ham izohlamodalar.

Shu o'rinda, jahon moliyaviy inqirozining yuzaga kelishida asosiy sabab – moliyaviy resurslar bilan real ishlab chiqarish hajmi o'rtasidagi mutanosiblikning keskin buzilishi hisoblanishini ta'kidlash lozim. Pul muomalasi qonunlaridan ma'lumki, iqtisodiyot sog'lom va barqaror amal qilishi uchun muomalaga chiqarilayotgan pul massasi bilan tovar va xizmatlar ishlab chiqarish real hajmi o'rtasida muayyan nisbatga amal qilinishi lozim. Biroq, milliy iqtisodiyotlarning baynalminallashuvi va

globalashuv jarayonlari pul muomalasining amal qilishiga ham o'z ta'sirini o'tkazib, dastlab ayrim mamlakatlar, masalan AQShda, keyinchalik ko'plab mamlakatlarda mazkur qonunga rioya qilishning zaiflashuviga, keyin esa uni umuman e'tiborga olmaslikka qadar olib keldi. Jumladan, o'tgan asrning 70-yillariga qadar amal qilib kelgan jahon valyuta tizimlari pullarning oltin yoki tovar mazmunini ta'minlash orqali iqtisodiy munosabatlarning barqarorligiga zamin yaratdi. Biroq, jahon amaliyotida 1976 yildan boshqariladigan, suzib yuruvchi valyuta tizimiga o'tgach, pulning oltin mazmuni yo'qolib, asosan AQSh dollari yetakchi valyutaga aylangach, uning muomalaga chiqarilishini nazorat qilib bo'lmay qoldi. Keyingi yillarda globalashuv jarayonining jadallashuvi ta'sirida xalqaro iqtisodiy aloqalarda qat'iy valyutaga bo'lgan talabning yanada kuchayishi AQSh tomonidan hech qanday tovar bilan ta'minlanmagan pullarning muomalaga chiqarilish jarayonini yanada tezlatib yubordi. Ma'lumotlarga ko'ra, muomaladagi pul massasi (naqd, kredit pullar va turli to'lov vositalari)ning tovar va xizmatlar ishlab chiqarish real hajmidan deyarli 10 baravar, agar pulning aylanish tezligini ham hisobga olinsa, muomala uchun zarur bo'lgan pul miqdoridan, ya'ni pulga bo'lgan talabdan bir necha o'n baravar ko'payib ketganligini anglatadi.

Shu bilan bir qatorda, asosan yetakchi rivojlangan mamlakatlarda kuzatilgan quyidagi salbiy holatlar ham moliyaviy inqirozning vujudga kelishiga asosiy sabablaridan hisoblanadi:

- noratsional pul-kredit siyosatini, hamda qayta moliyalash stavkasini surunkali ravishda past darajada ushlab turilishi natijasida qarzga yashashning odatga va kundalik holatga aylanishi;

- moliyaviy institutlarning majburiyatlari bilan ustav mablag'lari o'rtasidagi mutanosiblikning keskin buzilishi;

- qimmatli qog'ozlar bo'yicha reyting tashkilotlari tomonidan soxta xulosalar berilishi;

- moliyaviy audit va professional etika tamoyillarini buzilishi va soxta audit xulosalari taqdim etilishi;
- moliyaviy rag‘batlantirish uslubi sifat ko‘rsatkichlariga emas, balki miqdoriy ko‘rsatkichlarga asoslanganligi;
- yuqori riskli va murakkab hosilaviy qimmatbaho qog‘ozlarni vujudga kelishi va hokazo.

Keyingi yillarda rivojlangan mamlakatlarda surunkali byudjet taqchilligi va salbiy tashqi savdo saldosining kuzatilayotganligi jahon moliyaviy inqirozining vujudga kelishining asosiy omillaridan biri hisoblanadi (2.4.1-jadval).

#### 2.4.1-jadval

#### **Dunyoning ayrim mamlakatlari tashqi savdo saldosidagi o‘zgarishlar (mlrd.AQSh doll.)**

Mamlakatlar	1996 yil	2007 yil
<b>Rivojlangan mamlakatlar, jami</b>	<b>46,2</b>	<b>-798,8</b>
AQSh	-120,2	-854,7
Yaponiya	65,4	81,0
yevropa Ittifoqi	88,5	-228,0
Boshqalar	12,5	202,2
<b>Rivojlanayotgan mamlakatlar, jami</b>	<b>-87,5</b>	<b>509,7</b>
Xitoy	7,2	562,0
Yaqin Sharq va Afrika	5,9	311,0
Boshqalar	-100,6	-363,3

Jadvaldan ko‘rinadiki, 1996 yilda rivojlangan mamlakatlar hissasiga 46,2 mlrd. dollar hajmdagi ijobiy tashqi savdo saldosini to‘g‘ri kelgan bo‘lsa, 2007 yilga kelib bu ko‘rsatkich 798,8 mlrd. dollar hajmdagi salbiy saldoni, ya'ni taqchilikni tashkil qilgan. Aksincha, bu davrda rivojlanayotgan mamlakatlarda butunlay teskari manzara

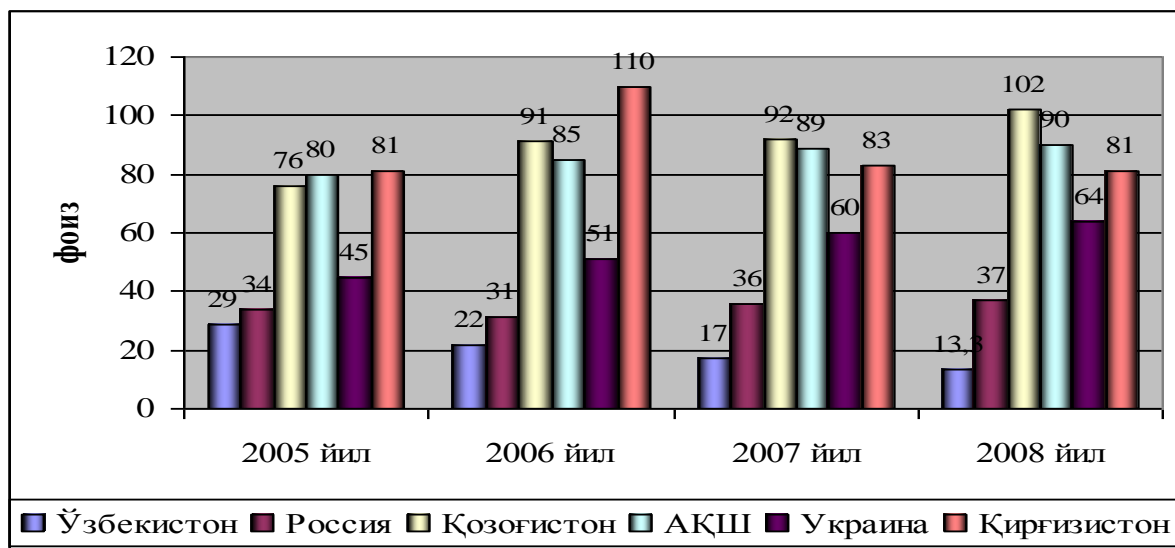
kuzatilib, ularning 87,5 mlrd. doll. hajmdagi salbiy tashqi savdo saldosini 509,7 mlrd. doll. hajmdagi ijobiy tashqi savdo saldosiga aylangan.

Jahon iqtisodiyotida kuzatilgan bunday nomutanosiblik holatlari, ya'ni rivojlanayotgan mamlakatlar savdo balansida ijobiy saldo o'sayotgan sharoitda ayrim rivojlangan mamlakatlar tashqi savdo balansidagi yirik miqdordagi taqchillikning vujudga kelishi dunyo mamlakatlari valyuta zaxiralarining o'zgarishiga olib keldi. Xususan, keyingi yillarda Xitoy, Yaponiya, Yaqin Sharq mamlakatlari valyuta zaxiralari keskin o'sdi. Ma'lumotlarga ko'ra, so'nggi paytlarda xalqaro valyuta zaxiralarining 3,4 trln. dollari, ya'ni jami zaxiralarning qariyb 59% Osiyoning 10 ta yirik mamlakati hissasiga to'g'ri kelmoqda.

Aksariyat xalqaro ekspertlarning e'tirof etishlaricha 2007 yilda AQSh ipoteka bozorlarida boshlangan inqirozning avj olishi va uni jahon moliyaviy inqirozining kelib chiqishiga faol ta'sirini AQShning jahon yalpi ichki mahsulotining asosiy iste'mol qiluvchisi hisoblanganligini keltirib o'tishadi. Ma'lumotlarga qaraganda, AQShning jahon yalpi ichki mahsulotini ishlab chiqishdagi hissasi 20% ni tashkil qilsada, uning iste'molidagi hissasi qariyb 40%ni tashkil qiladi. Rivojlangan mamlakatlar, ayniqsa, AQSh davlat tashqi qarzi miqdorining o'sib borganligi va uni YaIMga nisbatan salmog'i o'sganligi inqirozni kuchayishining asosiy omillaridan biri bo'ldi (2.4.1-rasm).

1957 yildagi Meksikadan xorijiy investitsiyalarni chiqib ketishi bilan bog'liq inqirozdan yetarli xulosa chiqarmagan AQSh hukumatining tashqi qarzlari o'sib bordi va jami hukumat qarzlarning tarkibida tashqi qarzlarning salmog'i qariyb 44% dan ortib ketdi. Bu holat birinchidan, kreditorlarning AQSh milliy iqtisodiyotining barqarorligidan manfaatdorligini ortishiga va Federal byudjetning qarzlarni amortizatsiyasi hamda foizlarni to'lash uchun qarzlarga xizmat ko'rsatish bo'yicha davlat xarajatlarining ortishiga ham olib keldi.

2.4.1-rasmdan koʻrinib turibdiki, keyingi 4 yil mobaynida xususan, AQSh va ayrim Mustaqil davlatlar hamdoʻstligi davlatlari (Qirgʻizistondan tashqari) tashqi qarzlarning yalpi ichki mahsulotlariga nisbatan salmogʻi ortib borgan. Xususan, 2008 yilda AQSh tashqi qarzlarning yalpi ichki mahsulotga nisbatan salmogʻi qariyb 90% ni tashkil qilgan. Bu koʻrsatkich Rossiyada 37% ni, Qozogʻistonda 102% ni, Ukrainada 64% ni tashkil etgan. Qirgʻizistonda esa keyingi 3 yil mobaynida pasayish tendensiyasi kuzatilib 2008 yilda 81% ni tashkil qilgan.

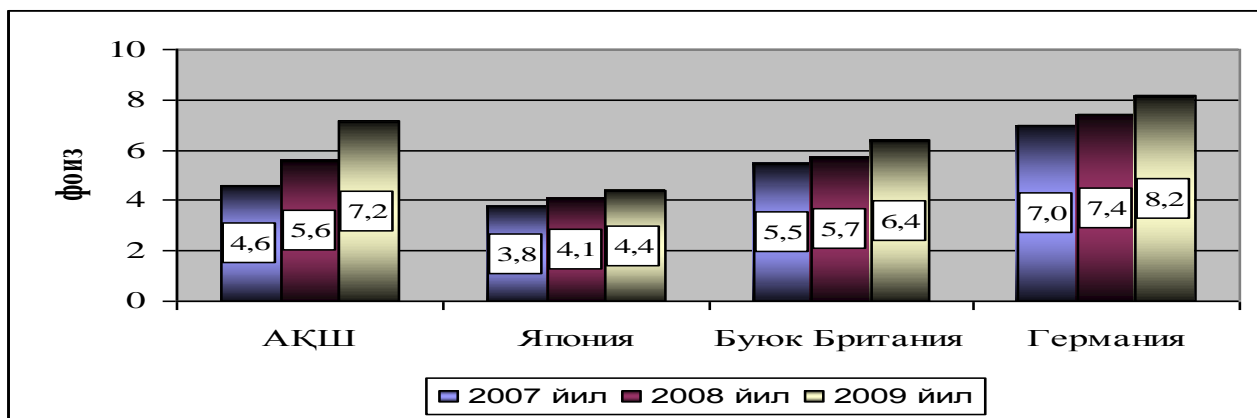


**2.4.1-rasm. Jahondagi ayrim davlatlar tashqi qarzining YaIMga nisbatan dinamikasi, % da**

Bu borada Oʻzbekiston Respublikasida ijobiy tendensiya kuzatilmoqda. Ya'ni, amalga oshirilgan oqilona iqtisodiy siyosat natijasida tashqi qarzlarning yalpi ichki mahsulotdagi salmogʻi 2005 yildagi 29% dan 2008 yilda 13,3% ga qadar qisqargan.

Hozirda koʻplab mutaxassis va ekspertlar tomonidan jahon moliyaviy inqirozining global tus olishi va iqtisodiy inqiroz jarayonlarining kuchayishi retsessiya va iqtisodiy pasayishni, investitsion faollik koʻlami cheklanib borishini, talab va xalqaro savdo hajmining kamayishi hamda jahonning koʻplab mamlakatlariga ta'sir koʻrsatadigan jiddiy ijtimoiy talofotlar sodir boʻlishi mumkinligi e'tirof etilmoqda.

Xususan, 2008 yilda jahon miqyosida bevosita xorijiy investitsiyalar oqimi 20% gacha pasayganligi kuzatilgan. 2009 yilda jahon yalpi ichki mahsulotining pasayishi, bevosita xorijiy investitsiyalar ko'lamining yanada pasayishini kuzatilishi hamda xalqaro savdo hajmi qariyb 15% ga pasayishi ehtimol qilinmoqda. Bu holat esa ishsizlik darajasining ortishi bilan bog'liq jiddiy ijtimoiy muammolarni keltirib chiqarishi mumkin (2.4.2-rasm). Rasmdagi ma'lumotlardan ko'rinadiki, jahonning rivojlangan mamlakatlaridagi ishsizlik keyingi 3 yil mobaynida o'sib borishi kuzatilmoqda. 2009 yilda AQShda ishsizlik darajasi 7,2%, Yaponiyada 4,4%, Buyuk Britaniyada 6,4%, Germaniyada 8,2% ga o'sishi kutilmoqda. Bu o'z-o'zidan ijtimoiy transfertlarning ko'payishi hisobiga davlat xarajatlarining o'sishiga olib keladi.



**2.4.2-rasm. Rivojlangan mamlakatlarda 2007-2008 yillarda ishsizlik darajasi va 2009 yil istiqbol ko'rsatkichlari.**

Shunga ko'ra, hukumatlar darajasida inqirozdan chiqish bo'yicha davlat dasturlarini ishlab chiqishda bandlik masalalarini, talabni rag'batlantirish orqali ishlab chiqarish ko'lamini kengaytirishga qaratilgan keskin choralarini ko'rish masalasini ko'ndalang qilib qo'yimoqda.

AQSh Federal zaxira xizmatining sobiq raisi Alan Grinspen boshchiligida AQSh federal zaxira tizimi tomonidan olib borilgan noratsional pul-kredit siyosati, hamda qayta moliyalashtirish stavkasini surunkali ravishda past darajada ushlab turilishi natijasida banklar tomonidan kredit berish ko'lami keskin o'sdi. Federal zaxira

tizimining ekspansion pul-kredit siyosati tijorat banklariga taqdim etadigan kreditlari bo'yicha foiz stavkalarini 1,25%gacha pasaytirilishida namoyon bo'lgan edi.

Alan Grinspenning ipoteka bozorlariga e'tiborsizligi, ipoteka kreditlari berish talablarining haddan ziyod erkinlashtirilishi natijasida bozorda ko'chmas mulklarga talab ortdi va uy-joy bozorida narxlarning qisqa muddat ichida keskin o'sishi kuzatildi.

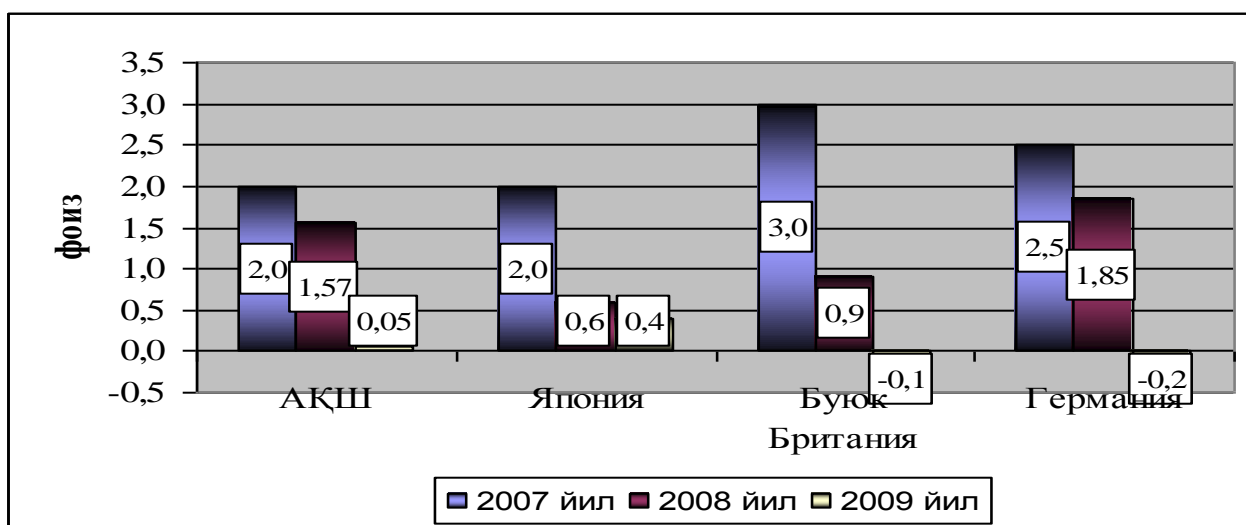
Tijorat banklari faoliyatini tartibga solish tizimining nomuvofiqligi natijasida banklar tomonidan kreditlash tizimi talablari o'ta yengillashib, bu holat kreditlardan foydalanishda to'lovga layoqatlik darajasining hisobga olinmasligiga imkon yaratdi.

Shuningdek, mutaxassislar tomonidan amaldagi bank kapitalini xalqaro tartibga solish (Bazel II) tizimi moliyaviy inqirozni vujudga kelishi uchun zamin yaratganligi e'tirof etilmoqda. Ma'lumki, 90- yillarning boshida qabul qilingan bank kapitalini xalqaro tartibga solishning Bazel II tizimi tijorat banklari uchun talab qilinadigan kapital yoki kapitalning yetariligi aktivlarning investitsion sifatlari va ularning risk darajasi bo'yicha guruhlashni ko'zda tutadi. Natijada Bazel II bank kapitallarini reyting agentliklari xulosalariga asoslangan holda yuqori riskli aktivlarni sekyuritizatsiyalab, qimmatli qog'ozlarga aylantirishni rag'batlantirgan.

Ommaviy axborot vositalaridan olingan ma'lumotlarga ko'ra, Moody's, Standard & Poors va Fitch kabi reyting agentliklari riskli ipotekaga asoslangan qimmatli qog'ozlarga AAA reytingini berganligi bilan inqirozga o'z hissasini qo'shganlikda ayblanmoqdalar. Mazkur reyting agenliklari tomonidan ipoteka bozorlaridagi qimmatli qog'ozlar bo'yicha berilgan xulosalariga asoslanib faoliyat yuritayotgan tijorat banklari va barcha ipoteka kreditlarining 70% ni taqdim etuvchi davlat ipoteka agentliklari (Freddie Mac (the Federal Home Loan Mortgage Corporation) va Fannie Mae (the Federal National Mortgage Association)) aktivlari sifat ko'rsatkichlarining pasayishi kuzatildi va, pirovardida, ular to'liq davlat nazoratiga o'tdi.

Yuqoridagi holatlar moliya-bank tizimida jiddiy nuqsonlar mavjudligini, shunga ko‘ra, ushbu tizimni tubdan isloh qilish orqali yangi, sog‘lom moliyaviy tizimni shakllantirish zarurligini tasdiqlamoqda.

XX asrning oxirlarida boshlangan va hozirgacha davom etib kelayotgan bozorlarning globallasuvi, kapitallar xalqaro harakatining erkinlashtirilishi natijasida AQSh bozorlarida vujudga kelgan inqiroz dunyoning boshqa mamlakatlariga ham keng yoyildi. AQSh banklari va ipoteka agentliklarining qimmatli qog‘ozlariga qo‘yilma qilingan xorijiy investorlar moliyaviy holatiga jiddiy ta'sir ko‘rsatdi. Bu o‘z navbatida dunyo mamlakatlari iqtisodiyotiga ham o‘z ta'sirini o‘tkazdi. AQSh moliya bozorlaridagi inqiroz jahonning yirik fond bozorlaridagi kon'yunkturaga ta'sir qildi va bu o‘z navbatida mazkur bozorlardagi fond indekslarida (S&P, Dow-Jones, Nasdaq, FTSE, CAC, DAX, Nikkei, Hang Seng, Shanghai composite, RTS, MMVB va b.) o‘z aksini topdi. Global moliyaviy bozorning asosiy tarkibi va jahonning asosiy moliyaviy markazlari hisoblangan yirik fond bozorlarini o‘z ichiga oluvchi mamlakatlar iqtisodiyotiga jiddiy ta'sir ko‘rsatdi. Xususan, rivojlangan mamlakatlar YaIMning o‘sinh sur'atlari keyingi yillarda ahamiyatli darajada pasayib ketdi (2.4.3-rasm).



2.4.3-rasm. Rivojlangan mamlakatlarda 2007-2008 yillarda YaIMning o‘sinh sur'atlari va 2009 yil istiqbol ko‘rsatkichlari



Jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, jahonning rivojlangan mamlakatlaridagi iqtisodiy o'sish sur'atlarida keskin o'zgarish sodir bo'lgan. Inqirozdan jiddiy aziyat chekayotgan Buyuk Britaniya va Germaniyada 2009 yilda yalpi ichki mahsulotni ishlab chiqarishida 2008 yilga nisbatan 0,1% va 0,2% ga pasayish kutilmoqda.

Jahon moliyaviy inqirozi MDH mamlakatlarini ham chetda qoldirmadi. Inqiroz Rossiya, Ukraina va Qozog'istonda o'zining jiddiy salbiy oqibatlarini namoyon qildi.

Rossiyada asosan iqtisodiyotning real sektorida faoliyat yurituvchi yetakchi kompaniyalar aksiyalarining narxlari keskin tushib ketdi. Bu holat birinchi navbatda jahon energetika resurslari bozoridagi nobarqaror kon'yunkturaning vujuga kelishi natijasida sodir bo'ldi.

«Qozog'iston iqtisodiy mo'jizasi» degan nom bilan tanilayotgan Qozog'istondagi «ochiq iqtisodiyot» siyosati va stixiyali tavsifga ega bo'lgan jahon iqtisodiyotiga integratsiyalashuv jarayoni global moliyaviy inqiroz sharoitida o'zining jiddiy kamchiliklariga egaligini ko'rsatdi.

Ekspertlarning e'tirof etishlaricha, Qozog'istonda banklar faoliyatini nazorat qiluvchi organlar faoliyatining yetarli darajada tashkil qilinmaganligi natijasida bank tizimining tashqi qarzlari tijorat banklari majburiyatlari tarkibida shunday darajagacha yetib bordiki, natijada mamlakat iqtisodiyotining mavjud holati ularni o'zlashtirish imkoniyatiga ega bo'lmay qoldi. Banklar tomonidan tashqi kredit resurslari hisobiga, birinchidan, kreditlarni o'z vaqtida qaytara olish layoqati shubhali bo'lgan qarzdorlar uchun, ikkinchidan ko'chmas mulklar bozoridagi spekulyativ maqsadlardagi faoliyat uchun kreditlar berilishi bank-moliya tizimining barqarorligiga putur yetkazdi. Natijada Qozog'istonda ham ko'chmas mulk ob'ektlari narxlarining ma'lum bir muddat davomida sun'iy ravishda ko'tarilishi sodir bo'ldi va bu holat uzoq davom etmasdan, kredit bozoridagi defolt holatini yuzaga chiqardi.

Ipoteka bozoridagi sun'iy shakllantirilgan yuqori narxlarning keskin tushib ketishi va iqtisodiyotdagi tanazzulli holatlar qator banklar va korxonalarining inqiroz chegarasiga olib keldi. Kapitallarning chetga chiqib ketishi, suzib yuruvchi kurslar bo'yicha olingan tashqi qarzlarning qimmatlashuvi bank tizimidagi muammolarda o'z ifodasini topdi va ular aktivlari sifatining pasayishi Qozog'iston banklarining xalqaro kredit reytingining pasayib ketishiga olib keldi.

Hozirda ayrim tahlilchilar, Qozog'iston hukumatining inqiroz oqibatlarini yumshatish bo'yicha ko'rayotgan chora-tadbirlari mamlakat bank tizimi faoliyatini qayta tiklash uchun yetarli emasligini e'tirof etmoqdalar.

Shu o'rinda aytish lozimki, hozirda rivojlanib borayotgan moliyaviy inqiroz inflyasiya, qator banklar va moliyaviy muassasalarning tanazzulga yuz tutishi ta'sirida ishsizlik, ishlab chiqarish sur'atlarining pasayishi va boshqalar negizida iqtisodiy inqiroz shaklida kuchayib bormoqda. Bundan ko'rinadiki, hozirgi jahon moliyaviy inqirozining o'ziga xos xususiyati – bu uning iqtisodiyotning moliyaviy sektoridan boshlanib, real sektoriga o'tganligidir.

*Rivojlangan mamlakatlarning jahon moliyaviy inqirozidan chiqish borasidagi chora-tadbirlari.* 2008 yil noyabr oyida Vashingtonda, jahon yalpi mahsulotining 85 foizi ishlab chiqaradigan 20 ta yirik davlat ishtirokida bo'lib o'tgan sammit global moliyaviy inqirozning ko'lami tobora kengayib borayotganini tasdiqlagani, ushbu sammitda bo'lib o'tgan muhokamalar bugun jahon moliyaviy inqirozining oldini olish haqida emas, balki undan qanday qilib chiqish yo'llari izlanayotganligidan darak berishini ta'kidlab o'tdilar.

Jahon moliyaviy inqirozi aksariyat rivojlangan mamlakatlar moliya tizimini tubdan isloh qilish zarurligini keltirib chiqardi. Shunga ko'ra, AQSh va yevropa Ittifoqi mamlakatlari o'zlarining bank tizimlarini inqirozdan qutqarish uchun yirik tijorat banklarining aksiyalarini sotib olib, ularni byudjet mablag'lari hisobiga likvidli aktivlar bilan ta'minlay boshladi.

AQSh hukumati iqtisodiyotga yirik masshtabdagi davlat aralashuvi siyosatini yurita boshladi. AQShning sobiq moliya vazirining tashabbusi bilan Kongress «Polson rejasi» deb nomlanuvchi rejani qabul qildi. Mazkur rejaning umumiy hajmi 700 mlrd. dollarni tashkil qiladi.

Evropa Ittifoqi mamlakatlari inqirozdan chiqish bo'yicha tijorat banklari kreditlari uchun davlat kafolatlari tizimidan foydalanishga kelishib olishdi. Bu holatda kafolatlar banklararo kreditlar bo'yicha 5 yil muddatga taqdim etiladi va hukumat banklarning imtiyozli aksiyalarini sotib olish orqali ularni qo'llab-quvvatlash imkoniyatlariga ega bo'ladi. Masalan, AQShda Federal zaxira tizimi qimmatli qog'ozlarni sotib olish orqali xususiy sektorni to'g'ridan-to'g'ri moliyalashtirish amaliyotiga o'tish orqali likvidlikni taminlashning yangi usuliga o'tdi.

Buyuk Britaniya hukumati banklar va moliyaviy muassasalar aksiyalariga 37 mlrd. funt sterling mablag'larini investitsiya qilishini e'lon qildi. Germaniya hukumati esa, bank tizimini qo'llab-quvvatlash uchun kapital va kreditlar bo'yicha kafolatlar shaklida 500 mlrd. yevro ajratishini e'lon qildi. Avstraliya hukumati esa barcha jamg'armachilar pul jamg'armalarini 3 yilga kafolatlashini e'lon qildi va ipoteka qimmatli qog'ozlarini sotib olish uchun 2,6 mlrd. dollar mablag' ajratdi, yevropaning yirik banklari milliylashtirildi, ya'ni davlat tomonidan sotib olindi (2.4.2-jadval).

#### 2.4.2-jadval

#### Jahon mamlakatlarning inqirozga qarshi kurashga sarflangan moliyaviy xarajatlari

Mamlakat	Moliyaviy xarajatlar, mlrd. dollar	Mamlakat YaIMga nisb. % hisobida (2008 yil)
Rossiya	222	13,9
Buyuk Britaniya	1020	37
AQSh	3539	25
Germaniya	893	23
Yaponiya	576	12
Xitoy	570	13

Dunyo bo'yicha	9400	15
----------------	------	----

Inqirozdan qutqarish bo'yicha ko'rilayotgan chora-tadbirlardan ko'rinib turibdiki, rivojlangan mamlakatlar tartibga solinmaydigan erkin bozor haqidagi ideologik dogmani orqaga tashlab, iqtisodiyotni davlat tomonidan tartibga solish usullaridan keng foydalana boshladilar. Tijorat banklarini «milliylashtirish»ni nazarda tutuvchi davlat byudjetidan ajratilgan mazkur investitsiya resurslari ma'lum bir davrga o'zining ijobiy natijasini berishi mumkin.

Hozirgi vaqtda dunyo mamlakatlari tomonidan inqirozga qarshi kurash bo'yicha yirik miqdorda moliyaviy resurslar ajratilmoqda. Ularning hajmi va yalpi ichki mahsulotga nisbatan salmog'i inqirozning ta'sir ko'lami va har qaysi mamlakatlarning inqirozga qarshi kurash bo'yicha ishlab chiqqan rejalari hajmiga asoslanadi.

Yuqoridagi jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, dunyo bo'yicha jami sarflangan mablag'larning hajmi 9400 mlrd. dollarni tashkil qilgan. AQSh hukumati sarflangan mablag'larining hajmi 3539 mlrd. dollarni tashkil qilgan bo'lib, bu mamlakat yalpi ichki mahsulotining 25% ni tashkil etadi. Bu ko'rsatkich Buyuk Britaniyada 1020 mlrd. dollarni (mamlakat yalpi ichki mahsulotining 37%), Germaniyada 893 mlrd. dollarni (23%) tashkil qilgan. Bundan ko'rinadiki, hozirgi sharoitda inqirozdan AQSh, Buyuk Britaniya, Germaniya nisbatan ko'proq aziyat chekmoqda. Inqirozni bartaraf etish bo'yicha mamlakatlar tomonidan ishlab chiqilgan chora-tadbirlar bo'yicha ajratiladigan mablag'lar ma'lum maqsadli sarflanish yo'nalishlariga ega.

### III BOB. TAQQOSLAMA MENEJMENTDA MADANIYAT

- 3.1. Madaniyatlarning turli nazariyalari va ularga yondashuvlar.
- 3.2. Ishchan madaniyat tasnifi. R.Lis tasnifi.
- 3.3. Ma'lumotlarni qayta ishlash borasida ishchan madaniyatlar tasnifi.  
G.Xofstede tadqiqotlari. F.Trompenaars nazariyasi.

#### **3.1. Madaniyatlarning turli nazariyasi va ularga yondashuvlar**

Bozor iqtisodiyoti sharoitida bizga eng yaxshi jihatlarini o'zida mujassam etgan holda o'z imidjini yaratishga intiladigan ilg'or jamoa rahbar (lider)i kerak. Rahbar (lider) shaxsi va uning imidji xususida fikr yuritmoqchi ekanmiz, aynan rahbar shaxsi, uning muvaffaqiyatli boshqaruv faoliyati uchun xos va zarur xislatlar haqida to'xtalsak. Rahbar (lider) - bu oddiy unvon emas, bu iste'doddir. Rahbar -lider bozor sharoitida yangilik yaratuvchi, ijodkor va insoniy omillarni e'tiborga oluvchi kuchli psixolog bo'lishi kerak. Psixologlar, shaxs - bu o'zining bilimi, hissiyoti va munosabati orqali tashqi olamni o'zgartira oluvchi subyekt, insondir, deb baho berishadi. Agarda ushbu ta'rifga e'tibor beradigan bo'lsak, ta'rifda shaxsga xos uch jihat sanab o'tiladi: bilish, hissiyot, munosabat. Shu uch guruhga kiruvchi xislatlar yagona maqsadga, ya'ni tashqi olamni insonning o'z ehtiyojiga binoan o'zgartirishga qaratilgan. V.S. Komarovskiyning fikricha, «Rahbarning aholi bilan o'zaro hamkorlik jarayonlarida imij ko'plab turli xildagi vazifalarni bajaradi, eng avvalo, imij hodisani bo'rttirib ko'rsatadi, uni boshqalardan farqini yaratadi yoki aksincha, shaxsni biror-bir guruhga mansub bo'lmasa-da, o'sha guruh bilan qiyoslash imkonini beradi»<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Taraxtiyeva G. Innovatsion menejment. "Fan va texnologiyalar markazi". 2013 y.,125 b.

Kishilarni boshqarar ekan, rahbar jamoaning yakuniy maqsadini ko'ra biladi va uni shu maqsad sari yo'naltiradi. Rahbar ishning mohiyatiga tushungan va uni chuqur o'rgangan holda mutaxassislar faoliyatini mohirona birlashtirish va yo'naltirishi kerak. Ishlab chiqarishni boshqarish uslubi boshqaruv apparati, barcha rahbar va mutaxassislarning katta va murakkab faoliyatini aks ettiradi. Boshqaruv uslubi - bu ma'lum bir rahbarning boshqaruv jarayonida qo'llovchi o'ziga xos va o'zgarmas usul va harakatlari yig'indisidir. Boshqaruvning har bir vazifasi o'ziga xos xususiyatlarga ega va shu sababli unga mos usullarni talab etadi. Zamonaviy uslub jamoaning har bir a'zosi oldiga katta talab qo'yadi va shu bilan birga, o'z-o'zidan mamnun bo'lish, ma'muriyatchilik, rasmiyatchilikni inkor qiladi. Uslub ijtimoiy rivojlanish qonunlarini, ishlab chiqarishni boshqarish tamoyil va usullarini bilishi asosida shakllanadi va boshqaruv malakasi yig'indisi kishilarni tashkil etish ko'nikmasi, shuningdek, shaxsiy tartiblilik bilan xarakterlanadi. Va nihoyat, uslub boshqaruv xodimlarining ruhiy va psixologik xususiyatlari, kuchli iroda, qat'iylik, va qo'rqqmaslik, boshqa kishilar faoliyatini yo'naltira olish kabilarni qamrab oladi. Bundan tashqari, lider tasavvur etish, aniq fikr yuritish, qayishqoqlik, ilmiy fikrni tushuna olish va yetkaza olish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak. Rahbar-lider menejment, iqtisodiyot va moliya, huquq, sotsiologiya va pedagogika asoslarini bilishi lozim. Boshqaruvni tashkil etish bilan shug'ullanuvchi, avvalo, o'z-o'zini tarbiyalay olishi, o'zini boshqara olishi zarur. Buning uchun u doimo va muntazam o'zini-o'zi tarbiyalashi kerak. Bozor sharoitida ishlovchi rahbar va mutaxassislar oldiga qat'iy talablar qo'yiladi. Ular yuqori ishbilarmonlik va axloqiy sifatlarga, tadbirkor bo'lishi, ahil jamoa tashkil etish va mehnat jamoasi bilan davlat manfaatlari kelishini ta'minlay olishlari kerak. Zamonaviy rahbarlar yuqori malakaga ega bo'lishi, istiqbolni ko'ra olishi va samarali xo'jalik yuritishga imkon yaratuvchi iqtisodiy fikr yuritish, shaxsiy intizomga ega bo'lish, topshirilgan vazifaga javobgarlik hissi bilan yondashish, g'oyalarni to'plash, chiqishimli va ishbilarmon bo'lishi kerak. Rahbar doimo xotirjam va o'ziga ishongan

bo'lishi, tashabbuskorlik ko'rsatish, tavakkalchi bo'lishi kerak. Shuni ta'kidlab o'tish kerakki, lider ishlab chiqarishni boshqarish amaliyotiga bozorga doir uslublar izchil va tizimli tarzda singdirilishi, eskicha qarorlar qabul qilish usullarini chiqarib tashlash zarur, shuning uchun hozirgi kunda ishlab chiqarishga ilgaridagidan ilmiyroq, mohir boshqaruvchilar — rahbarlar va menejerlar kerak. Hozirgi paytda bu nuqtai nazarga qo'shilmaydigan korxonani topish qiyin. Lekin buni amalga oshirish uchun rahbarlar ishini yangi ma'no va mazmun bilan boyitish kerak. Rahbar ishini qayta baholash, uning ishidagi samara bermaydigan, nomigagina bajariladigan barcha ishlarni qat'iy ravishda qayta baholash zarur. Rahbar o'ziga kerakli fikrlarni jamlab, xotirada saqlashi kerak. Mutaxassislarning fikricha, 99 foiz ilg'or g'oyalar kishilar bilan muloqotda yuzaga kelsa, 1 foiz g'oyalar kishilarni eshita bilishiga qarab yuzaga keladi. Buning uchun muloqot olib borishni bilish, o'rganish, shaxsiy g'arazlarni unutish, g'oyalarni tartibga solish, eng asosiysi doimo izlanishda bo'lish kerak. Aks holda, u o'z ijobiy imidjini yaratishi qiyin kechadi. Shu bilan birga, rahbar bozor sharoitida o'z haq-huquqlaridan to'la foydalanishi va zarur hollarda quyidagilarni amalga oshirish kerak: samarasiz ishlaydigan xodimlardan voz kechish, o'z xodimlaridan zaruriy natijalarni talab qilish, fikrlash qobiliyatiga ega bo'lganlarni yangi g'oyalarga yo'naltirish va qo'llab-quvvatlash, ko'rsatmalarni o'z vaqtida bajarmaydigan xodimlarni ogohlantirish va ularga buyruq berish. Bozor iqtisodiyoti sharoitida har bir xodimning shaxsiy imkoniyatlari beqiyos darajada kengayadi. Ayniqsa, jamoa va shaxsiy mulkka egalik va xo'jayinlik histuyg'usi mehnatda eng muhim foydali omil bo'lib xizmat qiladi. Inson yakka holda, shaxslararo munosabatlar doirasida hamda ibrat namunasi sifatida namoyon bo'ladiki, bu uch jihatning birligi uni shaxs maqomiga ko'taradi. Ana shu jihatlar shaxsning obro'-e'tiborini ham ifodalaydi va o'z imidjini shakllantirishga undaydi. Imij kishilarning o'zaro munosabatlari tizimida tarkib topadi. Imij guruhning rivojlanish darajasiga bog'liq bo'lib, u ba'zi jamoalarda qattiqqo'llik, kuchlining huquqi tan olinishi, ya'ni «hokimiyat obro'-e'tibori sifatida namoyon bo'lsa, yuksak

darajada uyushgan jamoalarda «obro'-e'tiborli hokimiyat» tarzida yuzaga chiqadi. Bunda shaxsiy xususiyatlar jamoaga xos, jamoa xususiyatlari shaxsga xos tarzda ko'zga tashlanib, shaxs va jamoa imidji bir-biri bilan uyg'unlashib ketadi. Psixologlar mehnat jamoalari rivojlanishida to'rt bosqichni ajratib ko'rsatadilar:

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

2. Jamoaning tarkib topish bosqichi. Rahbar jamoa har bir a'zosining mehnatga munosabatini aniqlashga kirishadi. Kimki faoliyatning ijtimoiy ahamiyatini chuqur anglasa, o'zining bor kuchi, ijodkorligini ishga safarbar etadi. Rahbar ularning o'rnini almashtirish, mehnatga munosabatini o'zgartirish, o'z ishiga qiziqish, tashabbus ko'rsatishga undash orqali jamoa faolligini ta'minlaydi. Rahbar bu ishlarni qo'l ostidagilar faoliyatini kuzatish, nazorat qilish, baholash, mehnat natijalarini qiyoslab ko'rish bilan birga olib boradi.

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

4. Insoniy qadriyatlarga erishish bosqichi. Bu bosqichda jamoaning histuyg'ulari bir maqsad yo'lida umumlashadi. Jamoaviy faollik vujudga keladi, an'anaviylik qaror topadi. Inson o'z qiziqishlari va intilishlarini jamoa hayotiga bog'laydi. Atrofdagilarga ishonch ortadi, do'stlik va muhabbat rishtalari mustahkamlanadi. Bu jarayonlarda



rahbar zimmasiga katta mas'uliyat yuki tushadi. Bunda lider(rahbar)ning o'ziga xos ish yuritishi, boshqaruv malakasi, tashkilotchiligi, tarbiyaviy ishlar olib borish mahorati yaqqol namoyon bo'ladi. Yuqoridagi bosqichlarning har birida liderdagi o'z imidjini yaratishga bo'lgan intilish asta-sekin shakllanib boradi va bunday shaxs imidji jamoa imidjiga tayangan holda vujudga keladi. Xullas, bozor iqtisodiyoti munosabatlarida har bir rahbar, menejer, lider har qanday sharoitda ham insonga g'amxo'rlik qilishi inson ruhiy holatini hisobga olishi ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etish va yo'naltirishda o'z jamoasi va amiyatning manfaatlaridan kelib chiqishi lozim bo'ladi<sup>14</sup>.

Shu o'rinda, rahbar - turkiy tilida yo'lboshchi, ergashtiruvchi degan ma'noni ta'kidlab o'tish zarur. Yo'lboshchining borligiga sabab - yo'ldoshlarning borligidir. Katta-yu kichik guruh o'z oldiga sidqidildan bir ishga bel bog'lab, bir manzilga yetmoq istab yo'lga otlanar ekan, o'zlaridan eng bilimdon, eng dono, eng fidoyi va adolatisini muhtaram tutib, oldiga o'tkazganlar. Bu azaliy odat hamisha hamma joyda davom etmoqda. Rahbari g'olib millat- g'olib, rahbari mag'lub millat-mag'lubdir. Jamiyatdagi o'zga toifalarga nisbatan rahbarlik mas'uliyatini zimmasiga olgan kishiga oson emas. Ziyoli olim bo'lsa, masalan, hayotni ilmiy asosda tadqiq etadi, shu asosda tavsiyalar beradi. Shoir yoki adib bo'lsa, voqelikning muayyan qirralarini badiiy timsollarda aks ettirib, ibrat yo'li bilan odamlarga ta'sir etishga urinadi. Muallim saboq beradi. Ammo rahbar qo'l ostidagilar taqdiri uchun mas'uldir, ularni muayyan yo'ldan yetaklab, muayyan amaliy natijalarga erishtirishga mas'uldir. Agar yo'l to'g'ri tanlanib, natija rejaga muvofiq chiqsa - barcha jamoaning yutug'i, ammo aksi bo'lsa-chi? Insonlar umri, ularning aqliy va jismoniy quvvati ular erishishi kerak bo'lgan natijaga ko'z tutib kutganlar umidi qarshisida qanday javob berish mumkin? Rahbarlik-og'ir savdo, mushkul yumush. Rahbarlik yuki va mas'uliyati haqida Prezidentimiz I.A.Karimov ham deyarli barcha chiqishlarida gapirib o'tadilar. Xususan, yurtboshimiz O'zbekiston teleradiokompaniyasi raisi A.Ko'chimov bilan

---

<sup>14</sup> Xolbekov A.J. Boshqaruv sotsiologiyasi. -T.: "Akademiya", 2008 yil, 168 b

bo'lgan suhbatda shunday degan edi: “Umrim davomida orttirgan ozmi-ko'pmi hayotiy tajribalarim asosida shunday xulosaga keldimki, dunyoda inson irodasini sinaydigan vositalar ko'p. Ammo ularning birortasi ham amal, lavozim, mansab kabi odamzotning kimligini, uning qiyofasi va mohiyatini yaqqol ochib bera olmaydi. Shu xususida ko'p o'ylayman. Mansab deganlari qanday sirli, betizgin kuch ekanki, nega u manman degan, aqlli-xushli, oq-qorani tanigan, tuppa-tuzuk insonlarning el-yurt, davlat ishonib topshirgan vakolatlarni suiste'mol qilishga, insofini yo'qotishiga olib keladi, mahalliychilik, urug'-aymoqchilik, poraxo'rlik, kalondimog'lik kabi illatlar domiga tortadi? Buning sababi nimada?” Xitoy faylasufi mashhur Konfutsiy “Islohotlar davrida yashagan insonlarga achinaman” degan ekan. Haqiqatdan ham islohotlar insondan, jamiyatdan butun kuch-quvvat, aql-idrokni ishga solib mehnat qilishni talab etadi. Bunday sharoitda fuqarolarda turmush qiyinchiliklari ta'sirida qutban qarama-qarshi fazilatlar namoyon bo'ladi (oliyjanob, fidoyilik, ezgulik bir tarafdin, yovuzlik, razillik, nopoklik ikkinchi tomondan). Shuning uchun masalaning (ya'ni jamiyat qay tomon-tubanlik yoki rivojlanish tomon yuz tutishi) hal bo'lishi rahbarga borib taqaladi. Rahbar imidjini shakllantirish borasida ishlab chiqilgan tavsiyalar, shakllar va texnologiyalarda odatda so'z jinssiz va makon-manzilsiz shaxs haqida borayotgandek tuyuladi. Eng avvalo shuni aytish lozimki, rahbar erkak yoki ayol kishi bo'lishi mumkin. Bundan tashqari, rahbar, albatta, qaysidir millatga mansub kishidir. Har bir rahbar muayyan yoshdaligini hisobga olish lozim. Rahbar imidjini shakllantirishda bu jihatlarni nazarga ilmaslik katta xatolarga olib keladi. Mamlakatimizda ayollarga nisbatan sharqona munosabat shakllanganligi, ko'p millatli xalq va millatlar yashashini hisobga olgan holda rahbar imidjini shakllantirishda mana shu jihatlarga e'tibor qaratish lozim. Yuqorida ko'rsatib o'tilganidek, rahbar imidji borasida mavjud bo'lgan qarashlar, tavsiyalar, ishlab chiqilgan shakllarni har bir rahbarga nisbatan qo'llab bo'lmaydi. Agar shu holatda qo'llaniladigan bo'lsa, yoshi va millatining tayini bo'lmagan qandaydir bir mavhum qiyofa imidji shakllanadi. E.N. Bogdanov va V.G.

Zaziginlar fikricha, ayol-liderlar yoki rahbarlarda erkaklarga xos bo'lgan "oddiy hayotiy zaifliklar" erkaklarga nisbatan ancha kam. Shu bois ularni badnom qiluvchi ma'lumotlar yig'ish ham qiyin va shuning uchun ularni yuqoridan turib, "tilini qisish" ham qiyinroq kechadi<sup>15</sup>.

Umuman olganda, ayol rahbarlarga nisbatan ehtiyotkorlik bilan yondashish o'zining chuqur tarixiga ega. Mashhur qadimgi yunon faylasufi Sofokl bunday degan ekan: "Agar ayol erkakka tenglashtirib qo'yilsa, u darhol erkakdan oldinga o'tishni istab qoladi". Bundan ko'rinib turibdiki, ko'pgina ishlab chiqilgan imij shakllari asosan erkaklar uchun mo'ljallangan. Rahbar imidjini shakllantirishda uning yoshi masalasiga alohida ahamiyat berishga to'g'ri keladi. Bu sohadagi ilmiy tadqiqotlar ancha kam bo'lsa ham, o'zimizning tahlilimizga tayangan holda umumiy xususiyatlarga ega bo'lgan bir qator tavsiyalarni keltirish mumkin. Agar rahbar yosh bo'lsa, uning imidjini shakllantirishda doimiy ravishda shaxsning quvvati, katta salohiyati, harakatchanligi singari jihatlarini bo'rttirib ko'rsatish lozim. Ayniqsa, ushbu rahbarning ta'lim berish yoki o'z saviyasini oshirish jihatlariga ham urg'u berish lozim. Bu rahbarning boshqa sohalardagi faoliyati muvaffaqiyatli kechishiga imkon yaratadi. Ko'pgina mutaxassislar "Yosh rahbar o'zida "ota" qiyofasini ko'rsatmasligi kerak. Yosh rahbarning jozibador imidjini shakllantirishda siyosiy reklama yaxshi rol o'ynaydi va bu reklamada yosh bo'lsa-da, katta tajriba orttirgan shaxslarni misol qilib keltirish zarur" deb hisoblaydilar. Yoshi "o'tibroq qolgan" rahbar uchun esa aynan "ota" qiyofasini shakllantirish lozim bo'ladi. Uning imidjini shakllantirishda bu shaxsdagi katta hayotiy tajriba, fikrlash doirasining kengligi, uzoqni o'ylab ish ko'rishi, donoligi, katta obro'ga egaligi singari jihatlarini bo'rttirib ko'rsatish zarur. Shaxsning jismoniy qudrati haqida gap borganda esa muayyan ehtiyotkorlik lozim bo'ladi. Yoshi katta rahbar o'zining jismoniy salohiyatini, ayniqsa yoshlar orasida

---

<sup>15</sup> Аширов Д.А. Управление персоналом: учеб, пособие. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. - 432 с.

ko'rsatmagani ma'qul. Har bir auditoriyada rahbarning xatti-harakatlari tabiiy bo'lishi zarur, agar shaxsning shubhasiz ustun jihatlari mavjud bo'lsa, ularni albatta namoyon qilish kerak. Bunday jihatlari bo'lmagan taqdirda, ularga e'tibor jalb qilmagan ma'qul. Mamlakatimiz ko'p millatli ekanligini nazarda tutgan holda, rahbar imidjini shakllantirishda milliy jihatlarga ham jiddiy yondashishni yoddan chiqarmaslik lozim. V.N. Amelin fikriga ko'ra, rahbar (lider) imidjini shakllantirish uchun quyidagilar zarur: - lider qiyofasiga kira olish darajasi, uning ko'rinishi, nutqi, xatti-harakati va o'zini tuta olish qoidalarini o'zlashtirish; - liderning tashabbuskorlik darajasi, kelajakka intilishi, uning fikrlari va xattiharakatlarining zamonga mosligi. Shu asnoda rahbarning mashhurligi muvaffaqiyat garovi bo'lsa, tashabbuslarning soddaligi imidjini susaytirib yuboradi. - aholi tomonidan rahbar tashabbuslarining o'rganilish darajasi. Bu erda ko'p narsa aholining tashabbus ko'rsatish to'g'risidagi haqqoniy baho, tashabbus natijalari va ularning "qiymati" to'g'risida o'z vaqtida va bir necha bor axborot olishiga bog'liq. - rahbarning aholi va manfaatdor guruhlar tomonidan qo'llab-quvvatlanishi shakllari va usullarini aniq belgilab olish; - boshqa rahbarlarga qarshi tura olish darajasi hamda munozarada xushmuomalalik mahorati, muhim bo'lmagan masalalarda munosabatlarni keskinlashtirmaslik va aholi hamda o'z rahbarlik mavqei uchun muhim bo'lgan masalalarda qat'iylik namoyish etish. Xulosa qilib aytganda, imijga ega bo'lmay muvaffaqiyatli rahbarlik qilish mumkin emas, lekin imijga kuch bilan emas, ish bilan, qanday ishlashni o'z misolida ko'rsatish bilan, uni qanday bajarish haqida so'zlash bilan, faqat talabchanlik va qat'iylik bilan emas, bilim va ko'nikma orqali erishish mumkin. Boshqaruv san'atiga ega bo'lmagan rahbar qabul qilingan qarorlar samarali bo'lishini ta'minlay olmaydi. Lekin inson rahbar bo'lib tug'ilmaydi, balki ish jarayonida shakllanadi.

Bozor (lider) dan zamonaviy bozorga oid ilmiy boshqarish usullarini bilishni talab etadi. Bozor iqtisodiyoti, umuman olganda, qandaydir mutlaq jumboq va yangilik emas, u insoniyatga ming yillar davomida xizmat qilib kelmoqda. Ayniqsa, bozor

iqtisodiyoti Sharq mamlakatlari, jumladan, O'zbekistonda qadimdan ma'lum. Eramizdan avvalgi II asrdan milodning XVI asrigacha davom etgan Ipak Yo'li tajribasining o'zi bozor iqtisodiyotining mukammal shaklidir. Bozor iqtisodiyoti barcha mamlakatlarda o'z xususiyatlariga ega bo'lib, ilmiy iqtisodiyotda har xil andoza shaklida qaror topgan. Ular orasida o'zining yorqinligi, samaradorlik darajasi bilan jahon iqtisodiyoti tarixiga kirgan Amerika, Germaniya, Xitoy, Shvetsiya, Turkiya, Janubiy Koreya andozalaridir. Masalan, amerikacha andozaning o'ziga xos xususiyati uning tadbirkorlikni aholi orasida keng yoyishga, ommaviyligiga erishishga intilishidadir. U jamiyat a'zolarida har birining ishbilarmonlik faoliyatini qo'llab-quvvatlash, iqtisodiy faolligining xususiy manfaatdorligini oshirish uchun keng va to'liq shart-sharoitlar yaratishga qaratilgandir. Yaponcha andoza ikkinchi jahon urushida vayronaga aylangan mamlakatda, o'z aholisi hisobiga, hokimiyatning har tomonlama va so'zsiz qo'llab-quvvatlashi, yapon vatanparvarlik tuyg'usi asosida yaratildi. Bu andoza, eng avvalo, ishlab chiqarishni chetga mo'ljallab, moslashtirib valyuta ishlash, shuning evaziga xorijiy mamlakatlardan eng yangi texnika va texnologiya, litsenziya va «nou-xau» sotib olib, o'z texnologiyasini yangilash, yuqori mehnat unumdorligiga erishish, tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlash, aholi tabaqalanishini tezlashtirish hisobiga vujudga keltirildi. Shvedcha andoza amerikacha va yaponcha andozalardan farqli o'laroq, iqtisodiyot ko'proq ijtimoiy yo'nalishda tashkil qilinganligi, ish haqi orasidagi farqning yuqori emasligi bilan ajralib turadi. Bu andoza milliy daromadni aholining ehtiyojmand qismi foydasiga ko'proq taqsimlash va oqibatda aholi orasidagi tabaqalanish, tengsizlikni kamaytirishga qaratilgan. Shuning uchun ham Shvetsiya aholisi farovonlik jihatidan jahonda lider o'rinni egallaydi. Bu andozaning shakllanishida Shvetsiyaning tarixan iqtisodiy jihatdan yuksak rivojlanganlik darajasi va mehnatkashlar kasaba tashkilotlarining jamiyatda, ayniqsa ishlab chiqarishda tutgan o'rni alohida ahamiyatga ega bo'ldi. Ushbu davlatlarning barchasi jahon hamjamiyatida tutgan o'rnini saqlab qolish va yanada kengaytirish

uchun o'zi yaratgan imijni qo'ldan bermaslikka intiladi va imijmeykerlik sohasiga ham juda muhim sifatida yondashib, katta mablag'lar ajratiladi. Taraqqiyot ehtiyoji inson va jamiyat tabiati uchun xos xususiyatlardan sanaladi. Taraqqiyotning jug'rofiy, iqtisodiy, ijtimoiy ma'rifiy asoslari talaygina tadqiqotlar yaratilgan. So'nggi yillarda ijtimoiy taraqqiyotning harakatlantiruvchi kuchlari majmuida subyektiv, inson omilidan samarali foydalanish yo'lga qo'yilgan qator mamlakatlar, xususan, Yaponiya, Norvegiya, Kanada, Koreya kabi davlatlar gurkirab rivojlanish bosqichida'. Ma'lumki, istiqlol yo'limizning barqarorlashuvi taraqqiyotimiz maromining jadallashuvi natijasida rahbar kadrlar faoliyatida ham ijobiy jarayonlar tobora ko'proq namoyon bo'lmoqda. Bugungi rahbar mohiyat e'tiboriga ko'ra istiqlolimiz arafasidagi rahbarlardan tubdan farq qiladi. Bugun ko'pchilik rahbarlarda korporativlik, tashabbuskorlik, mas'uliyatni teran his etish, Vatan, xalq manfaatlarini muqaddas bilish kabi xislatlar ustuvor ahamiyat kasb etmoqda. Kadrlarni tanlash, shakllantirish, tarbiyalash, joy-joyiga qo'yish masalalarida barqaror tizim yuzaga keldi. Jamiyatning ma'naviy, siyosiy, ijtimoiy hayotini muvofiqlashtirish barcha jamiyatlarga xosdir. Masalan, AQShda umummilliy "Fuqaro tarbiyasi" dasturi asosida 4 yoshdan boshlab to shaxs vafotiga qadar uzluksiz mafkuraviy ta'sir o'tkazib kelinadi. Mazkur dastur asosida aholi turli qatlamlari uchun maxsus va maqsadli faoliyat tashkil etilgan. Bunday yondashuvning ma'lum shakllari Yevropa mamlakatlari iqtisodiy, ijtimoiysiyosiy, ma'naviy turmush tarzida ham namoyon bo'lmoqda. Tabiiyki, O'zbekiston boshqalarning andozasi bilan ish tutmaydi, o'zimizga xos va mos milliy taraqqiyot yo'limiz bor. Prezidentimiz asos solgan mazkur yo'lni har tomonlama mustahkamlash vazifasi jamiyatimizning har bir a'zosi uchun muqaddas ishga aylanishi milliy taraqqiyotimiz, modernizatsiya va islohotlardan kutilayotgan natijalar garovidir. G'arb tadqiqotchilari asarlarida boshqaruv samaradorligiga erishish, xususan, liderlik (yetakchilik) tarbiyasida akmeologik, ekzistentsialistik kabi yondashuvlar muhimligi alohida ta'kidlanadi. Ma'lumki, akmeologiya fani orqali

shaxsning balog'at davridagi hayot faoliyati, dunyoqarashi, tafakkuridagi o'zgarishlarni ilmiy tadqiq etilishini o'rganish rahbar shaxs uchun muhim ahamiyat kasb etadi. Umumiy tarbiya tizimida shaxsni balog'at yoshida ma'naviy shakllantirish, intellektual takomillashtirish murakkab va qiyin kechuvchi jarayon hisoblanadi. Ana shu ta'sir muhiti rahbar uchun jiddiy ma'naviy sinov davri hisoblanadi. Bunda yangi ijtimoiy maqom yukining salmog'i davlat va jamiyat oldidagi yuksak mas'uliyatni his etish barcha rahbarlarda ham ravon bo'lmasligi tabiiydir. Shu boisdan ham yurtboshimiz rahbarning o'z-o'zini shaxs sifatida anglash mas'uliyatining muhim ijtimoiy ahamiyatga ega ekanligini alohida ta'kidlab, «Eng yomon narsa - bu odamning yerdan oyog'i uzilishidir. Agarda kim qayerda tug'ilgani, kimning farzandi ekanini, qaysi zamin, qaysi tuproqning suvini ichib, tuzini totganini esdan chiqarsa, bilingki, u o'zini butunlay yo'qotgan bo'ladi. Bunday odamning kelajagi bo'lmaydi», deb uqtirgan. Tabiiyki, inson faoliyati, xatti-harakatlari mantig'i nafaqat ijtimoiy mas'uliyat hamda rahbar shaxsiga yuklatilgan kasbiy tamoyillar negizida, balki, manfaatlar vositasida ham boshqariladi. Yurtboshimiz tomonidan asoslab berilgan manfaatlar uyg'unligi konseptsiyasida shaxsiy va ijtimoiy manfaatlarni qondirish jarayonlari qonun doirasida amalga oshirilishiga asosiy e'tibor berilgan. Shu tariqa qonun ustuvorligi lider faloiyatining asosiy tamoyili sifatida namoyon bo'ladi. AQShda menejerlar juda yuqori maqomga ega hisoblanishadi, ularga amerikalik ko'plab bolalar intilishadi (menejer Amerika madaniyatining qahramonidir). Biroq turli mamlakatlar madaniyatlarida menejmentga munosabatda tafovutlar mavjud. Masalan, nemis madaniyatida qahramon rolini menejer emas, balki muhandis o'ynaydi. Germaniyada tsex va ofislarda faoliyat ko'rsatadigan hamda amaliy ish bilan o'quv kurslari haftasidagi uzviy bog'liqlikni o'zida mujassam etgan samarali shogirdlik tizimi amal qiladi. Shogirdlik muddati yakunlanganidan so'ng ishchi butun mamlakat bo'ylab tan olinadigan va bugungi kunda ish bilan band nemislarning 2/3 qismiga yaqini faxr bilan egalik qiladigan sertifikatni (Facharbeiterbrief)qo'lga kiritadi

(Germaniya bilan qiyoslaganda Buyuk Britaniyadagi ish bilan band aholining 2/3 qismi umuman kasbiy malakaga ega emas hisoblanadi). Shuning uchun ham yuqori malakali va mas'uliyatli nemis ishchilari ularni motivatsiya qiladigan “himmatli” menejerga ehtiyoj sezmaydilar. Ular boshliqlaridan (masterdan) ular oldiga aniq vazifa qo'yishini va texnik muammolar hal etilishida ekspert sifatida bo'lishni xohlaydilar. Shuni ta'kidlash joizki, Germaniyada (Buyuk Britaniya va Frantsiya bilan o'zaro qiyoslaganda) ishlab chiqarishda band bo'lgan xodimlar eng yuqori ulushni, boshqaruv va ma'muriyatda band bo'lgan xodimlar eng past ulushni tashkil etishadi. Germaniyada biznes-maktablar deyarli mashhur emas, u yerda yaratilgan menejment nazariyalari asosiy e'tiborni rasmiy tizimlarga qaratishadi. AQShda korxonalarining yadrosi menejerlar hisoblansa, Yaponiyada doimiy ishchi guruhi hisoblanadi. Guruh tarkibiga ishchilar bilan bir qatorda universitetlarning bitiruvchilari ham kiritilib, ular keyinchalik turli lavozimlarga tayinlanadi. Ularni qaror qabul qilishda ishtirok etishga jalb etishadi va zaruriyat bo'lganda chiziqli lavozimlardan shtatli lavozimlarga ko'tarishadi, garchand ishchi guruh a'zolari ish haqini lavozimga emas, balki ish stajiga qarab olsalar ham. Har qanday vazifani bajarish uchun bir umrlik yollashga intilish orqali ishchilar uzoq muddatga yollanadi. Vaziyat guruh tomonidan nazorat qilinadigan yapon tizimi uchun amerikacha liderlik tizimi to'g'ri kelmaydi. Yaponlar BS deb nomlangan o'z nazariyalarini ishlab chiqishgan (B - mehnat faoliyati, S - ijtimoiy barqarorlikning shakllanishi). Yaponiya iqtisodiyotidagi hayratomuz muvaffaqiyatlardan amerikaliklar ularning sir-asrorlarini o'rganib, AQSh iqtisodiyotida foydalanishga umid qilishgan. Fransiyada ham amerikacha menejerlar yo'q. Bu yerda “menejerlar - menejerlar emaslar” kategoriyasi emas, balki “malakali kadrlar — malakasiz kadrlar” kategoriyasi bo'yicha fikr yuritishadi. Individ tegishli ta'lim muassasasini tamomlagan, bajariladigan vazifadan qat'i nazar, unda bir umrga qoladigan bo'lsa, yuqori ijtimoiy qatlamlar imtiyozlaridan foydalanish huquqini qo'lga kiritisa, u holda malakali kadrlar guruhiga o'tadi Frantsiyadagi malakasiz kadrlar



bunday to'siqni bosib o'tishga juda kamdan-kam hollarda muvaffaq bo'lishadi. Amerika va fransuz menejment nazariyalari o'rtasidagi o'zaro qarama-qarshilik XX asrning boshidayoq vujudga kelib, bunga asosiy sabab A.Fayolning (1841-1925) F.U.Teylorni hokimiyat manbalari, bitta ishchining ikki boshliqqa bo'ysunishi kabi qarashlarni tanqid ostiga olganligi hisoblanadi. Masalan, matritsali tashkiliy tuzilma Frantsiyada ommalashmagan bir vaqtda AQShda bunday tuzilma nihoyat darajada keng tarqalgan edi. AQSh va Gollandiyadagi motivatsiya hamda liderlik o'zaro farqlanadi: Gollandiyada liderlik vazminlik bilan xarakterlansa, AQShda g'ayratlilik bilan xarakterlanadi. So'nggi 40 yil ichida Tayvan, Gonkong va Singapur kabi Xitoy aholisidan iborat mamlakatlar iqtisodiy rivojlanishda liderlikka ega bo'lishdi. Xitoydan kelib chiqqan amerikaliklarning firmalari zamonaviy menejmentning deyarli barcha farqlaridan mahrum etilgan: ular uncha katta bo'lmagan hamda mulkdorlar va boshqaruvchilarga bo'linmagan (firmalarning mulkdorlar va boshqaruvchilarga bo'linishi AQSh va Yaponiyaga xosdir) oilaviy korxonalar sifatida qolishga intilishadi, bitta maxsulot ishlab chiqarishga yoki muayyan bozorga yo'nalgan tarzda harakatlanishadi, biroq ular yuqori darajadagi egiluvchanlikni namoyon etish orqali kutilmagan diversifikatsiya natijasida rivojlanib ketishlari mumkin. Qaror qabul qilish oila boshlig'i ixtiyorida bo'ladi, oilaning boshqa a'zolari yangi ishni olishlari va o'zlarini sinab ko'rishlari mumkin. Xitoydan ko'chib kelgan aholi tomonidan tashkiliy tizimsiz biznesning yuritilishi muayyan tovarni sotish va ko'chmas mulk bilan bitim qilishdan keladigan daromadni olish bilan bog'liq bo'ladi. Ular farzandlaridan tashqari professional menejerlarni ham yollashadi. Umuman olganda, bunday yondashuvning o'ziga xosligi natijasida xitoyliklar biznesi 200-300 mlrd. dollargacha daromad keltiradi. Yuqoridagilardan kelib chiqqan holda quyidagi xulosalarni berish mumkin:

1. Barcha mamlakatlarning o'z menejmenti bor, biroq ularning roli va ahamiyati bir-biridan farqlanadi. Muayyan mamlakatdagi muammo va jarayonlarni tushunish uchun mahalliy, tarixiy hamda madaniy sharoitlarni chuqur bilish talab etiladi.

Menejment o'ziga xos voqelik bo'lib, uni jamiyat, oila, maktab, davlat siyosati, din, ta'lim va boshqa jarayonlardan ajratib bo'lmaydi.

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

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

2) individualizm-kollektivizm darajalari

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

5) uzoq muddatli, qisqa muddatli ixtisoslashuv . AQSh madaniyati Amerika menejment nazariyalarida yanada to'liq ifoda etilgan. Menejmentning faqatgina uchta jihatini ajratib olamiz: bozor jarayonlariga, individualizmga, menejerlarga asosiy e'tibor qaratish. Milliy madaniyatlarga xos turli qadriyatlarga ega ishchilarni yollaydigan «IBM» singari transmilliy kompaniyalar bo'yicha keltirilgan ma'lumotlar madaniyatlar o'rtasidagi farqni izohlab beradi. Aytish joizki, TMKlardagi milliy madaniyatlarni umumiy tartibga asoslangan aynan korporativ madaniyatning o'zi ushlab turadi. Har qanday tashkilotning asosiy elementi ishni bajaradigan xodimlar hisoblanadi. Qolgan barcha elementlar turli shakllarga kiradigan ustqurma hisoblanadi. Menejerlar aloqalarni qo'llab-quvvatlashga faol jalb etilgan bo'lsa-da, qarorlarni oddiy ishchilar qabul qilishadi. Biroq AQShda menejerlarning mavjudligini ular tomonidan boshqariladigan kishilarda ko'rish mumkin: madaniyatga nisbatan qaraganda menejerlar kimni boshqarayotgan bo'lsalar, o'shalarning davomchilari hisoblanadi va ishning samaradorligi aynan shularga bog'liq bo'ladi. Boshqa mamlakatlarda menejerlarga nisbatan bunday eksklyuziv (nodir, kamyob) yondashuv yuqori darajada qo'llab-quvvatlanmaydi (masalan, Yaponiyada ishchi guruhga ustuvorlik beriladi). Ilim-fan, siyosat, menejment kabi sohalardagi g'oyalar bir mamlakatdan boshqasiga o'tadi, xorijiy ta'sir hisobidan boyib boradi. Xalqaro biznesda menejerning transmilliy

muhitda muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishi uchun zarur bilimlar an'anaviy bilimlarni ortda qoldiradi. Transmilliy kompaniyaning zamonaviy menejeri uchun xos bilim va tajribaga quyidagilarni kiritish mumkin:

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

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

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

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

### **3.2. Ishchan madaniyat tasnifi. R. Lyuis tasnifi**

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

Keling, ushbu paragrafni shunday bir keysni tahlil etishdan boshlaylik.

Yaxshigina bir sarmoya egasi va kompaniya rahbari bo'lgan Bred Simpson o'z kompaniyasini qayta tuzishdek murakkab jarayonda yetarlicha yuqori ko'rsatkichlarni qayd etayotgan ajoyib sotuvlar bo'limi boshlig'ini ishdan bo'shatishga doir qaror qabul

qildi. Uch oy o'tsa hamki Bred bu haqida unga xabar qila olmadi. Men buning sababiga qiziqdim. U "Men lapashangman!" deya javob berdi.

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

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

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

Samarali faoliyat yurituvchi rahbar bo'lish uchun siz o'zingizga ishongan bo'lishingiz, boshqalar bilan aloqa o'rnatishingiz, maqsadga erishishga o'zingizni bag'ishlashingiz va emotsional dadillikni namoyish qilishingiz kerak bo'ladi. Aksariyat bularning faqat birinigina namoyish qilishning uddasidan chiqadi, kamdan-kam holatlarda - ikkitasini. Biroq boshqalarga ta'sir o'tkazish va ularni amaliy qadamlarga chorlash uchun to'rttalasini ham mukammal egallashingiz zarur.

**O'zingizga bo'lgan ishonch.** Bred bu borada muammoga duch kelgan, bu ajablanarli bo'lishi mumkin, zero u juda muvaffaqiyatli karera qurgan. Biroq bu ancha keng tarqalgan holat. U shijoat bilan ishlagan, lekin uning mehnatsevarligi o'z xususiyatlariga bo'lgan qandaydir ishonchsizlikdan kelib chiqqan. Shu bois Bred o'zini namoyon etib, atrofdagilarning maqtoviga sazovor bo'lmoqchi bo'lgan. Salohiyatli muvaffaqiyatsizlik qarshisida uni iroda tark etgan. Shu bilan birga, u muvaffaqiyatsizlikka uchraganida o'zini ayamagan. Biroq u kim bo'lmoqchiligiga doir

aniq tasavvurga ega bo'lgan va shu yo'nalishda mehnat qilgan, o'z energiyasini strategik va oqilona taqsimlab, ortiqcha chalg'ituvchi omillarga e'tibor bermagan.

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

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

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

Shunday qilib, boshqalar bilan ijobiy munosabatlar Bredning eng kuchli tomoni bo'lgan, undan keyin - maqsadga sodiqlik. O'ziga bo'lgan ishonch va emotsional

dadillik masalasida esa muammolar bo'lgan. Chiqarilgan xulosalar qiyinchiliklarga yangicha qarash imkonini beradi: uning sotuvlar bo'limi boshlig'iga bo'lgan sodiqligi jamoa va kompaniya manfaatlariga zid bo'lgan. Shu bilan birga, u ishdagi vaziyatni o'zgartirish uchun o'ziga yetarlicha ishonmagan yoki emotsional jihatdan dadil bo'lmagan, bu esa chorasizlik va o'z-o'zidan qoniqmaslikni keltirib chiqargan.

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

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

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

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

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

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

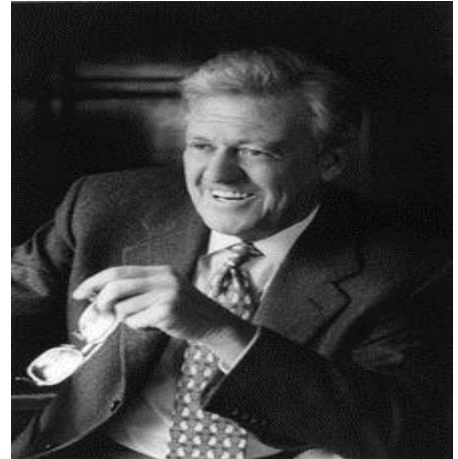
**2. O‘z ishlari haqida boshqalarning fikriga quloq tutishadi.** Haqiqiy yetakchi jamoaning o‘z rahbarlik usullari haqidagi fikrini bilmay turib, undagi ishchi muhitni boshqara olmaydi. Rahbar uning boshqaruv uslubi xodimlarni qoniqtiryaptimi yoki yo‘q, jamoada qanday o‘zgarishlar bo‘lishini istashlariga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

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

**4. O‘z kompaniyasi xodimlarining hayotini yaxshilashga harakat qilishadi.** Haqiqiy yetakchi faqat o‘z qiziqishlari bilangina cheklanib qolishi kerak emas. U o‘z xodimlari uchun qayg‘uradi va ularning ehtiyojlariga e‘tiborli bo‘ladi. Shu tariqa u kuchli va jipslashgan jamoani tashkil qiladi.

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

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



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

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

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

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

Mono aktiv madaniyat - (vazifaga yo'naltirilgan) biznesga yo'naltirilgan insonlar madaniyati. Ushbu madaniyatga mansub odamlar xotirjam va oqilona bo'lib, ular o'zlarining kelajagini muntazam ravishda rejalashtirishadi, jadvalni tuzadilar va o'z faoliyatini chuqur tashkil qiladilar. Turli xil madaniyatli kishilarning o'ziga xos xususiyati, ular bir vaqtning o'zida bir ish bilan shug'ullanganliklari va keyingi



vazifaga o'tishlari. Bunday madaniyat vakillari, mehnatning linear tashkil etilishi bilan, eng yaxshi natijaga erishish va ularning samaradorligini oshirishga imkon beradi, ularning nutqlarida mavhum tushunchalar yo'q. Bir nechta madaniyat vakillarining natija yo'naltirilganligi sababli, etakchi o'rinni kasb-hunar egallashga yo'naltiriladi va hamkasblar bilan munosabatlar ko'pincha azoblanadi. Bir-biriga bog'liq bo'lmagan madaniyatda barcha insonlar tengligi printsiptiga katta ahamiyat beriladi, xuddi hamma odamlar qobiliyatlari va Alloh oldida tengdirlar. Monoaktiv madaniyatlar orasida psixotip introvert tomonidan boshqariladi. Monoaktiv madaniyatning odatda vakillari - AQSh, Buyuk Britaniya, Germaniya.

Kosmik va vaqt tushunchalari universaldir, ammo turli madaniyatlarda ular mutlaqo boshqa yo'llar bilan talqin etiladi. Monoaktiv madaniyatlarda vaqt puldir. Ular uchun befoyda bo'lish uchun imkonsizdir. Butun hayot 10 yilga mo'ljallangan. Pulni o'lchash, pulning faqat bir tomoni. Vaqt tushunchasi, shuningdek, yo'qolgan vaqt g'oyasi bilan to'ldiriladi. Bu yondashuv muvaffaqiyatli va mantiqiy, chunki biz uni poliaktiv madaniyatlarda qo'llashga harakat qilmaymiz. Misol uchun, Shveysariyada "aniqlik" mamlakatning ramzi - soatlar, optik asboblar va farmatsevtik moddalar ishlab chiqarilgan.

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

e'tibor berilmoqda, bu o'zaro munosabatlar va aloqa o'rnatish uchun qulay sharoit yaratadi. Polyaktiv madaniyatlar orasida psixotip dominant - ekstraditsiya. Odatda Italiya, Lotin Amerikasi va Arab davlatlari.

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

Reaktiv madaniyat (hurmatli tinglovchilar) - bu o'zlarining muntazam rejalarini rejalashtirishda ehtiyotkorlik bilan va biznes sheriklari va hamkasblari bilan munosabatlarni yaxshilab o'ylab yuradigan odamlar madaniyati. Ushbu madaniyat vakillari o'z faoliyatlarini vaziyatga qarab tartibga soladilar va har doim o'z majburiyatlarini bajaradilar. R. Lyuis bunday madaniyatlarni "tinglovchilar" deb ataydi. Ushbu madaniyatda ular o'z hamkasblari va ishbilarmonlariga katta hurmat bilan qarashadi, muzokaralardagi noqulay daqiqalarni bartaraf etishga harakat qilishadi, barcha kuchlarini barkamol muloqot o'rnatish uchun berishadi. Bunday madaniyatda qaror qabul qilish jarayoni in'ikoslar jarayoniga to'g'ri keladi. Muzokaralar jarayonida ular kontekstga e'tibor berishadi va tafsilotlarga e'tibor bermaydilar. Reaktiv madaniyatlar orasida psixo tipi - introvert odatda Yaponiya, Xitoy va Koreyaning vakillari.

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

Rahbar odam muntazam ravishda qiyin vaziyatlarni boshdan kechirishiga to'g'ri keladi. Qanday qilib u qiyinchiliklarga javob beradi va qanday yechim topadi, uning hamkasblari va unga bo'ysunuvchi kishilar uni baholashga imkon beradimi, degan

savollar tugʻiladi. Yaxshi liderni yomonlaridan qanday ajratish mumkin? 20 ta banddan iborat roʻyxat buni tushunishga yordam beradi. Demak, yaxshi rahbar ...

**1. “Ishongani” boʻlmaydi.** “Ishongani” – jamoaning ruhini susaytirar ekan. Agar rahbar sevimli kishisining xatolarini koʻrmaganga olsa, unga barcha narsa mumkin boʻlsa, u boshqa xodimlarning ruhiyatiga salbiy taʼsir koʻrsatadi.

**2. Hamkasblar bilan insoniy munosabatda boʻlish.** Afsuski, hali ham boʻysinuvchilar bilan muloqot qilish uchun haqorat, laʼnatlash va masxara qilishning usullaridan foydalanadigan rahbarlar mavjud. Oʻziga ishonchi boʻlmagan boshqaruvchi koʻpincha ovozini koʻtaradi, oʻz oʻrni va ahamiyatini yana bir bor taʼkidlash uchun injiq rok yulduzi kabi oʻzini tutadi. Yaxshi boss «sehrli» soʻzlarni eslab, har doim muloyim boʻlib qoladi.

**3. Yangi usul va yondashuvlarni sinab koʻradi.** Har bir rahbar samaradorligini isbotlagan va vaqt sinovidan oʻtgan usullari, yondashuvlariga ega. Biroq, yaxshi rahbarlar har doim harakatlar va tajriba uchun oʻzi va boʻysinuvchilari uchun joy qoldiradilar.

**4. Mas'uliyatli yondoshuvni targʻib qiladi.** Yaxshi rahbar xatolarini oqlash uchun birovlarni ayblamaydi. Tajribali boshqaruvchi oʻzining kamchiliklarini tan oladi, shuning uchun yoʻl ostidagilarning tajribalari uchun xavfsiz muhitni yaratadi. U eʼtiborni aybdor boʻlishi mumkin boʻlgan qurbonni emas, balki muammoni hal etishga qaratadi. U barcha ishchilar tomonidan qoʻllab-quvvatlanadigan harakatlariga mas'uliyatli yondashuvni targʻib qiladi. Bu ularga halol va yaxshi niyat bilan ishlash imkonini beradi.

**5. Hamkasblarini qoʻllab-quvvatlashga qodir.** Ishchilarni doimo qoʻl bilan ushlab turishning hojati yoʻq. Ammo qoʻl ostidagilarni suzishga oʻrgatish uchun ochiq okeanga qoʻyib yuborish kerak. Buning uchun suzishdan oldin xodimga kerakli yoʻl-yoʻriqlar berilguniga qadar maxsus tayyorgarlik koʻriladi va qutqarish balloni

yaqinroqda joyda bo'lishi kerak. Yaqindan qo'llab-quvvatlash va maslahat yordami bilan yaxshi boshliqlar qo'l ostidagilar bilan o'zaro ishonchni mustahkamlaydi.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **3.3. Ma'lumotlarni qayta ishlash borasida ishchan madaniyatlar tasnifi.**

#### **G.Xofstede tadqiqotlari. F.Trompenaars nazariyasi**

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

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

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

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

**3.3.2. Marketinga ta'sir etuvchi asosiy madaniy qimmatdorliklar.** Ilg‘or chakana sotuvchilar foyda olish va sotish hajmini oshirish hamda doimiy haridorlar uchun do‘konning jalb etuvchanligi asosan bir necha turdagi buyumlar hisobiga taminlanishini bilishadi. Ushbu buyumlar asosiy tovarlar deyiladi. O‘xshatish bo‘yicha asosiy qimmatdorliklar deb ataluvchi gurux ham mavjuddir. Ushbu qimmatdorliklar

insonlar xulq-atvorini tushunishda muhim rol o'ynaydi va ushbu holat ko'p jihatlar buyicha marketing buyicha mutaxassislar uchun muximdir.

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

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

Maqbul bo'lgan bozor munosabatlari ma'qul kelgan bozor munosabatlarini belgilab beradi. Yaponiyada sharq va g'arb sulolalariga mansub bo'lgan firmalar guruhlari o'rtasidagi munosabatlar shunchalik murakkab va qattiqki, u yoki bu distributiv tarmoqqa kirishga faqat ushbu guruhlarning birortasi bilan munosabatlarni yaxshilagan taqdirdagina erishish mumkin.

Iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlarda bitimlar ilgaridan kelishilgan kelishuvlar asosida amalga oshiriladi. Biror bir muammo yuzaga kelganda iste'molchilar xuquqlarini himoya qilish agentliklari, masalan, Better Business Bureau («Chin ko'ngiladan biznes») nomli agenligi xizmatlaridan foydalanish yoki sudga murojaat qilish mumkin bo'ladi. «Kambag'al» mamlakatlarda bunday qo'llab-qo'vvatlash tizimlari rivojlanmagan bo'lib, kishilar geografik jihatdan uzoq bo'lgan savdo



munosabatlarni oʻrnatish boʻyicha tavakkalchilik qilishmaydi. Liberal qonunlar mavjud boʻlgan taqdirda xam iqtisodiy operatsiyalarni xavf-xatardan saqlash imkoniyati xar doim xam boʻlmaydi.

**3.3.3. Milliy madaniyat.** Madaniyat iste'molchini oʻz-oʻzini tushunishiga, xarid qilinayotgan tovarlar va ulardan foydalanishga, tovaralarni oldi-sotdi jarayoniga chuqur ta'sir koʻrsatadi. Bunday ta'sir iste'mol sohasini madaniyat kontekstida oʻrganishni va ijtimoiy qimmatdorliklarni oʻzlashtirishni zarur qilib qoʻyadi. Biroq marketing boʻyicha mutaxassislar global yoki ichki bozorlarga emas, balki makromadaniyatlarga koʻproq e'tibor qaratishadi.

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

### **G.Xofstede tadqiqotlari**



#### **Gert Hofstede**

Tugʻilgan yili: 2 oktyabr 1928 yil,  
Gollandiya, Haarlem. Groningen universiteti  
(1967), Delft texnik universitetini tamomlagan.

Faoliyat: ijtimoiy psixologiya,  
madaniyatlararo psixologiya, antropologiya.

Gollandiyalik sotsiolog Gert Hofstede 1960 va 1970 yillardagi tadqiqotlar asosida turli xalqlarning madaniy xususiyatlarini aniqlaydigan bir qator koʻrsatkichlarni taqdim etadi. Gert Hofstede mashinasozlik va psixologiya fanlari boʻyicha magistr darajasiga ega.

Geert Hofstede - madaniyat oʻrtasidagi oʻzaro munosabatlarni oʻrganuvchi, niderlandiyalik sotsial-psixolog va antropolog. Dunyo boʻylab madaniyatlararo tadqiqotlar uchun koʻplab mukofotlarga sazovor boʻldi. Uning eng muhim yutuqlaridan

biri madaniyatlar o'lchov nazariyasini ishlab chiqish va xalqlar va madaniyatlar o'rtasidagi farqlarni baholash uchun muntazam asos bo'lib xizmat qiladi.

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

Quvvatdan masofa ko'rsatkichi. Hofstedaning so'zlariga ko'ra, "hokimiyatdan masofa nisbatan kamroq kuchga ega bo'lgan tashkilot va muassasalar a'zolari (masalan, oilalar a'zolari)ning kuchi teng bo'lmagan taqsimlanishiga imkon beradi." Ushbu o'lchov ma'lum madaniyatdagi hokimiyatning tarqalish darajasini ifodalaydi, balki uning jamiyat tomonidan qabul qilinishini tahlil qiladi. Iqtidorni taqsimlashning past ko'rsatkichi, madaniyat kutgan hokimiyat bilan demokratik munosabatlarni kutadi va qabul qiladi va jamiyat a'zolari teng hisoblanadi. Iqtidorni taqsimlashning yuqori ko'rsatkichi kamroq kuchga ega bo'lgan jamiyat a'zolari o'z o'rnini egallashini va rasmiy ierarxik tuzilmalar mavjudligini bilishini anglatadi.

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

Noaniqlikdan qochish indeksi. "Jamiyatning noaniqlik va burilishga bo'lgan bag'rikengligi." Bu o'lchov jamiyatning noma'lum holatlarga, kutilmagan voqealarga va o'zgarishlarning bosimiga javob beradi. Ushbu indeks yuqori bo'lgan madaniyatlar o'zgarishlarga nisbatan kamroq tolerantidir va aniq qoidalar, qoidalar va / yoki

qonunlarni belgilashda noaniqlik o'zida mavjud bo'lgan tashvishlardan qochishga moyil bo'ladi. Past ko'rsatkichli jamiyatlar o'zgarish va undan kamroq qoidalar va qonunlardan foydalanishga ochiq, va ularning urf-odatlarini kamroq.

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

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

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

Hofstede, madaniy o'lchovlarni faqat qaror qabul qilishni osonlashtiradigan muayyan madaniyatni baholash uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Shaxsiy xususiyatlar, oilaviy tarix va shaxsiy farovonlik kabi boshqa omillarni hisobga olish kerak. Taklif

etilgan o'lchovlar odamlarning xatti-harakatini prognoz qila olmaydi va har bir shaxsning shaxsiy xususiyatlarini hisobga olmaydi.

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

O'zining oldingi modellarining qiymat modellarini moslashtirish, nazorat parametrlari va vaqtinchalik istiqbollarni hisobga olgan holda Ф. Тромпенаарс asosiy madaniy ko'rsatkichlarga qo'shilib, milliy madaniyat qadriyatlarini o'rganish uchun o'z modelini shakllantirdi. Ushbu modeldagi va 90-yillarda ishlab chiqilgan so'rovnomaning asosida u 50 dan ortiq mamlakatlarda ekin parametrlarini o'rgandi<sup>16</sup>.



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

F. Trompenaarsning karerasi 1981-yilda Royal Dutch Shell-ning Xodimlar bilan ishlash bo'limida ishlaydi, u erda u ishni tasniflash va xodimlarni

Rivojlan tirish dasturlari bilan shug'ullanadi. 1989 yilda hamkasbi C Hampden-Turner bilan birgalikda u xalqaro biznesni o'rganish uchun konsalting markazini yaratdi. U BP, Philips, IBM, Heineken, AMD, Mars, Motorola, General Motors, Merrill Lynch, Jonson & Johnson, Pfizer, ABNAMRO, ING, PepsiCo, Honeywell. Markaz KPMG tomonidan 1998 yilda sotib olingan va "Trompenaars Hampden-Turner" markazini qayta nomlangan.

<sup>16</sup> Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тернер Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса. Минск : Попурри, 2004

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

Madaniyat parametrlari (F. Trompenaarsga ko'ra):

1. Universalizm / aniqlik (evrensellik / ajratish). Umumjahon madaniyatining qadriyatlari, avvalambor, jamiyatning umidlari jamiyatda qabul qilingan qonunlarga rioya qilish tarafdorlari va odatda qabul qilingan qoidalaridir. Xususiy madaniyatning vakillari, birinchi navbatda, odamlar o'rtasidagi munosabatlar (oilada, ularning ijtimoiy doirasidagi, ishda).

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

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

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

Individualizm / kollektivizm. "Individualizm" parametrining xususiyatlari:

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

- jamoatchilik manfaatlari ustuvorligi;

- alohida qaror qabul qilish.

Kollektivizmning xususiyatlari:

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

- guruhga tegishli bo'lish hissi; xususiy manfaatlardan ustun manfaatdorlik;
- bir guruh, bir guruh odamlar tomonidan qaror qabul qilish.

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

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

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

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

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

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

7. Vaqt istiqboli: ketma-ketlik / sinxronlash. O'tmishdan kelajakka oqib o'tuvchi bir hil oqim sifatida vaqtga nisbatan doimo har bir vaqt noyob va noyobdir. Vaqtga izchil yondashish odamlarning o'z ishlarini bajarish qoidalarini belgilab beradi: har bir daqiqada odamlar faqat bitta narsani qilishga, batafsil va batafsil harakat rejalarini

tuzishga va bu rejalar bo'yicha ish qilishlariga to'g'ri keladi, biznes uchrashuvlariga kechikish odat tusiga kirmaydi.

Vaqtga sinxron yondashuv bilan madaniyatlarda, barcha vaqt o'tgan yoki kech bo'lgan barcha hodisalar takrorlanadi, deb o'ylashadi, vaqt tsikllari kontseptsiyasi hukmronlik qiladi, vaqt esa juda muhim resurs emas va agar mo'ljallangan maqsadlarga erishilmasa, keyinchalik ular erishish mumkin bo'lgan imkoniyat bor.

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

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

### **3.4. Liderlik tushunchasi**

Liderlik masalasi qadimdan odamlarni qiziqtirib kelgan. Biroq, liderlikni maqsadli, muntazam va keng o'rganish F.Teylor zamonidan boshlangan. Juda ko'p tadqiqotlar o'kazilgan, lekin shunga qaramay liderlik nima va uni qanday o'rganish kerak degan tushuchaning to'liq ta'rifi mavjud emas. Rivojlanayotgan, muvaffaqiyatga erishayotgan korxonalar boshqa korxonalar (tashkilot, muassasa)lardan asosan samarali va dinamik boshqaruvi bilan farqlanadi. Boshqaruv deganda - bir individ (boshqaruvchi) yoki (boshqaruv tizimi) ko'z o'ngimizda gavdalanadi. "Boshqaruv" va "boshqaruv tizimi" so'zlariga sinonim bo'lib "lider" va "liderlik" hisoblanadi. Liderlik tabiatini faqat uni boshqaruv bilan qiyoslaganda anglashimiz mumkin. Muassasa menejeri va muassasa lideri bu bir xil narsa emas. Menejer o'z qo'l ostidigilarni o'z

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

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



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

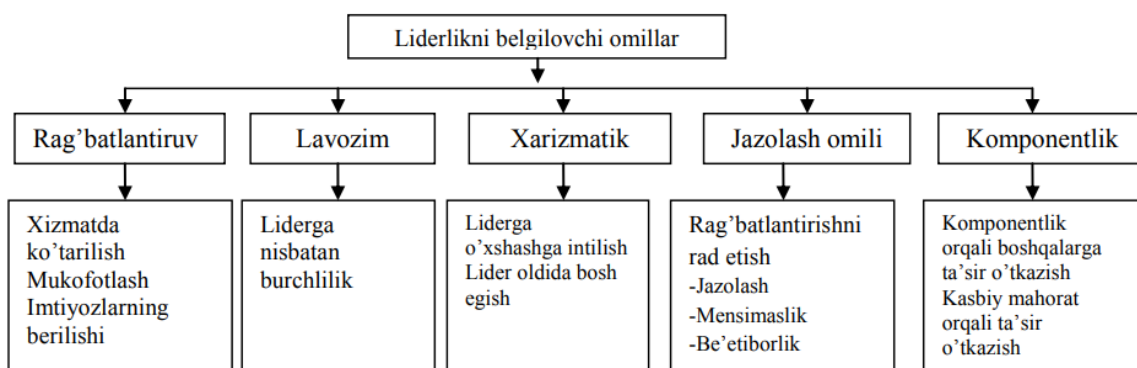
Konstituentlar nazariyasi-yetakchilik qobiliyatini izdoshlar va konstituentlar orqali tushuntiradi. “Ayni izdosh – deb yozadi F.Etenford, - etakchini va vaziyatni o’zgartiradi, oxir oqibatda yetakchilikni qabul qiladi yoki rad etiladi”. Ancha afzalliklarga ega bu nazariya yetakchining yangiliklarga intiluvchanligi, mustaqilligi va faolligini yetarli hisobga olmaydi. 4. Psixologik tomonlar va interfaol tahlil yetarlicha murakkab va qat’iy talqinga bo’ysunmaydigan yetakchilik tabiatining subyektiv dastaklarini yoritadi. Freyd fikricha, yetakchilikning asosida tushkunlik holatidagi vaziyat – asosan shahvoniy xarakterdagi ongsiz qiziqish yotadi. Bu jarayonda u ijodkorlikka, yetakchilikka intiladi. Fromm, Aderno avtoritarizmga moyil va hokimiyatgaintiluvchi shaxs turini aniqladilar. Boshqalar ustidan cheksiz hokimiyatga ega bo’lish, ularni to’liq bo’ysundirish bunday odamga alohida rohat bag’ishlaydi. M.Veber o’zining “Siyosat, iste’dod va kasb” (1919 yil) asarida axloqiy siyosiy yetakchi to’g’risida savol qo’yar ekan shunday deydi: “Tarixni rivojlantirish uchun yo’l tutishda inson qanday bo’lishi kerak? Siyosiy yetakchining muhim sifatlaridan biri: ehtiros, javobgarlikni his etish va ko’z bilan chamalash.” Hozir xalqaro maydonda quyidagi tendentsiya shakllanganlini yaqqol namoyon bo’layotganligini quyidagilarda ko’rish mumkin: 1. Milliy yetakchilar global muammolarni endilikda chetlab o’ta olmaydilar; 2. Norasmiy yetakchilarning roli va ta’siri ortib borishi; 3. Yetakchilar faoliyati iqtisodiy va ijtimoiy muammoalarni hal qilishga ko’proq jalb qilinyapti; Lider odamlarni faollashtirib, kelajakni oldindan ko’ra oladi, uni ishchilarga yetkazadi va ularga yangi o’zgarishlarga moslashishlarida yordam beradi. Menejerlar esa maqsadlarga munosabat bo’yicha passiv pozitsiya egallashda ziddiyatlarga duch keladi. Ular zarur ish yuzasidan kimdir tomonidan qo’yilgan maqsadni mo’ljalga olishadi va amalda ulardan o’zgartirishlar o’tkazishda foydalanmaydilar. Liderlar esa, aksincha, o’zlari maqsadlar belgilashadi va odamlarni ishga munosabatlarini o’zgartirishda foydalanishadi. 4. Hokimiyatlar bo’linishi hisobiga siyosiy yetakchi hokimiyati ham cheklanmoqda. Lider - bu jamoa manfaatlarini birlashtirib, boshqalarni

ma'lum bir maqsad sari yetaklay oladigan hamda buning natijasida jamoa ishonchini qozongan shaxsdir. Liderlik muammolarini o'rganishda olimlar tomonidan bu tushunchani aniqlashda turlicha izohlar berilgan. Jumladan, J.Terri ta'rificha, liderlik-bu odamlar guruhiga ta'sir etish, ularni umumiy maqsadlarga erishishlari uchun turtki bo'lishdir. R.Tainenboum, I.Veshler va F.Massarik liderlikni shaxslararo ma'lum vaziyatlarda kommunikatsion jarayon yordamida hosil bo'ladigan va maxsus maqsad yoki maqsadlarga erishishga yo'naltirilgan o'zaro ta'sir sifatida tushuntirishadi. G.Kunts va S.O.Donnell esa liderlik - umumiy maqsadga erishishda odamlarga ta'sir etish bilan bog'liqlik deb hisoblaydi<sup>17</sup>. Liderlik tabiatini aynan boshqaruv bilan taqqoslab tushunilsa oson bo'ladi. Tashkilotda menejer va lider bo'lish-bu bitta narsa emas. Menejerning ishdagi bo'ysunuvchilarga va ular bilan bo'ladigan munosabatidagi ta'siri avvalambor hokimiyat tomonidan berilgan lavozim asosida bo'ladi. Liderlik-boshqaruv munosabatining o'ziga xos turi sifatida ko'proq ijtimoiy ta'sir jarayoniga tashkilotdagi o'zaro ta'sirga asoslanadi. Bu jarayon ancha murakkab bo'lib, uning ishtirokchilaridan o'zaro bog'liqlikdagi yuqori darajani talab qiladi. Liderlik boshqaruvdan farqli holda tashkilotda ko'proq bo'ysunuvchilar emas, ergashuvchilar bo'lishini nazarda to'tadi. Shundan kelib chiqqan holda boshqaruvdagi an'anaviy «boshliq-bo'ysunuvchi» munosabati «liderergashuvchi» munosabatlariga almashadi. Misol sifatida zavod direktorini olsak, lavozimi bo'yicha u menejer. Lavozim unga liderlik uchun yo'l ochadi. Tashkilotda olgan lavozimi nuqtai nazaridan odamlarga ta'sir etish jarayoni rasmiy liderlik deb ataladi. Biroq egallagan lavozimidan odamlarga ta'sir etish bilangina cheklanmasligi kerak. Bu holat o'rinbosarlardan biri kamroq rasmiy hokimiyatga ega bo'la turib, stressli va nizoli vaziyatlarni boshqarishda yoki korxonahayoti uchun muhim bo'lgan muammolarni hal etishda katta muvaffaqiyatga erishganda namoyon bo'ladi. Bu o'rinbosar o'zining ishchilarga mehri, jonkuyarligi va iliq munosabati orqali ishchilarning qo'llab-quvvatlashiga, ishonchiga, hurmatiga

---

<sup>17</sup> Питер Друкер. Практика менеджмента.-М."Манн, Иванов и Фербер". 2015. 311 с.

erishishi mumkin. Menejer bo'lish tashkilotda avtomatik ravishda lider bo'lishni anglatmaydi, menejer tashkilotda eng yuqori lavozimni egallasada, lekin lider bo'lolmasligi mumkin. Yuqorida keltirilgan misolda tashkilot lider bo'lib bevosita uning boshlig'i-zavod direktori emas, o'rinbosari hisoblanadi. Odamlar uchun zarur bo'lgan qobiliyat, aql va boshqa resurslar orqali ta'sir etish jarayoni norasmiy liderlik nomini olgan. Liderlikni belgilab beruvchi omillar tarkibi 3.4.1 - rasmda tasvirlangan.

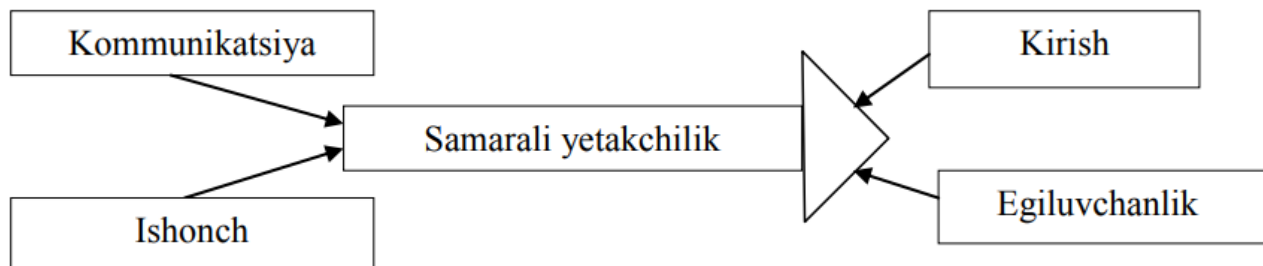


### 3.4.1- rasm. Liderlikni belgilovchi omillar<sup>18</sup>.

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

<sup>18</sup> Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. - М.: Аспект Пресс, 2014. - 151 с.

lider egallab turgan tashkilot guruhlarining manfaatiga sarflaydi. Liderlik munosabatining bu varianti «xo'jayin-qul» nomini oladi. Bu holatda liderlik jamiyat a'zolarining hayotini hal qilishda mutloq hokimiyatni egallaydi. Odatda, bunday holatda lider tomonidan tanlangan faoliyat yo'nalishini o'zgartirish ergashuvchilarning ixtiyorida bo'lmaydi. Liderlik munosabatining bunday turida tashkilot samaradorligi uning qisqa vaqtda ancha qulay sharoitda yetarlicha qiyin vazifalarni tezlik bilan bajarishida namoyon bo'ladi. Bunga hammaning bitta lider atrofida mustahkam to'planishi bilan erishiladi. Shu bilan birga, ushbu holat bu turdagi munosabatning kuchsiz tomoni ham hisoblanadi. Sababi, birinchidan, tashkilotdagi qandaydir tashkiliy o'zgarish liderning shaxsiy xohishi (qiziqishi) borligiga taqaladi. Ikkinchidan, maqsadga erishilgach, lider o'z hokimiyatini ushlab turishi uchun vaziyatni sun'iy lashtirishga harakat qiladi, bu esa odatda, tashkilotning boshqa a'zolariga ma'qul kelmaydi. Uchinchidan, liderning ketishi tashkiliy vaziyatning noma'lum muddatgacha beqarorlashiga olib keladiki, bu o'z navbatida samaradorlikning pasayishiga sabab bo'ladi. Liderlikning bunday turi haligacha mavjud bo'lib, oilaviy, savdo, fermerlik biznesida ancha keng tarqalgan. Lider o'z hokimiyatini ergashuvchilardan ular uning liderlik sifatlarini tan olishgandan so'nggina oladi. Lider o'z pozitsiyasini qo'llab-quvvatlanishi uchun ergashuvchilariga ularning ehtiyojlarini boshqa yo'l bilan qondirib bo'lmaydigan imkoniyatlarni ko'rsatib bera olishi kerak. Bunga javob tarzida ular liderga o'zlariga hukmronlik qilish vakolatini berishadi, shuningdek, unga tashkilot maqsadlariga erishishda zarur bo'lgan yordamlarini ayashmaydi. Liderlar muvaffaqiyatsizlikka turli sabablarga ko'ra duch kelishadi, lekin muvaffaqiyatga ko'proq qobiliyat va aql bilan erishadilar. (3.4.2-rasm).



### 3.4.2-rasm. Samarali yetakchilik qirralari<sup>19</sup>.

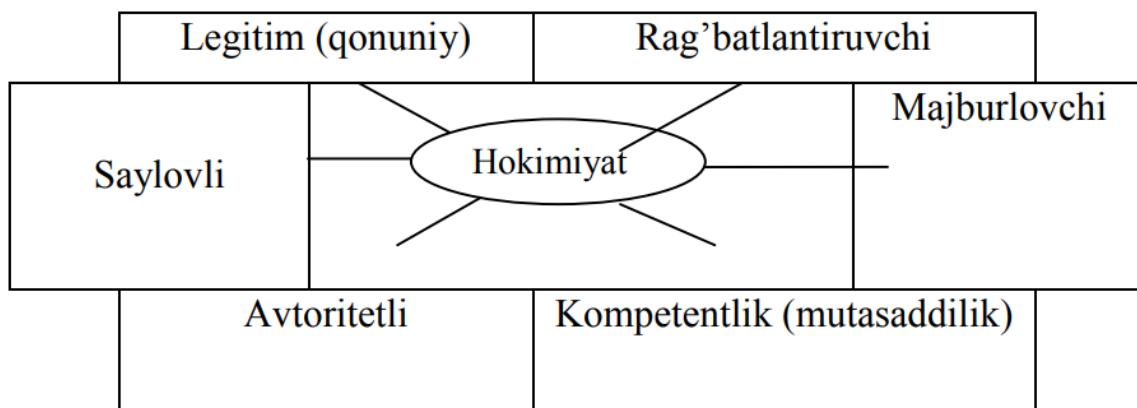
Lider o'zining uzoqni ko'ra olish qobiliyati tufayli ergashuvchilar oldida hurmatga sazovor bo'ladiki, oxir oqibatda ko'zlagan natijaga uning va ergashuvchilarning harakati orqali erishiladi. Biroq, bu tashkilotning kelajakdagi har qanday maqsadi yoki holati emas, ergashuvchilar xohlashadigan (nosamarali liderlik) holat yoki maqsaddir. Bundan tashqari, uzoqni ko'ra olish kelajakdagi holat hozirgi mavjud holatdan yaxshiroq, ko'proq bo'lsa yanada jozibali bo'ladi. Ushbu holat ergashuvchilarning qiziqtirib, uni amalga oshirish uchun o'zlarini ayamasliklari uchun turtki beradi. Bu ergashuvchilarni o'z ishlarining muvaffaqiyatiga ishontira oladi. Uzoqni ko'ra olishning bunday shaklida o'z maqsadini ergashuvchilarga yetkazish, ularda qiziqish va mas'uliyatni oshirishda liderga samarali kommunikatsiyadan foydalanish yordam berishi mumkin. Lider o'z hokimiyatini ergashuvchilarga bo'lib bera olish qobiliyatiga va bilimiga ega bo'lishi, ularni umumiy ishning bir qismiga aylantira olishi kerakki, ular kun ijrochilarga aylanib qolishmasin. Liderlik qobiliyati va bilimini egallash mumkinmi? Yana shu narsa ma'lumki, birdaniga lider bo'lib qolinmaydi. Odatda, buning uchun ma'lum tashkilot yoki tashkilotlarda bilim va malaka oshirish orqali tajriba to'plash kerak bo'ladi. Yetuk biznes maktablarida liderlik sifatlarini o'stiruvchi dasturlar mavjud. Asoschilarning ta'kidlashicha, liderlik bu ko'nikma va bilimlar to'plami emas, balki xarakter sifatini, misol tariqasida, tavakkalchilikni o'z zimmasiga olishdir. Hokimiyat va ta'sir lider ishidagi eng muhim

<sup>19</sup> Sobirjonova D., Sulaymonov B. Menejment. Iqtisod-moliya. 2008 yil, 134 bet.

jihati hisoblanadi. Quyida hokimiyatning samarali liderlik doirasida qanday qo'llanilishini ko'rib chiqamiz: Ekspertli hokimiyat liderga ergashuvchilarni o'z ortidan borishi uchun yordam berishi mumkin, agar ular liderning o'zlariga nisbatan shu sohada ko'proq bilimga ega ekanligiga ishonishsa. Ekspertli hokimiyat kam qo'llaniladi va undan foydalanish imkoniyati liderning tashkilotdagi egallagan darajasiga teskari proporsional bo'ladi. Boshqa vaziyatda lider hokimiyatdan namuna sifatida foydalanganda hokimiyat ko'pgina holatlarda keyingi liderni ergashuvchilar chin dildan yoqtirishlari, tan olishlari uchun sabab hisoblanadi. Lider – bu o'zining izdoshlariga ega bo'lgan odam bo'lib, ular qo'yilgan maqsadga erishishida unga yordam beradilar, liderlar odamlar o'rtasidagi munosabatlarga ehtiyotkorlik bilan ta'sir ko'rsatadilarki, buning oqibati ularning o'z ixtiyori bilan lider ketidan borishga tayyor ekanliklarida namoyon bo'ladi. Ammo ba'zan liderlik fazilatlarini o'zining kuchini ko'rsatish, surbetlik bilan adashtiradi).

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

yoki hayfsan bilan birga «bitta kemada» bo'lish yoki bo'lmaslik imkoniyatiga mo'ljallanadi<sup>20</sup>.



### 3.4.3– rasm. Shaxslararo hokimiyat turlari<sup>21</sup>.

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

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

Hokimiyatning ushbu manbasi bevosita ergashuvchilardan kelib chiqadiki, bunda lider o'z ishini dildan yoqtiruvchilarni «topishi» zarur. Lider bilan menejer o'rtasidagi farq ko'pincha pozitsiyalarda ko'rinadi. ( 3.4.2- jadval). Samarali menejer hamisha ham samarali lider hisoblanmaydi va aksincha, ularning asosiy xarakteristikalarini turli o'lchamlarda o'lchanadi. Menejer boshqalarni mehnatga yo'naltiriladigan va uning natijasi uchun mas'uliyatli bo'lgan shaxs. Yaxshi menejer bajarilayotgan ishda tartibni,

<sup>20</sup> Разу М.Л. Менеджмент.” КНОРУС”. 2008 г.173 с.

<sup>21</sup> Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. - М.: Аспект Пресс, 2014. 148 с.



ketma-ketlikni o'rnatadi. O'zining bo'ysunuvchilar bilan o'zaro faoliyatida qo'yilgan maqsadlar doirasida ko'pgina ishlarni amalga oshiradi. Liderlar esa o'zlari maqsadlar belgilashadi, odamlarni faollashtirib, ishga munosabatlarini o'zgartirishda foydalanishadi, kelajakni oldindan ko'ra oladi, uni ishchilarga yetkazadi va ularga yangi o'zgarishlarga moslashishlarida yordam beradi.

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

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

#### 3.4.4 - rasm. Menejering liderdan farqi<sup>22</sup>.

Menejerlar tashkilot samaradorligini qo'llab turish uchun zarur bo'lgan resurslardan foydalanish va jalb etishni rejalashtirishni vaqti va barcha detallari bo'yicha o'z harakatlarini ishlab chiqishadi. Liderlar ham xuddi shunga yoki undan ko'prog'iga kelajakni oldindan ko'rish va unga erishish yo'llarini ishlab chiqish orqali erishishadi. Menejerlar bo'ysunuvchilar bilan o'zaro harakatda tartib bo'lishini yoqlashadi. Ular o'zlarining munosabatlarini shunday ko'rishadiki, bunda

<sup>22</sup> Sobirjonova D., Sulaymonov B. Menejment.Iqtisod-moliya. 2008 yil, 137 bet.

bo'ysunuvchilar qarorlar qabul qilishda va amalga oshirilishida oldindan dasturlangan voqealar ishtirokchisi sifatida rol o'ynashadi. Bunday holatning yuz berishiga sabab, menejerlar o'zlarini tashkilotning ma'lum qismi sifatida yoki alohida institut a'zolari sifatida ko'rishadi. Liderlar esa ularni tushunadigan, uzoqni ko'ra bilishlari va g'oyalarini anglay oladigan odamlarni tanlab olishadi. Menejerlar maqsadga erishishni bo'ysunuvchilarning faoliyatini nazorat qilish, ularning biron bir rejadan bosh tortishlarini qayd etish orqali ta'minlashadi. Liderlar o'zlarining bo'ysunuvchilar bilan munosabatlarini ishonch asosida, ularni motivlashtirish va ruhlantirish orqali ko'rishadi. Ular ishonchni o'zaro guruhiiy asosga qo'yishadi. Menejerlar qarorlar qabul qilish sohasida o'zlarining professional qobiliyatlarini, bilimlarini ishga solishadi. Qarorlar tez- tez to'plangan tajribalar asosida qabul qilinadi. Amaliyotda hamisha ham boshqaruv munosabatlarining ikki turiga rioya qilish kuzatilmaydi. Tadqiqotlarning ko'rsatishicha, ko'pchilik menejerlar liderlik sifatlariga ega bo'lishadi. Biroq amalda ta'kidlangan variantning aksi ham uchrab turadi. Yetakchilik qilish - ma'lum maqsadlarga yetish uchun birgalikda boshqaruv qarorlarini amalga oshirishda o'z ortidan jalb qilishga mo'ljallangan odamlar guruhiga ta'sir o'tkazuvchi jarayon. Menejment shunday fenomenki u sistemada avvaldan ko'rsatilib tayinlanadi. Liderlik fenomeni esa ushbu sistemada noformal tarzda vujudga keladi. Menejerning o'zni rasmiy shaklda tabloda ko'rsatilsa liderlik tabiiy ravishda shakllanadi.<sup>10</sup> Menejer o'z lavozimiga yuqorida turgan shaxslar tomonidan tayinlanadi va ish jarayonida boshqaruv haq huquqlariga ega bo'ladi, motivlashtirishning negativ va pozitiv shakllarini ish jarayonida qo'llashga ruxsat etiladi. kerakli hukmdorlik vakolatlarini oladi va ularni qo'llash huquqiga ega. Yetakchilik qiluvchi esa nisbatan (xizmat vazifasi bo'yicha) yuqoriroq yoki pastroq darajaga teng jamoa a'zolari ichidan ko'tariladi. Lider esa o'z tengdoshlari o'rtasida ajralib turadi. Aytishimiz mumkinki, lavozimning ahamiyati uncha ham katta o'rin tutmaydi u kollektiv(jamoa) tomonidan qo'llab quvvatlanadi, ishchilarga esa u noformal sanksiyalar belgilaydi ushbu

sanksiyalar rasmiy xarakterga ega bo'lmaydi va hujjatlarda aks ettirilmaydi (ko'rsatilmaydi). Menejer va lider o'rtasida nafaqat qarama qarshi balki umumiy xislatlar ham kam emas, bular:

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

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

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

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

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

Yetakchilik qilish tuzilmasini besh asosiy element tashkil qiladi:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tarixan yetakchilik sifatlari nazariyasi eng dastlabkisidir. Tadqiqotchilar, yetakchilar ma'lum sifatlarni yig'indisiga ega deb hisoblaganlar, bu ularni oddiy odamlardan ajratib turgan. Shuning uchun yetakchilarning sifatlarini ajratib olishga Ralf Stogdill yetakchilik sifatlarini tabaqalashtirdi. Natijada, besh xususiyatni ajratib oldi:

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

## 5. Ishni bilishi.

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

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

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

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

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

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

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

3.Aqliy (intellektual) sifatlar- aqllilik, xotira, mantiq, dunyoqarash, originallik, fikrlash tezligi, ziyraklik, kontseptuallik. Liderlarda bu sifatlar ergashuvchilarga nisbatan yuqori. Bunga sabab, liderning muvaffaqiyati muammolarni yechishda va to'g'ri qarorlar qabul qilishdagi qobiliyatidir. 4.Shaxsiy ishbilarmonlik sifatleri-intizomlilik, tashabbuskorlik, mas'uliyat, tavakkalchilik, samimiylik, hushyorlik, e'tiborlilik, halollik. Shaxsiy ishchan sifatlar ko'proq darajada liderning o'z funksiyalarini bajarishdagi o'zlashtirgan ko'nikmalari va bilimlarini rivojlantirish bilan xarakterlanadi. Ularning muvaffaqiyatdagi ahamiyati tashkilotning ierarxiya darajasi bo'yicha ortib boradi. Biroq, ularning aniq o'lchami mavjud emas, bu sifatlar samarali

liderlikni ta'minlovchi sifatida isbotlanmagan. Misol uchun, biror tijorat bankida liderga aylantirgan ishchanlik sifatleri, uni boshqa tashkilotda, sohada lider bo'lishiga hech kim kafolat berolmaydi. Bu o'lchov uchun murakkab hisoblanadi. Yetakchi o'zi funksiyalarini bajarishdagi ko'nikma va bilimlari bilan xarakterlanadi. onadigan narsalarning mutlaq haqiqatligiga shaxsiy ishonchlari komil bo'ladi.

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

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



## **NAZORAT SAVOLLARI:**

1. Menejer madaniyati deganda nimani tushunasiz?
2. Menejer madaniyatining asosiy elementlari kaday?
3. Menejer kim?
4. Ish uslubi kaday bo'ladi?
5. Raxbarning ish uslubi deganda nimani tushunasiz?
6. Raxbarlikning kaday turlari mavjud?
7. Raxbar kaday talablarga javob berishi kerak?
8. Fazilat nima?
9. Sangviniklar kaday xarakterdagi kishilar?
10. Flegmatiklar kimlar?
11. Xoleriklar va malexoliklarning xarakterlari kaday kishilar?
12. "Menejmentning milliy xususiyatlarini qiyosiy tahlil qilish" jadvalini tuzing.

## **IV BOB. TAQQOSLAMA MENEJMENTDA MOTIVATSIYA**

### **4.1. Motivlashtirish tushunchasi mazmuni va mohiyati.**

### **4.2. Motivlashtirish modellari va strategiyasi.**

### **4.3. Motivlashtirish nazariyalari.**

#### **4.1. Motivlashtirish tushunchasi mazmuni va mohiyati**

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

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

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

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

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

Ehtiyoj odamlarni harakatga intiltiruvchi, qo'zg'atuvchi motivdir

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

Eng muhimi xilma-xil ehtiyojni qondirish uchun xilma-xil faoliyat va uni muvofiqlashtiruvchi boshqaruv talab qilinadi. Ehtiyoj orqali kishilarni motivlashtirish jarayonini quyidagi chizmada ifodalash mumkin (8-chizma):

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

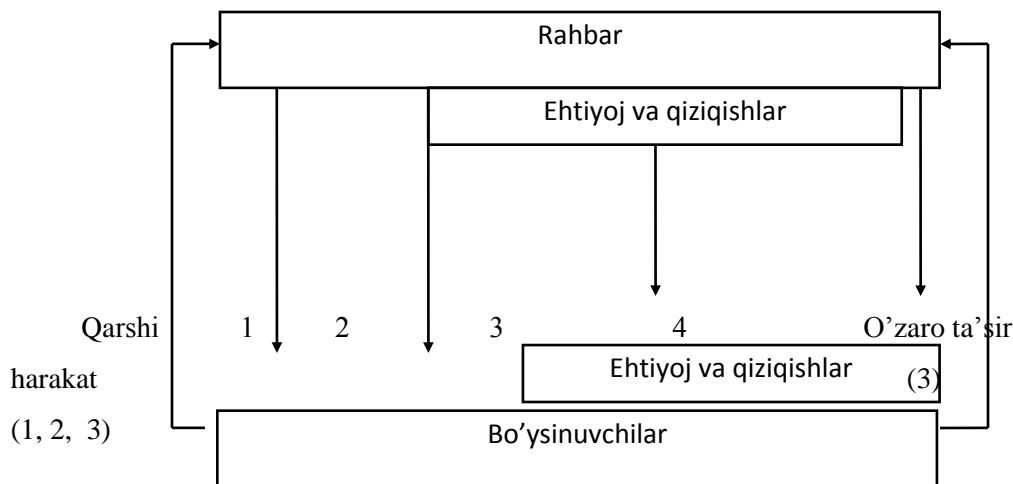
Jahon amaliyotida motivatsiya vositasida umumli mehnatga chorlashning turli nazariyalari mavjud. Bo'lar jumlasiga:

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

Ehtiyojlar ustunligi nazariyasi negizida kishilar ehtiyojlari va qiziqishlari orqali ularning mehnatlarini motivlashtirish g'oyasi yotadi. Buni quyidagi chizmadan ko'rish mumkin (9-chizma):

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

2 - qo'l ostidagilarga faqat rahbarning ehtiyoji va qiziqishini inobatga olingan holda ta'sir o'tkaziladi (bu erda qarorlarning bajarilishi faqat rahbarning manfaatini ko'zlaydi);



#### 4.1.1 rasm. Motivlashtirish vositasida boshqarish usuli

3 - boshqarish o'zaro ta'sir ostida amalga oshiriladi. Bu erda qarorning bajarilishiga har ikkila tomon manfaatdor;

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

1, 2 va 4 yondoshuvlar bilan xodimlar o'rtasida qarshi harakatga olib keladi. Natijada rahbar va jamoa, rahbar va ayrim xodimlar ehtiyojlari o'rtasida nomuvofiqlikning paydo bo'lishiga sabab bo'ladi. SHku sababli rahbar motivlashtirishni faqat ehtiyoj va qiziqishlar yordamida amalga oshirishi lozim.

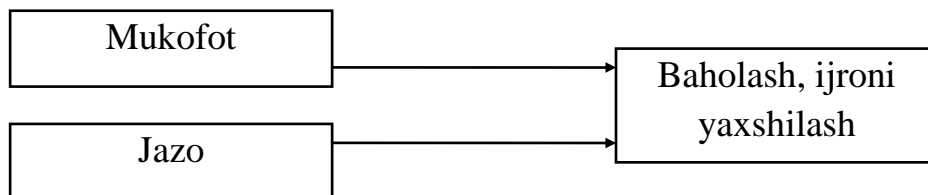
Ehtiyojlar ustunligi nazariyasi ham rahbarlardan boshqarishni faqat ehtiyoj va qiziqishlar vositasida, ya'ni 3-yondoshuv orqali amalga oshirishni talab qiladi. Chunki boshqa (1, 2 va 4) yondoshuvlar qarshi harakat bo'lib, xodimlar va jamoa bilan rahbariyat o'rtasida ixtiloflarga olib kelishi mumkin.

#### **4.2. Motivlashtirish modellari va strategiyasi**

Motivlashtirish nazariyasiga asoslanib uning turli modellari ishlab chiqilgan va amaliyotda qo'llanib kelinmoqda. Ularning asosiylari quyidagilardir:

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

Oqilona (ratsional) model quyidagi chizmaga ega (4.2.1- chizma):

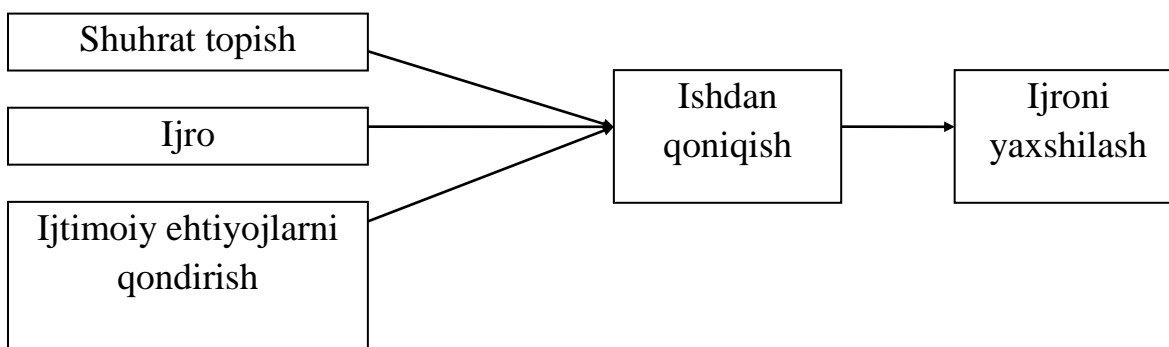


##### **4.2.1-chizma. Motivlashtirishning oqilona modeli**

Bu erda kishilarni motivlashtirish uchun moliyaviy dastak mukofot va jazo qo'llaniladi. Bu "shirin kulcha" va "qamchi" taktikasidir. Ba'zi hollarda bunday yondoshish to'g'ri bo'lar, ammo uning samarasi juda qisqa bo'ladi. Boshqa hollarda esa u kishilar o'rtasidagi munosabtgga putur etkazib uzoq muddatga zarar etkazishi mumkin.

Insoniy munosabatlarni motivlashtirish modeli 11-chizmada berilgan. Bu modelning muallifi amerikalik ruhshunos Emerson Meyo bo'lib, uning negizida quyidagi g'oya yotadi.

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



#### 4.2.2 chizma. Insoniy munosabatlarni motivlashtirish

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

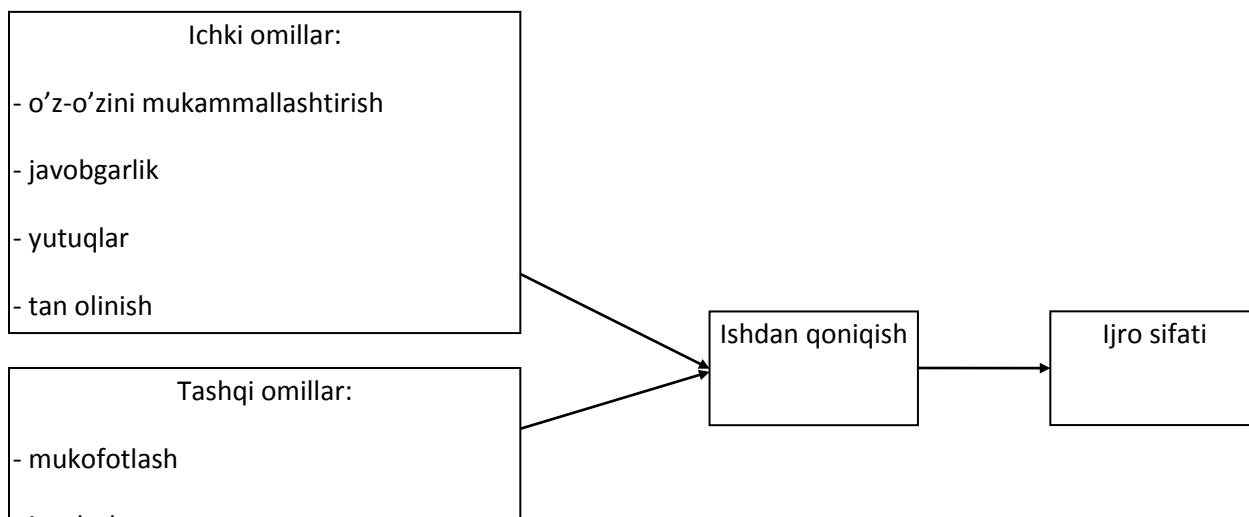
Motivlashtirish strategiyasini tanlashda uchta yondoshuv mavjud:

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

- kim ko'p va yaxshi ishlasa, unga yaxshi haq to'lanadi;
- kim undan ko'p ishlasa shunchalik ko'p haq to'lanadi;
- kim sifatsiz ishlasa, u jazolanadi.

2. **Ish orqali motivlashtirish**: xodimga uni qoniqtiradigan ishni bersangiz bas, ijro etish sifati yuqori bo'ladi.

O'zini-o'zi mukammallashtirishni motivlashtirish modeli quyidagi chizmaga ega (4.2.3-chizma):



#### 4.2.3-chizma. O'z-o'zini mukammallashtirishni motivlashtirish modeli

3. **Menejerlar bilan doimiy aloqada bo'lish strategiyasi**: bo'ysinuvchilar bilan birga maqsadni aniqlab olish, unga ijobiy aks aloqaga imkon berish, hattoki u to'g'ri yoki noto'g'ri, yohud yanglishgan hollarda ham. Bu motivlashtirish modeli rahbar

bilan xodim o'rtasidagi munosabatni tahlil qilish va unga ustuvorlik berishga asoslanadi. Motivlashtirishning quyidagi usullari qo'llaniladi:

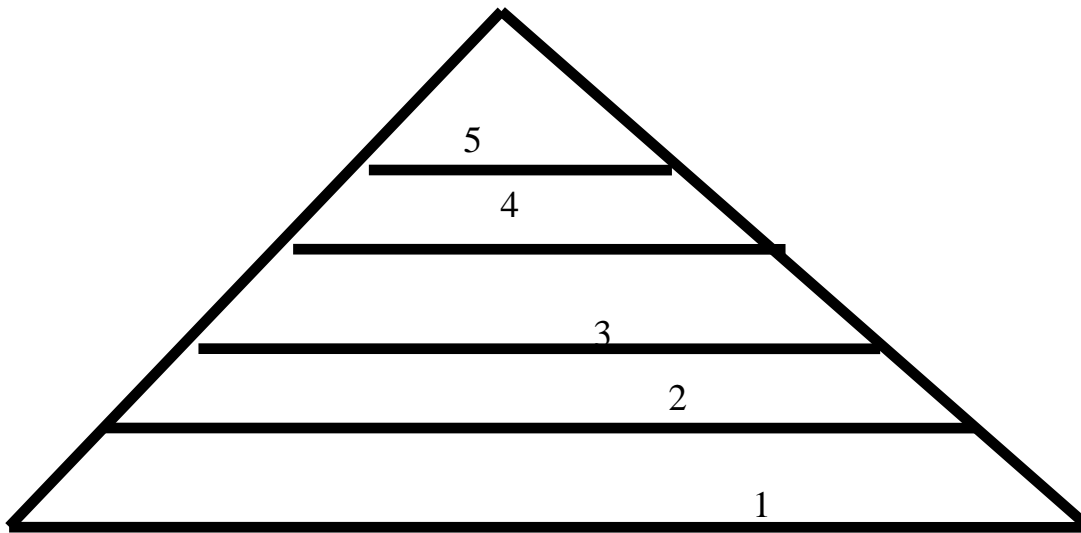
- pulni rag'batlantirish va mukofotlash sifatida ishlatish;
- jazolash;
- raqobatni kuchaytirish;
- ish orqali motivlashtirish;
- yutuqni tan olish va taqdirlash;
- xodimlarni o'qitish va yuksaltirish;
- salbiy ta'sirni cheklash va me'yorlash;
- guruh mehnatini mukofotlash va rag'batlantirish;
- xodimlarni boshqarish ishlariga jalb etish va h.k.

### 4.3. Motivlashtirish nazariyalari

Amerikalik ruhshunos Abraxam Maslou XX asrning 40-yillarida o'zining ehtiyojlari ustunligi nazariyasini yaratib, kishilar o'z motivlari jarayonida ehtiyoj va qiziqishning 5 turiga tayanadilar dedi. Uning ehtiyojlar ierarxiyasi quyidagi ko'rinishga ega (13-chizma).

Birinchi o'rindagi ehtiyojlar - bu bazis ehtiyojlar, ya'ni yashashni ta'minlash uchun zarur bo'lgan ehtiyojlar. A. Maslouning fikricha, inson, eng avvalo ana shu bazis ehtiyojlarini qondirish uchun ishlaydi. Bazis ehtiyojlar, ya'ni oziq-ovqatga, kiyim-kechakka, uy-joyga, uyquga bo'lgan ehtiyoj qondirilsa, boshqa darajadagi ehtiyojlar ham asta-sekin ahamiyat kasb etib boradi.

5	O'zligini Isbotlash	Ikkilamchi ehtiyojlar
4	Hurmatga Ehtiyoj	
3	E'tiqod va kishilar bilan aloqadorlikka ehtiyoj	
2	Xavfsizlikka bo'lgan ehtiyoj	Birlamchi ehtiyojlar
1	Fiziologik ehtiyojlar	



#### **4.3.1-chizma. Motivatsiya bosqichlari (A. Maslou bo'yicha)**

Masalan, xavfsizlikka, ya'ni tinchlik, tartib, himoyaga bo'lgan ehtiyoj ham birlamchi bosqichdagi ehtiyojning yangi darajasidagi zaruriyatdir. Biron ijtimoiy guruhda bo'lish, boshqa kishilar bilan aloqaga kirishish ehtiyoji ierarxiyaning uchinchi bo'g'iniga kiradi. Bu guruhdagi ehtiyojlarni ijtimoiy ehtiyojlar deb ham yuritiladi.

Hurmatga bo'lgan ehtiyoj ehtiyojlar piramidasini to'rtinchi bo'g'inini tashkil qiladi. Bu ehtiyojlar kishining boshqalar tomonidan tan olinishiga bo'lgan ehtiyoj, ya'ni mavqe, nufuz, shon-shuhrat, muvaffaqiyat, diqqat-e'tibor. O'zligini isbotlash ehtiyoji, ya'ni Maslou ierarxiyasidagi eng yuqori daraja yashirin imkoniyatlarning haqiqatga aylanishi, nimaga erishish mumkin bo'lsa, shunga erishish. Bu ehtiyojlar shaxsning o'sishida o'z aksini topadi.

A. Maslou, odamlar - qonmagan ehtiyojlarini qondirishga intiluvchi "ochko'z maxluq"lardir, degan edi.

Birlamchi ehtiyojlar qondirilgach boshqa zaruriyatlar kishilarni yuqori darajadagi ehtiyojlarga qarab harakat qilishga majbur qiladi. Bu ehtiyojlarni qondirish uchun rahbar quyidagi usul va yondoshuvlarni qo'llashi kerak. Quyidagi jadvalda ularni ayrimlarini keltiramiz (4.3.1-jadval):



### 4.3.1-jadval

#### Yuqori darajadagi ehtiyojlarni qondirish usullari

/r	Ehtiyojl ar	Ehtiyojlarni qondirish usullari
	Ijtimoiy ehtiyojlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- xodimlarga shunday ish beginki, udar bir-biri bilan aloqada bo'lish imkoni bo'lsin;</li> <li>- ish joylarida birdamlik ruhi, mushtaraklik tuyg'usini yarating;</li> <li>- qo'l ostidagilar bilan davriy kengashlarni o'tkazib turing;</li> <li>- normal guruhlarni "tinchitish"ga harakat qilmang, (agar uning korxon mavqeiga ta'siri bo'lmasa);</li> <li>- xodimlarga korxon doirasidan tashqarida ham ijtimoiy faollik qilishga imkon bering</li> </ul>
	Hurmat ga bo'lgan ehtiyoj	<ul style="list-style-type: none"> <li>- qo'l ostidagilarga mazmunliroq ishni taklif qiling;</li> <li>- xodimlarning erishgan yutuqlari bilan aks aloqani ta'minlang;</li> <li>- xodimlar yutuqlarini yuqori baholang va rag'batlantiring</li> <li>- xodimlarni maqsadni aniqlashga va qaror qabul qilishga taklif qiling;</li> <li>- qo'l ostidagilarga vakolat va huquq bering;</li> <li>- qo'l ostidagilarni amal pillapoyalari sari ko'taring.</li> </ul>
	O'zligini isbotlashga bo'lgan ehtiyojlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- qo'l ostidagilarning o'z imkoniyatlaridan to'liq foydalanishi uchun ularning o'qishiga sharoit yaratib bering;</li> <li>- qo'l ostidagilarga murakkab va muhim ish bering, toki ular butun vujudini berib ishlasin;</li> <li>- qo'l ostidagilarning tashabbusini rivojlantiring va rag'batlantiring.</li> </ul>

Bu ehtiyojlarni hech qachon to'la to'kis qondirish imkoniyati bo'lmaydi. SHu sababli ehtiyojlarga asoslangan motivatsiya jarayoni cheksizdir.

Fredrik Gertsbergning motivatsiya nazariyasi boisiy tozalanish (motivatsionnaya gigiena) deb yuritilib, uning asosida qoniqish keltiruvchi ruhiy sog'lom bo'lishga ham hamkorlik ko'rsatadi degan fikr yotadi. U quyidagi ikki guruh omillariga e'tiborni qaratadi (4.3.2-jadval):

jadval

**Ishdan qoniqish omillari**

/r	<b>Boisiy omillar (qoniqmaslik manbaalari)</b>	/r	<b>Motivatsiya (yuqori qoniqtirish manbaalari)</b>
	Korxonada va ma'muriyat siyosati		Yutuqlarga erishish
	Mehnat sharoiti	2	Xizmat pillapoyalari bo'yicha ko'tarilish
	Ish haqi	3	Yuqori mas'uliyat
	Ishchilar bilan o'zaro munosabat	4	Natijani tan olish va qo'llab-quvvatlash
	Mehnat xavfsizligi	5	Ijodiy va xizmat doirasida o'sish imkoniyati
	Mehnat intizomini nazorat qilish darajasi		

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

Gertsberg nazariyasi Maslou nazariyasiga zid emas, balki uni to'ldiradi.

**Nazorat savollari**

1. Motivlashtirish deganda nimani tushunasiz?

2. Ehtiyojlar qanday tavsiflanadi?
3. Motivlashtirish uslubida boshqarishning o'ziga xos xususiyati nimada?
4. Motivlashtirish strategiyalari va usullari to'g'risida nimalar deya olasiz?
5. A. Maslouning motivlashtirish nazariyasi nimaga asoslanadi? Uning mohiyati nimada?
6. F. Gertsbergning motivatsiya nazariyasida qanday omillarga e'tibor qaratiladi?
7. Motivlashtirishning inson hayotidagi o'rni qanday?
8. Qiyosiy boshqaruvda o'zaro madaniy hamkorlik nimani anglatadi?
9. Muvofiqlashtiruvchi motivatsion nazariyalarni yozing.
10. Xalqaro kompaniya rotatsion dasturining ta'rifini bering.
11. Xalqaro menejerni motivatsion o'sishning qaysi vositalaridan foydalanishi mumkin?
12. Noaniqlikdan qochish istagi yo'qligi bilan ajralib turadigan madaniy kontekst vakillarining ustuvor ehtiyojlari qanday?
13. Individual turtki dasturining asoslari nimadan iborat?
14. Ijtimoiy adolat tamoyillari ko'p madaniyatli muhitda qanday amalga oshiriladi?

## **V BOB. TAQQOSLAMA MENEJMENT TIZIMIDA KOMMUNIKATSIYA**

---

---

- 5.1. Jamoatchilik bilan aloqalar (publik rileyshnz) va uning mohiyati**
- 5.2. Reklama va reklama vositalari**
- 5.3. Marketingda sotishni rag'batlantirish**

## **5.1. Jamoatchilik bilan aloqalar (pablik rileyshnz) va uning mohiyati**

**Kommunikatsion siyosat** deganda bozorga tovar siljitish uslublarining majmui tushuniladi. Bularga pablik rileyshnz (jamoatchilik bilan aloqalar), reklama, sotishni rag'batlantirish va shaxsiy sotish kiradi. Kengaytirilgan ma'noda siljitish - bu tovarlar sotilishini tezlashtirish va bozorda ijobiy tasavvurni shakllantirish maqsadida axborot olish, xaridorni ishontirish va o'z faoliyati haqida ma'lumot berish uchun korxonaning bozor bilan doimiy aloqalarini o'rnatish va saqlab turishdir.

**Jamoatchilik bilan aloqalar** (pablik rileyshnz). Jamoatchilik bilan aloqalar - korxonaning va shu korxonaga tovarlarining ijobiy obro'-e'tiborini (imidji) shakllantirish va ular haqidagi salbiy fikrlarni yumshatish orqali keng jamoatchilik bilan korxonaga o'rtasidagi sog'lom munosabatlardir. Jamoatchilik deganda har xil tashkilotlar, aholi guruhlari, moliya idoralari, davlat idoralari, aholi qatlamlari, mahalliy hokimiyat subyektlari tushuniladi.

Ishlab chiqarish korxonalari, ma'muriy, tijorat, ilmiy tashkilotlarning yutuqlari ularning keng jamoatchilik va iste'molchilar bilan aloqalarining qay darajada tashkil etilganligiga ko'p jihatdan bog'liq bo'ladi. Keyingi paytda pablik rileyshnz keskin rivojlanmoqda va marketing tizimida salobatli firmalarning murakkab, samarali quroli sifatida baholanmoqda. U iste'mol tovarlarini ishlab chiqaradigan sanoat firmalari va kompaniyalari tomonidan potentsial xaridorlar doirasini kengaytirish, tovarlar xaqida atroflicha axborotga ega bo'lish maqsadida ishlatiladi.

Pablik rileyshnzning bosh tamoyillari bo'lib quyidagilar hisoblanadi:

- axborotlarning to'la va xaqiqiy bo'lishiga erishish;
- ma'lumotlarning oddiy va tushunarli bo'lishini ta'minlash;
- munosabatlarning ikkala tomon uchun ham qiziqarli bo'lishiga erishish;
- munosabatlarda o'ziga bino qo'yimaslik, bahosini ko'tarmaslikni ta'minlash;

- jamoatchilik fikrini bilish uchun vaqtni ayamalik;
- munosabatlarning har bir bosqichida ishonchlilikka erishish va boshqalar.

Pablik rileyshnzda iste'molchilarga axborotlarni etkazish uchun turli xil axborot vositalari va kanalllaridan foydalaniladi. 37-chizmada ularning asosiylari ko'rsatilgan.

Ko'pchilik tashkilotlarda jamoatchilik bilan aloqalarni tashkil etish uchun mas'ul shaxs tayinlanadi. Ana shu mas'ul shaxs omma bilan aloqalar dasturini ishlab chiqadi.

## 5.2. Reklama va reklama vositalari

Yuqorida keltirib o'tganimizdek, reklama tovarlarni siljitishning muhim elementlaridan biri hisoblanadi. "Reklama" so'zi lotin tilidan olingan bo'lib ("reklamare" - qichqirmoq), kimdir yoki nimadir haqida ma'lumotni tarqatish, biror narsaga iste'molchi va xaridorlarning fikrini jalb qilish maqsadida amalga oshiriladigan tadbirlarni anglatadi. Ma'lumki, firmalarning bozorda muvaffaqiyat bilan faoliyat ko'rsatishi uchun faqatgina sifatli tovarlarni ishlab chiqarish etarli emas.

Pablik rileyshnz
Brifinglar, press-konferentsiyalar tashkil qilish
Prezentatsiyalar o'tkazish
Xar xil yubileylarni o'tkazish
Ommaviy axborot vositalaridan foydalanish
Ayrim shaxs va tashkilotlarning foydasini ko'zlab mehr va muruvvat tadbirlarini o'tkazish
Firmalarning reklamaga aloqasi bo'lmagan jurnal va byulletenlarini chop etish
Ko'ngilochar tadbirlar uyushtirish
Vaqtli matbuotda korxonalarining tijorat faoliyatini yoritish
Raqobatchi korxonalar bilan tanishish

### 5.2.1-chizma. Jamoatchilik bilan bo'ladigan aloqalarning asosiy yo'nalishlari.

Balki, bu borada iste'molchilarni shu tovarlarning iste'mol xossalari haqida har tomonlama xabardor qilib, o'z tovarlarining iste'molchilar ongida aniq mavqeni

egallashiga erishish muhim ahamiyat kasb etadi. Buning uchun, birinchi navbatda, korxonalar reklama vositalaridan umumli foydalana bilishlari lozim.

O'zbekiston Respublikasining 1998 yil dekabr oyida qabul qilingan "Reklama to'g'risida"gi qonunida qayd etilishicha "Reklama - haqiqiy va jismoniy shaxslar yoki mahsulot haqidagi bevosita yoki bilvosita foyda olish maqsadida tarqatiladigan maxsus axborotdir". Bu qonunda ko'rsatilganidek, reklama aniq, haqiqiy va qonunlarga zid bo'lmasligi kerak. Shuningdek, foydalanilayotgan reklama shakl va vositalari iste'molchilarga ma'naviy va moddiy zarar keltirmasligi talab etiladi.

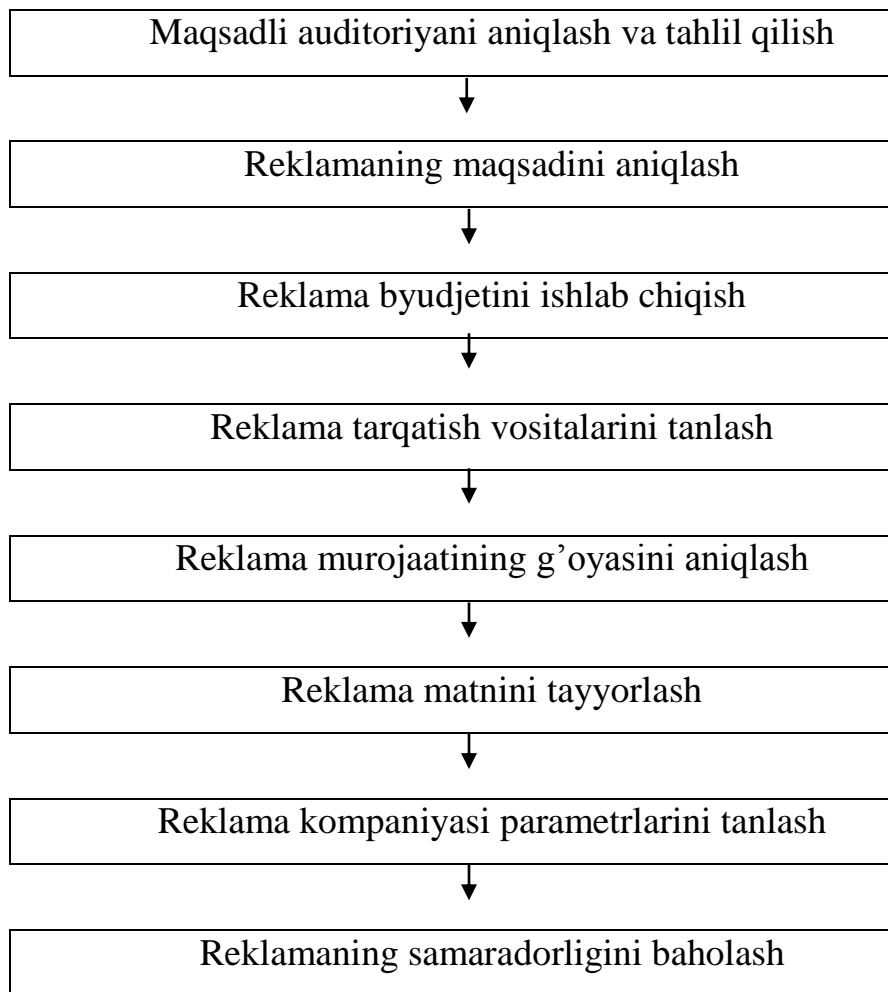
Demak, "Reklama to'g'risida"gi qonun reklamani ishlab chiqish va tarqatish bilan bog'liq bo'lgan munosabatlarning huquqiy asosini yaratib berdi. Uning asosiy maqsadi tovarlarning sifati, iste'mol xususiyatlari va boshqa tavsiflari haqida noaniq, haqiqiy bo'lmagan ma'lumotlarni tarqatishning oldini olish asosida huquqiy va jismoniy shaxslarning, shuningdek iste'molchilarning haq-huquqlarini himoya qilishdan iboratdir.

Halqaro savdo palatasi tomonidan 1987 yilda qabul qilingan halqaro reklama Kodeksida ham har qanday reklama murojaati odob-axloq normalariga mos, haqqoniy va ishonchli bo'lishi ko'rsatib o'tilgan.

Ko'pincha reklama tovarni sotadi degan uncha to'g'ri bo'lmagan xulosaga kelinadi. Chunki, reklama tovarni sotmaydi, balki potentsial xaridorlarni topib, talabni rag'batlantiradi. Masalan, xaridor magazinga kirib axtargan tovarni topdi, lekin tovarning sifati, assortimenti yoki bahosi uni qoniqtirmaganligi sababli tovarni sotib olmasdan magazindan chiqib ketdi. Bu erda xaridorga reklama ta'sir ko'rsatadimi? - degan savol tug'iladi. Bu savolga ha, - deb ijobiy javob berish mumkin. Reklama uchun eng asosiy vazifa - bu potentsial xaridorni tovar sotilayotgan joyga keltirishdan iboratdir. Xaridorning magazinga kelib, tovar sotib olmasdan chiqib ketmasligi uchun reklama tovar siljitishning boshqa uslublari bilan birga qo'llanilishi maqsadga muvofiqdir. Eng asosiysi esa tovar sifati va estetik xususiyatlari bo'yicha xaridor

didiga mos bo'lishi kerak. Shu sababli reklamaning samaradorligini sotilgan tovarlar hajmi bilan emas, balki potentsial xaridorlarning necha marta tashrifi va necha marta telefon orqali murojaat qilganligi kabi ko'rsatkichlar asosida baholash to'g'ri hisoblanadi.

Reklamaning vazifasi - xabar berish, ishontirish va eslatishdan iboratdir. Shuning o'zi reklamaning tovar sotilishiga ta'sir ko'rsatishidan dalolatdir. Reklamani ishlab chiqish va tashkil etish korxonada butun faoliyatining bir qismi hisoblanadi. Shu sababli reklama ishlarini tashkil etish ma'lum tartib va qoidaga bo'ysunadi. Quyidagi 5.2.2-chizmada reklamani ishlab chiqish tartibi keltirildi.



**5.2.2-chizma. Reklamani joriy etish bosqichlari**

Bu 5.2.2-chizma ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, reklama ishlari reklama kimga qaratilganligini, ya'ni maqsadli auditoriyani aniqlash va tahlil qilish bilan boshlanadi. So'ngra reklamaning maqsadi aniqlanadi. har bir reklama turi uchun uning o'ziga xos maqsadlari belgilanadi. Masalan, yangi tovar reklama qilinayotgan bo'lsa, unda reklamaning maqsadi yangi tovar to'g'risida birlamchi ma'lumotni berishga qaratilishi, keyingi bosqichi esa yangi tovarning jozibador xususiyatlari bo'yicha qo'shimcha axborotlar berishdan iborat bo'lmog'i kerak va hokazo.

Reklamani tashkil etishdagi asosiy jarayonlardan biri reklama byudjetini ishlab chiqish hisoblanadi. Reklama byudjetini ishlab chiqish reklama kompaniyasining maqsadlari, korxonaning moliyaviy imkoniyatlari, raqobatchilarning reklama xarajatlari, tarmoqdagi umumiy xarajatlar va hokazolarni hisobga olishga asoslangan turli xil yondashuvlarni qo'llash bilan amalga oshiriladi. Reklama byudjetini hisoblab chiqishning bir necha xil usullari mavjud. Bular asosan quyidagilar hisoblanadi: "mavjud mablag'lardan bir qism ajratish", "sotilgan tovarlar summasidan foizlar ajratish", raqobatli paritet, maqsad va vazifalardan kelib chiqqan holda hisob-kitob qilish usuli.

Shuni qayd etish lozimki, reklama xarajatlari qaysi usul bilan hisoblab chiqilganligiga qaramasdan, bu xarajatlar iste'molchi tomonidan tovarga to'layotgan narxda o'z aksini topadi.

Har bir tashkilot bir vaqtning o'zida har xil tashqi muhit sharoitida faoliyat ko'rsatadi. Shu sababli reklama xarajatlarini hisob-kitob qilganda korxonada faoliyat ko'rsatayotgan iqtisodiy, siyosiy, ijtimoiy va boshqa sharoitlar hisobga olinishi kerak.

Reklama ishlarini tashkil etishdagi keyingi qadam-bu reklama tarqatish vositalarini tanlashdan iboratdir. Tabiiyki, reklama tarqatish vositalarini tanlagandan so'nggina, reklama xabarlarining mazmunini va turlarini aniqlashga harakat qilinadi.



So'ngra reklamani ishlab chiqish jarayonida reklama murojaatining g'oyasi ishlab chiqiladi. Yaxshi tanlangan g'oya reklama murojaatiga qo'shimcha mazmun beradi. Bu esa reklamani tezda eslab qolish va unga qiziqish imkoniyatini tug'diradi.

Bundan keyin esa reklama murojaati ishlab chiqiladi, ya'ni reklama matni tayyorlanadi. Reklama xabarlarini, avvalombor, iste'molchining diqqatini tortishi va qiziqitira oladigan bo'lishi kerak. Agar reklamaning mazmuni iste'molchining qarashlariga, hayotiy tajribasiga, to'lov imkoniyatlariga mos kelsagina reklamaga qiziqish va ishonish kuchayadi.

Reklama ishlarini tashkil etishning keyingi bosqichi reklama kompaniyasi parametrlarini tanlashdan iboratdir. Bu erda reklama maqsadli bozorda qancha sonli potentsial xaridorlarning e'tiboriga havola etilishi va reklama ma'lumotlari sutkada necha marta efirga uzatilishi kabi masalalar aniqlanadi.

Reklamani rejalashtirishning so'nggi bosqichi reklamaning samaradorligini baholashdan iboratdir.

Reklama bir qancha belgilari bo'yicha guruhlanadi.

Reklama qanday xududni qamrab olganligiga ya'ni, geografik belgisiga qarab xorijiy, umummilliy, regional va mahalliy reklamalarga bo'linadi.

Qo'llanilayotgan texnik vositalariga qarab reklama quyidagi turlarga ajratiladi: vitrina - ko'rgazmali, matbuotdagi reklama, bosma reklama, audiovizual, radio va telereklama.

Maqsadiga qarab reklama xaridorlarning butun to'plamiga va aholining muayyan guruhlariga qaratilgan bo'lishi ham mumkin. Agar reklama foyda olishga qaratilgan bo'lsa, bunday reklama tijorat reklamasi deb, agar foda olishga qaratilmagan, balki jamoatchilikka qaratilgan bo'lsa, tijorat bo'lmagan reklama deb yuritiladi.

Reklamalar maqsadli auditoriyaga qanday ta'sir ko'rsatishiga qarab shartli ravishda axborat beruvchi, qo'zg'atuvchi va eslatuvchi reklamalar deb ham guruhlarga ajratilishi mumkin.

Ma'lumki, bugungi kunda har qanday korxonaning rivoj topishini kompyuterlashtirishsiz tasavvur qilish qiyin. Shu sababli bugungi kunda kompyuterlashtirilgan reklama ham reklama vositalari sifatida qo'llanilmoqda deyish mumkin. Xorijiy ekspertlarning fikriga ko'ra, yaqin kelajakda kompyuterlashtirilgan reklamaning boshqa reklamalardan o'zib ketishi kuzatiladi. Bu reklamaning asl mohiyati shundan iboratki, reklama beruvchi korxonaga muayyan to'lov evaziga kompyuterlashtirilgan reklama axborotining manbalariga, ya'ni ixtisoslashtirilgan kompyuter tizimlarining ma'lumotlar bazasiga o'z korxonalarini va tovarlari to'g'risidagi ma'lumotlarni kiritadilar.

Xulosa qilib aytganda, respublikamizda bozor munosabatlarining shakllanishi va rivojlanishi sharoitida reklama sohasidagi tajribalarni sinchkovlik bilan o'rganib, ijodiy yondashib, ulardan oqilona foydalanish har bir korxonaning barqarorligini ta'minlashda muhim vosita hisoblanadi.

### **5.3. Marketingda sotishni rag'batlantirish**

**Sotishni rag'batlantirish.** Marketingda kommunikatsion siyosatning muhim elementlaridan biri sotishni rag'batlantirish hisoblanadi. Sotishni rag'batlantirish deganda mahsulotning sotilishiga undovchi qisqa muddatli tadbirlar tushuniladi. Agar reklamaning chaqirig'i: "Bizning mahsulotni sotib oling" bo'lsa, sotishni rag'batlantirishning chaqirig'i esa: "Uni hoziroq sotib oling"dan iboratdir.

Tahlillar shuni ko'rsatadiki, agar marketing xarajatlarida reklama xarajatlari birinchi o'rinda tursa, ikkinchi o'rinda sotishni rag'batlantirish bilan bog'liq xarajatlarni turadi. Keyingi yillarda esa sotishni rag'batlantirish bilan bog'liq xarajatlarning tobora ortib borishi kuzatilmoqda.

Sotishni rag'batlantirishni chuqurroq o'rganilsa, u o'z ichiga xaridorlarni, sotuvchilarni va vositachilarni rag'batlantirishlarni o'z ichiga oladi.

**Xaridorlarni rag'batlantirish** asosan xaridorlarning ko'proq miqdordagi tovar sotib olishlariga qaratiladi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, chakana savdo korxonalarida iste'molchilarga sotilayotgan tovarlarning 50-75 foizi rejalashtirilmagan holda xarid qilinar ekan. Shu sababli, rag'batlantirishning u yoki bu usulidan foydalanib, sotib olinayotgan mahsulot hajmiga ta'sir etish mumkin.

Xaridorlarni rag'batlantirish usullari juda xilma-xil va ular tobora kengayib bormoqda. Ko'pchilik hollarda xaridorlarni rag'batlantirishning quyidagi usullari qo'llaniladi: kuponlardan foydalanish; pasaytirilgan narx bilan sotish; tovar narxining ma'lum bir qismini qaytarib berish; mukofotlar berish; lotereya, konkurs va o'yinlar o'tkazish; tovar namunalari bepul berish; tovar namunalari bepul sinab ko'rish va boshqalar.

**Sotuvchilarni rag'batlantirish** deganda ulgurji va chakana savdo bilan shug'ullanuvchilarga tovarlar narxini pasaytirib sotish (chegirma berish); ma'lum bir miqdordagi tovarlarni bepul berish (agar ular xarid qilayotgan tovar ma'lum bir me'yordan oshsa), mukofotlar berish va boshqalar tushuniladi.

Demak, kommunikatsion siyosatni yuritish bozorda har bir korxonaning raqobatga bardosh berib, samarali faoliyat ko'rsatishning muhim omili hisoblanar ekan.

### **Qisqa xulosalar**

Kommunikatsion siyosat deganda bozorga tovar siljitish uslublarining majmui tushuniladi. Bularga publik rileyshnz (jamoatchilik bilan aloqalar), reklama, sotishni rag'batlantirish va shaxsiy sotish kiradi. Kengaytirilgan ma'noda siljitish - bu tovarlar sotilishini tezlashtirish va bozorda ijobiy tasavvurni shakllantirish maqsadida axborot olish, xaridorni ishontirish va o'z faoliyati haqida ma'lumot berish uchun korxonaning bozor bilan doimiy aloqalarini o'rnatish va saqlab turishdir.

Korxonalarining bozorda muvaffaqiyat bilan faoliyat ko'rsatishi uchun faqatgina sifatli tovarlarni ishlab chiqarish etarli emas, balki bu borada iste'molchilarni shu tovarlarning iste'mol xossalari haqida har tomonlama xabardor qilib, o'z tovarlarining iste'molchilar ongida aniq mavqeni egallashiga erishish muhim ahamiyat kasb etadi. Buning uchun, birinchi navbatda, korxonalar reklama vositalaridan unumli foydalana bilishlari lozim. Reklamaning vazifasi - xabar berish, ishontirish va eslatishdan iboratdir. Shuning o'zi reklamaning tovar sotilishiga ta'sir ko'rsatishidan dalolatdir.

## **VI BOB. AQSHNING MENEJMENT MODELII**

**6.1. AQSHning jahon bozor iqtisodiyotidagi yetakchi o`rni va buni belgilovchi asosiy ko`rsatkichlar.**

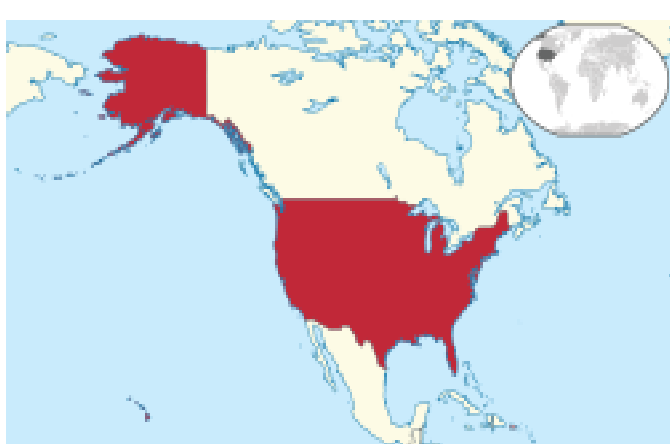
**6.2. Milliy xo`jalikda nomoddiy ishlab chiqarish ustuvorligi.**

**6.3. XX – asr birinchi yarimida bozor iqtisodi rivoji.**

**6.4. Federal iqtisodiyotni boshqaruv xususiyatlari.**

**6.5. Demokratik xalqchanlik iqtisodiyotining xususiyatlari.**

**6.1. AQSHning jahon bozor iqtisodiyotidagi yetakchi o`rni va buni belgilovchi asosiy ko`rsatkichlar**

<p>Amerika Qo‘shma Shtatlari (AQSh, ingl. <i>United States of America</i>) - Shimoliy Amerikadagi mamlakat. Poytaxti -Vashington shahri, BMT a‘zosi. Amerika Qo‘shma Shtatlari Sharqdan Atlantika, g‘arbdan Tinch okeani, janubi-sharqdan Meksika qo‘ltig‘i bilan o‘ralgan.</p>	
---	--

Ma‘muriy jihatdan 50 shtat va Kolumbiya federal okrugiga bo‘linadi. Alyaska va Gavayi shtatlari mamlakat asosiy hududidan tashqarida joylashgan. Puerto-Riko Hamdo‘stligi, Shimoliy Mariana orollari Hamdo‘stligi, Guam, Virginiya orollari, Sharqiy Samoa ham AQShga qarashli.

<b>Amerika Qo‘shma Shtatlari</b> United States of America	
	<p style="text-align: center;"><u>Shior</u>: In God We Trust (Inglizcha: Xudoga ishonamiz)</p> <p style="text-align: center;"><u>Eski</u>: <i>E pluribus unum</i> (Lotincha: Ko‘pchilikdan biri)</p> 
<b><u>Poytaxt</u></b>	<u>Vashington</u>
<b><u>Rasmiy til(lar)</u></b>	<u>Ingliz</u>
<b><u>Hukumat</u></b>	<u>Prezidentlik Respublika</u>
• <u>Prezident</u> • <u>Vitse-Prezident</u>	<u>Donald Trump</u> <u>Mike Pence</u>
<b><u>Mustaqillik</u></b>	<u>Buyuk Britaniyadan</u>
• Sana	<u>4-iyul, 1776-yil</u>
<b><u>Maydon</u></b>	
• Butun	<u>9,631,418 km<sup>2</sup> (3-o‘rin)</u>

• Suv (%)	6.97
<b><u>Aholi</u></b>	
• 2017 ro‘yxat	324,784,000 (3-o‘rin)
• <u>Zichlik</u>	30/km <sup>2</sup>
<b><u>YaIM (XQT)</u></b>	2016- yil ro‘yxati
• Butun	<u>18,581, trillion AQSh\$ (1-o‘rin-)</u>
• Jon boshiga	<u>57,291 AQSh\$</u>
<b><u>Pul birligi</u></b>	AQSh Dollari (USD)
<b><u>Qisqartma</u></b>	<b><u>USA</u></b> (United States of America)

### **Siyosiy partiyalari, kasaba uyushmalari**

Respublikachilar partiyasi, 1854 yilda tuzilgan; Demokratik partiya, 1828 yilda tuzilgan; Kommunistik partiya, 1919 yilda tuzilgan; Amerika Mehnat Federatsiyasi — i.ch. kasaba uyushmalari Kongressi, 1955 y. tashkil etilgan. AQShda salkam 40 mustaqil kasaba uyushmalari ham bor, ularga 4,5 mln. ishchi va xizmatchi a’zo bo‘lib kirgan.

### **Xo‘jaligi**

AQSh — dunyoda iqtisodiy jihatdan eng yuksak darajada rivojlangan mamlakat. Yalpi milliy mahsulot, sanoat va qishloq xo‘jaligi ishlab chiqarish hajmi, tovar va kapital eksport qilish, i.ch.ning tuplanish va markazlashuvi, ilmiy tadqiqotlarga sarf-xarajat va sh.k. bo‘yicha 1-o‘rinda turadi. Butun dunyodagi sanoat i.ch.ning uchdan bir qismi AQSh ulushiga to‘g‘ri keladi. Xalqaro boshqaruv taraqqiyoti in-ti o‘tkazgan tadqiqot ma’lumotlariga ko‘ra, 1994—96 yillarda iqtisodiy rivojlanish nuqtai nazaridan yetakchi davlatlar o‘rtasida ham AQSh birinchi o‘rinda turibdi.

### **Sanoati**

1933-yil 16-iyunda kuchga kirgan sanoatni qayta tiklash haqidagi qonun “Yangi yo‘nalish” doirasidagi yana bir muhim tadbir bo‘ldi. Bu qonun sanoatning davlat tomonidan joriy qildi. Birinchi jahon urushi natijasida AQSh Dunyodagi etakchi

davlatga aylanadi. Amerika kompaniyalari Yevropa mamlakatlariga ulkan miqdorda va yuqori narxlarda harbiy jihozlar, qurol –yaroq va oziq ovqat etkazib berdi. Ko‘plab Yevropa mamlakatlari AQShdan urush olib borish uchun kredit oldilar va urushdan so‘ng AQSh oldida qarzdor bo‘lib qoldilar amerika kompaniyalari urush davrida jami 35 mlrd. dollordan, Muvaffaq bo‘ldi. 1933 yil 12 mayda fermerlarga yordam haqidagi qonnnnnnun qabul qilindi. Ularning mahsulotlariga bo‘lgan narxlarni oshirish zarur edi. Fermerlarga ekinzorlar maydonini va chorva turini qisqartirish haqida davlat bilan kontrakt tuzish taklif etildi. Buning uchun ularga mukofotlar berildi. Fermerlarning qarzlari davlat hisobiga qabul qilindi va noma’lum muddatga to‘xtatib qo‘yildi. Davlat yuzminglab fermerlarga kredit berdi. Norentabel fermalar tugatildi. “Yangi yo‘nalish” AQShdagi ijtimoiy munosabatlarni liberallashtirish uchun ijtimoiy qonnunchilik sohasida muhim siljishni amalga oshirildi. 1935 yili AQSh Kongressi “Vagner qonuni ” ni qabul qildi.Mazkur qonun bo‘yicha ishchilar jamoaviy shartnomalar tuzish huquqiga va ish tashlash huquqiga ega bo‘lishdi.Kasaba uyushmalari huquqlarining va ish tashlash huquqining tan olinganligi ishchilar sinfining o‘z saflari birligi uchun kurashiga yangi turtki berdi. Kasaba uyushmalari soni ko‘payib ketaboshladi. Tan olingan markaz – Amerika mehnat federatsiyasi bilan birga yangi kasaba uyushma tashkiloti – Ishlab chiqarish kasaba uyushmalari komiteti paydo bo‘ldi. Bu tashkilot 1938 yilda Ishlab chiqarish kasaba uyushmalari kongressi deb nomlandi. Ruzvelt Prezidentligi davrida ichki siyosatning liberallashtirilganligi tashqi siyosatda ham aks etdi. AQShning tashqi siyosati yanada moslashuvchan va haqqoniyroq bo‘lib qoldi. Yangi ma’muriyatning tashqi siyosatdagi birinchi yirik ishi – 1933 yil noyabrida Sovet Ittifoqi b bilan diplomatic munosabatlar o‘rnatilganligidir. Ikki mamlakat o‘rtasida munosabatlar me’yorlashganligi ularning iqtisodiy aloqalarini faollashtirildi. 1935 va 1937 yillarda AQSh bilan SSSR o‘rtasida ikki mamlakatning o‘zaro foydali iqtisodiy munosabatlari rivojlanishiga imkon beruvchi savdo bitimlati tuzildi.Ruzvelt 1937 yil 5 oktabr kuni Chikagoda so‘zlagan nutqida agressorlar atrofida karantin o‘rnatishga

chaqirdi. U fashistik davlatlarning bosqinchilik harakatlarini ham keskin qoraladi. 1939 yil 26 iyul kuni AQSh Yaponiya bilan savdo shartnomasini bekor qildi. 1939 yil 4 noyabrda Ikkinchi jahon urushi boshlangandan soʻng betaraflik haqidagi qonun qayta koʻrib chiqildi va bu Angliya hamda Fransiyaga AQShdan qurol-yarogʻ sotib olish imkonini berdi.

AQSh milliy daromadining 66,3 % sanoatda hosil qilinadi. Sanoat i.ch.ning yarmiga yaqini sanoat korporatsiyalari qoʻlida. Ular orasida: „Ekson“, „Mobil“, „Teksako“, „Shevron“, „Standard oyl of Kaliforniya“, „Standard oyl of Indiana“, „Galf oyl“ neft, „Jeneral motore“, „Ford motor“, „Kraysler“ avtomobil, „IBM“, „Jeneral elektrik“, „ITT“ elektr mashinasozligi, „YU. S. Stil“ poʻlat quyish, „Dyupon de Nemur“ kimyo va boshqa korporatsiyalar bor. Harbiy sanoat korporatsiyalari orasida „Jeneral daynemiks“, „Lokxid“, „Makdonnel Duglas“, „Grumman“, „Xyuz eyrkraft“ yetakchi oʻrinni egallaydi. Avia-raketa-kosmik, energomashinasozlik, elektron, shuningdek neft kimyosi, atom va energetika sanoati gʻoyat tez suratlar bilan taraqqiy etmoqda. Elektr energiyaning 74 % issiqlik elektr stansiyalarida, 12,1 % GESlarda, 14,1 % AESlarda hosil qilinadi. Neft (Meksika qoʻltigʻi sohilidagi Galf, Kaliforniya, Alyaska), tabiiy gaz va oltingugurt (Galf), kumir (Appalachi va Markaziy havzalar), temir ruda (Yuqori koʻl atrofi), fosforit (Florida), uran, rangli metallar, kaliy tuzlari va sh.k. qazib olinadi. Qora metallurgiyaning asosiy markazlari — Chikago, Pittsburg, Detroyt, Klivlend, Buffalo, Baltimor, Filadelfiya. Alyuminiy sanoati Galf atrofida hamda Kolumbiya va Tennessi daryolari havzalarida joylashgan. Sanoatning yetakchi tarmogʻi — mashinasozlik va metallsozlik. Sanoat va energetika asbob-uskunalari, qurilish va qishloq xoʻjaligi mashinalari i.ch. asosan shim.-sharqiy shtatlarda, elektrotexnika va aloqa vositalari i.ch. shim.-sharq va Kaliforniyada Yoʻlga qoʻyilgan. Avtomobilsozlikning bosh markazi Detroyt sh. Samolyotlar, raketa va kosmik texnika ishlab chiqaruvchi zavodlar asosan Los-Anjeles, San-Diyego, Boston, Nyu-York, Filadelfiya, Baltimor, Buffalo, Dallas, Atlanta va boshqa shaharlarda joylashgan.



Kemasozlik (asosan harbiy kemasozlik) AQSh shim.sharqiy sohili portlarida rivojlangan. Atom sanoatining asosiy markazlari — Ok-Rij, Padyuka, Portsmut, Eyken, Xanford. Kimyo sanoati ximikatlar, plastmassalar, kimyoviy tola, sintetik kauchuk, loklar, kir yuvish vositalari, bo‘yoqlar, ma’danli o‘g‘itlar va sh.k.ni ishlab chiqaradi. Mazkur tarmoq korxonalarini asosan shim.-sharqiy shtatlarda, Meksika qo‘ltig‘i sohilidagi shaharlarda joylashgan. Harbiy sanoat asosan Kaliforniya, Nyu-York, Texas, Konnektikut, Missuri, Massachusets, Virginiya shtatlarida. Yengil sanoat tarmoqlaridan eng salmoklisi to‘qimachilik (ko‘proq Shim. Karolina, Jan. Karolina va Jorjiya shtatlarida) va tikuvchilik (Nyu-York va jan. shtatlar). Charm-poyabzal sanoati yaxshi rivojlangan. Oziq-ovqat sanoati o‘z xom ashyosi bilan yaxshi ta‘minlangan. Uning yetakchi tarmoqlari — go‘sht, sut, un, yog‘, qand-shakar, konserva, alkogolli, alkogolsiz ichimliklar, tamaki.

### **Qishloq xo‘jaligi**

AQSh milliy daromadining 8 % dan ko‘prog‘i qishloq xo‘jaligida hosil qilinadi. Yirik fermalar yetakchi rol o‘ynaydi. Umuman qishloq xo‘jaligi sermahsul va sertovar bo‘lib, muayyan hududlar ayrim mahsulot turlariga ixtisoslashgan va markazlashgan. Mamlakatda 2 mln.ga yaqin fermer xo‘jaligi bor, bir fermer xo‘jaligi o‘rta hisobda 190 ga yerda dehqonchilik qiladi. Mehnatga yaroqdi aholining 2,5 % qishloq xo‘jaligida band. AQShda asosan makkajo‘xori, soya, paxta, tamaki, sholi, kartoshka, kungaboqar, qand lavlagi, shakarqamish va boshqa ekiladi. Bug‘doyzorlar („bug‘doy mintaqasi“) Buyuk tekisliklar va Kolumbiya platosida (asosan Kanzas va Shim. Dakota shtatlari), makkajo‘xori („makkajo‘xori mintaqasi“) Buyuk ko‘llarning jan. va g‘arbida (Ayova, Illinoys shtatlari) ustunlik qiladi, paxtazorlar faqat Missisipi daryosi vodiysi hamda Texas, Arizona va Kaliforniya shtatlarida uchraydi. Qand lavlagi, shakarqamish Missisipi daryosi etaklarida va Gavayi orollarida, tamaki Shim. Karolina, Virginiya va Kentukki shtatlarida yetishtiriladi. Bog‘dorchilik va polizchilik Kaliforniya, Floridada, Atlantika okeani va Buyuk ko‘llar sohillarida ko‘proq. Keng cho‘llar va „makkajo‘xori

mintaqasi“ shtatlarida go‘shbop chorvachilik, shim.sharqda va Kaliforniyada sut chorvachiligi rivojlangan. Minnesota va Viskonsin shtatlarida sutning ko‘p qismi qayta ishlanib, pishloq va sariyog‘ ishlab chiqariladi. Qo‘ychilik asosan qurg‘oqchil tog‘li shtatlarda rivojlangan. Go‘shbop jo‘ja (broyler), tovuq, kurka yetishtirishga katta ahamiyat beriladi. Tuxum ko‘proq jan.-sharqiy shtatlardagi yirik parrandachilik fabrikalarida yetishtiriladi. AQShda 102 mln. bosh qoramol, 51 mln. bosh cho‘chqa, 10 mln. bosh qo‘y bor. Baliq ovlash rivojlangan. Hamma turdagi yog‘och tayyorlanadi.

### **Tashqi savdosi**

Dunyoning turli mamlakatlariga bevosita mablag‘ sarflash ko‘payib bormoqda. Eksportda ham, importda ham tayyor mahsulot ustun. AQShdan sanoat va energetika mashina-uskunalari, transport vositalari, kimyo tovarlari, to‘qimachilik va qog‘oz mahsulotlari, ko‘mir, oziq-ovqat va yembop don, soya, paxta, tamaki va boshqa mahsulotlar chiqariladi; neft va neft mahsulotlari, ruda va metall, sanoat mashina-uskunalari, uzoq muddat foydalaniladigan ro‘zg‘or anjomlari, kiyim-kechak, poyabzal, yog‘och, qog‘oz, baliq, go‘sh, qand-shakar, kofe va boshqa keltiriladi. Savdosotiqdagi asosiy mijozlari -Kanada, Yaponiya, Meksika, G‘arbiy Evropa mamlakatlari. Pul birligi - Amerika dollari.

#### **AQSh ma‘muriy jihatdan 50 shtatga va 1 federal okrugga bo‘linadi.**

o	1. <i>Aydah</i>	16. Illinoys	31. Merilen
	2. <i>Ayova</i>	17. Indiana	d
ma	3. <i>Alaba</i>	18. <u>Kaliforni</u>	a
	4. <i>Alyask</i>	19. Kanzas	33. Nevada
a	5. <i>Arizon</i>	20. Kentukki	34. Nyu-
	6. <i>Arkanz</i>	21. Kolorado	Hempshir
a	7. <i>Vayom</i>	22. <u>Konnekti</u>	35. Nyu-
as		23. Luiziana	Jersi
		24. Massach	36. <u>Nyu-</u>
ing		25. Minnesot	<u>York</u>
			37. Nyu-
			Meksiko

8. <u>Vashin</u>	a	38. Ogayo
<u>gton</u>		39. Oklaho
9. <u>Vermo</u>		ma
<u>nt</u>		40. Oregon
10. <u>Virgini</u>	n	41. Pensilva
<u>ya</u>		niya
11. <u>Viskon</u>		42. Rod-
<u>sin</u>		Aylend
12. <u>Gavayi</u>		43. Shimoli
13. <u>Delave</u>		y Dakota
<u>r</u>		44. Shimoli
14. <u>Jorjiya</u>		y Karolina
15. <u>Garbiy</u>		45. Tenness
<u>Virginiya</u>		i
		46. <a href="#">Texas</a>
		47. <a href="#">Florida</a>
		48. Janubiy
		Dakota
		49. Janubiy
		Karolina
		50. Yuta

---

AQSH jahonda eng katta mamlakatlar qatoriga kiradi. Mamlakat maydoni 9,7 mln km<sup>2</sup> ni tashkil etib, maydoni jixatdan dunyoda to`rtinchi o`rinni egallaydi. Xalqi 270 mln. kishini tashkil etadi. yetishtiriladigan mahsulot bo`yicha bunga teng keladigani yo`q. Yillik ichki mahsulot xajmi 8 trln. dollarni tashkil etib, eng bunga yaqin mamlakatlardan bir necha marotaba ko`pdir. Chunki jahon ichki mahsulot xajmining 21 foizini tashkil etadi. Aholi jon boshiga hisoblaganda 30 ming dollardan to`g`ri kelib, bu juda katta ko`rsatkichdir. Chunki hatto bozor iqtisodi rivojlangan mamlakatlarga qaraganda ham ancha yuqoridir. Oddiy mamlakat yoki qoloq mamlakatlar bilan taqqoslasak, aql bovar qilishi qiyin.

Yillik o`rtacha o`sish ham past bo`lmay, 2,2-2,5 foizni tashkil etib, bunda ham boshqa rivojlangan mamlakatlarga nisbatan ustunlikni ko`ramiz. AQSH tabiiy resurslarga boy. 100 dan ortiq xil foydali qazilmalari mavjud. Bularning ichida eng

muhimlari neft, gaz, toshko`mir, rangli va qimmatbaho metallar. Energoresurslar eng salmog`li hisoblanib, qiymati bo`yicha qazilma boyliklarning 90 foizini tashkil etadi. Foydalaniladigan mineral resurslarning 50 foizi import hisobiga to`g`ri keladi. Shu bilan birga tabiiy resurslarni himoyalash va saqlash, tijorat yo`lida foydalanishni taqiqlash siyosati qo`llanilib, AQSHda bir necha o`n yillardan beri qazilma boyliklar manbaalari hisobiga ishlab chiqarish bir muncha qisqartirilib, vaqtincha to`xtatilgan. Ayniqsa neft manbaalarining ancha qismi qayta bekitilib, qazib olish to`xtatilgan. Asosiy talab chet el xomashyolariga qaratilgan.

Resurslardan foydalanishning yuqori samarali darajaga erishuvi tabiiy boyliklardan juda ehtiyotkorlik bilan foydalanish imkonini tug`dirmoqda. AQSH iqtisodiyotidagi muhim xususiyatlardan biri xizmat ko`rsatish sohasining ustunligidir. Bu ayniqsa XX – asrga kelib juda avj olgan. Xizmat sohasining yalpi ichki mahsulotdagi qismi 77 foizga yetgan. Sanoat va qurilish – 20 foiz bo`lsa, qishloq xo`jalik mahsulotlari atigi – 3 foizga teng bo`lgan.

Hozirgi davr AQSHning sanoat ishlab chiqarish tuzumi shakllanishida mashinasozlik yetakchi o`rinni egallaydi. Ma`lumki, AQSH yirik muhim mashinalar ishlab chiqarishda dunyoda katta o`rin egallaydi. Elektron, elektrotexnika bilan bog`langan mashinasozlik boshchilik qilib, bunga xos zamonaviy texnikalar yaratiladi. Transport mashinasozligi esa oldindan dovrug`i ketgan bo`lib, bunda asosiy urg`u avtomobillarga qaratilgan. Lekin aviatsiya mashinasozligida ham dunyoda yetakchilik qiladi.

Elektron mashinasozlikda maishiy ahamiyatga ega bo`lgan tarmoqlar asos bo`lmay, sanoat tarmoqlari uchun, ayniqsa harbiy xizmatlar uchun texnika ishlab chiqarish yetakchilik qiladi.

Mashinasozlikda aviatsiya sanoati bilan raketa mashinasozligi katta xajmlidir. Bu bevosita harbiy maqsadlarga qaratilgan bo`lsa, shu bilan birga kosmik xizmatlarga ham qaratilgandir. Mashinasozlik sanoatida kosmik texnika asos bo`lib, bu sohada AQSH

dunyoda eng yetakchi o`rinni egallaydi va bu sohadagi mahsulotning eng ko`p miqdorini ishlab chiqaradi va natijada kosmik fazoni o`rganish bo`yicha asosiy ish xajmi keyingi yillarda AQSHga to`g`ri keladi.

Er atrofi fazosini o`rganish, quyosh sayyoralari o`rganishda yaratilgan kosmos, raketa texnika asboblari katta ahamiyat kasb etish bilan birga iqtisodiyotni rivojlanishida borgan sari ko`proq qo`llanilmoqda.

AQSH sanoat ishlab chiqarishi tuzumidagi ikkinchi darajalisi kimyo sanoatidir. Bu tarmoq korxonalarini asosan neft va gaz qazilma joylarida bo`lib, shu bilan birga chetdan keladigan neft importi, terminallari yaqinida ham joylashgan. Ma'lumki, Kime sanoatining mahsulotlari iqtisodiyotning ko`p tarmoqlari uchun juda zarur bo`lib, bu ayniqsa qishloq xo`jaligi, uy-ro`zg`or, sanoat tarmoqlari, kosmetika, bo`yoqchilik kabilarda juda ko`p ishlatiladigan mahsulot va vosita hisoblanadi.

Iqlim sharoitlarining qulayligi, tuproq unumdorligining yuqoriligi qishloq xo`jaligining rivojlanishiga yaxshi imkoniyatlar tug`diradi. Chorvachilik, g`allachilik, paxtachilik, bog`dorchilik, sabzavot va polizchilik yuqori unumli bo`lib, oziq-ovqat va xomashyo mahsulotlarining turli xillarini yetishtiruvchi xo`jaliklar uyushtirish imkonini beradi. Serunum, yuqori xosilli xo`jaliklar yetarli darajada mahsulotlar yetishtirish, shu bilan birga ichki talablarni to`la ta'minlagan xolda katta qismini jahon bozoriga chiqarish sharoitini tug`diradi. Qishloq xo`jaligi ishlab chiqarishi boshqa soha va tarmoqlarga o`xshagan juda yuqori darajada tashkil etilgan. Qishloq xo`jaligining taraqqiyot darajasi shuni ko`rsatadiki, bandlik 3 foizni tashkil etadi xolos. G`oyat ko`p miqdordagi mahsulotning shuncha oz miqdordagi ishlovchilar bilan yetishtirilishi ilg`or texnologiya, ishbilarmonlik, tashkiliylik, yuqori mehnat unumdorligining natijasidir.

Qishloq xo'jaligining taraqqiyot darajasi shuni ko'rsatadiki, bandlik 3 foizni tashkil etadi xolos. G'oyat ko'p miqdordagi mahsulotning shuncha oz miqdordagi ishlovchilar bilan yetishtirilishi ilg'or texnologiya, ishbilarmonlik, tashkiliylik, yuqori mehnat unumdorligining natijasidir. Albatta bozor mexanizmlarini qo'llashdagi uddaburonlik, yuqori darajadagi tijoratlik katta o'rin egallaydi. Xatoki shu kunlarda O'zbekiston bozorlarida AQSH tovuqchilik, sholikorlik va boshqa mahsulotlari kabilarni tez-tez uchratish mumkin. Albatta bu AQSH qishloq xo'jaligi qudratining ta'siriy natijasidir.

Jahon er fondining umumiy maydoni - 134 mln.km kv. (13,4 mlrd.ga) bo'lib, uning asosiy qismi Afrika, MDH, Xorijiy Osiyo, Shimoliy va Janubiy Amerikada joylangan.

Jon boshiga yer fondi eng ko'p Avstraliyaga to'g'ri kelsa, eng kam Xorijiy Osiyoga to'g'ri keladi. Ishlov beriladigan erlar maydoni bo'yicha AQSh (190 mln.ga), Hindiston (100 mln.ga), Rossiya (134 mln.ga), Xitoy (95 mln.ga), Kanada (46 mln.ga), Qozog'iston (36 mln.ga), Ukraina (34 mln.ga) ajralib turadi. Evropadan tashqari, jahonning barcha mintaqalarida tabiiy o'tloq va yaylovlar ishlab berilgan yrlarga nisbatan ko'proq.

Jahon bo'yicha 720 mln.gektar erga donli ekinlar ekilmoqda. Ular jami ekin maydonining Buyuk Britaniya, Fransiya va Italiyada 50-60% ini, Rossiya, Polsha, Bengriya, Ruminiya va Yaponiyada 60-65% ini, GFPda - 70%, Vetnam va Mongoliyada 80% egallagan. Jahonda jami ekin maydonining asosiy qismini 3ta ekin, ya'ni bug'doy (23 mln.ga), sholi (140 mln.ga), makkajo'xori (180 mln.ga) egallaydi. Jahon bozoriga yiliga 5-6 mln.t. o'rta tolali paxta chiqariladi. Asosiy paxta tolasini eksport qiluvchi mamlakatlarga AQSh, O'zbekiston, Xitoy, Pokiston, Hindiston, Afrika mamlakatlari, Paragvay, Avstraliya hisoblanadi. Paxta importini ikki mintaqaga belgalab beradi:

-Sharqiy va Janubiy-Sharqiy Osiyo (Yaponiya, Tayvan, Koreya Respublikasi, Gonkong, Tayland, Indoneziya)

Amerikalik fermerlar jahonda eng yuqori mehnat unumdorligi darajasiga erishgan. Agar rivojlanmagan mamlakatlar qishloq xo'jaligida band bo'lgan bir

ishlovchi o'zi va oila a'zolarini zo'rg'a boqa olsa, Yaponiyada bir fermer 16 kishini, G'arbiy Evropada 19 kishini ta'minlasa, AQSHda esa bir fermer 59 kishining qishloq xo'jalik mahsulotlariga bo'lgan ehtiyojini qondira oladi. Albatta bunda murakkab va yuqori unumli qishloq xo'jalik mashinalaridan foydalanish katta yordam beradi. Shu bilan birga infratuzilmaning yuqori darajada taraqqiy etganligi ahamiyatlidir. Bunga qishloq xo'jaligi mahsulotlarini tashish va omborlarda saqlashning yuqori darajada tashkil etilishini ham qo'shish kerak. Eng muhimi davlat tomonidan qishloq xo'jalik ishlab chiqarishning har tomonlama qo'llanilishidir. Fermerlar doimo davlat himoyasida bo'lib keladi, katta-katta davlat dasturlari amalga oshiriladi. Masalan, qishloq xo'jaligi va oziq-ovqat sohasiga qaratilgan davlat dasturlari bo'yicha xarajatlar AQSH Federal byudjetining 4,5 foizini tashkil etadi. Bu esa qishloq xo'jaligi mahsuloti yillik qiymatining 27 foiziga teng bo'ladi, yoki bo'lmasa har bir gektar ekinga davlatning yillik 410 dollarini subsidiyasiga tengdir.

AQSH iqtisodiyoti taraqqiyotida ilmiy-texnik salohiyatning jamg'arilishi sharoitlarini doimo ta'minlashda davlatning hissasi katta. Ayniqsa harbiy xarajatlarni qisqartirish hisobiga ilmiy sig'imli tarmoqlarning asosiy kapitaliga investitsiyani qo'llash ahamiyatlidir. Mamlakatning ilmiy-texnik salohiyatini o'sishida va Amerika tovar hamda xizmatlarining jahon bozorlarida raqobatbardoshlik darajasini saqlashda bilim olish va ilmiy kadrlar tayyorlashdagi solig' imtiyozlari va uning xarajatlarini oshirib borishning byudjet hisobiga amalga oshirilishi yaxshi natijalar bermoqda. Shu bilan birga immigratsiya siyosatining bu sohada maqsadli yo'nalishida bo'lishi ham qo'l kelmoqda. Chunki bunda butun dunyodan ilmiy, injener va boshqaruv kadrlarini jalb etishga katta yo'l ochib berilgan.

Fan – texnika inqilobinig kengayishi va chuqurlashuvi, jahon xojaligiga tasirining kuchayishi kopchilik mamlakatlarda industrial turdan keyin shakillangan va postindustrial deb nom olgan (rost – lotincha “keyin”) iqtisodiyotning mutlaqo yangi turning tarkib topishiga olib keldi

Shuning uchun ham AQSHning iqtisodiy o`shida ilmiy-texnik progress eng muhim omilga aylangan va fan-texnikaning ko`pchilik sohalarida dunyoda tan olingan liderga aylangan. Jahonda eng yirik salohiyatga ega bo`lib, ilmiy-tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlari (ITTKI) umumiy xajmi bo`yicha jahonda birinchi o`rinda turadi. Shu bilan birga kompaniyalarning bunday xarajatlari borgan sari ortib bormoqda. Yaponiya va Evropa mamlakatlarining ham bunday xarajatlarining tezlik bilan ortib borishiga qaramay, kamdan-kami Amerika darajasiga yaqinlashmoqda. ITTKI xarajatlari AQSH davlat byudjetida ham katta o`rin egallamoqda. Keyingi to`rt o`n yillik ichida Federal byudjetning fan, kosmos va texnologiya uchun xarajatlarining salmog`i 11 marta o`sib, 0,1 foizdan o`tgan asrning 90 – yillari o`rtasiga kelib 1,1 foizgacha yetdi.

AQSH bozor iqtisodiyoti rivojining eng muhim ko`rsatkichlaridan biri ish joyi qiymatining yuqoriligidan iboratdir. Bu rivojlangan mamlakatlarda milliy mahsulotning  $\frac{3}{4}$  qismigacha yetsa, Amerikada 80 foizgacha boradi. Albatta bu umumiy taraqqiyotning eng muhim natijasidir. Ma`lumki, bu ishlovchining ish haqi degan so`z, ya`ni uning daromad manbaini tashkil etadi. Aholi turmush darajasining manbai ham daromaddan iborat bo`lib, bu provardida inson turmush sifatida o`z ifodasini topadiki, ishlovchining asosiy maqsadi mana shu daromaddir.

Ish joyining qimmatligi hayotiy muammolarning hal qilinishining asosi ekanligi ma`lum narsa, chunki uning sifatini ko`tarish uchun sarf etiladigan asos hisoblanadi. Bu tibbiyotga, madaniyatga, dam olishga talabni oshiradiki, bular doimo talab yuqoriligi uchun sifatli darajada bo`ladi. Hayotiy talab to`laligi ta`minlanadi. Uzoq sermazmun umr ko`rish ta`minlanadi.

Ish joyi qimmatligi asosidagi bunday xolat bandlik uchun bo`lgan talabni ko`paytiradi. Bu bir tomondan yuqori malakali ishlovchilar taklifi darajasini ko`tarsa, ikkinchi tomondan boshqa mamlakatlardan keladigan asosan yuqori intellektual mehnat egalari oqimini kengaytiradi. Inson maqsadi yaxshi hayot va buning asosi



yuqori daromadga erishish bo'lgandan keyin albatta Amerikada ishlashni, undagi yuqori darajali hayot kechirish lazzatidan bahramand bo'lishni istaydiganlar ko'p bo'ladi va immigratsiya harakatini kuchaytiradi.

Amerika millati ommaviy immigratsiya natijasida shakllangan bo'lib, ko'p millatli xalqdan tarkib topgan. Asosan Evropaliklar bo'lib, birinchi navbatda Angliya, Shotlandiya, Irlandiyadan kelganlardir. Germaniya, Italiya, Polsha va Rossiyadan kelganlar ham ko'p. Shu bilan birga Osiyoliklar ham ancha qismini tashkil etadi. Lekin o'z vaqtida Afrikadan qul qilib sotilganlar solmog'i sezilarli bo'lib, deyarli umumiy aholining 12 foizini tashkil etadi. Negrlardan tashqari ish axtarib, baxt izlab kelganlar ham ko'p bo'lgan. yerlar ko'p, serhosil, iqlimi yaxshi, yuqori daromad olish ehtimoli o'z vaqtida ommaviy ravishda kelishga olib kelgan. Mavjud siyosiy va boshqa erkinliklar bunga juda moyillik tug'dirgan. Bu narsa deyarli AQSH tarixi davrida doimiy bo'lib, xattoki hozirgacha davom etadi deyish mumkin. Chunki mavjud yuqori iqtisodiy imkoniyatlar, yuqori turmush xali ham bo'lsa o'ziga tortadi.

AQSH davlatining yuzaga kelishi, rivojlanishi erkinlik ruhiyatida davom etib, bu o'ziga xoslikni shakllantirgan. Mavjud tabiiy va ijtimoiy sharoit ishbilaromlik, tashabbuskorik, ijtimoiy faollik ruhida bo'lishga moyilik tug'dirib, har qanday qiyinchilik, mehnatsevarlikka da'vat qilgan. Bu siyosiy erkinlik, demokratik tizim sharoitida jamiyatning shakllanishi, iqtisodiy rivojlanishning tezlashuvi va sog'lom ravishda davom etishiga katta ta'sir ko'rsatib keladi. Siyosiy, iqtisodiy erkinlik haqiqiy kuchli davlat va jamiyatni yaratishga olib kelgan. Albatta bunda avvalo kuchli, taraqqiy etgan bozor munosabatlari asosidagi iqtisodiyotning xal qiluvchi ahamiyati kattadir. Aytish mumkinki, AQSHni shu darajaga yetkazgan avvalo uning qudratli bozor iqtisodiyotidir.

## **6.2. Milliy xo'jalikda nomoddiy ishlab chiqarish ustuvorligi**

Iqtisodiy taraqqiyot darajasi moddiy ishlab chiqarish emas, balki nomoddiy ishlab chiqarish darajasi va undagi bandlik bilan belgilanadi. AQSH esa xatto eng rivojlangan

bozor iqtisodiyotli mamlakatlar ichida bu sohada eng oldinda turadi. Amerikacha bozor iqtisodiyoti rivoji xizmat ko`rsatish sohasining taraqqiyoti bo`yicha dunyoda tengi yo`q mamlakatdir.

Ta`kidlaganimizdek, AQSH milliy mahsulotining  $\frac{3}{4}$  dan ko`proq qismi xizmat ko`rsatish sohasiga to`g`ri keladi. Bandlikni olsak, bunda ham shunday darajani ko`ramiz, ya`ni 77 foiz ishlovchilar shu sohada banddir. Qishloq xo`jaligida band bo`lganlarni chegirib tashlangandan keyin hisoblanadigan bo`lsa, bu ko`rsatkich 73 foiz ish joyini tashkil etadi. Agarda buni boshqa rivojlangan mamlakatlarga taqqoslasak, aytaylik, Germaniya Federativ Respublikasida ish kuchining 41 foiz, Italiyaning 35 foiziga to`g`ri keladi.

Buni Amerika fenomeni deb atashadi. Bu avvalo aholi farovonligi bilan bog`langan. Farovonlikning o`sib borishi xizmat ko`rsatishga talabni kuchaytiradi. Chunki turmush yaxshilanib borishi bilan, moddiy ta`minotning o`sib borishi iste`molni xizmat sohasiga qaratib boradi. Bu esa xizmat ko`rsatish turlarini kengayishi, yangi-yangilarini paydo bo`lib borib, har tomonlama kengayib borishiga olib keladi. Natijada daromadning ma`lum qismi xizmat sotib olishga qaratiladi va xizmat turlariga bo`lgan xaridorlik xajmini ko`paytirib boradi. Iste`mol sohasidagi xizmat ko`rsatish tovarlashib boradi va oldin iste`molchi bajaradigan ishlar pulga ijro etadigan korxonalar, shaxslar tomonidan bajarilishi kengayib, bundagi vaqt tejaladi va mutaxassis tomonidan bajariladi.

Ikkinchidan, mehnat unumdorligining o`shishi bo`sh vaqtni ko`payishiga olib keladi. Ortib boradigan bo`sh vaqt esa bundan unumli foydalanishni talab etadi. Eng bundagi ma`qul keladigan narsa xizmatlardan foydalanishdir. Dam olish, xursandchilik bilan bog`liq, sport bilan shug`ullanish kabilar bilan bog`langan xizmat turlaridan foydalanishga talab ortadi.

Uchinchidan, texnik xizmat ko`rsatish zaruriyati ortib boradi. Ma`lumki, uy-ro`zg`or buyumlari ichida texnik vositalar xilma-xilligi ortib bormoqda. Turli elektr va

elektron asboblari, texnik uskunalari hayotda ko`payganki, bularni iste'mol etish xizmat ko`rsatishni talab etadi. Bundan tashqari tashqi dunyo bilan aloqada bo`lishda, turizm kabilari ham o`ziga xos xizmatlari turini talab qiladi.

Ko`rinib turibdiki, farovonlik bilan bir qatorda umuman taraqqiyot xizmat ko`rsatish sohasini oldinga surib, uning tez rivojlanishini taqozo etadiki, bunda Amerikada juda katta ishlar amalga oshirilgan va AQSHni jahonda xizmat iqtisodiyoti bo`yicha birinchi o`rindagi mamlakatga aylantirgan.

Xizmat ko`rsatish shunchalik taraqqiy etganki, u xaddan tashqari turli-tumandir. Avvalo bunga davlat sektori o`zining sud tizimi, mehnat birjasi, kasalxonalar, harbiy xizmat, kiritim kassalari, militsiyalar, yong`inga qarshi xizmat, pochta, maktablar, boshqarish va nazorat organlari kiradi. Shu bilan birga ajoyibxona, sahovat tashkilotlari, cherkov va machitlar, kollej-litseylar, kasalxona va jamg`armalari bilan xususiy sektor kiradi.

Bundan tashqari xizmat ko`rsatish sohasiga xususiy tijoriy sektorga kiruvchi aviakompaniyalar, banklar, kompyuter xizmati byurolari, mehmonxonalar, sug`urta kompaniyalari, sarmoya firmalari, shaxsiy shifokorlar, kinofirmalar, santexnika jixozlarini ta'mirlash firmalari kabilari kiradi.

Bular ommaviy xizmat ko`rsatish sohasiga kirsa, to`xtovsiz yangi xizmatlari paydo bo`lib bormoqda. Aytaylik, ma'lum pulga oila byudjetini balanslashtiruvchilar, uy topishga yordam qiluvchilar, ish topib beruvchi, xizmat joyiga olib boruvchi, ijaraga bog`cha, traktor kabilarni topib beruvchilar va h.k.

Xizmat ko`rsatish bozor iqtisodiyoti sharoitidagi moddiy tovarlarga o`xshagan talab, taklif, raqobat, bozor bahosi xususiyatlarida bo`lib, iste'molda juda ahamiyatlidir va u ayniqcha Amerika hayotida to`xtovsiz turlanib, o`z o`rnini kengaytirmoqda. U xattoki AQSHning tashqi savdosida o`z o`rnini kengaytirmoqda va jahon xizmat ko`rsatish bozorlarida pishiq o`rinni egallaydi. O`tgan asrning 90 – yillar oxiriga kelib

rivojlangan mamlakatlarning 70 foizdan ortiq ma'lumot banklari (jamg'arilishi) AQSHda jamlangan edi.

Amerika kompaniyalari EHMLarni resurslar bilan ta'minlash bo'yicha jahon bozorining  $\frac{3}{4}$  qismini o'z qo'llarida ushlab turadilar. Chet mamlakatlar uchun patentlarni ro'yxatga olish, avtorlik huquqlarini rasmiylashtirish, litsenziyalar majburiyatini amalga oshirish, dizayn ishlab berish, korxonalar menejment boshqaruvi tajribalarini ommalashtirish kabilar xizmat bozoriga kiradi.

### **6.3. XX – asr birinchi yarimida bozor iqtisodi rivoji**

AQSH bozor iqtisodiyotida XX – asr birinchi yarmida keskin o'zgarishlar yuz beradi. Bunday asosiy turtki 1929-1933 yillarda yuz bergan iqtisodiy inqiroz – depressiyadir. Bunda mamlakatning yalpi ichki mahsuloti (YAIM)  $\frac{1}{3}$  qismga qisqargan edi. Ishsizlik esa  $\frac{1}{4}$  qismga yetgan edi. Bu inqiroz iqtisodiyotning barcha tarmoqlarini egallab, ayniqsa ishlab chiqarish va savdoga katta zarar keltirgan. Ko'p xo'jalik turlarini ishdan chiqargan, chuqur iqtisodiy tushkunlik yuz bergan, katta zararlar yetkazilgan.

Bevosita iqtisodiy tushkunlik katta ijtimoiy muammolarni yuzaga keltirgan. Chunki ishsizlik ko'pchilikni daromad manbaidan maxrum qilib, katta hayotiy qiyinchiliklarni yuzaga keltirgan. Ommaviy noroziliklar kelib chiqqan.

Iqtisodiy aloqalar buzilib, iqtisodiy muvozanat izdan chiqqan. Albatta bu katta talofatlarni keltirgan. Inqirozni oldini olish va depressiyadan chiqish tub o'zgarishlarni talab etar va katta matonat, kuch va iroda zarurligini yuzaga ketiradi. Bunday muhim narsa milliy birlikni ta'minlash, inqirozdan chiqish yo'llarini belgilash va bor imkoniyatlarni tiklanish uchun qaratish zaruriyati talab etilib, Amerika davlati va hukumati bu og'ir va taqdiriy masalalarda yetakchi rolini bajarishi zaruriyati tug'ilgan edi.

Katta iqtisodiy islohotlar o'tkazilib, buning negizida o'sha vaqtdagi AQSH Prezidenti Franklin Ruzvelt islohoti bo'lib, bu “yangi kurs” deb nomlangan. Bunda

“biznes hukumatdan yuqori bo`lishi mumkin emas” degan tamoyil asos bo`lgan. Bu islohotda iqtisodiyotning asosiy tomonlariga tub o`zgarishlar kiritilib, yangi yo`nalishlar belgilangan. Iqtisodiy islohotlarda 400 mingdan ortiq dasturlar tuzilib, amalga oshirilgan. Bularning ichida yangi aerodromlar, temir yo`l va avtomobil yo`llari, shosselar, maktablar va boshqa bir qancha infratuzilmalar qurilishi ko`zda tutilgan. Bularni amalga oshirishda mehnat bilan yordam berib, safarbarlik usullari qo`llanilgan. Albatta bu davlat tomonidan to`lanib turilgan. Buning uchun maxsus mehnat lagerlari tuzilib, bunga asosan ishsizlar jalb etilgan.

Energetika sohasida katta ishlar olib borilgan. Energetika Amerika iqtisodiyotida negizli sohalardan bo`lib, buning bandlikka va mamlakatga XX – asr 30-yillarida iste`mol talabini jonlantirishda, yangi joylarini tashkil etishda ahamiyati katta bo`lgan. Shuning uchun yirik xajmda davlat gidroelektrostansiyalari qurilishi amalga oshirilgan. Bu boshqa iqtisodiy masalalar bilan birga raqobat muxitini yaratishga ta`sir ko`rsatgan. Federal Komissiya tuzilgan bo`lib, bu o`z navbatida shtatlar o`rtasida energoresurslarni taqsimlanishi nazoratini bajargan. Shtatlardagi tuzilgan muayyan komissiyalar elektroenergiya baholari, energiyaga esa neft mahsulotlari, tabiiy gaz va shunga o`xshashlarni ham baholashni nazorat etish vakolatiga ega bo`lgan.

Bu orqali umuman eng muhim iqtisodiy sohalardan hisoblangan energetikadagi amalga oshirilgan asoslar iqtisodiyotning barcha tomonlarini jonlantirish va rivojlantirishga katta ta`sir ko`rsatgan va qudratli energetika negizi barpo etilib, bu mamlakat salohiyatida kuchli asosga aylangan.

Iqtisodiy islohotda moliyaviy o`zgarishlar ta`sirli bo`lgan, chunki u iqtisodiyotning qon tomirlari sifatida ahamiyatlidir. Bunda eng muhim va ta`sirlisi banklar to`g`risidagi tasodifiy qonun bo`lgan. Bu qonun bo`yicha banklar qimmatbaho qog`ozlarning egalari bo`lishi taqiqlangan va ular bularning omonat saqlanishi sifatidagi xizmat bilan chegaralanishi talab etiladi. Shu bilan birga banklarning tadbirkorlik bilan shug`ullanishi ham taqiqlanib, o`z bevosita vazifalari bilan

chegaralanish tartibi o`rnatiladi. Bunda moliya-kredit faoliyati bo`yicha qimmatli qog`ozlar komissiyasining ishlari ta`sirli bo`lgan.

Iqtisodiy tuzilmalar bo`yicha qo`lanilgan tadbirlar ham muhim bo`lib, ichki ishlab chiqarishni jonlantirishga ijobiy ta`sir etgan. Bunda milliy mahsulotga talabni oshirish bilan uni himoyalash qo`llanilib, importni qisqartirgan xolda milliy sanoatni rag`batlantirish siyosati olib borilgan. Aytaylik, Amerika mahsulotlarini sotib olish shiori ostida o`z ishlab chiqarishi uchun bozorni kengaytirish ham ijobiy rol o`ynagan. Bundan tashqari qishloq xo`jalik mahsulotlarini ortiqcha ishlab chiqarish bilan kurash olib borish va bunga taalluqli tadbirlar qo`llash amalga oshirilib, agrar sohani tartiblashtirish choralari qo`llanilgan.

Inqirozdan chiqishga qaratilgan usullardan yana bir muhimi ijtimoiy sohaga taalluqlidir. Bunda avvalo ishsizlikni oldini olish juda muhimdir. Chunki ahvolni og`irlashtiradigan, notinchlikka olib keladigan muhim sabablardan bo`lgan inqiroz natijasidan iborat ommaviy ishsizlik eng dolzarb muammodir. Aytganimizdek, 1929-1933 yillar inqirozida 1/3 qism ishchilar ishsizlikka duchor bo`lgan edi. Buning asosida ishsizlik to`g`risidagi qonun katta ahamiyat kasb etib, bundagi tadbirlar bilan bevosita 4 mln. kishi jalb etilgan. Ko`p sonli dasturlarning bajarilishi, alohida mehnat lagerlarining tashkil etilishi bu muammoni xal qilishda juda qo`l kelgan.

Bundan tashqari to`g`ridan-to`g`ri moddiy yordam ko`rsatish ham keng miqyosda qo`llanilib, bunga hukumat ttomonidan 5 mlrd. dollar ajratilgan va bevosita muxtojlarga, kamxarj shaxslarga, avvalo ishsizlar, o`rtasida taqsimlangan.

Ruzveltning “yangi kurs” siyosati inqirozdan chiqishda va iqtisodiyotni sog`lomlashtirishdagi barcha tadbirlarni amalga oshirilishida konsolidatsiyaga erishish, bunda milliy birlikni ta`minlay olish, vatanparvarlik tuyg`usini uyg`ota olishlik xal qiluvchi ahamiyat kasb etgan. Amerikacha milliy birlik, g`urur bundan keyin ham Amerika jamiyatining taraqqiyotida ko`p ahamiyatli rol o`ynagan. Chunki chuqur inqirozdan chiqish, depressiyaning oldini olish ko`p yo`qotishlarni talab etib,

talofatlardan qutilish, barcha qiyinchiliklarni boshdan kechirish tufayli taraqqiyotga yoʻl ochishni talab etadi.

Iqtisodiyotni sogʻlomlashtirish, raqobatdoshlikni taʼminlash, ish oʻrinlarining qimmatlashib borishi kabilar va shuningdek ayniqsa xomashyolarga jahon narxnavolarining koʻtarilib borishi yangi resurslarni saqlovchi texnologiyani qoʻllash, mehnat unumdorligining oʻsishini taʼminlovchi texnika va ish usullarini qoʻllagan xolda ishlab chiqarishni yangilab borish ilgʻor iqtisodiyotni yuzaga keltirishda asos boʻlib xizmat qilgan. Bu esa ilmiy-tadqiqot ishlarini kuchaytirish va yangi serunum texnika va texnologiyalarga talabni kuchaytirib bordi.

“Xarvi” toʻfoni tufayli Vashington tabiiy ofatdan eng koʻp jabrlangan shtat — Texasga tezkor moliyalashtirish ajratishga majbur boʻldi. Transhni taʼminlash uchun Kongress va AQSh prezidenti Donald Tramp shoshilinch tarzda qisqa muddatli budjetni qabul qildi va federal hukumat faoliyatini vaqtinchalik uzaytirish uchun davlat qarzi limitini oshirdi.

Bir necha kun oʻtib davlat qarzi tarixda birinchi marta 20 trillion dollar koʻrsatkichdan oshdi. Barak Obama boshqaruvidagi sakkiz yil davomida mamlakat qarzi 10,63 trillion dollardan deyarli ikki barobar oshdi. Va bu hali hammasi emas — hozir Vashingtonda federal hukumatga cheklovlarsiz qarz olish imkonini beruvchi chora muhokama qilinmoqda.

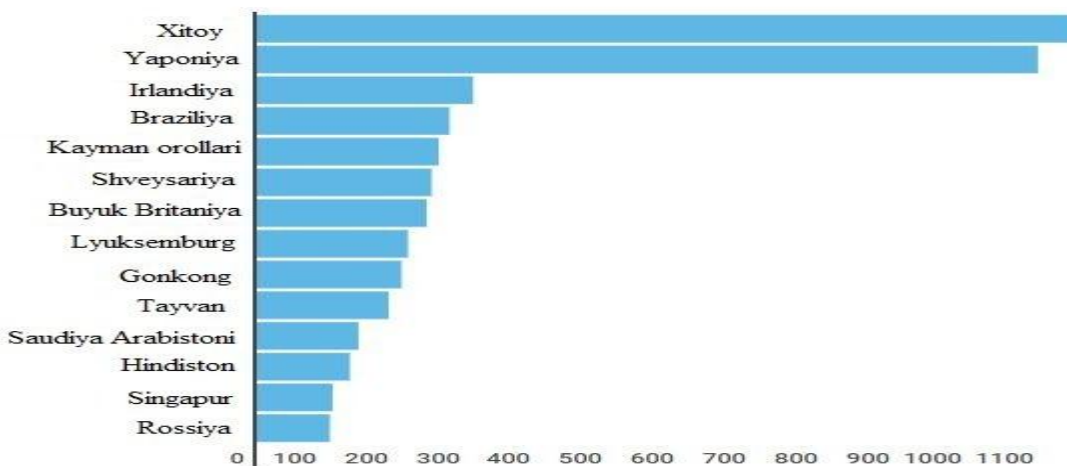
### **AQSh davlat qarzi**



Bu AQSh federal hukumatining o'z kreditorlari oldidagi qarzidir. Washington budgetdagi taqchillikni qoplash va barcha zarur xarajatlar — sog'liqni saqlash, infratuzilma, mudofaa va boshqalarga to'lash uchun pul qarz oladi. Bu ijaraga olingan kvartiraga to'lash uchun kredit olish kabidir.

AQSh davlat qarzi ikki: ichki hukumat va umumiy qismlardan iborat. Ularning miqdori hozirda tegishli ravishda 5,5 trillion va 14,6 trillion dollarni tashkil etadi. Birinchisi AQSh budgetining hukumat agentliklari, masalan davlat pensiya fondlari oldidagi qarzdorlikdan shakllangan. Ular erkin mablag'larini davlat zayomini bozordan tashqari obligatsiyalariga kiritish huquqiga esa.

### AQShning eng yirik xorijiy kreditorlari, milliard dollarda





Davlat qarzining umumiy qismi jismoniy shaxslar, korporatsiyalar, AQSh Federal zahira tizimi, shuningdek, shtatlar hukumatlari va chet davlatlarga tegishli g'aznachilik qimmatli qog'ozlaridan iborat. Qo'shma Shtatlar obligatsiyalari butun dunyo investorlari orasida eng ommabop qog'ozlar hisoblanadi. AQSh Davlat qarziga hammadan ko'p Xitoy pul kiritadi. U 1,146 trillion g'aznachilik qimmatli qog'ozlariga ega. Amerika obligatsiyalarining daromadlilik katta emas — eng ko'p tarqalgan (o'nyillik) uzoq muddatli majburiyatlar hozir 2,16 foiz yillik daromad keltiradi. Biroq bu defolt ehtimoli past bo'lgan, har doim ochiq bozorda joriy narxlar bo'yicha jiddiy yo'qotishlarsiz sotish mumkin bo'lgan ishonchli qog'ozlardir.

### **Nega davlat qarzi muntazam o'smoqda?**

Chunki budjet taqchilligi doimiy ravishda o'smoqda va uni davlat qarzi emissiyasi hisobidan qoplashga to'g'ri kelmoqda. Budjetdagi bo'shliqni soliqlarni oshirish yoki chiqimlarni qisqartirish hisobidan ham qoplash mumkin edi, biroq har ikkala variant iqtisodiy o'sishga halokatli ta'sir etishi va fuqarolar noroziligini keltirib chiqarishi mumkin. AQShda bu kabi tanlov borasida muammo yo'q: Amerika davlat qarzi shunday valyutada qiymatlashtirilganki, Washington uning emissiyasi ustidan to'g'ridan-to'g'ri nazorat qiladi va zarurat bo'lganda Federal zahira tizimi qarz majburiyatlarini qoplash uchun bosma stanogini ishga tushirishga tayyor. Boshqa hech bir mamlakatda bunday imkoniyat yo'q.

Aynan shu sababli yuqori tashqi qarz mamlakat defoltini keltirib chiqarmaydi. Defolt, ya'ni qarz majburiyatlari bo'yicha foizlar yoki asosiy qarzni to'lay olmaslik davlat eskilarini qoplash uchun yangi kreditlar olishga qodir bo'lmagandagina yuz berishi mumkin. AQShda bunday vaziyat faqat bir holatda — Kongress federal hukumatga davlat qarzi limitini oshirishni taqiqlaganda yuz berishi mumkin. 2011-yilning yozida, Barak Obama prezidentligi davrida, AQSh texnik defoltga yaqin kelib qoldi, biroq plankani 2,1 trillion dollarga oshirib, uni chetlab o'tdi.

Amerikaliklarni haqiqatda tashvishlantiradigan yagona holat - bu davlat qarzining YaIMga bo'lgan nisbati. Jahon bankining baholashicha, mamlakat davlat qarzi uning yillik YaIMi 77 foiziga teng kelganda muammoli hisoblanadi. Biroq ko'pchilik mamlakatlar bir necha o'n yildan buyon undan ham kattaroq qarz bilan yashamoqda, misol uchun Fransiya, Italiya va Yaponiyada ushbu ko'rsatkich 100 foizdan oshadi. AQShda oxirgi yillarda mamlakat davlat qarzi YaIMdan taxminan 4 foizga yuqori.

### **Hozirgi ma'muriyatning pozitsiyasi qanaqa?**

AQShning joriy qarz muammolari — 2007-2008 yillar moliyaviy-iqtisodiy inqirozi oqibati. O'shandan buyon mamlakat davlat qarzi yuqori nuqtasini bir necha marta oshirishga majbur bo'ldi, bu esa demokrat Barak Obama sobiq ma'muriyati va Kongressdagi respublikachilar muxolifati o'rtasida siyosiy mojarolarni keltirib chiqargan.

Bunday qarama-qarshilik hozir ham davom etmoqda. Jumladan, respublikachilar tegishli qonun loyihasiga budjet chiqimlarini kamaytirish haqida tuzatish kiritishga urinmoqda. Demokratlar an'anaviy ravishda bunga qarshi chiqmoqda. Donald Tramp bir necha marta davlat qarzini kamaytirish va undan tashqari, sakkiz yilda undan qutulishga va'da bergan. Biroq uning "Amerikani yana buyuk davlatga aylantirish" rejasi va 1980-yildan buyon soliqlar bo'yicha eng katta qisqartirishlarni o'tkazishi budjet uchun pullarni talab qiladi, bu esa qarzdorlikning o'sishiga sabab bo'ladi.

Sentabr boshida Tramp davlat qarzi bo'yicha o'z nuqtai nazarini o'zgartirdi. Prezident nafaqat uning yuqori nuqtasini oshirishni qo'llab-quvvatlashi, balki ushbu masalani Kongress bilan ko'rib chiqish jarayonini to'liq bekor qilish tarafdori ekanligini ma'lum qildi. The Washington Post gazetasi ma'lumotiga ko'ra, Tramp va demokratlarning senatdagi yetakchisi Chak Shumer qarz limitini to'liq bekor qilish yo'nalishida birga ishlashga kelishib olgan.

Prezidentning bu harakatlari konservatorlarga ma'qul kelmadi — respublikachilarning senatdagi yetakchisi Mitch Makkonnell qarzdorlik limiti boshqa

ko'tarilmasligiga so'z berdi. Ushbu mavzudagi navbatdagi debatlar 8-dekabrda yakunlanishi lozim — aynan ushbu muddatgacha Kongress tomonidan tasdiqlangan budjet va qarz yuqori nuqtasini oshirish amal qiladi.

### **AQSH ning raqobat va monopoliyalar xaqida qonunchiligi**

Xorijiy mamlakatlarning qonunchiliklaridagi tafovutlar turlicha va nihoyatda kengdir. Shuning uchun ushbu tahlil birinchi navbatda ushbu tafovutlarni aniqlash va tushuntirib berishga qaratildi. Tahlil uslubiyoti O'zbekiston Respublikasida raqobat to'g'risida yangi qonunni ishlab chiqishda amaliy foydalanish mumkin bo'lishi nuqtai nazaridan tanlab olindi. Shu munosabat bilan, mualliflar o'tkazilgan ushbu tahlil natijalarini O'Rda amalda bo'lgan raqobatga qarshi qonunni xorijiy mamlakatlardagi qonunlar bilan moddalar bo'yicha taqqoslash foydali va samarali bo'ladi deb hisoblaydilar. Bunda dastlabki qadam bo'lib O'R "Tovar bozorlarida monopolistik faoliyatni cheklash va raqobat to'g'risida"gi Qonunidan foydalanildi.

Ushbu ishni amalga oshirish uchun Qo'mitaning Hay'ati yig'ilishida bir qator mamlakatlar tanlab olindi va ularning qonunchiliklari o'rganib chiqildi. Bular: AQSH, Evropa Hamjamiyati, Rossiya Federatsiyasi, Yaponiya, Buyuk Britaniya, Vengriya, Vetnam. Quyida nima sababdan aynan shu mamlakatlar tanlab olinganligi qisqacha sharhlab berilgan:

- AQSH: AQSHning monopoliyaga qarshi qonunchiligi eng birinchi bo'lib qabul qilingan qonun bo'lib hisoblanadi. U shuningdek, eng ko'p o'rganilgan va amaliyotda foydalanilgandir. Bundan tashqari, AQSH jahonning eng yirik milliy iqtisodiyoti hisoblanadi.

AQSHda trestlarga qarshi qonunning barcha normalarini belgilovchi yagona qonun yo'q. Asosiy qonunlar yuqorida aytib o'tilgan qonunlardan iborat. Ushbu qonunlarning o'ziga xos xususiyati shundan iboratki, ularning matnida maqsad to'g'risida xech nima aytilmagan. Ushbu qonunlarni har birini maqsadi, shuningdek ulardan olingan alohida normalarning maqsadlari, odatda ishni ko'rib chiqish

davomida sud tomonidan qaror, xususan AQSH Oliy sudi qarori e'lon qilinadi va umumiy Huquqqa asosan yuridik ta'rifi qabul qilinadi.

Masalan, Oliy Sud Norzern Pasifik AQSHga (1958) qarshi ishni ko'rib chiqishda Sherman qonuni maqsadini quyidagicha bayon qilgan:

Sherman qonuni savdo-sotiq qoidasi sifatida erkin raqobatni saqlab qolishga yo'naltirilgan keng hajmli iqtisodiy erkinlik huquqidan iboratdir. U bozor kuchlarini o'zaro erkin harakatlanishi bizning iqtisodiy resurslarimizni to'g'ri taqsimlashga, past narxlarga, yuqori sifatga va keng ma'noda moddiy taraqqiyotga olib keladi degan g'oyaga asoslanadi, shu vaqtni o'zida bizni demokratik, ijtimoiy va siyosiy institutlarimizni saqlash uchun qulay muhitni ta'minlaydi. Lekin ushbu g'oya shubha ostida bo'lgan taqdirda ham, Qonunda bayon qilingan siyosat raqobatga aynan taalluqlidir.

AQSH raqobat to'g'risidagi qonunlari matnlarida qonunni qo'llash sohasi aniq aks ettirilmagan.

Savdo-sotiqni ba'zi sohalarda federal va mahalliy hokimiyatlar erkin va ochiq raqobat to'g'risidagi qonun g'oyalari va normalariga zid holda, o'ziga xos xususiyatga ega bo'lgan iqtisodiy va ijtimoiy siyosatni qabul qiladilar. Ba'zi hollarda ushbu ziddiyat Kongress darajasida hal qilinadi. Bunda, qonunchilik asosida odatda sektorial (tarmoq) "erkinlik" (istisno) beriladi. Shunisi qiziqki, shu kabi istisnolar O'zbekiston Respublikasida "Tabiiy monopoliyalar to'g'risida"gi qonun bilan tartibga solinadigan sohalarga taalluqli bo'ladi, yoki umuman "Tovar bozorlarida monopolistik faoliyatni cheklash va raqobat to'g'risida"gi qonun amal qilinadigan sohalarga kirmaydi. AQSHda sektorli "erkinliklarga" quyidagi tarmoqlarga berilgan :

- Qishloq xo'jaligi
- Davlat kontraktlari
- Sog'liqni saqlash
- Sport

- Telekommunikatsiyalar\*
- Energetika\* (jumladan, neft, gaz, elektr energiyasi, atom energiyasini transportirovkalash)
- Moliya institutlari va bozorlar\*
- Sug`urtalash\*
- Mehnat bozorlari\*
- Transport\* (temir yo`l, havo transporti, dengiz transporti)

Mahalliy hokimiyatlar darajalarida sudlar ushbu siyosatni cheklashga harakat qiladilar va bunga sabab qilib “ushbu siyosat raqobatni asossiz cheklaydi va unga zarar yetkazadi” degan fikrni bildiradilar.

Qonunda ta’rif berilmagan. Amerika yurisprudensiyasi odatda “tovar” deganda faqat aniq tovar nazarda tutiladi, ya’ni tovar sifatidagi xizmat tovar sifatida tan olinmaydi.

Agarda xizmat tovarni sotishni o`z ichiga olsa, u holda sudlar diqqat-e’tiborni “bitimni ustunlik tusiga” qaratadilar. Masalan, sug`urta polisini sotish (yozma hujjat) ko`proq xizmat sohasiga tegishlidir. Sug`urta polisi oddiy qog`oz emas, balki uni egasiga ma’lum bir huquqlarni beruvchi hujjat. Shu vaqtni o`zida, gazeta sotish xizmati mohiyatiga ko`ra ko`proq seziladigan tovar – gazetani sotish bo`yicha bitimni o`z ichiga oladi.

Ma’lum darajalarda bir-birini o`rnini bosadigan tovarlar odatda o`zaro raqobatlashadi va shu sababli yagona (mahsulot/tovar) bozorlariga kiritiladi. Tovarlar shuningdek agarda bitta tovarni ishlab chiqaruvchilar boshqa tovarni narxi oshganligi sababli ikkinchi tovarni ishlab chiqarishga oson o`tishlari mumkin bo`lsa ham yagona bozorga kiritilishi mumkin.

AQSH qonunida shunga o`xshash ustun mavqe degan ta’rif yo`q. AQSH yurisprudensiyasida ishlatiladigan o`xshash tushuncha – monopol ( yoki bozor) hukmronlik, u qonun matnida yo`q bo`lsada, Oliy Sud tomonidan belgilangan

(AQSH/Dyu-Pont, 1956): Monopol hukmronlik – bozor narxlarini yoki raqobatni nazorat qiladigan hukmronlikdir.

Ta’rif berilmagan. Uni o’rniga raqobatni cheklovchi yoki monopollashishga qaratilgan yo’nalishlar deganda quyidagilar ko’zda tutilgan:

Monopol hukmronlikni mavjudligi + raqobatga qarshi oldindan o’ylash elementi (yirtqich, chiqarib tashlovchi, insofsiz cheklovchi, o’z mavqesini suiiste’mol qilish).

Oldindan o’ylash elementi hozirda savol ostida. Ba’zi sudlar monopolistning xatti-harakati oldindan o’ylab qilinganmi, yo’qmi qat’iy nazar raqobatga yetgan zararga e’tiborini qaratmoqdalar.

**Narx sohasida kamsitish.**Sifati va sorti o’xshash bo’lgan va raqobatga zarar yetkazishi mumkin bo’lgan tovarni bitta tovar sotuvchidan harid qiladigan ikkita haridor o’rtasida kuzatiladigan narx bo’yicha tafovut.

**Monopol qimmat narx.**Qonunchilikda ta’rif berilmagan. Ba’zan “haddan tashqari qimmat narxlar” tushunchasidan foydalaniladi, lekin unga tushuntirish berilmagan. Umuman olganda, korxonalarni bozor ulushini yoki foydani (qimmat narxlar hisobiga) oshirish bilan bog’liq harakatlari Amerika sudlari tomonidan qachonki ular raqobatga zarar yetkazmaslar qonunga qarshi emas deb topiladi. Haddan tashqari qimmat narxlar o’rnatilishi bo’yicha sud tomonidan aybdor qilish amaliyotda deyarli uchramaydi. Qimmat narxlar (demak foyda ham) bozor sharoitlarida doimiy hodisa hisoblanmaydi, sababi haddan tashqari qimmat foyda o’ziga ko’psonli raqobatlashuvchilarni jalb qiladi, natijada ular keyinchalik narxni pasaytirib yuborishlari mumkin. Shuning uchun, raqobat havfi mavjud bo’lgan taqdirda ham, monopolist uchun haddan ziyod qimmat narxlarni belgilash noto’g’ri bo’ladi, yuqori darajada foydani mavjud bo’lishi esa faqat raqobatni kuchaytiradi (jumladan, potensial) degan taxmin mavjud.

**Monopol arzon narx.** Monopol arzon narxlar tushunchasi, ya'ni monopsoniya (yoki ustun mavqega ega bo'lgan korxonalar – sotib oluvchi) holatida o'rnatiladigan narxlar ta'rifi berilmagan. Kamdan-kam ko'rib chiqiladigan “yirtqich narxlartushunchasi mavjud.

#### **6.4. Federal iqtisodiyotni boshqaruv xususiyatlari**

AQSH iqtisodiyotining rivojlanishida mamlakat xududlarida iqtisodiy rivojlanishning bir tekisligiga erishishga qaratilgan, resurslardan oqilona foydalanishni ta'minlash, iqtisodiy muvozanatni saqlash kabilarda federal boshqaruvning ahamiyati kattadir. Shu bilan birga mahalliy va markazlashgan boshqaruvning mosligini ta'minlash muhim o'rin egallab keladi. AQSH davlat organlarining erkin iqtisodiy faoliyatini mustaxkamlab borishi, tadbirkorlik faoliyatini rag'batlantirishi, raqobatning himoyalaniishi, monopoliyalarning chegaralanishi kabilarning amalga oshirib borishi iqtisodiy siyosatining tamoyillaridandir. Masalan, AQSHning nomonopolistik siyosati bozor xo'jaligi tizimli davlatlarga namuna bo'lib hisoblanadi. 1890 yildayoq bu yerda Shermaning antitrust qonuni qabul qilingan bo'lib, bu antimonopolistik siyosatning asosiy negizi xizmatini bajarib keladi va hozirgacha bu sohada asosiy qonun hisoblanadi. Buning raqobatga qarshi qaratilgan kelishuvlarini oldini olishdagi ahamiyati hozirgacha saqlanib keladi. Bundan keyin ham monopoliyani cheklovchi bir qancha qo'shimcha qonunlar qabul qilinib, bu sohada yaxshi samaralar keltirmoqda. 1914 – yilda Federal savdo komissiyasi tuzilgan bo'lib, u erkin tadbirkorlik va raqobatning ta'minlanishi nazoratini amalga oshiradi. Shu bilan birga bu komissiyaga Amerika korxonalarini antitrust qonunchiligi evolyutsiyasiga oid huquqiy ma'lumotlar bilan ta'minlab turish ham topshirilgan.

AQSH iqtisodiyotining o'sishida ish kuchining ortib borishi xususiyatining ta'siri kam emas va bu sohada ham boshqa rivojlangan mamlakatlarga nisbatan ustunlik qiladi. Ish kuchining o'sishi aholining o'sishiga nisbatan ko'pdir. Bu aholi ichida ishga yaroqlilarni tezlik bilan ko'payishi va ayollarning ishga jalb etilishining o'sib borishi

natijasidir. AQSHdagi ishsizlik darajasini olsak, eng keyingi asr ichida eng past hisoblanadi: 1992 – yildagi 7,5% o`rniga, 1997 – yilda 5% bo`lgan. Keyingi o`n yillikda davlat byudjetining o`shishi xususiyatlidir. Bu AQSH davlatining iqtisodiy va ijtimoiy funksiyalarining murakablashuvidan dalolatdir. AQSH iqtisodiy siyosatidagi ijobiy tomonlardan yana biri harbiy xarajatlarning qisqarib borishidir.

AQSH davlat byudjeti xarajatlarida harbiy soha 1950 yilda 32,9 foiz bo`lsa, 1994 yilda 19,3 foiz va 2000 yilda 14,1 foizgacha pasaygan. Shu bilan birga ijtimoiy ehtiyojlar uchun 1950 yildagi 12,6 foizdan 1994 yilda 57,4 foiz va 2000 yilda 62,2 foizgacha o`sgan. Bu ijtimoiy ta`minot, pensionerlar va nogironlarga yordam, tibbiyot, bilim olish, bandlikni o`stirish, daromadlarni sug`urtalash kabilarga qilinadigan xarajatlarning o`shishidan iboratdir. Moliyaviy o`zgarishlarga federal soliqlarning ortishi, federal xarajatlarning qisqartirilishi, byudjetdagi yetishmovchilikning yuqori darajasining oldini olish, aytganimizdek, ijtimoiy xarajatlarni ko`paytirish kabilarni

Xalqaro iqtisodiy aloqalarning ko`p shakllari mavjud bo`lib, ular qatoriga tashqi savdo, kapital chiqarish, ilmiy - texnika haykorligi, kompensasiya kelishuvlari, kredit - moliya munosabatlari, turli xil xizmat ko`rsatish yo`llar, xalqaro turizm, ob`ektlarni birgalikda qurish va boshqalar jahonning ko`pchilik maylakatlari uchun tashqi savdo tashqi iqtisodiy aloqalarning asosiy shaklidir. Jahon xo`jaligi doirasida xalqaro savdoning bir necha iqtisodiy - geografik yo`nalishlari shakllangan. Masalan, jahonning eng katta hajmli savdosi G`arbiy Evropa, AQSH va Yaponiya o`rtasida olib boriladi va ularning dunyo tovar aylanyasidagi salyog`i 70 % ga teng va ylar asosan tayyor mahsulotlar savdosidan iborat.

kiritish mumkin. AQSH iqtisodiyotining xususiyatlaridan yana eng muhimi uning baynalminallashuvidir. Bunda tashqi savdo va trans milliy korporatsiyalar (TMK)larning o`rni kattadir. Ma`lumki, AQSH tashqi savdo bo`yicha dunyoda birinchi



o`rinni egallab keladi. Eksportda sanoat mahsulotlari asosiy o`rinni egallaydi. Ularning hissasi 50 foizdan ortiqdir. Eng o`sb borayotganlari mashina-texnik mahsulotlardir. Keyingi o`rinda iste`mol tovarlari turadi. Sanoat mahsulotlaridan keyingi o`rinni qishloq xo`jalik mahsulotlari egallaydi – ularning hissasi 25 foizga teng.

Jahon bozorida xizmat ko`rsatish mahsulotlarining ham o`rni katta va bu sohada ham Amerika oldingi o`rinda turadi. Aytganimizdek, axborot texnologiyasi bo`yicha dunyoning 75 foiz ma`lumotlari banki AQSHda jamlangan.

Borgan sari AQSH iqtisodiyotining ehtiyojlarida importning o`rni kengayib bormoqda. Aytaylik, 90-yillarning oxiriga kelib maishiy elektronika iste`moli, poyabzal va bir qancha boshqa tovarlar bo`yicha ichki iste`molda import 80 foizdan oshib ketdi, metalga ishlov berish stanoklari va neft bo`yicha 50 foiz, qora metal va to`qima mahsulotlar bo`yicha 20 foizni tashkil etdi.

XX – asr oxiga kelib kapital importi ham sezilarli ravishda o`sa boshladi. Chet investitsiyasi shunchalik tezlasha bordiki, uning 4/5 qismi harakatdagi Amerika korxonalariga sarf etilib, faqat 1/5 qismi yangi ob`ektlarga sarf etilgan. Hozirgi vaqtda kapital eksportiga nisbatan import ortiqchadir. Bular rivojlangan mamlakatlar, ayniqsa G`arbiy Evropa, Yaponiya va Kanada kapitallaridir. Buning asosiy sababi Amerika iqtisodiyotining to`xtovsiz o`sishi kapital quyishning foydalilik darajasi, dollarning doimiy qat`iyligi kabilardan iboratdir.

TMKlar halqaro ahamiyatga ega bo`lib, bir necha mamlakatlarda faoliyat ko`rsatadilar va iqtisodiy baynalminallashuv, milliy iqtisodiyotlarni jahon iqtisodiyotiga qo`shilishida hissasi kattadir. TMK xajmida ham AQSH eng oldindadir va ularning katta qismi shu mamlakatlarga taalluqlidir. Amerika TMKlarining chet mamlakatlardagi korxonalarida 10 mln.dan ortiq ishlovchilar banddir. Ular asosan milliy bozorlarni ta`minlaydi. Keyingi vaqtlarda Amerika ichki bozorlarida ham ularning tovarlari ko`paymoqda.

Amerika TMKlari asosan G`arbiy Evropa rivojlangan mamlakatlari, Kanadada to`g`ridan-to`g`ri chet investitsiyalarini amalga oshiradilar. Keyingi yillarda bularning rivojlanayotgan mamlakatlardagi investitsiyasi ortib bormoqda: 1987-yilda 6,8 mlrd. dollar, 1990-yilda 7,6 mlrd, va 1996-yili 29,1 mlrd. dollarga yetdi. Asosan bu Lotin Amerikasi mamlakatlaridan iborat.

Dollar pozitsiyalarining kuchliligi, uning doimo baquvvatligi, valyutalar almashuvlik xususiyati, deyarli jahon puliga aylanganligi va jahon valyuta moliyaviy tizimda eng muhim rezerv va hisoblashuv vositasi Amerika iqtisodiyotiga qo`shimcha kuch bag`ishlaydi va uning jahon miqyosidagi ta`sirini oshiradi.

Amerika mustaxkam keng ichki bozorga ega. Bu avvalo yirik mustaxkam baquvvat iqtisodiyot natijasi bo`lsa, asosan aholi daromadining yuqoriligi va turmush darajasining xaridorlikni rivojlantiruvchi ta`sirining ifodasidir. Bunday xaridorlik xususiyati iste`mol buyumlari va xizmatlarga bo`lgan talabning to`xtovsiz o`sib borishini ta`minlaydi.

Bunday ichki qudratli ishlab chiqarishga ega bo`lishga qaramasdan importga ehtiyojni oshirib boradi. Amerika federal iqtisodiyotidagi boshqaruv xususiyatlaridan yana biri keyingi yillarda, ayniqsa 80-90 yillardan keyin, halqaro savdoning erkinlashuvi natijasida Amerika bozorlariga boshqa mamlakatlardan tovar va xizmatlar oqimini tezlashtirdi. Ayniqsa, bunda Xitoy, Tayvan, Gonkong kabi mamlakatlardan tayyorlanishi murakkab bo`lmagan sanoat tovarlari oqimining tezlashuvi yuz bermoqda. Ma`lumki, bu mamlakatlarda asosan ish kuchining arzonligi tovarlar narxining past bo`lishi hisobiga raqobatbardoshlikni ta`minlaydi. Bu Amerikaning moddiy sig`imi va mehnat sig`imi tarmoqlarda jixozlarni takomillashtirish, texnologik jarayonlarni kompyuterlashtirish, shu bilan birga resurslarni iqtisodlovchi ilm sig`imli ishlab chiqarishga mutaxassislashuv jarayonining tezlashuviga olib keladi. Bu bilan milliy mahsulotlarning raqobatbardoshlik darajasini ko`tarishga erishuv amalga oshiradi.

Dollar kursining ko'tarilishi eksportni qisqartirish va importni kuchaytirish sharoitlarini tug'diradi. Bu yana davlat byudjetining taqchilligini pasaytirish imkonini ham tug'diradi.

AQSH firmalarining tovarlar, xizmatlar savdosining rivojlanishi hozirgi zamon ilmiy-texnik inqilobi hosilasi va Amerika iqtisodiyotining kompyuterlashuviga asoslanishi kerak. Raqobatbardoshlik kengashi AQSHning jahon bozorlarida egallaydigan yetakchi joyi kompozision materiallar va ularga ishlov berish, formasevtika preparatlari, atrofni muhofaza qilish jihozlari, chiqindilarni qayta ishlash, EHMLar yordamidagi konstruktiv ishlovlar, axborot texnologiyasi, dvigatel qurilmalari, raketalar hisobiga bo'ladi, deb ta'kidlaydi.

Shu bilan birga Xalqaro savdo tashkilotining (XST) tariflarni bekor qilish va pasaytirish natijasida ko'pchilik AQSHning Evropadagi korxonalari Osiyoga ko'chishi kerak. Chunki bu yerda ish kuchi arzon va mahsulotlar joyida sotilishi mumkin.

AQSH o'zining qudratli iqtisodiyoti salohiyatidan foydalangan xolda o'zining manfaatiga xos davlatlarni rag'batlantirish va moliyaviy qo'llashda bevositalik bilan jahon banki, Halqaro moliya fondi va qator halqaro tashkilotlar ta'sirli o'rin egallagani uchun bularning imkoniyatlarini ham ishga solib, vositachilik usulidan ham keng foydalanadi. Shu bilan birga Shimoliy Amerikada erkin savdo bo'yicha kelishuv ham kelajakda AQSH iqtisodiyotiga katta naf keltirishi kutilmoqda.

### **6.5. Demokratik xalqchanlik iqtisodiyotining xususiyatlari**

AQSH iqtisodiyotining demokratik – xalqlilik xususiyatlari mavjud deyiladi. Bu faqat maqtash, ijobiylikni ko'rsatish uchungina emas, balki haqiqatligi mavjudligi bilan bog'langandir. Amerika iqtisodiyotidagi xalqlilik ikki tomon bilan belgilanadi: iqtisodiyotda, uning daromad taqsimotidagi xalq qatnashuvi darajasi va biznesdagi ommaviylik.

G'arb iqtisodchilari ikki qarama-qarshi halqaro iqtisodiy-siyosiy tizim mavjudligida Amerikani "xalq kapitalizmi" deb atashar edi. Buning sababi aksioner

kapitalining rivojlanishi va kompaniyalarning asosan aksionerlik asosida bo`lishidir. Haqiqatdan AQSH kapitali asosan shu shakldagi tashkiliylikda bo`lib, bunga millionlab ishtirokchilar jalb etilgan.

Aksionerlik jamiyati aksiya chiqarish hisobiga tuzilgan korxonalar, birlashma, korporatsiyalardan iborat. Aksiyalar erkin xolda harakatda bo`lib, uni xatto sotish, taqdim etish kabilardir. Har bir savdoga chiqarilgan aksiyalar istagan shaxs tomonidan xarid qilib olinadi. Aksiyaga ega bo`lish esa shu kompaniyaning mulkiga sheriklik huquqini beradi. Bunday eng muhim narsa aksiyalarning mulk sifatida harakatda bo`lishi bilan birga u dividend sifatida daromad keltiradi. Dividend darajasi aksiya chiqargan korxonalar faoliyatiga bog`liq bo`lib, asosan bu olinadigan foydaning taqsimlanishidan keladi. Demak, aksiyaga ega bo`lishlikning asosiy maqsadi ham shu, ya'ni yillik xo`jalik faoliyatidan keladigan korxonalar-firmaning foydasiga sherik bo`lishdir.

Aksiyaga egalik bilan aksioner bo`lishlik shu korxonalar, kompaniyaning a'zosi bo`lish huquqini beradi. Bunday eng muhim narsa aksiyalarning mulk sifatida harakatda bo`lishi bilan birga u dividend sifatida daromad keltirishidir. Divident darajasi aksiya chiqargan korxonalar faoliyatiga bog`liq bo`lib, asosan bu olinadigan foydaning taqsimlanishidan keladi. Demak, aksiyaga ega bo`lishlikning asosiy maqsadi ham shu, ya'ni yillik xo`jalik faoliyatidan keladigan korxonalar-firmaning foydasiga sherik bo`lishdir.

Aksiyaga ega bo`lish erkin bo`lib, buning egalari, aytganimizdek, Amerikada millionlabdir. Bu tarzda kapital harakatiga xos yana bir narsa shuki, aksiya egalari aksiya chiqaruvchi korxonalar, firmaning faoliyatiga qatnashuv huquqiga ega. Bunda boshqaruvda ishtirok etish, xisoblardan xabardor bo`lib fikr bildirish huquqlari beriladi. Bunga bog`liq choralar-tadbirlarda korxonalar egalari qatori faol qatnashuv huquqi beriladi. Lekin amalda bunday bo`lavermaydi. Chunki bu mavjud sharoitlarga bog`liq. Ommaviy aksiya egalari haqiqiy kapital egalari, firma tashkilotchilaridek korxonani

boshqarishda faol qatnashish sharoitiga ega bo`lmaydilar. Birinchidan, bu egalik qilinadigan aksiya miqdoriga bog`liq, ya`ni ovoz berish, o`z fikr, maslahatlarini ro`yobga chiqarish, korxonada faoliyatiga ta`sir ko`rtaish uchun ko`p miqdordagi aksiyaga ega bo`lish kerak. Shunda ko`p ovoz olish va o`z fikrini o`tkazish mumkin. Ikkinchidan, ko`pchilik egalari o`z ishlari bilan band bo`lib, majlislarga qatnashish, firmani boshqarish kabilarda ishtirok etish uchun vaqtlari ham bo`lmaydi. Xududiy sabab ham mavjud bo`lib, bunda boshqa shaharlarda istiqomat qiluvchilar korxonada joylashgan shaharga qatnash imkoniyatiga ham ega bo`lmaydilar.

Lekin aksiyador korxonada mulkiga egalik qilish va dividend olish huquqiga doimo ega bo`ladi hamda o`zini shu aksiya chiqargan firmaning mulkdorlaridan hisoblaydi. Basharti lozim topsa aksiyalarni sotib, o`ziga ma`qul boshqa firma aksiyasini sotish olishi mumkin. Amalda doimo shunday ham bo`ladi. Bu fond birjalarida to`xtovsiz yuz beradigan xodisadir. Qanday bo`lmasin mulkchilikni amalga oshirishda, xo`jalik faoliyati natijalarini baholi ko`rishda demokratik mazmun yuzaga keladi. Chunki aksiya egalari korxonada egalaridan hisoblanadi, dividendsiz esa aksionerlarning birgalikda boshqaruv va daromadlarni birgalikda taqsimlash tufayli yuzaga kelishi imkoni tug`iladi. Chunki yuqori boshqaruv organi aksionerlar irodasi va manfaatiga itoat etadi. Aksionerlik jamiyati organlari orqali mulkdorlikka xos mahsulot ishlab chiqarish, daromadni taqsimlash jarayonlarida ishtirok etishi kabilarni aksionerlashgan sarmoyalar hisobiga amalga oshirilishiga ta`sir etish huquqiga ega.

Bundan tashqari iqtisodiyotdagi xalqchilik ommaviy mayda biznesda o`z ifodasini topadi. Erkin bozor iqtisodiyotida tadbirkorlikka katta yo`l ochiq. Shuning uchun har bir fuqaro bu ish bilan shug`ullanishi mumkin. Amalda ham shunday bo`ladi. Juda ko`pchilik imkoni boricha, qo`ldan kelguncha biznes bilan shug`ullanishga harakat qiladi. Ayniqsa mayda biznes hozirgi davrda juda keng tarqalgan xolat hisoblanadi.

Umuman olganda yirik va o`rta biznes uchun mayda biznes asos bo`lib hisoblanadi. Ular o`zaro kooperatsiya shaklida faoliyat ko`rsatadi va maydalar yiriklarni to`ldirib keladi.

Amerika statistikasi bo`yicha mayda firmalarga 50 kishigacha band korxonalar kiradi. Rivojlanayotgan mamlakatlarda bu raqam 1-10 kishini tashkil etadi. Bu firmalar shunchalik asosliki, u ko`p pog`onali bozor iqtisodiyotida fundamental quyi qavat hisoblanadi.

Mayda biznes individual, oilaviy va kichik guruxiy shakllarida bo`ladi. Bu hunarmandchilik, kosibchilik, savdoda, xizmat ko`rsatish sohalarida juda avj olgan. Eng muhimi, bu avvalo daromad manbai, tirikchilik asosi hisoblanadi. Shuning uchun ham ommaviy tus oladi. Shu bilan birga iste`mol buyumlari ishlab chiqarish va ularni sotishda katta o`rin egallaydi. Ko`p xollarda bu ko`pincha daromad va faoliyat qismi bo`lib, pul jamg`armasiga ega bo`lgan yollanma ishlovchilar ham bunday biznes bilan shug`ullanadilar.

Mayda biznes o`z ommaviyligi bilan YaMM va xalq ta`minotida asosiy o`rinni egallab, Amerika iqtisodiyotida juda ahamiyatlidir.

**Xulosa qilib aytganda,** AQSH davlatining yuzaga kelishi, rivojlanishi erkinlik ruhiyatida davom etib, bu o`ziga xoslikni shakllantirgan. Mavjud tabiiy va ijtimoiy sharoit ishbilaromlik, tashabbuskorik, ijtimoiy faollik ruhida bo`lishga moyilik tug`dirib, har qanday qiyinchilik, mehnatsevarlikka da`vat qilgan. Bu siyosiy erkinlik, demokratik tizim sharoitida jamiyatning shakllanishi, iqtisodiy rivojlanishning tezlashuvi va sog`lom ravishda davom etishiga katta ta`sir ko`rsatib keladi. Siyosiy, iqtisodiy erkinlik haqiqiy kuchli davlat va jamiyatni yaratishga olib kelgan. Albatta bunda avvalo kuchli, taraqqiy etgan bozor munosabatlari asosidagi iqtisodiyotning xal qiluvchi ahamiyati kattadir. Aytish mumkinki, AQSHni shu darajaga yetkazgan avvalo uning qudratli bozor iqtisodiyotidir.

Iqtisodiyotni sogʻlomlashtirish, raqobatdoshlikni taʼminlash, ish oʻrinlarining qimmatlashib borishi kabilar va shuningdek ayniqsa xomashyolarga jahon narxnavolarining koʻtarilib borishi yangi resurslarni saqlovchi texnologiyani qoʻllash, mehnat unumdorligining oʻsishini taʼminlovchi texnika va ish usullarini qoʻllagan xolda ishlab chiqarishni yangilab borish ilgʻor iqtisodiyotni yuzaga keltirishda asos boʻlib xizmat qilgan. Bu esa ilmiy-tadqiqot ishlarini kuchaytirish va yangi serunum texnika va texnologiyalarga talabni kuchaytirib bordi.

AQSH oʻzining qudratli iqtisodiyoti salohiyatidan foydalangan xolda oʻzining manfaatiga xos davlatlarni ragʻbatlantirish va moliyaviy qoʻllashda bevositalik bilan jahon banki, Halqaro moliya fondi va qator halqaro tashkilotlar taʼsirli oʻrin egallagani uchun bularning imkoniyatlarini ham ishga solib, vositachilik usulidan ham keng foydalanadi. Shu bilan birga Shimoliy Amerikada erkin savdo boʻyicha kelishuv ham kelajakda AQSH iqtisodiyotiga katta naf keltirishi kutilmoqda.

Amerika statistikasi boʻyicha mayda firmalarga 50 kishigacha band korxonalar kiradi. Rivojlanayotgan mamlakatlarda bu raqam 1-10 kishini tashkil etadi. Bu firmalar shunchalik asosliki, u koʻp pogʻonali bozor iqtisodiyotida fundamental quyi qavat hisoblanadi.

### **Nazorat savollari**

1. Qoʻshma Shtatlarda mehnat bozorini tartibga solishning oʻziga xos xususiyatlari.
2. XXI asrning boshida AQSh iqtisodi rivojiga tashqi manbalar qanday taʼsir koʻrsatdi?
3. Qoʻshma Shtatlarning jahon iqtisodiyotidagi iqtisodiy va geografik pozitsiyasi qanday xususiyatlarga ega? Global iqtisodiyotda AQShning pozitsiyasi nima?
4. AQShning tabiiy-iqlim va geografik holati, jamiyat, madaniyat, ilm-fan, biznes rivojining oʻziga xos xususiyatlari Amerika boshqaruv tizimining shakllanishiga va rivojlanishiga qanday taʼsir koʻrsatdi?
5. Zamonaviy Amerika iqtisodiyotida davlatning roli qanday? Biznes va davlat oʻrtasidagi munosabatlar qanday?
7. Ilmiy boshqarish va uning mafkurasini tavsiflab bering.

8. Inson resurslari kontsepsiyasining tavsifini bering.
9. 70-, 80-yillar va 90-yillarda Amerikaning boshqaruv nazariyasi rivojlanishining yangi yo'nalishlari qanday?
10. Qo'shma Shtatlarda biznes va boshqaruvda ta'lim tizimini tashkil qilishni tavsiflang.
11. Qo'shma Shtatlar 1929-1933-yillardagi Buyuk Depressiya bilan qanday kurashdi?
12. "Yangi iqtisod" nima va biznesning globallasishi va axborot texnologiyalari evolyutsiyasi XX-XXI asrning boshida AQSh iqtisodiyotidagi vaziyatni yaxshilashga qanday hissa qo'shdi?
13. Amerika boshqaruv modeli o'rtasidagi farq nima?
14. Milliy iqtisodiyotda qanday sharoitlar barqaror raqobatbardosh ustunlikka olib keladi? Raqobat afzalliklari qanday va nima uchun?

## **VII BOB. MENEJMENTNING EVROPA MODELI**

### **7.1. Markaziy va Sharqiy Yevropa mamlakatlari iqtisodiyoti.**

### **7.2. O'tkazilayotgan iqtisodiy islohatlarning asosiy tomonlari.**

### **7.3. Davlat mulkini xususiylashtirish.**

### **7.4. Iqtisodiyotdagi tuzumiy o'zgarishlar.**

### **7.5. Tashqi iqtisodiy aloqalar.**

### **7.1. Markaziy va Sharqiy Evropa mamlakatlari iqtisodiyoti**

Markaziy va Sharqiy Evropa mamlakatlariga Albaniya, Bolgariya, Bosniya va Gersogovina, Vengriya, Makedoniya, Polsha, Ruminiya, Slovakiya, Sloveniya, Xorvatiya, Chexiya va Yugoslaviya mamlakatlari kiradi. 1997 yilda bu mamlakatlarda 118,7 mln. aholi bo'lib, jami YAIM 636 mlrd. dollarga teng bo'lgan (jahonning aholisi 1,85 foizi, 1995 – yilda YAIM 2,24 foiz). Umumiy taraqqiyot darajasi bo'yicha industrial, industrial-agrar mamlakatlar hisoblanib, industrial rivojlangan mamlakatlar yo'q. Albaniya esa rivojlanayotganlar qatorida. Aholi jon boshiga nisbatan YAIM



miqdori bo'yicha G'arbiy Evropa mamlakatlaridan ikki-uch barobar past va deyarli Lotin Amerikasi rivojlanayotgan mamlakatlar qatorida turadi.

Bu mamlakatlar Ikkinchi Jahon urushidan keyin ma'muriy-buyruqbozlik asosidagi iqtisodiyot tizimida edilar. Yugoslaviya, Vengriya va Polsha asta-sekin boshlang'ich davrdagi sovet modelidan milliy modellarga o'tgan. Ma'lum darajada bozor iqtisodiyoti elementlarini qo'llab, baribir asosiy ma'muriy markazlashgan iqtisodiyot tizimida bo'lishgan. Bu mayda xususiy xo'jaliklarni saqlash, bozor iqtisodli mamlakatlar bilan tashqi aloqalarni olib borish kabilar mavjud bo'lgan. Xattoki chet kapitalining kiritilishi darajasida ham bo'lgan.

Keyingi o'n yillik ichida bu mamlakatlar o'tuvchi iqtisodli bo'lib hisoblanadi. Chunki bozor iqtisodiga o'tish amalga oshmoqda. Shu bilan birga o'tish davrining boshlang'ich yillaridek iqtisodiy taraqqiyot darajasi, ma'muriylik saqlanishi bilan bozor munosabatlariga o'tish, aholi mentaliteti, rivojlangan mamlakatlarga nisbatan iqtisodiyotning ochiqligi kabilar mavjudligi ham xosdir. Aytaylik, Chexiya va Sloveniya mamlakatlari bozorga o'tishda ancha oldinga siljishib, Bolgariya va Ruminiya kabilardan ilg'orlashga ulgurgan.

Bozor iqtisodiyotiga o'tishda evolyusion yo'l bilan birga radikal usulning qo'llanayotganlari ham mavjud. Evolyusionlik Bolgariya, Vengriya, Ruminiya, Slovakiya, Sloveniya, Xorvatiyalarga xos bo'lsa, radikal usul Polshaga va kamrom Chexiyaga xosdir. Polshadagi "Xushdan ozish" usuli hammaga ma'lumdir. Chunki bozor munosabatlariga o'tishda juda keskin usul asos qilib olingan edi.

Bozor iqtisodi asoslarini yaratishda Markaziy Evropa mamlakatlari hisoblangan Vengriya, Polsha, Sloveniya va Chexiyalar ancha tez harakat qilganlar. Bolqon mamlakatlari hisoblanadigan Albaniya, Bolgariya, Ruminiyada, Sobiq Yugoslaviyaga kiruvchi respublikalarda bozorga o'tish juda og'irlik bilan amalga oshib, bularda o'zgarishlar juda sekinlik bilan davom etmoqda.

Bu mamlakatlar Ikkinchi Jahon urushi natijasida Sobiq SSSR ta'siridagi mamlakatlar bo'lib, sotsialistik iqtisodiyot qurish yo'liga o'tganlar. Shuning uchun ham SSSR turidagi iqtisodiyotni shakllantirilib, bozor munosabatlaridan chetlashgan, markazlashtirilgan xolda qat'iy reja ostida boshqariladigan iqtisodiyotga ega edilar. Shuning uchun ham bularning oldida Sobiq SSSR respublikalari asosida tashkil topgan yangi mamlakatlarga o'xshash juda murakkab vazifalar turar edi. Rivojlanayotgan mamlakatlardan farqli xolda tub iqtisodiy o'zgarishlarga xos vazifalar ko'p edi. Chunki ishni boshidan boshlashdan oldin qilinadigan ishlarning o'zi ham ko'p edi. Bu esa iqtisodiyot rivojini davom ettirish emas, balki uni o'zgartirish, mavjud ko'p narsalarni yo'q qilish bilan bog'liq vazifalarni bajarmasdan yangisini boshlab bo'lmas edi. Bu esa mavjud iqtisodiy darajani pasaytirish, ortiqcha xarajatlarni amalga oshirishni talab etar edi, ya'ni inqiroz bosqichini bosib o'tish, tiklanish ishlarini bajargandan keyingina yangisini yuzaga keltirishga o'tish kerak edi. Albatta bu ma'lum vaqt va yo'qotishlarni talab etar edi.

Bu vazifalarni mamlakatlar bir xilda va bir tarzda amalga oshirmaydi, chunki turli mamlakatlar turli jarayonda bu bosqichni bosib o'tadi. Bu sof iqtisodiy o'zgarishlarga albatta siyosiy xolat turlicha ta'sir ko'rsatadi. Ayniqsa mamlakatlarning bo'linishi, avtonomlik uchun harakat qilish iqtisodiy jarayonga turli darajada ta'sir etadi. Aytaylik, Chexoslovakiya ikki mustaqil Chexiya va Slovakiya davlatlariga bo'linadi. Ma'lumki, bularning iqtisodiy taraqqiyot darajasi bir xil bo'lmay, Chexiya ancha rivojlangan edi. Bu yo'nalish ancha tinch yo'l bilan davom etadi.

Yugoslaviya ham bir necha davlatlarga bo'linib ketadi. Lekin bu urushlar, talofat ko'rishlar bilan amalga oshib, iqtisodiyotni ancha oqsashiga va orqaga surilishga olib keldi va yangi rivojlanish yo'liga o'tishni juda ham og'irlashtirdi.

Umuman tizimli o'zgarishlarning o'zi inqirozli xolatni yuzaga keltirsa, urushlar asosida mustaqillikka erishish, chuqur inqirozlarga olib kelgan edi. Shuning uchun

ham bu mamlakatlarda yuz bergan siysiy xolat turli darajada ish olib borish, ya'ni avvalo tiklanish, dastlabki darajaga erishishni birlamchi vazifa qilib qo'yadi.

Markaziy va Sharqiy Evropa mamlakatlari ichida eng yirigi Polsha bo'lib, uning aholisi 1997 – yilda 39,0 mln.dan iborat edi. Undan keyingi Ruminiya – 22,7 mln, Chexiya – 10,3 mln, Vengriya – 10,2 mln, Yugoslaviya – 10,5 mln. aholiga ega. Qolganlarida 8,3 mln.dan 2,0 mln. gacha aholi mavjud.

Iqtisodiy tiklanishni olsak, bu ham turli darajada davom etmoqda. Aytaylik, YAIM Polshada 225 mlrd. dollar bo'lsa, 1990 – yilga nisbatan 123,6 foizni tashkil etgan. Chexiyada 98 mlrd. dollar bo'lib, 108,9 foiz bo'lgan, Sloveniyada 22 mlrd. dollar va 103 foiz, Xorvatiyada 22 mlrd. dollar va 96,0 foiz, Vengriyada 68 mlrd. dollar va 93,0 foiz bo'lgan. Bu mamlakatlar shu yillar ichida YAIM ko'rsatkichi bo'yicha yomon bo'lmay, iqtisodiy tiklashni amalga oshirishgan va shunga yaqinlashishgan. Lekin qolgan mamlakatlar bu vazifani shu yillar ichida bajara olmagan. Ayniqsa, Albaniya – 60 foiz, Makedoniya va Bolgariya – 70 foiz, Ruminiya – 80,7 foiz darajasida bo'lgan.

Mamlakat iqtisodiy taraqqiyotida eng muhim ko'rsatkich YAIMning aholi jon boshiga to'g'ri kelishidir. Bu ko'rsatkich bo'yicha biz tahlil qilayotgan mamlakatlar ichida oldingilari Sloveniya – 11 ming, Chexiya – 9,50 ming dollar. Bundan keyin Slovakiya – 7,50 ming, Vengriya – 6,65 ming dollardan iborat. Eng past ko'rsatkich. Albaniya – 0,75 ming dollar, Yugoslaviya – 3,15 ming, Makedoniya, 3,35 ming, Bolgariya – 3,65 ming dollardan iborat.

Bozor iqtisodiyotining shakllanishida davlat byudjetining xajmi, uning YAIMdagi hissasi ahamiyatlidir. Chunki iqtisodiy erkinlik xususiy sektorning o'sishi, daromadning taqsimlanishida uning qismini ortib borishiga olib kelishi kerak. Tizimiy o'zgarish davlat byudjetida o'z aksini topishi kerak va bozor iqtisodiga o'tish bilan YAIMda byudjet hissasi pasayib borishi tabiiydir. Agar bu jarayonga e'tibor bersak, biz ko'rayotgan mamlakatlar turlicha ekanligini guvoxi bo'lamiz. Albaniya davlat

byudjet daromadi YAIMga nisbatan 1990 – yilda 47,1 foizni tashkil etsa, 1995 – yilda 17,8 foiz, Rumiyani – 40,5 dan 33,5 foizga, Bolgariya – 53,3 dan 36,0 foizga tushgan. Qolgan mamlakatlarda bu ko`rsatkichlar taxminan 50 foizdan 44,5 foizgacha pasaygan. Polshada esa, aksincha, 42,9 foizdan 46,8 foizga o`sgan, shuningdek Xorvatiyada 34,0 foizdan 50,6 foizgacha ko`tarilgan.

Tizimiy o`zgarish ayniqsa narx-navoda o`z aksini topadi. Bu mamlakatlarda ham bu narsa yaqqol ko`zga tashlanadi va inflyatsiya jarayoni juda tezlashadi. Masalan, Bolgariyada 1990-1997 yillar ichida narxlar 1203 marta, Xorvatiyada – 597, Ruminiyada – 336, Sloveniyada – 14 marta yuqori bo`lgan. Lekin Chexiyada – 298 foiz, Slovakiyada – 306 foizni tashkil etgan. Bu raqamlardan ko`rinib turibdiki, ba`zi mamlakatlarda narxlar bir necha marta ko`tarilsa, boshqalarida bir necha yuz marotaba oshgan tva giperinflyatsiya darajasigacha yetganki, moliyaviy tuzilish va uning izdan chiqishi yuqori darajada bo`lgan.

Bozor iqtisodiga asos solishda xususiy sektorning shakllanib borishi muhimdir. Chunki haqiqiy tadbirkorlik uchun bu kuchli va eng ta`sirli negizdir. 2012– yilga kelib, bu mamlakatlarda bu soha sezilarli o`rin egalladi. Buni ayniqsa YAIMdagi hissasida ko`rish mumkin. Masalan, Chexiya xususiy sektorining YAIMni xosil qilishdagi hissasi 2012 – yilda 65 foizga teng bo`lgan, Vengriyada – 60 foiz, Slovakiyada – 59foiz, Polshada – 56 foiz, Bolgariyada – 40 foiz, Ruminiyada – 35 foiz, Sloveniyada – 33 foizni tashkil etgan.

Bu mamlakatlar Chexiyadan tashqari asosan agrar sektor salmog`li mamlakatlardir. Shuning uchun yer munosabatlaridagi o`zgarishlar ahamiyatlidir.

### **7.1.1-jadval**

#### **Qishloq xo`jalik ekinzorlarining umumiy maydonida turli xo`jaliklar hissasi**

(% hisobida)

Mamlakatlar	Kooperativlar		Davlat xo`jaliklari		Xususiy xo`jaliklar	
Bolgariya	-	41	90	40	10	19
Vengriya	80	55	14	7	6	38
Polsha	4	4	19	18	77	78
Ruminiya	61	36	14	14	25	51
Slovakiya	68	63	26	16	6	13
Sloveniya	-	-	8	7	92	93



Jadvaldagi raqamlardan ko`rish mumkinki, ko`pchilik mamlakatlar qishloq xo`jaligida xususiy qism asosiy bo`lib bormoqda. Bu ayniqsa Sloveniya va Polshada ko`zga tashlanadi, bularda asosiy ekin yerlar xususiy xo`jaliklar qo`lidadir. Slovakiya, Vengriya, Bolgariyada kooperativ xo`jaliklar saqlanmoqda. Davlat xo`jaliklariga kelsak, bunda ham Bolgariyada buning hissasi katta. Albatta bunda agrar siyosat, xo`jaliklar faoliyati, sarmoyalar mavjudligi kabi omillarning ta`siri kuchli bo`lishi kerak.

O`tish yillari bu mamlakatlarda ishsizlik yuqori darajada saqlanib kelgan bo`lsa, iqtisodiy siljish natijasida kamayib bordi. Masalan, 1995-1999 yillarga kelib Chexiyada – 8, Polshada – 9,5, Vengriyada – 10, Yugoslaviyada – 15, Makedoniyada – 11, Bosniyada – 12, Xorvatiyada – 9, Sloveniyada – 10 foizni tashkil etdi. NATOning bambardimon qilishi bilan Yugoslaviyada ishsizlik ko`payib, 20 foiz atrofida bo`lgan.

## 7.1.2 -jadval

## Yevropa davlatlar pul birliklari ro'yxati

Pul	Mamlakat	Pul	Mamlakat
<a href="#">yevro</a>	 <a href="#">Niderlandlar</a>	<a href="#">krona</a>	 <a href="#">Norvegiya</a>
<a href="#">yevro</a>	 <a href="#">Andorra</a>	<a href="#">yevro</a>	 <a href="#">Fransiya</a>
<a href="#">yevro</a>	 <a href="#">Yunoniston</a>	<a href="#">krona</a>	 <a href="#">Chexiya</a>
<a href="#">serb dinori,</a> <a href="#">yevro</a>	 <a href="#">Serbiya</a>	<a href="#">krona</a>	 <a href="#">Islandiya</a>
<a href="#">yevro</a>	 <a href="#">Germaniya</a>	<a href="#">lat</a>	 <a href="#">Latviya</a>
<a href="#">krona</a>	 <a href="#">Shveysariya</a>	<a href="#">yevro</a>	 <a href="#">Italiya</a>
<a href="#">krona</a>	 <a href="#">Slovakiya</a>	<a href="#">yevro</a>	 <a href="#">San Marino</a>
<a href="#">yevro</a>	 <a href="#">Belgiya</a>	<a href="#">marka</a>	 <a href="#">Bosniya va Gertsogovina</a>
<a href="#">forint</a>	 <a href="#">Mojariston</a>	<a href="#">dinor</a>	 <a href="#">Makedoniya</a>
<a href="#">ley</a>	 <a href="#">Ruminiya</a>	<a href="#">lev</a>	 <a href="#">Bolgariya</a>
<a href="#">yevro</a>	 <a href="#">Irlandiya</a>	<a href="#">krona</a>	 <a href="#">Shvetsiya</a>
<a href="#">grivna</a>	 <a href="#">Ukraina</a>	<a href="#">krona</a>	 <a href="#">Estoniya</a>
<a href="#">dinor</a>	 <a href="#">Moldova</a>	<a href="#">lek</a>	 <a href="#">Albaniya</a>
<a href="#">krona</a>	 <a href="#">Daniya</a>	<a href="#">shved franki</a>	 <a href="#">Lixtenshteyn</a>
<a href="#">yevro</a>	 <a href="#">Portugaliya</a>	<a href="#">lira</a>	 <a href="#">Malta</a>
funt sterlin	 Birlashgan Qirollik	zloty	 <a href="#">Polsha</a>
yevro	 Lyuksemburg	yevro	 <a href="#">Vatikan</a>
yevro	 <a href="#">Ispaniya</a>	yevro	 <a href="#">Avstriya</a>
rubl	 <a href="#">Belarus</a>	lit	 <a href="#">Litva</a>
yevro	 <a href="#">Monako</a>	yevro	 <a href="#">Finlandiya</a>

<b>Pul</b>	<b>Mamlakat</b>	<b>Pul</b>	<b>Mamlakat</b>
rubl	 Rossiya	kuna	 Xorvatiya

Bozor islohatlarida samarali kredit-pul tartiblashuvi muhim o`rin egallaydi. Chunki bu moliyaviy muntazamlik, investitsiyani faollashtirishga imkon tug`diradi. Bunda bank faoliyatidagi davlat monopoliyasi o`rniga ikki pog`onali bank tizimining shakllanishi yuz beradi. Birinchisi davlat banki bo`lsa, ikkinchisi tijorat banklari va boshqa erkin moliyaviylikning yuzaga kelivudir. Bunda huquqiy tadbir va xujjatlarning kuchga kirishi, har bir tashkilotning vazifalarini oydinlashuvi bank-moliya tizimining samarali faoliyatini ta`minlaydi.

### **7.2.O`tkazilayotgan iqtisodiy islohatlarning asosiy tomonlari**

Markaziy va Sharqiy Evropa mamlakatlari o`tish iqtisodiyoti mamlakatlari qatoriga kiradi. Chunki bular ham 80 – yillardan boshlab ma`muriy-komanda iqtisodiyotidan hozirgi zamon bozor iqtisodiyotiga o`tayotgan davlatlardir. Bular o`tish muammolarini tizimli islohat yo`li bilan xal qilmoqdalar. Lekin tizimli islohatning turli modellarini qo`llab, bu ichki va tashqi iqtisodiy sohalarda mos kelmoqda.

Bozor iqtisodiyotiga o`tish zaruriyat bo`lib, bu har tomonlama bozor munosabatlarining ustunligi bilan taqozo etilib, sotsialistik iqtisodiyot tarixiy davr bo`lib qolayotgan edi. Chunki mehnat unumdorligi, aholi turmush sifati va umuman ijtimoiy-iqtisodiy tizim samaradorligi bo`yicha sotsialistik iqtisod noloyiqligini amalda ko`rsatgan edi.

Bunday o`tish muammolari tarixan birinchi marta yuz berib, hech qanday tajriba va ichki, tashqi ziddiyatlar tufayli ko`p xatolarga yo`l qo`yilayotgan edi. Bundan tashqari mamlakat boshlang`ich xolati turli va sharoitlar bir xil emasligi ham o`z ta`sirini ko`rsatgan edi.

Tizimli islohat deyilishining sababi bir xil ijtimoiy tizimdan umuman boshqa bir-biriga qarama-qarshi tizimga o`tishdan iborat bo`lib, bu o`z ahamiyatiga ko`ra

inqilobiy o`zgarish edi va qisqa muddat, ya'ni bir necha yillar ichida tizimiy o`zgarishlar yuz beradi. Bozor iqtisodiga o`tish va uni vujudga keltirish turlicha bo`lishi mumkin. Bu siyosiy tartibga juda kuchli ravishda bog`liqdir. Shu bilan birga siyosiy kuchlar turliligi ham ahamiyatlidir. Tizimli islohat modelini belgilashda siyosiy tartibni o`zgartirish yoki uni saqlagan xolda islohatni amalga oshirish talab etiladi. Xitoy va Vetnamda siyosiy tartib saqlangan xolda asta-sekin bozor munosabatlariga o`tish amalga oshirilmoqda. Boshqa sotsialistik iqtisodli mamlakatlarda bu jarayon siyosiy tuzumning o`zgarishi bilan boshlanadi.

Shunday qilib, tizimli islohatning ikki xil modeli mavjud bo`lishi mumkin. Biri radikal, ikkinchisi ketma-ket islohatdir. Radikal usulda keskinlik, keng va tez ravishda o`zgarishlarni amalga oshirib, “xushdan ketish terapiyasi” nomini olgan mazmunda ish ko`rish asos hisoblanadi. Bu yo`l bilan bozor iqtisodiga o`tish va uni qurish juda tez amalga oshuvi kerak.

Asta-sekin asosdagi tizimli islohatda nisbatan uzoq cho`ziladigan va keskin bo`lmagan o`zgarishlar tufayli amalga oshiriladigan yo`lni tanlashdan iboratdir. Sharqiy Evropa mamlakatlarida mavjud rejali taqsimot xo`jaligi mexanizmini birdaniga yo`q qilishdan boshlandi. Xali bozor institutlarining yuzaga keltirishdagi faol harakat boshlanmasdan yo`q qilish albatta katta yzqotish va qiyinchiliklarni yuzaga kelishiga olib keladi. Bu bir sektorli iqtisod bo`lib, bozor munosabatlaridan iborat edi. Chunki eski rejalashtirish, markaziy-ma'muriy asosdagi taqsimot deyarli o`z faoliyatini to`xtatgan edi. Asta-sekinlikda esa ikik sektorli iqtisodiyat, ya'ni eskisi ham, yangisi ham to nozarur bo`lguncha ishlashi kerak edi. Yangisi bozor mexanizmlari voyaga yetmaguncha, eskisida esa ma'muriy taqsimotdan foydalanib turishi kerak edi. Rejali mexanizm o`z o`rnini bozorcha taqsimotga asta-sekinlik bilan kiritish yo`lini tutsa dualizm mavjud bo`lib, radikallik tarzida bozor qurilishi amalga oshuvi mumkin.

Agarda siyosiy hokimiyat birdan o`zgarib, eski tizim yo`q qilinadigan bo`lsa, eski iqtisodiy mexanizmlar harkatdan to`xtaydi. Yangisi esa uning o`rnini egallashga



ulgurmaydi. Chunki bozor mexanizmlari shakllanib ulgurmay to`la harakatda bo`la olmaydi. Markaziy va Sharqiy Evropa mamlakatlarida xali sobiq SSSRga o`xshagan shunday vaziyat yuz beradi.

Dualizm iqtisodini qo`llash albatta amaliy jixatdan oson emas. Chunki bular avvalo boshqa-boshqa tizim va eskisi ruhan zaif, chunki yo`q bo`lishga maxkum, yangisi esa tajribasiz va zaif. Eng muhimi bu sohada tajriba bo`lmay, aniq shakl, kelishuv usullarini belgilash va ularni qo`llash oson emas.

Lekin baribir bu jarayon Markaziy va Sharqiy Evropa mamlakatlarida sobiq SSSR respublikalari asosida yuzaga kelgan mamlakatlarga nisbatan boshqacharoq va yengilroq ko`chadi. Buning sababi ham bu mamlakatlarda xususiylik mavjudligi va uning yo`q bo`lib ketmaganligi hamda rejali-ma`muriy usuldagi xo`jalik tizimining nisbatan qisqa davr ichida mavjud bo`lishidir. Aytaylik, qishloq xo`jaligida jamoatlashtirishning to`la bo`lmaganligi, hunarmandchilik, kosibchilik qisman xususiy tarzda mavjudligi, rejalashtirishning ham juda to`la xajmli emasligi, xususiy savdoning mavjudligi kabilar. Bundan tashqari G`arbiy Evropaning yonida bo`lib, uning ta`siri mavjudligi ham bozor ustunligini ko`rsatishiga olib kelgan. Mamlakatlarning kichikligi ham bu sohada ma`lum darajada o`z o`rniga ega bo`lib, o`zaro kelishmovchilikning yo`qligi (Yugoslaviyadan tashqari), G`arb bilan kam xajmda bo`lsa ham iqtisodiy aloqalar olib borilganligini ham e`tiborga olish mumkin.

Bozor iqtisodiyotini shakllantirish bilan bog`langan islohatlarni asosan to`rt guruhga bo`lish mumkin:

1. Makroiqtisodiy barqarorlikni ta`minlash – soliq va kredit siyosatlari to`g`ri yo`lga qo`yish.

2. Iqtisodiyotni erkinlashtirish – ichki baholarni isloh etish, tashqi savdoni erkinlashtirish, resurslar taqsimoti, ish haqi, mehnat bozori, moliyalarni erkinlashtirish, bank tizimini isloh etish va h.k.

3. Tadbirkorlik faoliyatini erkinlashtirish – privatizatsiya, nodavlat mulklarini rivojlantirish, monopoliyaga barham berish va tuzumiy-shakliy o`zgarishlarni amalga oshirish.

4. Davlat rolini o`zgartirish – qonunlar, institutlar, davlat moliyasi va soliqlashtirishlarni isloh etish.

Qisqa muddatli davr ichida bu vazifalar ziddiyatni yuzaga keltirishi mumkin. Aytaylik, inflyatsiyaning o`zi investitsiyani susaytiradi, chunki u rag`batlantirmaydi. Bu esa tuzumiy o`zgarishlar sharoitini yomonlashtiradi. Inflyatsiyaga qarshi siyosat ham iqtisodiyotga katta salbiy ta`sir etishi mumkin. Chunki qat`iy, cheklantiruvchi siyosat, aynan muomaladagi pul miqdorini kamaytirish, kredit foizlarini ko`tarish kabilar iqtisodiyotni jonlantirmaydi, balki harakatini susaytiradi.

Markaziy va Sharqiy Evropa mamlakatlarida bozorni shakllantirish bilan bog`liq jarayonlar birinchi navbatda erkinlashtirish bilan bog`langan edi. Iqtisodiyotda davlat monopoliyasiga barham berish 80 – yillardayoq boshlanib, 90 – yillarda yakunlangan edi. Vengriya, Polsha, sobiq Yugoslaviyada 90 – yillar boshidayoq tovarlar, xizmatlarning ko`pchiligiga baholar chegaralanishi bekor qilingan edi. Barcha bu mamlakatlarda yangi xususiy tadbirkorlik korxonalarini uchun to`la yo`l ochilib, chegaralar olib tashlanadi. Direktiv rejalashtirish yo`q qilinib, iqtisodiy vakillarning chet mamlakatlar bozorlariga chiqishlari uchun ruxsat beriladi. Bu tashqi savdoni rivojlantirish uchun chet sheriklar bilan xo`jalik aloqalari o`rnatish imkonini beradi.

Fond birjasi, tijorat banklari, nomonopolistik tartiblashtirish, bankrotlik qonunlari kabi bozorga xos yangi institutlar paydo bo`la boshlaydi. Erkinlashtirishning kengayib borishi bilan YAIMda davlat hissasi pasayib boradi. Lekin bunda ehtiyotkorlik sababli o`shish to`xtaydi. Chunki davlat ijtimoiy vazifalarni saqlash maqsadida daromadni taqsimlashda o`z ishtirokini saqlashga harakat qiladi.

Bozor munosabatlariga o`tish va baholar nazoratini yo`q qilib, uning erkin harakatiga yo`l ochish inflyatsiyaning kuchayishiga olib kelib, xatto Polsha, Bolgariya

va Xorvatiyada giperinflyatsiyagacha yetib boradi. Lekin Markaziy-Sharqiy Evropa mamlakatlarini juda tez va bir-ikki yil ichida bundan qutilib nisbatan toqat qilsa bo`ladigan darajaga tushurishga ulguriladi. Lekin Bolgariya va Ruminiyada kuchli inflyatsiya ancha uzoq cho`ziladi.

Iqtisodiy barqarorlikni ta'minlash bunday sharoitda eng muhim vazifa edi. Bunga qaratilgan choralar byudjetni qat'iy chegaralash, xatto ma'lum vaqtgacha aholi daromadini qotirib qo'yish va bunda valyuta kursidan faol foydalanish yo`li bilan narx-navoga ta'sir o`tkazish kabilar qo`llaniladi. Tashqi iqtisodiy aloqalarni erkinlashtirish esa jahon narxi darajasiga chiqish, ichki bozorda raqobat darajasini ta'minlash va maxalliy monopol korxonalarining narx-navoga bo`lgan ishtahasini so`ndirishga yordam qilish kerak edi.

Inflyatsiyaga qarshi dasturlarni qo`llab uni nazorat qilinadigan darajada saqlab turish mumkin edi. Lekin amalda uni 20-40 foizga yetkazgan xolda undan pastga tushurishga erisha olmadilar. Rejali – markaziy tizimdan qolgan tuzumiy nomutanosiblik mavjudligi va haqiqiy raqobat muxiti yaratilmaganligi bunga asosiy sabab bo`lgan.

Moliyaviy barqarorlik Markaziy Evropa mamlakatlarida ancha muvaffaqiyatli bo`lgan. Chunki pul-kredit sohasida oqilona chegaralovning qo`llanilishi samarali bozor infratuzilmalarining yaratilishi va ishlab chiqarishni, ayniqsa mayda biznesni yuzaga keltirish bilan bog`liqligi qo`l kelgan. Markaziy-Sharqiy Evropa mamlakatlarining kredit-pul siyosati hukumat va tijorat banklariga kredit berish, muomaladagi pul miqdorini qisqartirish, pul aylanishini tezlashtirish kabilarga qaratilib, inflyatsiyaning oldini olish imkoni tug`iladi.

### **7.3. Davlat mulkini xususiylashtirish**

Bozor iqtisodiga o`tishdagi eng muhim jarayon davlat mulkini xususiylashtirishdir. Markaziy va Sharqiy Evropa mamlakatlarida sotsialistik iqtisodning asosi davlat mulki bo`lib, asosiy ishlab chiqarish vositalari ijtimoiy

mulkkka aylantirilgan va xususiy mulkchilik qisman saqlangan bo`lib, u ham bo`lsa asosan oz miqdordagi mayda xo`jaliklarga oid bo`lgan xolos. Bozor munosabatlari esa xususiy mulkchilikni talab etib, busiz hech samara berishi mumkin emas edi.

Davlat mulkini xususiylashtirishning bir necha modellari mavjud. Bular nominallashtirish, sotish va bepul taqsimlashlardan iborat. Nominallashtirishda mulkni eski egalari qaytarish ko`zda tutiladi. Bu restitutsiya deyilib, barcha Markaziy va Sharqiy Evropa mamlakatlarida qo`llanilgan. Bunda mulk milliylashtirishdan oldin kimga qarashli bo`lsa o`ziga yoki merosxo`rlariga qaytarilgan. Bu albatta katta qismni etashkil etmagan.

Davlat korxonalarini sotish Bolgariya, Vengriya, Polsha, Yugoslaviyada keng qo`llanilib, Chexiya va Slovakiyada qisman qo`llanilgan. Bunda ko`proq davlat korxonalarini aksioner jamiyatlarga aylantirish, korxonada xodimlariga mulkka egalik huquqini berish, korxonani auksion orqali sotish, aksiyalashtirish va aksiyalarni erkin savdoga tashlash kabilar qo`llanilgan. Shu bilan birga bankrotlik qo`llanilib, aksiyalashtirish yoki sotish usularidan foydalanilgan.

Tekinga taqsimlash ham bu mamlakatlarda keng qo`llanilib, buni ommaviy xususiylashtirish ham deb ataladi. Bu aholining asosiy qismi kapitalga ega bo`lmaganligi va chet kapital oqimi kamligiga asoslangandir. Buning dastlabki shakllari vaucher (sertifikatlar, kupon kabi)larni aholiga tarqatish bo`lib, so`ngra venchurlarni korxonalar aksiyalariga almashtirish yuz beradi. Bu bilan aholi milliy boylikka aksiya orqali ega bo`lishi ko`zda tutiladi. Pravordida qonun bilan belgilangan muxlatdan so`ng venchurlar muomaladan chiqarilib, aksiyalarni sotib olish faqat pul bilan bo`ladi.

Xususiylashtirishni tezda va birdaniga amalga oshirish mumkinligi o`rganilib, uni qayta ko`rib chiqish fikri tug`iladi. Chunki birdaniga xususiylashtirish davlat mulkini nazoratsiz taqsimlanishiga aylanib ketadi.

Xususiylashtirish “kichik” va “kattaga” bo`linib, usullari shunga qarab ishlatiladi. “Kichik” xususiylashtirish mayda va o`rta korxonalariga taalluqli bo`lib, ijaraga berish, sotish, restitutsiya (oldingi egasiga qaytarish) usulida juda tez amalga oshib borib, 90 – yillar boshidayoq keng qo`laniladi. Magazin, restoran, kichik va o`rta korxonalar pulga xususiy mulkdorlarga sotiladi. “Kichik” xususiylashtirish iste`molchilarning manfaatlarini hisobga olgan xolda amalga oshiriladi. Masalan, Chexiya va Slovakiyada ma`lum vaqtgacha sotib olingan korxonalar faoliyatini o`zgartirish ta`qiqlangan. Bunda foyda darajasiga qarab ijtimoiy zarurligiga e`tibor bermaslikka yo`l qo`yilmagan.

“Katta” xususiylashtirish katta qiyinchiliklarga duch kelib, radikal usul ham ketma-ket, asta-sekinlik usullari ham yaxshi samara bermay, juda sekinlik bilan siljir edi. Masalan, Polshada xususiylashtirish qattiq kirishgan xolda 1990-1996 yillar ichida xususiylar qo`liga faqat 250 yirik davlat korxonalarini o`tgan xolos. “Katta” xususiylashtirish pullik va pulsiz asosda amalga oshirilgan.

Vaucher asosidagi xususiylashtirish Chexiya, Slovakiya, Bolgariya, Polsha, Ruminiya davlatlarida qo`llanilgan. Bu mamlakatlar fuqarolari vaucher, sertifikat, bonlar olishgan va bu asosda xususiylashtiriladigan davlat mulkining ma`lum qismiga egalik qilish huquqini qo`lga kiritishgan. Bu kuponlar shaxsiy nomlangan bo`lib, ularni qalbakilashtirish ancha og`ir bo`lgan. Bu vaucherlar asosida fuqarolar xususiylashtirish natijasida ancha salmog`li mulkka ega bo`lish huquqini qo`lga kiritganlar. Aytaylik, Chexiyada – ming dollarga yaqin, Ruminiyada – taxminan 500 dollarga yaqin qadrga ega bo`lgan. Amalda faqat Chexiyada bu kuchga ega bo`lib, qolganlarida davlat mulkini taqsimlashda haqiqiy kuchga ega bo`lmagan va vaucherlar ta`sirli bo`lmagan.

Xususiylashtirishda Vengriyada ham o`ziga xoslik ko`p bo`lgan. Birinchidan, vengerlar tekinga mulkni topshirishdan voz kechishgan va mehnat jamoalari albatta korxonalar qiymatini to`la qoplashlari zarur bo`lgan. Xususiylashtirish faqat oldi-sotdi asosida amalga oshuvi mumkin bo`lgan. Bundan faqat ijtimoiy sug`urta, cherkov, mahalliy o`zini-o`zi boshqaruv organlari istisno bo`lgan.

Yirik korxonalar sotilishida 15-20 foiz aktivlar auksionlarda xususiy investorlarga, ayniqsa chet investorlarga sotiladi. Shunday qilib, Vengriyaning davlat mulkini xususiylashtirishdan tushgan daromadning 1991 – yildagi 80 foiz va 1992 – yildagi 60 foiz chet investorlarga to`g`ri kelgan. Ikkinchidan, Vengriyada xususiylashtirish shakllarini tanlashda qat`iy chizmalardan voz kechilgn. Bu davlat mulk agentligi va davlat korxonalarini tashabbusi bilan amalga oshuviga yo`l qo`yilgan. Uchinchidan, Vengriya hukumati barcha davlat korxonalarini xususiylashtirishni maqsad qilib qo`ymagan. Ayniqsa harbiy ishlab chiqarish, qurol sotish, o`rmon xo`jaligi kabi korxonalar davlat mulkida qolishi ko`zda tutilgan. To`rtinchidan, xususiylashtirish davlat qarzini qoplashni ko`zlagan. Taxminan 75-85 foiz xususiylashtirishdan keladigan daromad davlat qarzini kamaytirishga atalgan.

Vengriyada qishloq xo`jaligidagi xususiylashtirishda uning yuqori darajali taraqqiyoti ahamiyatli bo`lgan. Bu boshqa Sharqiy Evropa mamlakatlari ichida Vengriyani aloxida o`ringa qo`yadi. Agrar islohatlar ikki asosiy yo`nalishda amalga oshib, birinchisi yerlarni xususiylashtirish va yirik xo`jaliklarning o`zgarishi bo`lsa, ikkinchisi davlat xo`jaliklarini aksioner jamiyatlarga aylantirilgan. Natijada barcha qishloq xo`jalik yerlarining 86 foizi xususiy egalikka topshirilgan. Vengriyada restitutsiyadan voz kechib, sobiq xususiy yer egalariga ko`rilgan zarar mulk faqat qisman qoplangan.

Polshada xususiylashtirish iqtisodiyotning xususiy qismini tez rivojlantirish imkonini tug`dirdi. Oldin bunday xo`jaliklar qishloq mavjud bo`lib, 90 – yillar boshidayoq qishloq xo`jalik mahsulotlari qiymatining 80 foizini tashkil etar va 85 foizdan ortiq xo`jalikni o`z ichiga olar edi. Xususiylashtirish natijasida xususiy sektor umuman juda tezlik bilan kengayib bordi. Moddiy ishlab chiqarishda u yagona tez rivojlanayotgan sohaga aylanib, davlat iqtisodiyoti tushkunligidan ushlab turuvchi hisoblanadi. Eng muhimi xususiy sektorning mayda ishlab chiqarishda, savdoda va

xizmat ko`rsatishlarda tezlik bilan o`shishi keyingi xususiylashtirish uchun negiz bo`ladi va keng xajmda xususiylashtirishni amalga oshirishning ichki manbaalariga aylanadi.

Lekin Polshada xususiylashtirish kutilganidek tezlik bilan amalga oshmaydi. Birinchi bosqichi muvaffaqiyatli bo`lsa, keyingilari sekinlik bilan davom etadi.

Bu to`lov talabi, moliyaviy va ijtimoiy muammolar, institusional tayyorgarlik past darajada bo`lishi kabilarga duch kelib, xususiylashtirishdavlatni boyitishga olib kelmaydi. Hatto davlat soliq xajmini qisqartira boshlaydi. Xususiy sektor davlat korxonalarini siqib chiqarishi mumkinligi amalga oshmay, hatto bankrotlik xususiy sektorning faolashuvi tezlashib boradi va 1992 – yildan boshlab bozorga o`tishdagi eng og`ir bosqich bosib o`tilib, ishlab chiqarish tushkunligi to`xtatila boshlaydi.

Barcha Markaziy va Sharqiy Evropa mamlakatlarida agrar islohat natijasida yerlar davlat va kooperativ mulkidan xususiylashtirishga aylantiriladi. Qonuniy ravishda yerga xususiy mulk tiklanib, u taqdirlanadi. Lekin ixtiyoriy ravishda yer hamda texnikadan kooperativ asosda foydalanish huquqi ham saqlanadi. yerni sotish, sotib olish Polsha, Yugoslaviya, Chexiya, Vengriya mamlakatlarida keng qo`laniladi. yer bozori bu mamlakatlarda keng rivojlanmoqda.

Ammo bu umuman mamlakatalarda mulk shakllarining o`zgarishi kutgan darajada tez amalga oshayotgani yo`q. Buning asosiy sabablari aholida tegishli miqdorda pul resurslarining bo`lmasligi, xususiylashtiriladigan korxonalarining past daromadlilikiga kabilari bo`lishi kerak. Shu bilan birga bu jarayon sekinlik bilan davom etib, kam samara bermoqda.

#### **7.4. Iqtisodiyotdagi tuzumiy o`zgarishlar**

Markaziy-Sharqiy Evropa mamlakatlarining iqtisodiy tuzumiy o`zgarishi ikki tomonlama zaruriyatga aylanadi. Birinchidan, bozor iqtisodiyotiga o`tish bilan belgilansa, ikkinchidan O`zaro iqtisodiy yordam kengashidan chiqish bilan belgilanadi.

Bu mamlakatlar ilgari sobiq SSSR boshliq iqtisodiy birlashmada bo`lib, ishlab chiqarish sharqiy mamlakatlarda, sobiq sotsialistik iqtisodiy mamlakatlar bilan birlashgan xolda va ularning talabi asosida shakllanar edi. Bundan tashqari ishlab chiqarishning texnik-texnologik darajasi nisbatan past darajada edi. Bozor munosabatlariga o`tish esa bunga qo`shimcha ravishda tuzumiy o`zgarishlarni talab etadi.

Tuzumiy o`zgarish va bozor xo`jaligiga o`tish avvalo yangi texnologiyaga asoslanish, progressiv tarmoqlarni yaratish, raqobatbardoshlikni ta`minlash, zamonaviy ilmiy-texnik taraqqiyotga moslashuvlar bilan ifodalanadi. Bozorga o`tishdan oldin bu mamlakatlar uchun og`ir sanoat va mashinasozlik asos bo`lib hisoblanib, sanoat ishlab chiqarishining YAIMdagi hissasi yuqori bo`lgan. Masalan, Ruminiyada – 61, Bolgariyada – 58, Chexoslovakiyada – 57, Polshda – 52, Vengriyada – 36 foizga to`g`ri kelgan. 90 – yillar oxiriga kelib esa, 25 dan 33,2 foizga, qishloq xo`jalik 6,6 dan 12 foizgacha, qurilish 7 dan 11 foizgacha to`g`ri keladi.

Sanoatning YAIMdagi qisqarishi birinchi navbatda og`ir sanoat tarmoqlariga to`g`ri keladi. Buning sababi avvalo norentabel korxonalar hisobiga bo`lsa, so`ngra talabning kamayishidir. Chunki mahsulot ishlab chiqarish sobiq SSSR va boshqa O`zaro iqtisodiy yordam kengashi mamlakatlariga qaratilgan bo`lsa, endi bu tub o`zgaradi. Shu bilan birga xomashyo manbaalari ham o`zgarib, davlat dotatsiyalari to`xtaydi.

Ayniqsa yuqori texnologiyali elektronika kabi tarmoqlar katta zarbaga duch keladi. Bundagi asosiy sabab G`arbiy mahsulotlarning ancha arzonligi va raqobatbardosh bo`ladi. Sanoatda eng raqobatbardoshli tarmoqlar to`qimachilik, oziq-ovqat, yog`ochga ishlov berish, bosmaxona kabilar hisoblanib, bular talabli iste`molga ega bo`ladilar. Bundan tashqari bu tarmoqlar katta investitsiya talab etmaydi va arzon ishchi kuchi mavjudligi bilan G`arb mahsulotlariga raqobatbardosh bo`la oladi. Lekin



baribir bu tarmoqlar ham kengaya olmagan va boshqalarga nisbatan kamroq qisqargan, xolos.

Shu bilan birga bir necha tuzumiy o`zgarishlar yuz berishi sezilib, tuzumiy tarmoqlarning bir-biriga yaqinlashuvi, tenglashuvi kabi xodisalar amalga oshadi. Qo`llanilayotgan texnika asta-sekin muntazam energiya tejimli bo`lib boradi. Yangi xil ishlab chiqarishlar yuzaga keladi va buning hisobiga ishlab chiqarishning to`xtovsiz tabaqalashishi yuz beradi. Sanoatning diversifikatsiyalashuvi kuchayib, ishlab chiqarishlar o`rtasida o`zaro ayriboshlash rivojlanadi.

Avvalo mashinasozlikda tuzumiy o`zgarishlar amalga oshirilib, umuman investitsiya o`sadi va ayniqsa ITKTI (ilmiy-tadqiqot va konstruktorlik-tajriba ishlari)ga kapital xarajatlar ko`proq sarf etiladi. Texnika va texnologiyaning o`sishi sababli an'anaviy sanoat tarmoqlari asoslari va tuzumlari o`zgaradi. Yangi ilm sig`imli tarmoqlar paydo bo`ladi. Masalan, avtomatika ishlab chiqarish, radioelektronika, EHM, robot texnika kosmik va lazer texnikasi kabilar shular jumlasidandir.

Metallurgiyada sifat o`zgarishi yuz berib, sifatli po`lat chiqarish, ijara buyumlarining tejamlilarini ishlab chiqarish o`sadi. Bu sohada ayniqsa Chexiya va Polsha ko`p samarali ishlarni amalga oshiradi. Sanoatning ba`zi tarmoqlarida tub o`zgarishlar yuz beradi. Masalan, Polshada 1995 – yildan boshlab ko`mir qazish sanoatida keskin o`zgarishlar berib, qoloqlikdan chiqariladi. Chunki u ancha yillardan beri tushkunlikda davom etar edi.

Qishloq xo`jaligini olsak, agrar siyosatning bu mamlakatlardagi eng muhim vazifalari mahsulot yetishtirishning muntazam o`sib borishini amalga oshirgan xolda aholini ular bilan to`la ta`minlashdan iboratdir. Qishloq xo`jaligida bandlik 25 foizni tashkil etib, u YAIMning 8 foizini ta`minlaydi. Bu mamlakatlar agrosanoat kompleksida asosiy ishlab chiqarish fondlari va mehnat resurslarining 20-30 foizgachasi banddir. Ijtimoiy yalpi mahsulotning 25-40 foizgachasi shu tarmoqqa to`g`ri keladi.

Hozirgi vaqtda bu mamlaktalar qishoq xo`jaligida agrar ishlab chiqarishning tuzumida faol ravishda o`zgarishlar davom etmoqda. Narx-navoni to`la va qisman erkinlashtirish, tovar ishlab chiqaruvchilarning to`la erkinligini ta`minlash asosida bozor munosabatlari muntazam ravishda rivojlanmoqda. yerga bo`lgan egalik, xo`ajiklar tuzumi o`zgarib bormoqda.

Qishloq xo`jaligida bozor munosabatlariga o`tish bu mamlakatlarda deyarli o`z asosi bo`yicha bir xilda davom etmoqda. Ammo tezligi, nodavlatlashtirish xajmi, xususiylashtirish shakllarini tanlashda farqlar mavjud va ba`zi xollarda bu farqlar ancha kattadir.

Aytaylik, Vengriyada yerga egalikni xususiylashtirish bilan birga dehqon-fermer xo`jaliklarining shakllanishi qo`llanilmoqda. Ammo ayni vaqtda ularni qo`llash va kooperativ mahsulotlarini xarid qilish, norentabel ishlayotgan xo`jaliklarni o`zgartirish, faoliyatini to`xtatish kabilarga e`tibor susaymoqda.

Polshada oilaviy va individual shaklli xo`jalik qishloqda asos bo`lib kelgan va mahsulot xosil qilishning 75-80 foizi shunga to`g`ri kelgan. Agrar siyosatda norentabel xo`jaliklar faoliyatini to`xtatish, yer bozorini jonlantirish, qishloq xo`jalik infratuzilma va servisga e`tibor berish, ayniqsa mahsulotni qayta ishlash va qishloq xo`jaligiga xizmat ko`rsatish kabilarga doimo e`tibor qaratiladi.

Chexiya va Slovakiyada esa vaqtincha foydalanilmayotgan yerlarni ishga solish, fermer xo`jaliklarini soliqdan ozod qilish tufayli qo`llash kabilardan foydalaniladi. Umuman yirik xo`jaliklar asos bo`lib qolmoqda. Qishloq jlylarda xo`jalik turlarini ko`paytirish taqdirlanadi.

Bu mamlakatlarda islohatlarning boshidanoq iqtisodiy o`shishga xos soha xizmat ko`rsatishdir. Bu asosan moliya va aholiga maishiy xizmat ko`rsatish tarmoqlariga xosdir.

Bu mamlakatlarda aholiga ijtimoiy xizmat ko`rsatishning YAIMdagi hissasi rivojlangan mamlakatlar darajasida bo`lib, 1993 – yildayoq Polshada – 21, Vengriyada

– 22,5, Chexiyada – 14,6 foizga teng boʻlgan. Ijtimoiy taʼminotga boʻlgan ajratma bu mamlakatlarda dunyo boʻyicha eng yuqori darajadagilardir.

Markaziy va Sharqiy Evropa mamlakatlarida ijtimoiy xarajatlar darajasi diqqatga sazovorligi juda ahamiyatlidir.

### **7.5. Tashqi iqtisodiy aloqalar**

Markaziy va Sharqiy Evropa mamlakatlari anʼanaviy ravishda tashqi bozor bilan bogʻlanib kelgan. Eksport kvotasi YAIMga nisbatan 20-40 foizgacha boʻlgan. Lekin islohat davrida tashkiliy va tizimli oʻzgarishlar tashqi iqtisodiy aloqalarda erkinlik asos boʻlishi bilan jahonga chiqish sharoitlari yuzaga keldi. Lekin rivojlangan mamlakatlarga nisbatan texnik mahsulotlar raqobatbardoshligi, mehnat unumdorligi darajalarida orqada qolish muammosini xal qilish muhim ahamiyat kasb etadi.

Siyosiy va iqtisodiy oʻzgarishlar tufayli Gʻarbiy Evropa mamlakatlari bilan tashqi aloqalar kuchaytirila boshlandi va bunda asosiy yoʻnalish Evropa Ittifoqiga qaratildi. 1997 – yilga kelib Vengriya, Polsha, Slovakiya, Chexiya mamlakatlarining Evropa Ittifoqiga haqiqiy aʼzoli toʻgʻrisida kelishuvlar boshlandi. Shuningdek qoʻshilishga tayyorgarlik ishlari Bolgariya, Ruminiya va Sloveniyada ham boshlandi. Avvalo bu mamlakatlar yeIga qoʻshilish maqsadida 1993 – yildayoq Markaziy Evropa erkin savdo assosatsiyasini tuzgan edi. Hatto bu birlashma aʼzolari oʻrtasida 90 foiz sanoat-tovarlar xolatlari boʻyicha boj toʻlovlar bekor qilingan edi. Qishloq xoʻjalik mahsulotlari boʻyicha ham proteksionizm siyosati qoʻllanildi.

Gʻarbiy Evropacha moʻljal eksport tovrular tuzumining yomonlashuviga duch keladi. Shunga koʻra hozircha tashqi savdoda qishloq xoʻjalik mahsulotlari asosiy oʻrinni egallaydi. Shu bilan birga isteʼmol buyumlari, qora metal, ximikatlar ham asta-sekin oʻz oʻrnini topa boshlaydi. Faqat Chexiya va Polsha mashina eksporti imkoniga ega boʻlib, umumiyning 25% darajasigacha olib borishga erishilgan.

Iqtisodiy islohatlarning dastlabki yillaridayoq Markaziy va Sharqiy Evropa mamlakatlarida davlat maxsus tashqi aloqalar firmalari bilan birga mulk shakllaridan

mustasno barcha korxonalariga tashqi savdo bilan shug`ullanish imkoni berilgan edi. Bu tashqi iqtisodiy aloqalar bilan shug`ullanuvchi tashkilotlarning ko`payishiga olib keladi. Ochiq iqtisodiy aloqalar o`rnatishda davlatlar tomonidan valyuta monopoliyasining bekor qilinishi qo`l kelgan. Natijada importyorlar chet valyutalarini ma`lum banklardan sotib olish imkoniga ega bo`ladi. Shu bilan birga eksportyorlar ham o`z valyutalarini shu banklarga sotishi zarur edi. Dastavval yuridik shaxslarga xususiy valyuta vositalariga egalik qilish huquqi berilmagan edi. Polsha va Vengriyada valyuta holati ancha yaxshi bo`lishiga qaramasdan bunday xolda bekor etilmagan. Chexiya va Slovakiyada valyuta pozitsiyalarini yaxshilagan xolda o`z korxonalariga milliy tijoriy banklarda o`z hisobini ochishga ruhsat berilgan.

Shularga qaramay Markaziy va Sharqiy Evropa mamlakatlarida kapital eksporti bo`yicha ancha to`siqlar mavjud edi. Ayniqsa, chet mamlakatlarda ko`chmas mulk sotib olish va to`g`ridan-to`g`ri portfel investitsiyasi bo`yicha qilinadigan to`lovlar qattiq nazorat ostida edi.

Tashqi iqtisodiy aloqalarda investitsiyaning o`rni o`sib bormoqda. Bu mamlakatlarga chetdan keladigan investitsiyaning umumiy miqdori 1989-1997 yillarda 40 mlrd. dollarni tashkil etgan. Chet investitsiyasi uchun eng qulaylari Vengriya, Chexiya va Polsha hisoblanadi. Buning sababi taraqqiyot darajasi, bozor islohatlarining tezlik bilan amalga oshirilishi, keng xajmdagi xususiylashtirish, turli imtiyozlar mavjudligidan iboratdir.

Markaziy va Sharqiy Evropa mamlakatlari uchun chet investorlarga mulkni sotish uchun byudjetga tushumlardan tashqari korxonalarini texnik qayta qurish, yangi ishlab chiqarish va texnologiyani qo`llash, tajribali menejerlarni jalb etish imkoniyatlari tug`iladi. Chet investitsiyalari asosan avtomobilsozlik, elektrotexnika, kimyo, qog`oz ishlab chiqarish, oziq-ovqat sanoatlari qaratilgan. Korxonalarini qayta tiklash, mahsulotlar raqobatbarboshligini ko`tarish chet bozorlarga kirish, eksportni kengaytirish imkonini oshiradi.

Markaziy va Sharqiy Evropa mamlakatlaridagi chet investitsiyasini kengaytirishga ishonch quyidagilarga asoslangandir: mutaxassislik va arzon ish kuchi mavjudligi; qulay geografik joylashuv; o`rta tabaqa shakllanuvi sababli ichki talabning o`sb borishi. Ya`ni ichki bozorning kengayish imkonlari va erkin qonunchilik mavjudligidan iborat. Amalda bunga qarshi omillardan qonunchilikning kamchiliklari, siyosiy va iqtisodiy vaziyatdagi ba`zi noqulayliklar, kasaba tashkilotlari faolligi kabilardan ta`siri ostida 90 – yillarda chet investitsiyasi ko`zlagan darajada bo`lmagan.

Bozorga o`tishning boshlang`ich yillarida asosan qishloq xo`jalik mahsulotlari eksport etilgan bo`lsa, keim importer milliy qishloq xo`jalik ishlab chiqarish o`sb borishi bilan bu qisqaradi, chunki o`zini-o`zi ta`minlash darajasi o`sadi. Bunday xolat sanoat mahsulotlari eksportining kuchayishini taqozo etadi. Shunga ko`ra mashinasozlik mahsulotlari eksportini kuchaytirishga harakat qilinadi. Buning uchun ishlab chiqarishni texnik va texnologik darajasini ko`tarish, ishlab chiqarish xarajatlarini pasaytirish uchun katta harakatlar qilinadi. Bu mamlakatlarda mashinasozlik umumiy eksportda 30-60%gacha boradi, shuni ichida rivojlangan mamlakatlar hissasi 6-7%ni tashkil etadi.

Importda tashqi savdo aylanishida mashina va jixozlarga katta o`rin ajratilib, importning 30-70 foizini tashkil etgan. Shu bilan birga importdagi eng muhimlar neft, toshko`mir, temir ruda, cho`yan, rangli metallar hisoblanadi. Markaziy va Sharqiy Evropa mamlakatlarining iqtisodiy taraqqiyotida yeIga qo`shilish muhim o`rin egallaydi. Birinchi navbatda Vengriya, Polsha, Sloveniya va Chexiya qo`shilsa so`ngra Bolgariya, Ruminiya va Slovakiyalar qo`shildi. Buning uchun katta tayyorgarlik ko`rilib, qo`shilish shartlarini bajarish talab etildi. Bu vazifalar ichida eng muhimlari G`arbiy Evropa standarti darajasida bo`lish, xalqaro mehnat taqsimotida arzigulik o`rinni egallashdir. Xalqaro maxsuslashuviga xos yangi tarmoqlarning shakllanishi va to`la demokratiya o`rnatilishi kabilardan iborat bo`lgan.

**Xulosa qilib aytganda,** keyingi o`n yillik ichida bu mamlakatlar o`tuvchi iqtisodli bo`lib, mamlakatda bozor iqtisodiga o`tish amalga oshmoqda. Shu bilan birga o`tish davrining boshlang`ich yillaridek iqtisodiy taraqqiyot darajasi, ma`muriylik saqlanishi bilan bozor munosabatlariga o`tish, aholi mentaliteti, rivojlangan mamlakatlarga nisbatan iqtisodiyotning ochiqligi kabilar mavjudligi ham xosdir. Aytaylik, Chexiya va Sloveniya mamlakatlari bozorga o`tishda ancha oldinga siljishib, Bolgariya va Ruminiya kabilardan ilg`orlashga ulgurgan.

Markaziy va Sharqiy Evropa mamlakatlari o`tish iqtisodiyoti mamlakatlari qatoriga kiradi. Chunki bular ham 80 – yillardan boshlab ma`muriy-komanda iqtisodiyotidan hozirgi zamon bozor iqtisodiyotiga o`tayotgan davlatlardir. Bular o`tish muammolarini tizimli islohat yo`li bilan xal qilmoqdalar. Lekin tizimli islohatning turli modellarini qo`llab, bu ichki va tashqi iqtisodiy sohalarda mos kelmoqda.

Barcha Markaziy va Sharqiy Evropa mamlakatlarida agrar islohat natijasida yerlar davlat va kooperativ mulkidan xususiyga aylantiriladi. Qonuniy ravishda yerga xususiy mulk tiklanib, u taqdirlanadi. Lekin ihtiyoriy ravishda yer hamda texnikadan kooperativ asosda foydalanish huquqi ham saqlanadi. yerni sotish, sotib olish Polsha, Yugoslaviya, Chexiya, Vengriya mamlakatlarida keng qo`laniladi. yer bozori bu mamlakatlarda keng rivojlanmoqda.

Markaziy va Sharqiy Evropa mamlakatlari uchun chet investorlarga mulkni sotish uchun byudjetga tushumlardan tashqari korxonalarini texnik qayta qurish, yangi ishlab chiqarish va texnologiyani qo`llash, tajribali menejerlarni jalb etish imkoniyatlari tug`ildi. Chet investitsiyalari asosan avtomobilsozlik, elektrotexnika, kimyo, qog`oz ishlab chiqarish, oziq-ovqat sanoatlari qaratilgan. Korxonalarini qayta tiklash, mahsulotlar raqobatbarboshligini ko`tarish chet bozorlarga kirish, eksportni kengaytirish imkonini oshirdi.

Markaziy-SHarqiy Yevropa mamlakatlarining iqtisodiy tuzumiy o`zgarishi ikki tomonlama zaruriyatga aylanadi. Birinchidan, bozor iqtisodiyotiga o`tish bilan

belgilansa, ikkinchidan O‘zaro iqtisodiy yordam kengashidan chiqish bilan belgilanadi. Bu mamlakatlar ilgari sobiq SSSR boshliq iqtisodiy birlashmada bo‘lib, ishlab chiqarish sharqiy mamlakatlarda, sobiq sotsialistik iqtisodiy mamlakatlar bilan birlashgan xolda va ularning talabi asosida shakllanar edi. Bundan tashqari ishlab chiqarishning texnik-texnologik darajasi nisbatan past darajada edi. Bozor munosabatlariga o‘tish esa bunga qo‘shimcha ravishda tuzumiy o‘zgarishlarni talab etadi.

Tuzumiy o‘zgarish va bozor xo‘jaligiga o‘tish avvalo yangi texnologiyaga asoslanish, progressiv tarmoqlarni yaratish, raqobatbardoshlikni ta‘minlash, zamonaviy ilmiy-texnik taraqqiyotga moslashuvlar bilan ifodalanadi. Bozorga o‘tishdan oldin bu mamlakatlar uchun og‘ir sanoat va mashinasozlik asos bo‘lib hisoblanib, sanoat ishlab chiqarishining YAIMdagi hissasi yuqori bo‘lgan. Masalan, Ruminiyada – 61, Bolgariyada – 58, Polshda – 52, Vengriyada – 36 foizga to‘g‘ri kelgan. 90 – yillar oxiriga kelib esa, 25 dan 33,2 foizga, qishloq xo‘jalik 6,6 dan 12 foizgacha, qurilish 7 dan 11 foizgacha to‘g‘ri keladi.

Sanoatning YAIMdagi qisqarishi birinchi navbatda og‘ir sanoat tarmoqlariga to‘g‘ri keladi. Buning sababi avvalo norentabel korxonalar hisobiga bo‘lsa, so‘ngra talabning kamayishidir. CHunki mahsulot ishlab chiqarish sobiq SSSR va boshqa O‘zaro iqtisodiy yordam kengashi mamlakatlariga qaratilgan bo‘lsa, endi bu tub o‘zgaradi. SHu bilan birga xomashyo manbaalari ham o‘zgarib, davlat dotatsiyalari to‘xtaydi.

Ayniqsa yuqori texnologiyali elektronika kabi tarmoqlar katta zarbaga duch keladi. Bundagi asosiy sabab G‘arbiy mahsulotlarning ancha arzonligi va raqobatbardosh bo‘ladi. Sanoatda eng raqobatbardoshli tarmoqlar to‘qimachilik, oziq-ovqat, yog‘ochga ishlov berish, bosmaxona kabilar hisoblanib, bular talabli iste‘molga ega bo‘ladilar. Bundan tashqari bu tarmoqlar katta investitsiya talab etmaydi va arzon ishchi kuchi mavjudligi bilan G‘arb mahsulotlariga raqobatbardosh bo‘la oladi. Lekin

baribir bu tarmoqlar ham kengaya olmagan va boshqalarga nisbatan kamroq qisqargan, xolos.

SHu bilan birga bir necha tuzumiy o'zgarishlar yuz berishi sezilib, tuzumiy tarmoqlarning bir-biriga yaqinlashuvi, tenglashuvi kabi xodisalar amalga oshadi. Qo'llanilayotgan texnika asta-sekin muntazam energiya tejimli bo'lib boradi. Yangi xil ishlab chiqarishlar yuzaga keladi va buning hisobiga ishlab chiqarishning to'xtovsiz tabaqalashishi yuz beradi. Sanoatning diversifikatsiyalashuvi kuchayib, ishlab chiqarishlar o'rtasida o'zaro ayriboshlash rivojlanadi.

Avvalo mashinasozlikda tuzumiy o'zgarishlar amalga oshirilib, umuman investitsiya o'sadi va ayniqsa ITKTI (ilmiy-tadqiqot va konstruktorlik-tajriba ishlari)ga kapital xarajatlar ko'proq sarf etiladi. Texnika va texnologiyaning o'sishi sababli an'anaviy sanoat tarmoqlari asoslari va tuzumlari o'zgaradi. Yangi ilm sig'imli tarmoqlar paydo bo'ladi. Masalan, avtomatika ishlab chiqarish, radioelektronika, EHM, robot texnika kosmik va lazer texnikasi kabilar shular jumlasidandir.

Metallurgiyada sifat o'zgarishi yuz berib, sifatli po'lat chiqarish, ijara buyumlarining tejamlilarini ishlab chiqarish o'sadi. Bu sohada ayniqsa CHexiya va Polsha ko'p samarali ishlarni amalga oshiradi. Sanoatning ba'zi tarmoqlarida tub o'zgarishlar yuz beradi. Masalan, Polshada 1995 – yildan boshlab ko'mir qazish sanoatida keskin o'zgarishlar berib, qoloqlikdan chiqariladi. CHunki u ancha yillardan beri tushkunlikda davom etar edi.

Qishloq xo'jaligini olsak, agrar siyosatning bu mamlakatlardagi eng muhim vazifalari mahsulot etishtirishning muntazam o'sib borishini amalga oshirgan xolda aholini ular bilan to'la ta'minlashdan iboratdir. Qishloq xo'jaligida bandlik 25 foizni tashkil etib, u YAIMning 8 foizini ta'minlaydi. Bu mamlakatlar agrosanoat kompleksida asosiy ishlab chiqarish fondlari va mehnat resurslarining 20-30 foizgachasi banddir. Ijtimoiy yalpi mahsulotning 25-40 foizgachasi shu tarmoqqa to'g'ri keladi.



Hozirgi vaqtda bu mamlaktalar qishoq xo'jaligida agrar ishlab chiqarishning tuzumida faol ravishda o'zgarishlar davom etmoqda. Narx-navoni to'la va qisman erkinlashtirish, tovar ishlab chiqaruvchilarning to'la erkinligini ta'minlash asosida bozor munosabatlari muntazam ravishda rivojlanmoqda. Erga bo'lgan egalik, xo'ajiklar tuzumi o'zgarib bormoqda.

Qishloq xo'jaligida bozor munosabatlariga o'tish bu mamlakatlarda deyarli o'z asosi bo'yicha bir xilda davom etmoqda. Ammo tezligi, nodavlatlashtirish xajmi, xususiylashtirish shakllarini tanlashda farqlar mavjud va ba'zi xollarda bu farqlar ancha kattadir.

Aytaylik, Vengriyada erga egalikni xususiylashtirish bilan birga dehqon-fermer xo'jaliklarining shakllanishi qo'llanilmoqda. Ammo ayni vaqtda ularni qo'llash va kooperativ mahsulotlarini xarid qilish, norentabel ishlayotgan xo'jaliklarni o'zgartirish, faoliyatini to'xtatish kabilarga e'tibor susaymoqda.

Polshada oilaviy va individual shaklli xo'jalik qishloqda asos bo'lib kelgan va mahsulot xosil qilishning 75-80 foizi shunga to'g'ri kelgan. Agrar siyosatda norentabel xo'jaliklar faoliyatini to'xtatish, er bozorini jonlantirish, qishloq xo'jalik infratuzilma va servisga e'tibor berish, ayniqsa mahsulotni qayta ishlash va qishloq xo'jaligiga xizmat ko'rsatish kabilarga doimo e'tibor qaratiladi.

Chexiya va Slovakiyada esa vaqtincha foydalanilmayotgan erlarni ishga solish, fermer xo'jaliklarini soliqdan ozod qilish tufayli qo'llash kabilardan foydalaniladi. Umuman yirik xo'jaliklar asos bo'lib qolmoqda. Qishloq jlylarda xo'jalik turlarini ko'paytirish taqdirlanadi.

Bu mamlakatlarda islohatlarning boshidanoq iqtisodiy o'sishga xos soha xizmat ko'rsatishdir. Bu asosan moliya va aholiga maishiy xizmat ko'rsatish tarmoqlariga xosdir.

Bu mamlakatlarda aholiga ijtimoiy xizmat ko'rsatishning YAIMdagi hissasi rivojlangan mamlakatlar darajasida bo'lib, 1993 – yildayoq Polshada – 21, Vengriyada

– 22,5, CHexiyada – 14,6 foizga teng bo‘lgan. Ijtimoiy ta’minotga bo‘lgan ajratma bu mamlakatlarda dunyo bo‘yicha eng yuqori darajadagilardir.

Markaziy va SHarqiy Yevropa mamlakatlarida ijtimoiy xarajatlar darajasi diqqatga sazovorligi juda ahamiyatlidir.

### **Nazorat savollari**

1. Yevropa Ittifoqining "eski davlatlari" ga qanday iqtisodiy rivojlanish modellari xosdir? Ushbu modellar Evropa Ittifoqi mamlakatlarida boshqaruvning milliy xususiyatlariga qanday ta'sir qiladi?

2. Qit'a Evropa mamlakatlarining makroiqtisodiy rivojlanish va ijtimoiy bozor iqtisodiyotining Anglo-Sakson neoliberal modelining ijobiy va salbiy xususiyatlari.

3. Yevropa Ittifoqi mamlakatlarida (Evropa Ittifoqi-15) davlatning roli qanday? Iqtisodiyotda davlatning rolini inobatga olgan holda, biznes va davlat o'rtasidagi o'zaro munosabatlar tizimini yaratish kerakmi?

4. Yevropadagi biznes madaniyatining xilma-xilligi nima?

5. Turli tadqiqotlarda Evropa boshqaruvining xususiyatlarini solishtirish.

6. Tashkilot madaniyatining turli tasniflarini ta'riflang.

7. Yevronikani boshqarish kontseptsiyasi nima?

8. Evro-menedjerning "ideal profili" nima?

## VIII BOB. MENEJMENTNING NEMIS MODELI

---

---

**8.1. Germaniya iqtisodiyoti salohiyati**

**8.2. Ijtimoiy bozor xo`jaligi modeli**

**8.3. L. Erxardning “Iqtisodiy ravnaq” dasturi**

**8.4. G`arbiy va Sharqiy Germaniyaning qo`shilishi bilan bog`liq  
iqtisodiy muammolarning xal qilinishi**

**8.5. Hozirgi davr Germaniya iqtisodiyoti o`shining muammolari va  
Shryoder dasturi**

### **8.1. Germaniya iqtisodiyoti salohiyati**

Germaniya (nem. Deutschland), Germaniya Federativ Respublikasi (nem. Bundesrepublik Deutschland) — Markaziy Yevropadagi davlat. Shimoliy Boltiq dengizlari sohilida joylashadi. Maydoni 357 ming km<sup>2</sup>.



Aholisi 81,084 million kishi (30. Sentyabr 2014). Poytaxti - Berlin shahri. Ma'muriy jihatdan 16 yer (shtat) ga, yerlar okruglarga, okruglar tumanlarga, tumanlar jamoalarga bo'linadi.



**Germaniya Federativ Respublikasi**  
 Bundesrepublik Deutschland  
 Shior: *Einigkeit und Recht und Freiheit*  
 (Olmoncha: „Birlik va Huquq va Ozodlik“)  
 Madhiya: *Das Lied der Deutschen*, 3rd stanza  
 (Einigkeit und Recht und Freiheit)



<u>Poytaxt</u>	<u>Berlin</u>
<u>Rasmiy til(lar)</u>	<u>Nemis tili</u>
<u>Hukumat</u>	<u>Parlamentlik Respublika</u>
<u>Prezident</u>	<u>Frank-Walter Steinmeier</u>
• <u>Kansler</u>	<u>Angela Merkel</u>
<u>Mustaqillik</u>	
• Germaniya imperiyasi birlashishi	18-yanvar 1871
• Germaniya Federativ Respublikasi: G`arbiy Harbiy zonasidan	23-may 1949

<u>GDR</u> : Sharqiy Harbiy zonasidan	7-oktabr
•	1949
<u>G`arbiy van Sharqiy Germaniya birlashishi</u>	3-oktabr
•	1990
<u>Maydon</u>	
• Butun	357,021 km <sup>2</sup> ( <u>62-</u> )
• Suv (%)	2,24
<u>Aholi</u>	
• 2012 ro`yxat	81 903 000 ( <u>16- o`rin</u> )
• <u>Zichlik</u>	229/km <sup>2</sup>
<u>YaIM (XQT)</u>	2011- yil ro`yxati
• Butun	<u>AQSh\$3,089 trln. (5-)</u>
• Jon boshiga	<u>AQSh\$37,814</u>
<u>Pul birligi</u>	Yevro ( <u>EUR</u> )

Iqtisodiy taraqqiyot bo`yicha Germaniya eng yetakchi mamlakatlardan hisoblanadi. Sanoat, ishlab chiqarish miqyosi bo`yicha dunyoda AQSh, Yaponiya va Xitoydan keyingi o`rinni egallaydi.

YaIM bo`yicha jahonning 4,6 foizini tashkil etadi. Jon boshiga YaIMning to`g`ri kelishida ham ilg`orlardan bo`lib, birinchi o`nlikdan o`rin egallaydi.

G`arbiy Yevropaga nisbatan olinsa, barcha tomondan deyarli birinchi o`rinda turadi. Aholi 81 mln. kishi. Germaniya jahon xo`jaligi bilan jips bog`langan va tashqi savdo bo`yicha eng yirik mamlakatlardan bo`lib, AQSHdan keyingi o`rinda turadi. Shu bilan birga kapital eksporti va importi bo`yicha ham eng yetakchilardan hisoblanadi.

Germaniya Evropa hamkorligi tashabbuskorlaridandir. Hozirgi vaqtda Evropada halqaro iqtisodiy integratsiyasini kengaytirish va chuqurlashtirish tarafdorlaridan hisoblanadi. Milliy iqtisodiyotning sifatligi bilan ham ajralib turadi va mehnat

unumdorligi darajasi, kapitallashuv va ishlab chiqarishning ilm sig`imliliigi kabilar bo`yicha dunyoda eng ilg`or mamlakatlardandir.

### Federal Yerlar

	<b>Federal Yerlar</b>	<b>Poytaxti</b>	<b>Yuzasi(km<sup>2</sup>)</b>	<b>Aholisi<sup>(2)</sup></b>
1	<a href="#">Baden-Vyurtemberg</a>	<a href="#">Stuttgart</a>	35.751,65	10.717.000
2	<a href="#">Bavariya</a>	<a href="#">Myunhen</a>	70.549,19	12.444.000
3	<a href="#">Berlin</a>	(1)	891,75	3.388.000
4	<a href="#">Brandenburg</a>	<a href="#">Potsdam</a>	29.477,16	2.568.000
5	<a href="#">Bremen</a>	<a href="#">Bremen</a> <sup>(1)</sup>	404,23	663.000
6	<a href="#">Hamburg</a>	(1)	755,16	1.735.000
7	<a href="#">Hessen</a>	<a href="#">Visbaden</a>	21.114,72	6.098.000
8	<a href="#">Meklenburg-Old Pomeraniya</a>	<a href="#">Schwerin</a>	23.174,17	1.720.000
9	<a href="#">Quy Saksoniya</a>	<a href="#">Hannover</a>	47.618,24	8.001.000
10	<a href="#">Shimoliy Reyn-Vestfaliya</a>	<a href="#">Dyusseldorf</a>	34.042,52	18.075.000

1	<sup>1</sup>	<a href="#">Reynland-Pfalz</a>	<a href="#">Mains</a>	19.847,39	4.061.000
2	<sup>1</sup>	<a href="#">Saarland</a>	<a href="#">Saarbrücken</a>	2.568,65	1.056.000
3	<sup>1</sup>	<a href="#">Saksoniya</a>	<a href="#">Drezden</a>	18.414,82	4.296.000
4	<sup>1</sup>	<a href="#">Saksoniya-Anhalt</a>	<a href="#">Magdeburg</a>	20.445,26	2.494.000
5	<sup>1</sup>	<a href="#">Shlesvig-Holshtein</a>	<a href="#">Kiel</a>	15.763,18	2.829.000
6	<sup>1</sup>	<a href="#">Turingiya</a>	<a href="#">Erfurt</a>	16.172,14	2.355.000
(1) Berlin va Hamburg shaharlari ham yer, ham shahar hisoblanishadi; Bremen ham xutdi shunday va unga <a href="#">Bremenhaven</a> ham kiradi.					

Germaniya foydali qazilmalarga boy emas. Shuningdek qishloq xo`jaligi uchun ham ortiqcha yaxshi sharoitlarga ega emas. Shunga qaramay ilmiy-texnik rivojlanish, “inson kapitali”ning yuqori sifatlilik, jahon xo`jalik aloqalarida faol qatnashuvi, ichki aqlli iqtisodiy siyosatning qo`llab borishligi natijasida ulkan iqtisodiy salohiyatni yarata olgan.

Aholi miqdori to`xtovsiz o`zgarib turadi. Aytaylik, birinchi va ikkinchi jahon urushlarida aholi ancha qisqargan. Shu bilan Ikkinchi jahon urushidan keyin Sharqiy hududlardagi aholi boshqa nemis davlatida bo`lgan. Hozirgi vaqtda yana qo`shilib, aholisi soni ancha ko`paydi. Bundan tashqari ikki urush o`rtasida chetdagi nemislar immigratsiyasi natijasida aholi qo`shilgan. Lekin keskin rivojlanish davrlarida ish

kuchiga talab oshib, chet ishchilar hisobiga ham aholi oshib bormoqda. Yuqori maosh, turmush darajasi chetdan keluvchilarni o'ziga jalb etadi. Bu qo'shni Italiya, Yugoslaviya, Gretsiya, Turkiyadan kelganlar hisobiga yuz beradi. sobiq SSSR, Polsha, Ruminiya kabilardan nemislarning qaytishi ham katta o'rin egallagan. Shunday qilib, aholi 90 – yillarning oxiriga kelib 6,5 mln.ga ko'paydi.

Uzoq vaqt ichida ishsizlik muammoga aylanmagan va bandlik yuqori darajada saqlanmoqda. Lekin 90 – yillar oxiriga kelib ishsizlik orta boshladi va G'arbda 11 foiz, Sharqda 17,7 foizga yetdi. Bu siklik va tuzumiy o'zgarish natijasidir. Bunda tarmoqlar o'zgarishi, Sharq va G'arb birlashuvining hissasi kattadir.

Ish o'rin bahosi yuqori va ishchi sifati ham eng yuqorilardan hisoblanadi. Bu bilim darajasi, ijtimoiy tizim, sog'lomligi, yangilikni tez o'zlashtirish qobiliyati kabilar bilan belgilanadi. Germaniyada yuqori malakali ishchilar 50 foizni tashkil etadi. Bunda bilim, tibbiyot, kasaba bilimlik katta o'rin egallaydi.

Ko'pchilik tabiiy boyliklar, energiya xomashyolari asosan chetdan keltiriladi. Xududlari asosan to'la o'zlashtirilgan va shahar aholisi 90 foizni tashkil etadi.

Milliy iqtisodiy model “ijtimoiy bozor xo'jaligi” deb ataladi. Bu mavjud sobiq totalitar iqtisodga qarshi qaratilgan. Buning asoschisi L. Erxard hisoblanadi. Bunday eng muhim tomonlar quyidagilardan iborat:

-bozor iqtisodiyoti asosi bo'lgan xususiy mulk, erkin raqobat, erkin baho shakllanishi ishlab chiqarish resurslaridan optimal foydalanish imkonini tug'dirib, aholi talabini to'la qondirish sharoitini yaratadi;

-davlatning faol roli va fuqaroning erkin iqtisodiy faoliyatini ta'minlab, pul muomalasini tashkil etish, iqtisodiy inqirozlarni oldini olish, ijtimoiy odillikni ta'minlash, iqtisodiy monopoliyaga yo'l qo'ymaslik va raqobat uchun teng sharoitlar yaratishni amalga oshiradi.

“Ijtimoiy bozor xo'jaligi” siyosati 50 yil ichida 4 marta tushkunlikka uchradi. Bular tuzumiy o'zgarishlar, moliyaviy takomillashuv, ijtimoiy o'zgarishlar tufayli oldi



olinib, rivojlanishga yo`l ochilgan. Oxirgisi konsolidatsiya bilan bog`lanib, bu ham tub o`zgarishlarni talab etgan.

GFR iqtisodiy siyosatining ustuvor maqsadi farovon jamiyat shakllanishidir. O`tgan asr 50 – yillaridayoq yuqori turmush darajasi qo`lga kiritilgan edi. 80 – yillardan boshlab intensiv iqtisodiy o`shishga o`tilgan. Hozirgi vaqtga kelib, haqiqiy postindustrial jamiyat shakllangan va axborot jamiyatining asosi yuzaga kelgan. Shu bilan birga mamlakat bir qancha xususiyatlarga ega.

#### Eng katta shaharlar

r.	N	Shahar	Maydoni km <sup>2</sup>	Aholisi	E./km <sup>2</sup>
1		<u>Myunhen</u>	310,43	1.288.065	4.149
2		<u>Berlin</u>	891,75	3.389.579	3.801
3		<u>Herne</u>	51,41	171.325	3.333
4		<u>Shtuttgart</u>	207,36	591.114	2.848
5		<u>Oberhauzen</u>	77,04	219.147	2.845
6		<u>Essen</u>	210,37	588.084	2.802
7		<u>Nyurnberg</u>	186,38	495.546	2.657
8		<u>Dyusseldorf</u>	217,00	574.066	2.647
9		<u>Boxum</u>	154,40	382.087	2.628
0	1	<u>Gelsenkirhen</u>	104,85	272.445	2.598
1	1	<u>Frankfurt Mayn</u>	248,31	655.079	2.595
2	1	<u>Hannover</u>	204,01	520.100	2.530
3	1	<u>Kyoln</u>	405,15	965.954	2.384
4	1	<u>Hamburg</u>	755,16	1.737.000	2.300
5	1	<u>Mannheim</u>	144,96	324.940	2.241
6	1	<u>Bonn</u>	141,22	313.605	2.220
1		<u>Duisburg</u>	232,82	503.664	2.164

7					
8	<sup>1</sup>	<u>Wuppertal</u>	168,41	363.502	2.150
9	<sup>1</sup>	<u>Dortmund</u>	280,30	587.272	2.095

Germaniya keyinroq industriya yo`liga o`tgan bo`lsa ham juda tez birinchilar qatoriga yetdi. Hozir u o`rta industrijalashtirilgan mamlakat hisoblanadi. Milliy xo`jalikda boshqa mamlakatlarga nisbatan sanoat hissasi katta – u YAIMda 39 foizga teng. U juda tez tuzumiy o`zgarishlarni amalga oshiradi. Sanoatda yetakchi sohalar asosni tashkil etadi. Ilm sig`imli tarmoqlar, an`anaviy tarmoqlarni yangi texnologiya asosida qayta yangilash, texnik rivojlantirishda raqobatdan keng foydalanish Germaniya sanoati uchun xos xususiyatdir.

Hozirgi vaqtda investitsiya yo`nalishi asosan texnologik yangilanish va jixozlarni yangilashga qaratilib, deyarli 80 foizni tashkil etadi va 20 foizginasi ishlab chiqarish quvvatini oshirishga ishlatiladi.

O`tkir raqobat sharoitida Germaniya oldida ishlab chiqarish xarajatlarini pasaytirish muammosi turibdi. Germaniya raqobatbardoshligining muhim tomonlaridan biri – mahsulotning yangilanib turishidir. Bu sohada ham Germaniya ilg`or o`rinlarni egallaydi. Umuman olganda Germaniya sanoati: ishlab chiqarishning yuqori sifatli darajadali va keng assortimentli buyumlar ishlab chiqarishi; xalqaro standartlardan foydalanish va ayni vaqtda individual, unikal buyurtmalarni bajarishi; mahsulot yetkazib berishni o`z vaqtida bajarish; mahsulotlar sotishning keng tarmog`iga egaligi va savdodan keyin xizmat ko`rsatish, umuman yuqori darajali raqobat talablariga mos kelish xususiyatlariga to`la ega.

Germaniya qishloq xo`jaligi ham ilg`orligi bilan tavsiflanadi. Bunda industrial usullarni keng qo`llash, qishloq xo`jalik amaliyotida ilmiy-texnik rivojning qo`llanilishi yuqori darajadali, intensivlikni yuqorilashuvi, agrosanoat kompleksining

shakllanishi katta o`rin egallaydi. Bunda ham YAIMda qishloq mahsuloti ko`p emas, faqat 1,5 foizga teng. Lekin xalq iste'molini to`la ta'minlaydi. Ammo chorvachilik ustunlik qiladi.

Qishloq xo`jaligi texnik ta'minlanganligi bilan farqlanadi. Shu bilan birga zamonaviy, yuqori unumli texnika ortib bormoqda. Kimyoviy usullar, mineral o`g`itlar ishlata olish kengaymoqda. Qishloq xo`jaligida yiriklashuv tezlashmoqda. Shuning uchun ham xo`jaliklar son jixatidan kamaymoqda.

Germaniya o`rta industrial davlat bo`lishiga qaramay, keyingi yillarda xizmat ko`rsatish kengayib, uning YAIMdagi hissasi ortib bormoqda va bu sohadagi bandlik ham ko`paymoqda. YAIMda xizmat ko`rsatish 37 foizga yetgan. Bunga texnik taraqqiyot tezlashuvi va xizmat ko`rsatishga talabning ortishi sabab bo`lsa, shu bilan birga davlatning ijtimoiy siyosatini ham ta`siri katta. Hozir bandlikning 53 foizi xizmat ko`rsatish sohasiga to`g`ri keladi.

Germaniya bozor iqtisodiyotida kichik biznesning o`rni katta. Mayda biznes 10 kishigacha bandlik bilan belgilansa, o`rta biznes 500 kishigacha belgilanadi. Hozir Germaniyada firmalar umumiy sonining 99,8 foizi shu mayda biznesga to`g`ri keladi. YAIMda esa bularning hissasi 46 foizga to`g`ri keladi. Sanoatda esa mahsulotning  $\frac{1}{2}$  qismi, yalpi investitsiyaning 44 foiz va tovar eksportining 40 foizi shu kichik biznesnikidir.

Kichik biznes davlat tomonidan har tomonlama qo`llab-quvvatlanadi. Bu yiriklarning raqobat ta`siri, xo`jalik qiyinchiliklarini yengish, kredit qo`llash, soliqdagi rag`batlantirish, davlat buyurtmalarini joylashtirish, axborot xizmatlarini tashkil etish, marketing xizmati ko`rsatish, kadrlar bilan ta'minlash kabilarda o`z ifodasini topadi. Bu innovatsiya sohasida ham qo`llaniladi.

Davlat qo`llashi kichik va katta, yirik ishlab chiqarishlar o`rtasidagi mutanosiblikda ham katta ahamiyatga ega.

Moliya bozorining ishlab chiqarish ustidan nazorati mavjudligi Germaniyaga xos xususiyatlardan hisoblanadi. Bu banklarning aksiyaga egaliklari orqali amalga oshiriladi va muhim moliyaviy yechim va innovatsiya qarorlariga taalluqlidir. Bank nazorati mexanizmi firmalar ichki ma'lumoti, ishlab chiqarish, moliyaviy, innovatsion faoliyatlariga to'g'ridan-to'g'ri qatnashuvga asoslangan.

Mamlakat ichida chet tadbirkorlik kapitalining hissasi katta. Ayniqsa AQSH TMK (trans milliy korporatsiyalar)ining ta'siri sezilarli. Hozir qo'shni mamlakatlar va Yaponiya kapitali qatnashuvi ham salmog'li bo'lib bormoqda.

Germaniya iqtisodiyotida sanoat, bank va boshqa kompaniyalar birlashuvidan iborat moliya kapitalining o'rni katta. Bunda biznes strategiyasini aniqlash muhimdir. Tadbirkor Ittifoqi mavjud bo'lib, ularning boshida yirik konsern va banklar turadi. Nemis ish beruvchilar Federal birlashmasi tashkil etilgan, bu xususiy ish beruvchilar – tadbirkorlarning bosh tashkiloti bo'lib, muhim ijtimoiy-iqtisodiy muammolarni xal qilish asosiy vazifa hisoblanadi. Buning miqyosi tarmoq, federal yerlar chegarasidan chiqib ketadi va mamlakatga taalluqli tadbirkorlar manfaatini ko'zlab, hukumat, parlament, siyosiy partiya, jamoatchilik oldida himoyalaydi.

Germaniya iqtisodiyotida bank tizimining o'rni katta. Iqtisodiy samaradorlik pul mustahkamligi va valyuta tizimiga asoslangandir. Mamlakat ijtimoiy tuzumida kredit muassasalari juda mustaxkam o'rinni egallaydi. Hammasi bo'lib 49 mingga yaqin bank bo'limlari mavjud bo'lib, buning ichida 4 mingi mustaqil ish yuritadi. Bank xizmatchilari barcha bandlikning 3 foizini tashkil etadi. Bank tizimi ikki pog'onali bo'lib, bir tomonda Markaziy Bank va ikkinchi tomonda, xususiy banklardir. Bularning vazifalari qat'iy chegaralangan. Markaziy Bank xududiy bo'limlarga ega va bular 200 dan ortiqdir. Markaziy Bank (Bundesbank) Federal hukumatga qaraydi va faoliyatida hukumat qatnashadi. Bank direktorlar Kengashi a'zolari hukumat tavsiyasi bo'yicha Prezident tomonidan tasdiqlanadi.

Bundesbankning eng muhim vazifalaridan biri pul siyosatini amalga oshirishdir, avvalo uning qadrini saqlash, qiymatini ta'minlashdir. Bu haqiqatdan ham banklar banki, davlat bankidir. Bunda pul massasini tartiblashtirish va buning iqtisodiy salohiyatdan kelib chiqishini ta'minlashdir. Halqaro taqqoslashda nemis markasi eng mustaxkam valyutalardan bo'lib, jahonda o'z mohiyati bilan 2 – pul rezervi hisoblanadi.

Bank tizimining ikkinchi darajadagilari tijorat banklaridir. Bular asosan universal kredit muassasalaridir. Banklar markazlashuvi davom etib, yirik banklar qo'lida kapital ko'payib bormoqda.

Germaniya hukumatining iqtisodiy siyosatida tashqi aloqaga alohida e'tibor qaratiladi. Asosiy tashqi iqtisodiy aloqada yeI, AQSH va Yaponiyaning o'rnini katta. Shu bilan birga boshqa hudud va mamlakatlar bilan aloqa olib borishga harakat qilinadi. Albatta asosiy diqqat yeI mamlakatlariga qaratiladi. Tashqi savdo Germaniya iqtisodiyotining stimulyatori hisoblanadi. Shuning uchun ham YAIMda katta o'rin egallaydi va 90 – yillarga kelib, 33 foizga yaqin bo'ladi. Lekin konsolidatsiya natijasida bu ko'rsatkich biroz pasaydi.

Germaniya tashqi savdoda doimo ijobiy balansga ega bo'lib keladi. Eksportda sanoat mahsulotlari asos bo'lib, mashina va jihozlar ko'pchilikni tashkil etadi, ya'ni  $\frac{1}{2}$  qismdan iborat, sanoat xomashyosi, yarimfabrikatlar  $\frac{1}{4}$  ni tashkil etadi. Iste'mol buyumlari esa  $\frac{1}{10}$  atrofidadir. Kimyo mahsulotlari va avtomobil bo'yicha dunyoda liderlik qiladi. Qishloq xo'jalik tovarlari eksporti bo'yicha AQSH, Fransiya va Niderlandiyadan keyin 4-o'rinda turadi.

Germaniya eksportini rivojlangan moliyalashtirish va tashqi iqtisodiy faoliyatni sug'urtalash tizimi rag'batlantiradi. Importda esa asosiy qism tayyor sanoat mahsulotlari va yarimfabrikatga to'g'ri keladi. Bunda asosiy o'rinni yeI egallaydi – 55 foiz.

Kapital eksportida ham Germaniya eng yetakchilardan hisoblanadi va dunyoda uchinchi o`rinda turadi. 90 – yillarda chet nemis investitsiyasi 1564 mlrd. markani tashkil etgan. Kapital importi xajmi katta emas. Bu soliqning yuqoriligi, mehnat haqi yuqoriligi kabilar bilan bog`langan.

Germaniyaning investitsiya sheriklari AQSH va Evropa mamlakatlaridir. Lekin boshqa mamlakatlar, ayniqsa Janubiy-Osiyodagilarning hissasi ham ortib bormoqda.

## **8.2.Ijtimoiy bozor xo`jaligi modeli**

Ijtimoiy bozor xo`jaligining nemischa milliy modeli iqtisodiy taraqqiyot uchun zarur bo`lgan milliy birlik, davlat bilan aholi o`rtasidagi muvozanat mustaxkamligi, iqtisodiy o`sishdagi zarur resurslarni to`g`ri taqsimlab, ulardan samarali foydalanishdagi eng ma`qul usul bo`lib, o`zining hayotiyiligini o`tgan davr ichida isbotlab berdi. Haqiqatdan by model taxsinga sazovor va uni o`rganish foydadan xoli emas.

Germaniyada ijtimoiy bozor xo`jaligi shakllangan bo`lib, Ikkinchi Jahon urushidan keyin qisqa vaqt ichida xonavayron bo`lgan iqtisodiyotni tiklab, tezda rivojlanishni ta`minlash bilan birga yangi milliy bozor iqtisodiyoti modelini yuzaga keltirishga muvaffaq bo`lingan edi.

Ijtimoiy bozor xo`jaligi modeli markazlashtirilgan ma`muriy milliy sotsialistik usuliga qarshi, shuningdek sotsializm iqtisodiy modeliga qarma-qarshi xolda yuzaga keladi. Ma`lumki, bu usullarda xo`jalikning boshqarilishini to`la markazlashtirgan xolda ma`muriy yo`llar bilan xo`jalik yuritish, deyarli barcha xolatlarni oldindan belgilashga asoslangan edi. Albatta bunda tashabbuskorlik, shaxsiy manfaat ustuvorligi inkor etilar va xo`jalik yuritish sharoitlari to`la e`tiborga olinmas va iqtisodiy erkin faoliyat amaliy chegaralangan edi.

Bu bozor iqtisodiyoti mexanizmlarining harakatini to`xtatar, erkin faoliyatga yo`l bermagan xolda taraqqiyotga katta zarar keltirilar va asosiy diqqat harbiy iqtisodiyotni kuchaytirishga qaratilgan edi. Yangi model esa umuman boshqacha usuldagi xo`jalik

yuritishni boshqarish edi. Bunda ijtimoiy yo`nalish iqtisodiyotga yangicha mazmun etib, xalq manfaatiga e'tibor asos hisoblanadi. Bu hozirgacha davom etib, davr talablariga ko`ra takomillashtirib kelinadi.

Germaniyacha ijtimoiy bozor xo`jaligi erkinlikka asoslangan va individual mustaqillikka qaratilgan. Lekin kuchli davlat ta'sirini ko`zda tutadi. Asosiy maqsad shuki, davlat avvalo raqobatni ta'minlash bilan birga kuchli ijtimoiy siyosatni qo'llaydi. Bu esa iqtisodiy turg'unlik va odillikni qat'iy ta'minlashni talab etadi.

Ijtimoiy bozor xo`jaligi shunday tartibni o`rnatadiki, bunda davlat huquqiy tartibni va jamiyat farovonligini o`rnatish bilan birga qo`shimcha bir qancha vazifalarni ham bajaradi, qaysiki mavjud shart-sharoit, vaqt talabi, iqtisodiy zaruriyat tufayli o`zgarib moslashib boradi.

Ijtimoiy bozor xo`jaligidagi eng asosiy xususiyatlardan biri, davlatning iqtisodiyotdagi katta o`rni mavjud ekanligi hamda iqtisodiy taraqqiyot va faoliyatdagi ta'sirining kuchliligidir. Bu davlatning xo`jalik yuritishga bevosita aralashuvi emas, balki vosita usullari bilan ta'sir etish va bu yo'l bilan iqtisodiyot taraqqiyotini ta'minlashdir. Bu qonunlar, tartib-qoidalarni belgilash va taqsimotda faol ishtirok etishni o`z ichiga oladi. Iqtisodiy o`rish bilan boylikni, tenglikni ta'minlash yo`lida, taqsimlash o`rtasida kelishuvni ta'minlash usullarini keng qo'llaniladi. Masalan, taqsimlanmagan foydadan olinadigan soliq 65 foizni tashkil etadi. Agar taqqoslasak bu ko`rsatkich AQSHda – 32 foiz, Angliyada – 45 foizga tengdir.

Milliy daromadni taqsimlashda davlat ishtiroki juda yuqori darajadadir. Bu 50 foizni tashkil etadi. Davlatning ijtimoiy kafolatlik roli ham katta va bu sohadagi ko`p yukni o`ziga oladi, ijtimoiy ta'minot va boshqa inson bilan bog`liq iqtisodiy muammolarni davlat o`z gardaniga oladi va amalga oshiradi. Ko`p narsalar to`ppa-to`g`ri davlat ijrosida amalga oshirilsa, qolgan tomonlar bu sohada ish o`rni bahosi orqali bajariladi. Shunga ko`ra Germaniyaga xos narsalardan yana biri ish joyining dunyoda qimmatligidir. Buning ichida ijtimoiy xarajatlar ham mavjuddir. 90 – yillar

o`rtasiga kelib bir soatlik ish vaqti 45 marka bo`lib, bu AQSHga nisbatan uch barobar ko`p bo`lgan. Bunda albatta mehnat unumdorligi yuqoriligining ta`siri ham katta.

Ijtimoiy bozor xo`jaligida ishsizlikning juda pastligi va bandlikning yuqori darajada bo`lishi ham o`z ifodasini topadi. Chunki bunga oid ko`p ishlar, usullar qo`llanilib turadi. Eng muhimi iqtisodiy taraqqiyot, ishlash chiqarishning o`shib borishi, ish joylarining tashkil etilishi va xizmat ko`rtaish sohasining o`shidir.

Farovonlikka qaratilgan ijtimoiy bozor xo`jaligidagi natijalardan yana biri kichik biznes rivoji va uning keng salmoqligi, ommaviy darajada bo`lishi, bunga davlatning e`tibori hamda uning har tomonlama qo`llab-quvvatlanishidir. O`tgan asr 50 – yillardayoq bandlikning yarmidan ko`pi shunga to`g`ri kelgan va umuman aholining farovonligi asosi deb qaralgan. O`sha vaqtdayoq sanoat mahsulotining yarmi kichik va o`rta biznesga to`g`ri kelgan.

Bu modelning yana bir muhim tomonlaridan biri ichki bozorni to`la ta`minlashga harakat qilish bo`lib, avvalo eng ommaviy iste`mol tovarlari bilan bozorni to`ldirish va bu sohada yetishmovchilikka yo`l qo`ymaslikdir. Shu bilan birga haqiqiy bozorbop moliya tizimini shakllantirish va marketing qadrini oshirib borish, uning xaridlik quvvatini ko`tarib borish uchun zarur tadbirlarni doimo qo`llab borish hamma vaqt davlat diqqatida bo`lib, markaning dunyoda eng kuchli valyutalar qatorida ushlab turish, uning halqaro obro`sini ko`tarib borish muhim hisoblanib keladi.

Ijtimoiy bozor xo`jaligining nemischa milliy modeli iqtisodiy taraqqiyot uchun zarur bo`lgan milliy birlik, davlat bilan aholi o`rtasidagi muvozanat mustaxkamligi, iqtisodiy o`shidagi zarur resurslarni to`g`ri taqsimlab, ulardan samarali foydalanishdagi eng ma`qul usul bo`lib, o`zining hayotiyiligini o`tgan davr ichida isbotlab berdi. Haqiqatdan bu model taxsinga sazovor va uni o`rganish foydadan xoli emas.

### **8.3. L.Erxardning “Iqtisodiy ravnaq” dasturi**



Ikkinchi Jahon urushi natijasida Germaniya katta talofotlarga uchrab iqtisodiyoti chuqur tushkunlik darajasida edi. Xududlari esa asosan ikki bo'lakka, ya'ni G'arbiy va Sharqiy qismlarga bo'linib ketgan edi. Sharqiy qismi sobiq sovet tizimi asoratida bo'lib, bunda iqtisodiy yo'nalish sotsializm g'oyasi asosida ijtimoiylik hukmronligi tiklana boshlaydi. G'arbiy Germaniya esa kapitalistik iqtisodiy tamoyillar asosida tiklanadi.

Bunda o'sha vaqt iqtisodiyot vaziri, so'ngra Germaniya Prezidenti Lyudvig Erxard dasturi va bevosita boshchiligi asosida amalga oshirilgan neoliberallik tamoyillidagi "ijtimoiy bozor xo'jaligi" konsepsiyasi asos bo'lib hisoblangan. Bunda erkin bozor iqtisodiyoti, davlat yordamida turli aholi tabaqalari o'rtasidagi daromadlar farqini tenglashtirish, davlat ijtimoiy himoya tizimini rivojlantirish va bozor iqtisodiga ma'lum darajada haqqoniyat kiritish ko'zda tutiladi.

Bunday iqtisodiy siyosat asosida quyidagi tamoyillar yotadi: davlat bevosita xo'jalik jarayonlarini tartibga solish bilan shug'ullanmaydi, lekin xususiy

sub'ektlarning erkin raqobat sharoitlarini belgilaydi va sharoitlar chegarasini o'rnatadi. Bunday tartibni o'rnatish uchun harakatga layoqatli, ammo davlat ta'sirida bo'lmagan baholar tizimi, pul muomala turg'unligi, ochiq bozorlar, xususiy mulk, javobgarlik normalari, shartnomalar tuzish erkinligi, mamlakatda iqtisodiy siyosatning turg'unligi mavjudligi talab etiladi. Bu tamoyillar bozor munosabatlari tug'diradigan ijtimoiy tengsizlikni yumshatuvchi kuchli davlat ijtimoiy siyosati bilan to'ldirib turilishi zarur. Shunday qilib, eski erkin bozorning liberal g'oyalari yangilari bilan to'ldirilib, davlatning ijtimoiy muammolarini xal qilishdagi javobgarligi qo'shilib, bu siyosatga yangi liberalizm deb nom beriladi.

Bu siyosat o'zining yuqori samaradorligini ko'rsatib aholisi uchun juda yoqimli edi. Shu bilan birga urushdan keyingi Germaniyaning iqtisodiy juda qiyin axvoli xo'jalikning markaziy tartiblashtirilishi, asosiy ishlab chiqarish vositalarini davlat qo'lga topshirishni taqozo etar edi. Shu bilan birga g'olib mamlakatlarda davlat

tartiblashtirishi g`oyasini oldinga suruvchi Keyns ta'limoti ommaviy bo`lib, har tomonlama qo`llanilar edi. Eng muhimi shuki, bu siyosatda iqtisodiy o`shish bilan boylikni teng taqsimlashga urinish o`rtasida kelishuvchanlik xosil qilinadi edi.

Erxardning fikricha “Bozor iqtisodiyoti faqat erkinlik sharoitida kuchga kiradi. Bu iste'mol, kasb tanlash, ish joyini tanlash, tadbirkorlik faoliyatini tanlash, xususiy mulkni tasarruf etishni tanlash, ayniqsa ishlab chiqarish vositalarini tanlash, shartnomalar tuzish erkinligi kabilardan iborat. Siyosiy erkinlik kabi iqtisodiy erkinlik ham juda zarur”, deydi.

Iqtisodiy jonlanish shaxsiy tashabbuskorlik va raqobatning xo`jalik hayotda dalvat faolligi bilan bog`lashni taqozo etadi. Erxard kuchli davlat g`oyasini asos bilib, davlatning konstitutsiyalashtiruv, tartiblashtiruv kuchlariga ega bo`lishi va jamiyatni shakllantirishga layoqatligi g`oyasini oldinga suradi.

Erxard islohotlari ko`zlagan past narx-navo, past soliqlar, erkin baho, antitrust va antikartel farmonlari, xususiylarga ko`rsatiladigan imtiyozlar, ichki bozorni tashqi raqobatdan himoyalash kabilar mo`jiza kuchiga ega edi. Bular iqtisodiy tiklanishni jonlantirib, ajoyib natijalarga olib kelgan edi. Aqlli ravishda ichki bozorni himoya eta bilish va o`z muhitida erkin harakat qila olish yaxshi muvaffaqiyatlar bergan edi.

Islohat tadbirlari avvalo pul va bahodan boshlanib, mustaxkam valyutani yaratishga qaratiladi. Yangi davlat markasi davlat puli sifatida kiritilib, juda ehtiyotkorlik bilan eskisini almashtiradi va muomalaga kiritiladi. Bunda ish haqi va nafaqalarga zarar keltirmay, himoya qilishga katta e'tibor beriladi. Emissiya banki ta'sis etiladi va shu bilan birga uning xususiy banklar bilan bo`ladigan munosabatlarini belgilovchi Nizomi tasdiqlanib, baho erkinligi kiritiladi. Resurslarni ma'muriy tarzda taqsimlash bekor etilib, shu vaqtgacha iqtisodiy munosabatlarni belgilovchi xujjatlar ham harakatdan to`xtatiladi. Kreditlar to`g`risida yangi normativ xujjatlar qabul qilinadi. Soliq siyosatlariga yangiliklar kiritiladi. Antimonopol va antikartel normativ xujjatlar qabul qilinadi.

Iqtisodiy islohotdagi har bir tadbir juda aniqlik, o`rinli va maqsadli ravishda bajarilishini ta`minlanishiga katta e`tibor qaratiladi. Masalan, reyxs markaning kiritilishini olsak, barcha tomonlarni puxta o`ylab hisobga olgan xolda ish yuritiladi. Bunda ayniqsa bozorda tovar – pul muomalasining normal xolda bo`lishiga ahamiyat kuchli bo`ladi. Buning uchun yangi pulni almashtirish qattiq chegaralanib, oldin 40 marka, so`ngra esa 20 marka belgilanadi. Bozorda tovarlar mavjudligini ta`minlash uchun xatto ulgurji savdogarlar shaxsan safarbar etiladi. Hukumat “har kishi uchun tovar” degan dastur qabul qilib, unda arzon iste`mol tovarlari ishlab chiqarish belgilanadi.

Bu tadbirlar narx-navoni muntazamlash, so`ngra uni pasaytirish, reyxs markaning qudratli qilish amalga oshirilib, iqtisodiyotni jonlantirish va tiklash amalga oshirilgan xolda aholi ta`minotini yaxshilash ta`minlangan edi. Hukumat xalq noroziligiga yo`l qo`ymaslikka harakat qilib, bu bilan ikkinchi tomondan okkupasion hokimiyatga nojo`ya harakatlar uchun sabab-bahona bermaslikka urinar edi.

Bunday harakatlar juda tez o`z natijasini berdi va birinchi yilning o`zidayoq ishsizlik kamayadi va mehnat unumdorligi 30 foizga oshadi. Xonavayron bo`lgan iqtisodiyot tez tiklanib, keyingi o`sishga asos solina boshlaydi. Shu bilan birga boshqacha asosdagi iqtisodiyot yaratila boshlandi. Pul islohatining muvaffaqiyati iqtisodiyotni liberallashtirish nafaqat bahoni, shuningdek xo`jalikni erkinlashtirish bilan iqtisodiyotning barcha tomonlarini ishga solib yubordi.

Yangi xo`jalik tamoyillari va ijtimoiy tartib yuzaga kela boshladi. Maxsus ijtimoiy bozor xo`jaligi tizimi yuzaga kelib, bu hozirgacha davom etmoqda. Germaniya namunasidagi ijtimoiy bozor xo`jaligi Erxard islohoti bo`yicha yuzaga kelib, u liberal asosdagi xususiy erkinlikka mo`ljallangan va kuchli davlat tartiblashuviga asoslangan bo`lib, u avvalo raqobatni ta`minlovchi va kuchli ijtimoiy siyosatni o`tkazuvchi hamda ijtimoiy haqqoniyatga asoslanuvchi, muntazamlilik tamoyilidan kelib chiquvchi tizimdir. Ijtimoiy bozor xo`jaligi davlatning huquqiy himoya tartibini ta`minlash va

shuningdek jamiyat farovonligini ko`tarish bilan birga qo`shimcha muhim vazifalarni bajaradiki, bular vaqt va iqtisodiy taraqqiyot sharoitlari bilan belgilanadi.

Erxard islohoti natijasida iqtisodiy o`shish yuqori darajada davom etdi va “nemis mo`jizasi” nomini oldi. 15 yil ichida Germaniya ilg`or iqtisodli davlatga aylanib, Evropada birinchi o`ringa chiqdi.

Islohotning birinchi ikki yili ichida tovarlar ishlab chiqarish ikki barobar o`sdi va yillik o`shish 10-15 foizga teng bo`ldi. Yashirin bozor va chayqovchilik yo`q bo`ldi. 1950 – yilga kelib 1939 yil darajasi qo`lga kiritildi, sanoat ishlab chiqarish bo`yicha AQSH va Angliyadan keyingi uchinchi o`ringa chiqdi. Oltin zahirasi bo`yicha ikkinchi o`rinni egalladi. Asosiy kapital to`la yangilandi. Kapital xarajatlar yuqori darajaga yetdi. 1956 – yilda chetga kapital chiqarish 9 mlrd. markani tashkil etdi. Harbiy xarajatlar keskin qisqarib, katta iqtisodiy yuksalish yuz berdi. Islohotlarning o`ninchi yilida Evropa umumiy bozorida ko`mir qazib chiqarishning 60 foiz, po`lat eritishning 50 foiz, eksportning 40 foiz, importning 35 foizi GFRga to`g`ri kelar edi.

60 – yillarga kelib urushdan keyingi iqtisodiy rivojlanish omillari zaiflashuvi natijasida o`shish pasaya boshlaydi. Bu vaqtga kelib rivojlangan mamlakatlar ichida o`shish darajasi eng yuqori va siklik tebranishlarni tekislashtirishga erishgan mamlakatlarga aylangan edi. Lekin ortiqcha ishlab chiqarish tushkunligi boshlanadi va GFRning jahon ishlab chiqarishdagi hissasi pasaya boshlaydi. Shakliy tuzilma inqirozi ham qo`shilib, an`anaviy tarmoqlarga ham tarqaladi. Germaniya davlatining tartiblashtiruv makroiqtisodiy darajada kuchayishi talab etilib, iqtisodiy taraqqiyotning dasturini ishlab chiqish, moliyaviy rejalashtirishni qo`llash kabilar yuzaga kelib, bu GFR taqdirida birinchi shart edi. Davlat iqtisodiy siyosatida joriy va qisqa muddatli, o`rta va uzoq muddatli yoki tashkiliy tuzumiylilik yuzaga keladi.

70 – yillar o`rtasiga kelib Germaniya iqtisodiyotida ikkinchi inqiroz yuz beradi. Bankrotlik keskin o`sadi, inflyatsiya kuchayadi va ishsizlik o`sadi. Bu inqiroz boshqa

rivojlangan mamlakatlardagi inqirozga qo`shilib ketib, iqtisodiy vaziyatni ancha chuqurlashtiradi.

80 – yillar boshida GFRda uchinchi iqtisodiy inqiroz yuz beradi. Bunda ham sikllilik tashkiliy-tuzumiylilik inqirozi bilan ulashib ketadi. Ishsizlik o`sb, aholining real ish haqi darajasi pasayadi. Germaniyaning tashqi iqtisodiy aloqalari ancha zarbaga uchraydi. Germaniyaning jahon bozoridagi raqobatbardoshligi, ilm sig`imli mahsulotlar eksporti keskin qisqaradi. Bular xo`jalik mexanizmi inqirozidan xabar berar edi.

Bunday xolat hukumat o`zgaruviga olib keladi va iqtisodiy siyosatda yangi burilish yuzaga keladi. Bunda xususiylashtirishni amalga oshirish birinchi vazifa bo`lib, bu bozor kuchlarini mustaxkamlash, bandlik muammosini yechish, iqtisodiy o`shish va davlat moliyasini tartiblashtirish kabilar bilan bog`langan edi. Iqtisodiy siyosatdagi burilish soliqlar islohotini ham o`zi ichiga olgan edi.

GFR iqtisodida to`rtinchi inqiroz 90 – yillar boshida yuz beradi. Bu asosan integratsiya bilan bog`langan bo`lib, birlashuv qiyinchiliklari asosiy sababchi edi. Bu eng og`ir inqirozlardan bo`lib, navbatdagi siklik iqtisodiy taraqqiyotning ma`lum bosqichi bo`ldi. Bu inqiroz ham muvaffaqiyatli xal qilinib, qo`shilish og`irliklari yengilgan edi.

Yuqorida ko`rib o`tilgan iqtisodiy inqirozlar tavsifi shuni ko`rsatadiki, bular tabiiy xususiyatli bo`lib, tasodifiy va kutilmagan inqirozlar emas. Chunki bular asosan sikllik taraqqiyot va tashkiliy-tuzumiylilik o`zgarishlar zaruriyati bilan bog`langan iqtisodiy tushkunlik mazmuniga ega edi. Natijada Erxard islohoti asos solgan ijtimoiy bozor xo`jaligi tizimi o`zgarimasdan takomillasha borgan va asosiy iqtisodiy yo`nalish davom etgan. Umuman Germaniya iqtisodiyoti o`zining rivojlangan, ilg`or va jahonda yetakchi iqtisodiyot ekanligi mustahkamlanib borayotganini ko`ramiz.

Germaniya iqtisodiyoti erishilgan muvaffaqiyatlarning darajasini ko`tarib, o`ziga xos ijobiy tomonlarini boyitib, ko`pchilik mamlakatlarga o`rnak vazifasini bajarib kelmoqda va bundagi tajribani o`rganish foydadan xoli emasdir.

#### **8.4. G`arbiy va Sharqiy Germaniyaning qo`shilishi bilan bog`liq iqtisodiy muammolarning xal qilinishi**

Germaniya yerlarining qo`shilishi tarixiy voqea bo`lib, yagona Germaniya milliy iqtisodiyotining shakllanishi yangi bosqichdan iboratdir. Bu jarayon shu bilan birga katta qiyinchiliklarni yengish va yirik-yirik sarf-xarajatlarni amalga oshirish bilan bog`langan edi.

Barcha og`irlik G`arbiy Germaniya gardaniga tushib, xarajatlar va butun o`zgarishlarni asosan o`z bo`yniga olgan edi. O`zgarishlarning asosiy qismi G`arbiy Germaniyadagi iqtisodiy tizimni qo`llash va iqtisodiy taraqqiyot darajasiga tenglashtirish bilan belgilanadi. Birlashish bilan bog`liq xarajatlar 2 trln. markani tashkil etgan.

Asosiy vazifalar Sharqiy yerlarning qoloqlikdan chiqarish, iqtisodiy shakli tuzilmalarni o`zgartirish, ishsizlikni kamaytirish va mehnat unumdorligini ko`tarish, G`arbiy standartlarga tenglashtirish, xususiylashtirishni amalga oshirish kabilardan iborat edi. Sharqda G`arbgga nisbatan mehnat unumdorligi uch barobar past bo`lgan.

Sharqiy Germaniyadagi iqtisodiy o`zgarish va uning islohoti quyidagi jarayonlarni o`z ichiga oladi:

- xususiy mulkni kiritish;
- ishlab chiqarish vositalarini xususiylashtirish;
- o`tish jarayonlarini qisqa vaqt ichida amalga oshirish;
- yangi davlat institutlarini joriy qilish;
- bozor iqtisodiyoti o`zgarishlarini amalga oshirish;

- katta xajmda kapital xarajatlarni bajarish.

Qo`shilish vazifalari 1990 – yilda boshlandi. GFR Konstitutsiyasi GDRda ham kuchga kirdi. Valyuta, iqtisodiy-ijtimoiy ittifoqlar tuzildi. Shu bilan birga institusional tashkiliy tuzilmalar kuchga kirdi. Nemis markasi, rivojlangan bank tizimi, moliyaviy boshqaruv tadbiriq etildi. Xususiylashtirish 1994 – yilda yakunlandi. Shu bilan birga xo`jalik tuzumi ham o`zgartirila boshladi.

Boshqa mamlakatlarga nisbatan iqtisodiy o`zgarishlar ancha qisqa vaqt ichida bajarilib, iqtisodiy tushkunlikni oldi olinib va bundagi ko`p ishlar muvaffaqiyatli bajarilib, muntazam iqtisodiy o`shishga o`tilgan edi. Lekin keskin o`zgarishlar bir qancha muammolarni yaratib, bularning ichida eng muhimlari ijtimoiy soha bilan bog`langan edi. Ta`sirlisi ko`pchilik korxonalarining yopilishi va ishsizlikning o`shishi edi. Buning asosiy sababi g`arbiy ishlab chiqaruvchilar bilan bo`lgan raqobatga chiday olmasligi edi. Bu to`g`ridan-to`g`ri sharqiy yerlarga moliyaviy sarmoyalarni jo`natishni talab etib, 1991 – yili 140 mlrd., 1992 – yili 152 mlrd, 1993 – yili 182 mlrd. markani va qisqa vaqt ichida hammasi bo`lib 1,4 trln. nemis markasi miqdorida davlat moliyaviy sarmoyalari yuborilgan. Bu Rossiya, Markaziy va Sharqiy Evropa mamlakatlariga nisbatan GDRning ustunligi mavjudligiga qaramay yuz bergan edi.

Sharqiy Germaniya iqtisodiyotining o`zgarishi bir qancha qiyinchiliklarni tug`dirib, bularning ichida eng asosiysi o`shishning doimiyiligini ta`minlash edi. Buning uchun o`shishning davomiyligi, o`zidan-o`zi chetki turtkisiz o`shish iqtisodiy mexanizmini yaratish va singdirish talab etilar edi. Bu albatta birdaniga bo`ladigan va oson masala emas edi. Ancha murakkab va kompleks muammo ekanligi ma`lum edi. Chunki Sharqiy Germaniya korxonalarining raqobatbardoshlik darajasini ko`tarib, G`arbiy darajaga yetkazish talab etilardi. Buning uchun ish haqi xarajatlarning mahsulot birligiga to`g`ri kelishini ko`tarish va innovatsion faoliyatni rag`batlantirish talab etilar edi. Bunday vazifa juda qimmatga tushar va ko`p kompleks ishlarning amalga oshirilishi bilan bog`langandir. Ishlab chiqarish quvvatlarini ilg`or texnika va

exnologiya asosida yangilash, ish usullarini takomillashtirish talab etilib, bularning hammasi yuqori malakali ishchi, xizmatchilarni talab etardi. Ma'lumki, muammo yuqori texnika bilan birga inson resursiga borib taqaladi.

Bundan tashqari ishlab chiqarish tashkiliy tuzumini tubdan o'zgartirish talab etilib, ichki va tashqi bozor talabiga moslashtirish zaruriyati tug'iladi. Bu ham ma'lum vaqt va katta sarmoyani talab qiladi.

Shu bilan birga xizmat ko'rsatish sohasi, transport va aloqa, axborot, boshqarish kabilar ham tub o'zgarishlarni talab qilib, ularni zamonaviylashtirish va G'arb standarti darajasida qayta tuzish ham juda dolzarb vazifa hisoblanar edi. Eng muhimi turmush darajasi va turmush sifatini ko'tarish va G'arbiy zona darajasiga yetkazish ham juda zarur va katta xajmli ish hamda sarmoya talab qilar edi.

Germaniya yerlarining qo'shilishi va yagona davlatning shakllanishi, bitta milliy iqtisodiyotning yuzaga kelishi bilan birga boshqa muammolarni ham yuzaga keltirdi. Qoloq Sharqiy iqtisodiyotning qo'shilishi umumiy pasayishga olib keldi va yagona Germaniya iqtisodiyoti buning natijasida boshqa rivojlangan mamlakatlarga nisbatan past ko'rsatkichlarga ega bo'ladi. Bu ayniqsa aholi jon boshiga hisoblanadigan ko'rsatkichlar, mehnat unumdorligi darajasi, turmush sifati, daromad ko'rsatkichlari kabilarga taalluqlidir.

Bundan tashqari katta xajmdagi sarmoyalarning sharqiy yerlar uchun sarf etilishi, bunda katta kapital quyilmlarning amalga oshuvi va diqqat e'tiborni qoloqlikdan chiqarish va g'arbiy darajaga yetkazishga qaratish g'arbiy qismdagi iqtisodiy o'sishga salbiy ta'sir ko'rsatadi.

Bu byudjetdagi og'irlikning yuzaga kelishi, soliqlarning ko'tarilishi, g'arbiy qism korxonalaridagi kapital xarajatlarning kamayishi kabilarga olib kelgan.

Lekin o'zgarishlarga qaratilgan tadbirlar tez o'z natijasini berib, Sharqda qoloqlik borgan sari yo'q bo'lib, umumiy o'sish ham boshlanadi. GFR sotsialistik lagerda eng ilg'or mamlakat hisoblanardi. Shunga qaramay qo'shilish oldidan uning YAIM jon



boshiga hisoblaganda G`arbiy Germaniyaga nisbatan 1/3 qismga teng edi. 1996 – yilga kelib 57 foizga ko`tariladi. Sharqiy zonada 1994 – yildanoq jonlanish boshlanib, YAIM 8 foizga o`sadi. G`arbiy qismda bu 2,5 foizga teng bo`lib, umuman GFRda 3 foizni tashkil etadi. Ishsizlik ancha pasayib, davlat xarajatlari va soliq to`lovlari darajasi pasaya boshladi.

### **8.5. Hozirgi davr Germaniya iqtisodiyoti o`shining muammolari va Shryoder dasturi**

Hozirgi davrga kelib Germaniya iqtisodiyotida o`sh sekinlasha boshladi va buning oldini olish uchun hukumat o`zining chora-tadbirlarini belgilay boshlaydi.

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

Ta`kidlaganimizdek, Germaniya iqtisodiyoida davlatning o`rni katta bo`lib, uning bozorni tartiblashtirish vazifalari keng xajmli edi. Bu esa o`z navbatida raqobat sharoitlarini toraytirib, uning to`laqonli harkatiga to`squinlik qilar hamda davlatning aralashuvi yuqori darajada edi. Hozirgi vaqtga kelib bunday xolat o`zgarishni talab etadi.

Qo`ldan berilgan raqobatbardoshlik darajasini qaytarish va bu sohada yuqori cho`qqilarni egallashga harakat qilinayotgan edi. Iqtisodiyotdagi davlat ishtiroki darajasini qayta ko`rib chiqish, to`la erkin bozor iqtisodiyoti yo`liga o`tish bilan bog`liq tadbirlarni amalga oshirish zaruriyati tug`ilgan edi. Albatta bu barcha soha va tarmoqlardagi davlat iqtisodiyoti siyosatini qayta ko`rib chiqish va iqtisodiy o`shni tezlashtirishga mos siyosatga o`tish yo`llari axtariladi.

Bunda liberallik siyosati, tadbirkorlikka to'la erkinlik berish, soliqlarni pasaytirish, ijtimoiy xarajatlarni kamaytirish, davlat sarflarini qisqartirish kabi nozik masalalarni xal qilish yo'llarini belgilash ko'zda tutiladi. Shu bilan birga ijtimoiy muammolarga e'tiborni qaratish zaruriyati ham tug'ilmoqda edi. Asosiy ijtimoiy muammolar quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- ish joyining qimmatligi va ijtimoiy yukning og'irligi;
- xalq qarib borishining o'sishi 1997 – yilda 100 ishlovchiga 96 ta mehnatga layoqatsiz to'g'ri kelgan;
- globallik darajasining o'sishi chetdan keluvchilarning ko'payishi va ularni maxalliylar bilan tenglashtirish muammosining o'tkirlashuvi.

Ijtimoiy muammolarni yechishdagi eng ma'qul usul o'zini ta'minlay olish yo'llarini qo'llashdir. Eng yaxshi ijtimoiy tartibli joy jamiyat mahsulotini qayta taqsimlash yo'li bilan maksimal keng xajmdagi ijtimoiy qo'llaniladigan joy emas, balki qo'llashga muxtoj fuqarolar eng kam bo'lgan joy hisoblanadi.

Asosiy maqsad bevosita ta'minlash emas, balki muxtojlikni yo'q qilishdir.

Shryoder dasturi bo'yicha davlatning iqtisodiyotga bevosita aralashuvini imkoni boricha kamaytirib, erkin harakatini sharoitini kengaytirish, ayniqsa mayda va o'rta biznesni maksimal qo'llash siyosatini oldinga suriladi. Bu sohada ayniqsa davlat tartiblashtirishi, chegaralashga qarshi kurash olib borish talab etiladi va bu burinchi darajali ish deb bilinadi. Mayda va o'rta biznesmenlarni xalq taniqli ashulachi va futbolchilardek ardoqlab, hurmat qilishi kerak deb bilinadi. Agar davlat harakati raqobatni susaytirsa, u bozorga qarshi qaratilgan bo'ladi, deb bilinadi. Davlat tub mazmunan vatan ishlab chiqaruvchilarini ichki bozorda himoya qilish emas, balki raqobatga qarshi kuchlar, monopoliyaga qarshi kurashni ta'minlashi kerak va samarali xo'jalik yuritish usullarini keng qo'llash sharoitlarini yaratishi zarur.

Asosiy e'tibor yuqori texnikali tarmoqlarga, yangi innovatsiyali firmalarga qaratiladi. Industrial jamiyatdan bilim, axborot, xizmat ko'rsatishga asoslangan

iqtisodiyotga o'tish amalga oshirila boshlandi. Buning uchun ta'lim sifatini ko'tarish, ilmiy texnologik siyosatni kuchaytirish, infratuzilmalarni qayta qurish yo'llari qo'llaniladi. Bungacha esa davlat tarmoq shakli tuzilmalariga va ayrim ishlab chiqarishlarga investitsiyani tartiblashtirish usulini qo'llar edi.

Globallik va texnologik siljishlar tezligi davrida hukumat birinchi o'ringa bevosita mehnatkashlar daromadining o'sishini tezlashtirish, qashshoqlikka barham berish, ishsizlikni kamaytirish emas, balki daromadlar, bandlik masalalarini xal qila oladigan va yangi firmalarni tashkil etish va korxonalarining ravnaqini ta'minlashga o'z diqqat – e'tiborini qaratishi talab etiladi.

Soliqlar 2001 yilga kelib 45 foizdan 35 foizga tushurilib, nafaqa xarajatlari kamaytirildi hamda xususiy nafaqa jamg'armalarga soliq imtiyozlari qo'llanila boshladi. Davlat xarajatlari pasaytirilib, umumiy davlat sarmoyalari tejami 16,7 mlrd. dollarni tashkil etadi. Angliyadek bozor liberallashtirishga o'tila boshlanadi va ijtimoiy mo'ljalli iqtisodiyotdan to'laqonli bozor iqtisodiyotiga o'tish asta-sekin kuchga kira boshlaydi. Davlat mulkini xususiylashtirish bo'yicha ancha ishlar qilindi. Shu bilan birga davlatning bozorni tartiblashtirish faoliyati ancha qisqartirilib, iqtisodiy aralashuv susaya bordi.

Shryoder dasturining amalga oshirilishi va unda belgilangan tadbirlarning tadbiriq etilishi, o'z natijalarini berib Germaniya iqtisodiyotining bozor munosabatlari asosida rivojlanishini tezlashtirdi. Bu esa Germaniya iqtisodiyoti salohiyatini ko'tarib, jahon xo'jaligidagi o'rnini mustahkamlaydi va o'ziga xos e'tiborni jalb etadi.

**Monopoliyaga qarshi qonunchilikning konseptual asoslari.** XX asr iqtisodiyotni erkinlashuvi, bozorlarni ochilishi va tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqarish va taqsimlashda ko'pchilik rivojlangan mamlakatlar davlat boshqaruviga emas, balki bozor kuchlariga suyana boshlaganiga guvoh bo'ldi. Raqobat siyosati iqtisodiy erkinlikni rag'batlantirish, ba'zida esa mustaqil xaridorlar va sotuvchilar o'rtasida raqobatni talab qilish yo'li bilan qo'llab-quvvatlaydi. Shu sababli barcha

rivojlangan mamlakatlar o'zlarining raqobatga qarshi qonunlarini yanada kuchaytirdilar, shu vaqtni o'zida ba'zi mamlakatlar savdo-sotiqqa to'sqinlik qiluvchi, va keyinchalik boshqa xatti-harakatlar bilan qaytadan vujudga keltirilishi mumkin bo'lgan to'siqlarni barataraf etadigan yangi qonunlarni kiritdilar.

Azaldan, raqobat siyosati avvalambor iqtisodiyoti rivojlangan, ichki raqobat tijoratda muhim omil hisoblangan mamlakatlardagi raqobat jarayonini himoya qilish uchun qo'llanib kelingan. Shundan kelib chiqqan holda, eng jiddiy raqobat siyosati AQSH, Germaniya va yeh kuzatiladi.

**Qonunning maqsadi.** «Raqobat siyosatining oliy maqsadi – resurslarni yanada samarali taqsimlashga erishish uchun samarali raqobat jarayonini qo'llab-quvvatlash va rag'batlantirishdir»

GFR "Raqobatni cheklashga qarshi qonun" hajmi katta va mazmunan teran bo'lgani bilan (ushbu qonun oltita bob va 131 moddadan iborat) mazkur qonunning maqsadini oydinlashtirmagan. Raqobatni cheklashni keltirib chiqaruvchi holatlarni ko'p sonli turlari va holatlari juda aniqlik bilan ta'riflanganligi sababli GFR sudlari va Federal kartel organi raqobat siyosati borasida barcha siyosiy va iqtisodiy maqsadlarni chetlab o'tgan holda ushbu qonunga so'zsiz itoat qiladilar. Lekin ma'lum bir holatda raqobatni cheklanishi iqtisodiyot uchun yoki jamiyat uchun foyda keltirishi isbotlab berilsa, u holda Iqtisodiyot Vazirligi ushbu bitim/kelishuvlarga istisno tariqasida ruxsat berishi mumkin va bu qonunda qayd qilingan.

Shunga qaramasdan, qonunda kichik va o'rta biznes sub'ektlarini himoya qilishga alohida e'tibor qaratadi. Buning sababi nemislar kichik va o'rta biznes sub'ektlarini nemis iqtisodiyotining ishonchi poydevori, innovatsiyalar va bandlik uchun qulay deb hisoblaydilar. Shu sababli ushbu sub'ektlarga ma'lum darajalarda kartel bitimlarini tuzishga ruxsat berilgan, masalan, agarda ushbu bitimlar ularni yirik raqobatchilariga nisbatan egallagan pozitsiyalarini kuchaytirishga yordam bersa. Qonun shuningdek

monopolistga nisbatan preferentsiyalarni qo'llash orqali ustun mavqeni suiiste'mol qilishni qat'iyyan taqiqlaydi.

GFRning "Raqobatni cheklashga qarshi" qonuni Federal Iqtisodiyot Vazirligiga istisno holatlarda qonunning alohida normalaridan (8 modda) ozod qilishi mumkin. Intellektual mulk va patentlardan foydalanish huquqi ushbu huquqlar qanday taqdim qilingan bo'lsa shu holicha qonun ta'siridan ozod qilinadi (17 modda).

Ba'zi bir monopoliyaga qarshi normalardan ozod qilingan va alohida tartibga solinadigan sohalarga: qishloq xo'jaligi, sug'urtalash, intellektual mulk sohasi, sport kiradi (Qonunning V moddasi).

Telekommunikatsiyalar sohasidagi raqobat "telekommunikatsiyalar to'g'risida qonun"(1996 g.) va ushbu sohada maxsus vakolat berilgan organ tomonidan tartibga solinadi.

Barcha turdagi mulk shakliga ega bo'lgan korxonalariga teng sharoitlarda yondashish Qonunning 130 moddasida qayd qilingan.

**Asosiy tushunchalar.** Qonunda "tovar" ta'rifi berilmagan. Biroq ushbu atama doimo "tijorat xizmatlari" bilan birga ishlatiladi.

Qonunda bir-birini o'rnini bosadigan tovarlar to'g'risida hech nima deyilmagan. Lekin, tovar bozorlarini mahsulot chegaralarini aniqlash maqsadida iqtisodiy tahlil o'tkazilganda bir-birini o'rnini bosish tamoyilidan foydalaniladi. Bunda umum qabul qilingan ekonometrik qoidalardan foydalaniladi: qarama-qarshi egiluvchanlik, 5-10% test.

Qonunda ta'rif berilmagan, biroq yo'riqnomalar bozorlarni tovar (mahsulot) va jug'rofiy chegaralarini ta'rifini talab qiladi. Relevant bozor tushunchasi – yuridik tushuncha emas, lekin iqtisodiy tahlilda undan foydalaniladi (qo'shib ketishda va ustun mavqeini suiiste'mol qilishda).

**Ustun mavqe.** GFR “Raqobatni cheklashga qarshi” Qonunida ustun mavqega berilgan ta’rif ham ustun mavqeni mavjudligiga asos sifatida korxonaning moliyaviy hukmronligidan foydalanadi. Ta’rif shuningdek jamoa ustunligini ham hisobga oladi.

(1) Xo’jalik yurituvchi sub’ekt ma’lum bir tovarni yoki tijorat xizmatini yetkazib beruvchi yoki sotib oluvchi sifatida ustun mavqega ega bo’lsa, u

1. u raqobatchilarga ega emas yoki raqobatlashishga tortilmagan; yoki
2. raqobatchilarga nisbatan sezilarli bozor pozitsiyasiga ega; ushbu maqsadda uning bozor ulushi, moliyaviy hukmronligi, xom-ashyo resurslaridanyoki bozorlardan foydalanishi, uni boshqa xo’jalik yurituvchi sub’ektlar bilan aloqalari, boshqa xo’jalik yurituvchi sub’ektlarni bozorga kirishi uchun to’siqlar, ushbu qonun chegarasida yoki uni ta’sir doirasidan tashqarida xo’jalik yurituvchi sub’ektlarni haqiqiy yoki potensial raqobatlashni shakllantirishi, uni o’z tovarlari va tijorat joylashtirish imkoniyatlari, hamda bozorni qarama-qarshi tomonlarini boshqa xo’jalik yurituvchi sub’ektlarga o’tkazish imkoniyatlari hisobga olinadi.

(2) ikkita va undan ortiq xo’jalik yurituvchi sub’ekt ustunlikka ega bo’ladi, qachonki ularni o’rtasida ma’lum tovarlar yoki tijorat xizmatlariga nisbatn sezilarli raqobat bo’lmasa va ular birgalikda taklif shartlarini qondirsalar (1).

(3)xo’jalik yurituvchi sub’ekt ustunlikka ega bo’ladi, qachonki uning bozor ulushi 1/3 ortiq bo’lsa. Bir nechta xo’jalik yurituvchi sub’ekt ustunlikka ega bo’ladi, agarda ular

1. uchta va undan kam xo’jalik yurituvchi sub’ektni bozordagi birgalikdagi ulushi 50% yetsa, yoki
2. 5 ta yoki undan kam xo’jalik yurituvchi sub’ektni bozordagi birgalikdagi ulushi 2/3 yetsa, agarda xo’jalik yurituvchi sub’ekt ushbu sharoit ular o’rtasidagi raqobatni qo’llab-quvvatlashishini ko’rsatsa, yoki xo’jalik yurituvchi sub’ektlarning soni qolgan raqobatchilar uchun ahamiyatga ega bo’lmasa.

**Mutlaq monopoliya.** Ta’rif yo’q, o’xshashi – ustun mavqeni suiiste’mol qilish va uni ta’siriga tushadigan xatti-harakatlar (quyiga qarang).

**Narx sohasida kamsitish.** Qonun matnida ta'rif berilmagan. Chamasi u kamsituvchi harakatlarni umumiy tushunchasiga kirib ketgan. Masalan, Qonunning 19 (4) moddasi quyidagilarni talab qilishni man qiladi:

Haq to'lashni unchalik qulay bo'lmagan shartlari yohud boshqa shartlar, qachonki ustun mavqega ega bo'lgan korxonaga o'xshash bozorlardagi haridorlardan talab qilsa, va ushbu tabaqalanishga ob'ektiv sabab mavjud bo'lmasa.

**Kamsituvchi shartlar.** Ustun mavqeni suiiste'mol qilishni shakllaridan biri sifatida, kamsituvchi shartlar tushunchasi deganda GFR "Raqobatni cheklashga qarshi Qonun" da keltirilgan ta'rifni keltirish mumkin:

... (ustun mavqega ega korxonaga) haq to'lashni qulay bo'lmagan shartlarini yoki boshqa shartlarni talab qiladi, shu vaqtni o'zida ushbu korxonaga taqqoslanayotgan bozorlardagi o'xshash xaridorlardan talab qiladi, agar ushbu tarzda tabaqalashtirishga ob'ektiv isbot mavjud bo'lmasa.

**Monopol qimmat narx.** Ta'rif berilmagan. Doktrina ustun mavqeni suiiste'mol qilishni quyidagi turlari doirasida ishlatiladi:

... haq to'lashni qulay bo'lmagan shartlarini yoki boshqa shartlarni talab qiladi, shu vaqtni o'zida ushbu korxonaga taqqoslanayotgan bozorlardagi o'xshash xaridorlardan talab qiladi, agar ushbu tarzda tabaqalashtirishga ob'ektiv isbot mavjud bo'lmasa

**Monopol arzon narx.** Ta'rif berilmagan. Doktrina ustun mavqeni suiiste'mol qilishni quyidagi turlari doirasida ishlatiladi:

... haq to'lashni qulay bo'lmagan shartlarini yoki boshqa shartlarni talab qiladi, shu vaqtni o'zida ushbu korxonaga, agar ushbu tarzda tabaqalashtirishga ob'ektiv isbot mavjud bo'lmasa taqqoslanayotgan bozorlardagi o'xshash xaridorlardan talab qiladi.

**Shaxslar guruhi.** Germaniyaning monopoliyaga qarshi qonuni raqobat siyosati maqsadlarida shaxslar guruhini (korxonalar) yagona korxonaga sifatida ko'radi. Biroq,

shaxslar guruhi deganda Aksionerlik jamiyatlari to`g`risida qonunga va Qo`shma kompaniyalar to`g`risidagi qonunga talablari nazarda tutiladi:

36 (2) moda. Agar qatnashuvchi korxonalar nazorat qilinsa yoki korxonani Aksionerlik jamiyatlari to`g`risidagi qonunning 17 moddasi doirasida yoki Qo`shma korxonalar to`g`risidagi qonunning 18 moddasi doirasida nazorat qilinsa, u holda ushbu tarzda affilirlangan korxonalar yagona korxonasi sifatida ko`riladi. Agar bir nechta korxonalar birgalikda boshqa korxonaga ta`sir ko`rsatishni amalga oshirishi mumkin bo`lsa, u holda ularning har biri nazorat qiluvchi sifatida ko`riladi.

### **Nazorat savollari**

1. Germaniyada ijtimoiy bozor iqtisodiyotining shakllanishi va rivojlanishining xususiyatlari.
2. Germaniyaning boshqaruv modelida ijtimoiy bozor iqtisodiyoti qanday ta`sir qildi?
3. Germaniyaning iqtisodiyotidagi biznesning ijtimoiy mas`uliyati nimani anglatadi?
4. Zamonaviy Germaniya iqtisodiyotida biznes va hukumatning o`zaro ta`siri qanday?
5. Ren kapitalizmi deb nomlangan narsa nimasi bilan ajralib turadi? Kichik va o`rta biznesni, shuningdek, zamonaviy Germaniyada bank sektorining rolini aniqlash.
6. Germaniyaning iqtisodiy rivojlanish modelining joriy inqirozining sababi nima?
7. Germaniyaning boshqaruv modelini shakllantirishda iqlim va geografik omillar, ayniqsa madaniyat, din, falsafa va fanni rivojlantirishning o`rni qanday?
8. Germaniya biznes madaniyati va biznes axloqiy xususiyatlarini yozing.
9. Nemis etakchiligi uslubining xususiyatlari qanday? Germaniya kompaniyalarida qaror qabul qilish jarayoni qanday?
10. Germaniya biznes madaniyatida byurokratiya va ierarxiya qanday joy? Qaysi



hollarda ular tashkilotning samaradorligiga hissa qo'shadilar va bu qanday aralashuvga olib keladi?

11. Nemis boshqaruv modelini sizga ma'lum bo'lgan boshqa milliy boshqaruv modellari bilan solishtiring. Sizningcha, nemis boshqaruvining afzalliklari va kamchiliklari nima?

## IX BOB. MENEJMENTNING FRANSUZ MODELII

**9.1. Fransiyaning iqtisodiy xususiyatlari.**

**9.2. Iqtisodiyotda davlat o`rni.**

**9.3. Ijtimoiylashtirilgan bozor iqtisodiyoti.**

**9.4. Jyuppe va Jospen islohatlari.**

**9.5. Fransiya – qudratli iqtisodiyotga ega davlat.**

### 9.1. Fransiyaning iqtisodiy xususiyatlari

Fransiya jahonda iqtisodiy taraqqiyoti bo`yicha beshlar qatoriga kiradi. Hududi va aholi soni bo`yicha Evropaning yirik mamlakatlaridan hisoblanadi. Aholi soni 59 mln.

kishidan iborat. YAIM bo`yicha dunyo da 5-o`rinni egallaydi (1,4 mlrd. dollar, aholi jon boshiga YAIM 23,7 ming dollar). Sanoat ishlab chiqarishi, savdo xajmi bo`yicha uchinchi o`rinda turadi. G`arbiy Evropada sanoat ishlab chiqarishi bo`yicha 17 foizga to`g`ri kelsa, qishloq xo`jalik

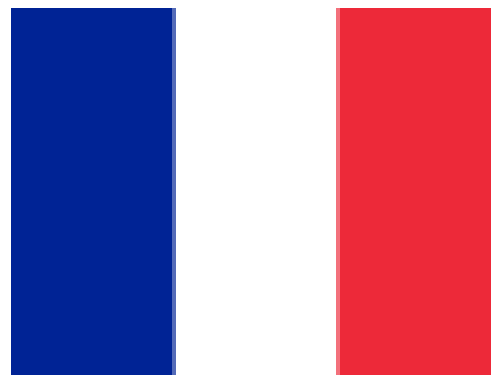


mahsulotlari yetishtirishning 20 foizi to`g`ri keladi. Fransiya iqtisodiyoti qudratli

industrial asosli, diversifikatsiyalashgan ishlab chiqarishga ega va yaxshi rivojlangan aviaraketosozlik, energetika, transport va aloqa, agrosanoat sektorlari kabi strategik tarmoqlarga ega.

Ko`mir, temir ruda, boksit, gaz, uran rudasi, kaliy tuzi kabi tabiiy boyliklari mavjud. Mamlakat iqtisodiyotida ilmiy tadqiqot va axborot xizmatlari muhim o`rin egallaydi. Atom energetikasi, aviasion texnika, elektron texnika kabilar bo`yicha ilmiy tadqiqotlari

ahamiyatlidir. ITTKI yalpi xarajatlari bo`yicha jahonda to`rtinchi o`rinda turadi. Bu xarajatlar asosan sanoatda elektronika, aviaraketosozlik, kimyo, formativtika, energetikaga qaratilib, faqat 19 foiz harbiy sanoat kompleksiga to`g`ri keladi.



<b>Fransuz Respublikasi</b> République française	
<u>Shior</u> : Liberté, Egalité, Fraternité (Fransuzcha: Ozodlik, Tenglik, Qardoshlik)	
<u>Madhiya</u> : <u>La Marseillaise</u>	
<u>Poytaxt</u>	<u>Parij</u>
<u>Rasmiy til(lar)</u>	<u>Fransuz</u>
<u>Hukumat</u>	<u>Prezidentik Respublika</u>
<u>Prezident</u>	<u>Emmanuel Macron</u>
• <u>Bosh Vazir</u>	<u>Édouard Philippe</u>
<u>Respublika</u>	22 Sentabr 1792
<u>Maydon</u>	
• Butun	547,030 km <sup>2</sup> (48-)
• Suv (%)	0.52
<u>Aholi</u>	

• 2012 ro'yxat	65,300,000 (21- o'rin)
• <u>Zichlik</u>	110/km <sup>2</sup>
<u>YaIM (XQT)</u>	2005- yil ro'yxati
• Butun	<u>AQSh\$1,822,000 mil. (13-)</u>
• Jon boshiga	<u>AQSh\$30,276</u>
<u>Pul birligi</u>	Yevro ( <u>EUR</u> )

Jahonda uchinchi darajali atom yadrosi mamlakati hisoblanadi va G'arbiy Yevropada raketsozlik bo'yicha yetakchi o'rinda turadi.

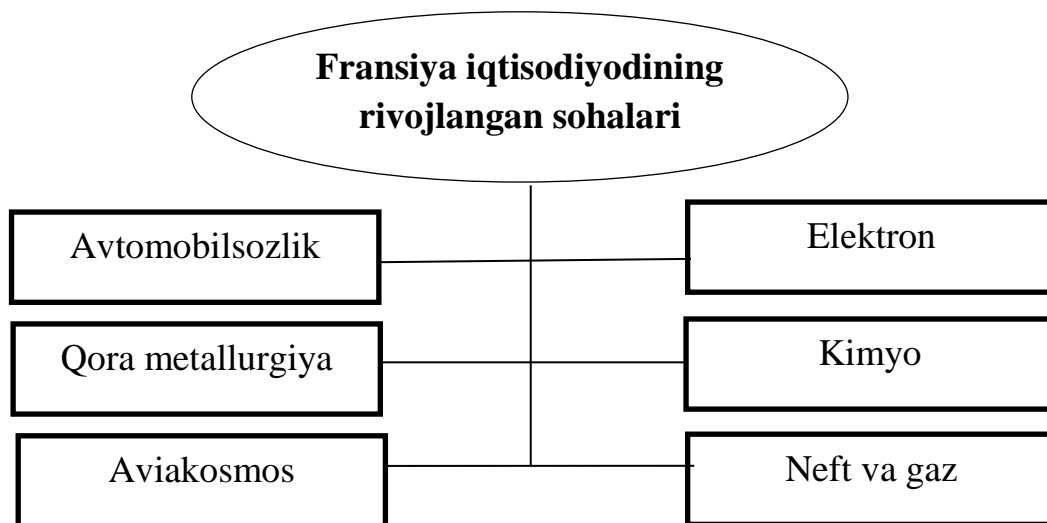
YAIM tarkibiy tuzumi o'ziga xoslikka ega. Qishloq xo'jaligi katta salmog'ligiga qaramay faqat 2 foizni tashkil etadi, sanoatda esa 42 foiz va buning ichida mashinasozlik 31 foizgacha yetadi. Milliy sanoatda avtomobilsozlik yetakchi hisoblanadi va xususiy "Pejo-Sitroen" hamda davlat "Renosi" jahonning 5 foiz yengil avtomobilini ishlab chiqaradi. Energetika jixozlari bo'yicha dunyoda Yaponiyadan keyin ikkinchi o'rinda turadi. Ilm sig'imli tarmoqlar ishlab chiqarishda ustivorlikka ega.

An'anviy ishlab chiqarish hissasi pasayib bormoqda. Bu xatto oziq-ovqat sanoatiga ham taalluqli. Ma'lumki, bunda Fransiya doimo G'arbiy Evropada eng salmog'li hisoblanadi.

Fransiyaning yeI agrar siyosatiga qo'shilishi bilan o'zini ta'minlash yo'nalishi bo'yicha bug'doy, vino, qand, sut, go'sht yetishtirish tezlashdi. Bunda keng bozor mavjudligi, kafolatli narx-navo va kafolatli sotish sharoitlari kabilar qishloq xo'jaligini rag'batlantirdi. Fransiya qishloq xo'jaligida bandlik 6,4 foiz bo'lib, YIMning 25 foiz mahsulotini beradi. Bu Fransiyaning agrar mahsulotlar yetishtirish bo'yicha G'arbiy

Evropada birinchi va dunyoda uchinchi o'ringa chiqardi. Bunday mahsulotlar eksporti bo'yicha AQShdan keyingi ikkinchi o'rinni qattiq ushlab turibdi. Bunda yirik xo'jaliklar barcha mahsulotning 2/3 qismini yaratadi. Chorvachilik asos bo'lib, agrar xo'jalikning 2/3 mahsuloti shunga to'g'ri keladi. An'anaviy ravishda Fransiya

vinochilik,  
bog`dorch  
ilik bilan  
dovrug`i  
chiqqan.  
Qishloq  
xo`jaligi  
yuqori  
darajada industrlashtirilgan.



### **9.1.1-chizma. Fransiya iqtisodiyotining sohalari bo'yicha rivojlanganligi**

O`z ta'minoti bo'yicha g`alla va qand yetishtirish 200 foiz, sariyog`, tuxum, go`sht bo'yicha 100 foizni tashkil etadi.

Xo`jalik faoliyati tashkiliyligi bo'yicha ham o`ziga xoslik mavjud. Ishlab chiqarish va kapital markazlashuvi, konsentratsiyalashuv darajasi yuqori bo`lib, 10 ta moliya-monopolistik gurux hukmronlik qiladi. 100 ta yirik kompaniya sanoat ishlab chiqarishning 2/3 qismini o`zida jamlagan. Masalan, qora metallurgiyada davlat yirik po`lat eritish "Yuzinor-Sasilor" kompaniyasi mamlakatning 70 foiz po`lat qo'yish va 98 foiz eksportini tashkil etadi.

Buni avtomobilsozlik, elektronika sanoatida ham ko`rish mumkin. Rangli metallurgiyani olinsa, bunda ham asosan ikki kompaniya hukmronlik qiladi. Aviasozlik sanoatida bo`lsa 2 va 3 ta yirik kompaniyalar butun tarmoqni o`z qo`lida ushlab turadi.

Bunday xolatni oziq-ovqat sanoati, qurilish, transport va savdoda ham ko`rish mumkin. Bunday xususiyatni jahon miqyosida ham uchramiz va ba`zi tarmoqlarda Fransiya kompaniyalarining jahon liderligi darajasida uchramiz. Kimyo sanoatida shundaylardan “Peships”, bosmaxonada “Ashet”, elektrokabellarda “Kabl de Lion”, samolyotlar navigatsiyasi bo`yicha “Tompson” kabilarni misol keltirish mumkin.

Mayda va o`rta biznes rivojini olsak, bu ham ko`zga ko`rinarli darajadadir. Bunga korxonalar sonining 99 foiziga to`g`ri keladi. Nomoliyaviy bozor xizmatining 83 foiz, qurilishning 80 foiz, savdoning 79,3 foiziga to`g`ri keladi. Sanoatda bular soni faqat 36 foizga teng.

Tadbirkorlik shakllari bo`yicha Fransiya ancha farqlanadi. Asosan tijorat korxonalari yakkashaxslik korxonalaridan iborat bo`lib, barcha kichik va o`rta korxonalarining 2/3 qismi shunga to`g`ri keladi. Bundan tashqari to`la sheriklik, aksioner-kommandit, cheklangan javobgarlik va aksioner jamiyatlari mavjud. Aytaylik, ulgurji savdoda eng keng tarqalgan tadbirkorlik faoliyati javobgarligi cheklangan jamiyatlar (kompaniyalarining 44 foizi), xususiy firmalar (29 foiz) va aksionerlik jamiyatlariga (22 foiz) to`g`ri keladi.

Fransuz mayda va o`rta korxonalarining samarali faoliyati ko`pincha tor mutaxassislashuv, chaqqonlik va ishlab chiqarish manevriga asoslangan. Shu bilan birga ular yuqori va texnologik yangi iqtisodiy tarmoqlarga moyilligi bilan farqlanadi. Farmasevtika, aniq asbobsozlik tarmoqlarida mayda va o`rta korxonalar mahsulotning deyarli yarmini ishlab chiqarishadi.

Shu bilan birga yiriklarga nisbatan bozor kon`yukturasi asosida turg`unsizlikka ega va tez-tez yopilib turadiki, faoliyat muxlati 2-5 yilgagina davom etadigani juda

ko`p. Eksportga kelinsa, bularning imkoniyatlari ko`p emas. Chunki deyarli 60 foiz bu soha bilan shug`ullanmaydi yoki kam shug`ullanadi.

Fransiya moliya-kredit tizimida 6 xil kredit muassasalarini ajratiladi, bular banklar, bank kooperativlari, moliyaviy sheriklik, moliya jamiyatlari va maxsus moliyaviy institutlar. Barcha kredit muassasalari bir kasb tashkiloti hisoblanadi. Fransiya kredit muassasasiga birlashgan. Bularda bank sektori asos bo`lib, kredit xajmining 70 foizi shunga to`g`ri keladi. 400 ga yaqin banklar mavjud. Shu bilan birga keng tarmoqli chet mamlakatlar banklari faoliyat ko`rsatadi. Oltita Fransiya banki jahondagi eng yirik 50 ta banklar qatoriga kiradi.

Fransiya davlat banki Markaziy bank hisoblanadi. Uning eng muhim vazifasi kaznacheylikni kreditlashdan iborat. Shu bilan birga hukumatning hisobli operatsiyalarini bajaradi. Banklar ikki yirik bo`lakdan iborat: kredit-moliya muassasalari va xalq banki kabilardir. “Soste Jeneral”, “Pariba” banklari Fransiyada eng yirik va Evropada uchinchi o`ringa ega. 20 ga yaqin savdo banklari mavjud bo`lib, bular asosan kapital va kapital joylash bozori bilan bog`langan. Bundan tashqari yirik kompaniyalar banklari faoliyat ko`rsatadi. Kooperativ banklarning faoliyati ham keng va operasion bo`limlarning 60 foiz va joriy quyilmlarning 30 foizi shularga to`g`ri keladi. Bularning ayniqsa agrar sektordagi faoliyati xajmlidir.

Moliya kapitali bilan sanoat kapitallarining bir-biriga qo`shilib ketishi natijasida yirik moliyaviy sanoat guruhleri paydo bo`lib, bularning mamlakat iqtisodiy siyosatining shakllanishida va uni halqaro aloqalarida ta`siri kattadir. Fransiya iqtisodiyoti bir necha moliya guruhleri bilan o`ralgan bo`lib, bularni ichida “Pariba”, “Syue”, “Rotshild va Ampen-Shneyder” guruhleri eng yetakchilaridir. Yirik kompaniyalarning manfaatlarini esa fransuz tadbirkorlari milliy Kengashi (Patronat), shuningdek tarmoqlar, tarmoqlararo tadbirkorlar tashkilotlari qo`llab-quvvatlaydilar.

Eng tavsifligi moliyaviy guruxlar bilan konsernlarning Evropa Ittifoqi yagona ichki bozori ichidagi aloqalaridir. Fransiyada xatto Parij-Lill-Strasburg uch burchagi

paydo bo`lib, bunda bir qancha Franko-Belgiya, Franko-Gollandiya va boshqa mamlakatlarning aralash korxonalari yuzaga kelgan. Yagona Evropa loyixalari muvaffaqiyatli ravishda amalga oshirilgan bo`lib, yel energotizimli qo`rilishi, Marsel-Strasburg-Bonn, Lamansh tagida qurilgan temir yo`l toneliga o`xshaganlar shular jumlasidandir.

Fransiya iqtisodiyotida yuz berayotgan tarkibiy-tuzumiy o`zgarishlarda tashqi iqtisodiy aloqalar aloxida o`rin egallaydi. Buning ichida eng ahamiyatlisi albatta tashqi savdodir. Chunki bu eng yirik o`zgaruvchan va halqaro munosabatlarda qatnashuvning eng muhim shaklidir. Keyingi o`n yilliklar ichida tashqi savdo umumiy iqtisodiy o`sishga nisbatan tezroq kengayib bormoqda va milliy iqtisodiyotning jahon iqtisodiyotiga qaramlik darajasi ko`tarilmoqda.

Fransiya iqtisodiyoti tashqi aloqalar uchun doimo ochiq hisoblanadi. Agar aholi jon boshiga hisoblasak, Fransiyada yiliga 8700 dollarga to`g`ri keladi. Buni taqqoslamochi bo`lsak, AQSHda – 4800, Germaniyada – 11000, Buyuk Britaniyada – 7200 dollarga to`g`ri kelishini ko`ramiz. Demak, bu ko`rsatkich bo`yicha Fransiya Germaniyadan keyingi ikkinchi o`rinni egallaydi. Tovarlar va xizmatlar importi YAIMga nisbatan 23,5 foiz, eksport esa 23 foizga teng keladi. 90 – yillarga kelib import eksportga nisbatan ortib ketdi. Bu esa taqchilik balansini yuzaga keltirdi. Natijada Fransiya iqtisodiyotidagi muammoga aylandi.

Fransiya iqtisodiyotining oqiqligi yetakchi tarmoqlarda eksportning ko`payishida o`z aksini topadi. Fransiya jahon eksportida quyidagi sanoat tovarlari bo`yicha sezilarli hisoblanadi: elektrotexnika jixozlari (9 foiz), rangli metal va organik kimyo mahsulotlari (9 foiz), nozik kimyo va qora metallurgiya (10 foiz), formasevtika tovarlari (12 foiz), kauchuk va plasmassa buyumlari (13 foiz), oynak (14 foiz) kabilardir. Lekin keyingi yillarda tovarlar sifati va xavfsizligi darajasi, o`z vaqtida ta`minlash, sotuvdan keyingi xizmatlarni uyushtirish, eksport egiluvchanligi, reklama xarajatlari kabilar bo`yicha eng yetakchi AQSH, Germaniya, Yaponiya, Italiya va

Buyuk Britaniya mamlakatlaridan orqada qolaboshladi. Raqobatbardoshligi past tovarlar ko`payaboshladi. Shuning uchun ham davlat tartiblashtirish mexanizmlarida o`zgarishlar yuz berib, bu avvalo eksportga qaratila boshladi.

Tashqi iqtisodiy aloqalar bo`yicha Fransiyaning eng muhim sheriklari yeti mamlakatlaridir. Mamlakat tovar aylanishining 60 foizi shularga to`g`ri keladi. Shuningdek eksport ham – 60 foiz, qishloq xo`jalik mahsulotlari bo`yicha esa 78 foizgachadir. Avtomobilsozlik bo`yicha bu ko`rsatkich 70 foizga teng. Bunda qo`shni Germaniya asos bo`lib, eksport bo`yicha 16 foiz va import bo`yicha 20 foizga to`g`ri keladi. Ikkinchi o`rinda Italiya turadi va bunga 12 foizga to`g`ri keladi. Buyuk Britaniya ham aloxida o`rin egallab, unga atom elektr stansiyalaridan elektr quvvati eksport qilish ortib bormoqda. Investitsiyada ham bu mamlakatlar asos bo`lib, bularga Fransiya kapital chiqarilishini 70 foizi to`g`ri keladi.

Keyingi muhim sherik AQSH bo`lib, buning hissasi 6,1 foizdan iborat. Asosan AQSHga metallurgiya mahsulotlari va yuqori sifatli vino, pishloq kabi tovarlar eksport qilinadi. AQSHdan asosan energetik, kimyo ishlab chiqarishi, kompyuterlar, aviadetallar va shaxsiy iste`mol tovarlari import qilinadi. AQSH bilan aloqa tashqi savdoga nisbatan ancha kengdir. Bunda investorlik ham katta o`rin egallaydi va asosan AQSHning metallurgiya, kimyo, ko`mir va neft sanoatlariga qaratiladi.

Fransiya yirik kapital importeri hisoblanadi. Bu sohada Fransiya hukumati erkinlashtirish siyosatini qo`llab, milliy iqtisodiyotda modernizatsiyani keng qo`llash, ilm sig`imli, ilg`or texnikani qo`llash, eksportni kengaytirish, yangi ish joylarini tashkil qilish, sanoati qoloq xududlarda uni rivojlantirishni tezlashtirish kabilarga chet kapitalini jalb qilishga harakatni kuchaytirmoqda. Hozirga kelib Fransiyada ilg`or tarmoqlar korxonalarining yarmidan ko`pi chet kapital nazoratidadir. Umuman hozir jami tovar aylanishining 1/4 qismi va eksportining 1/3 qismi chet firmalari hisasiga to`g`ri keladi.



Ikkinchi jahon urushidan keyingi Fransiya iqtisodiyotining tiklanishida Kolbertizm g`oyasi asos qilinib, iqtisodiyotni yuqori darajaga yetkazish asosiy maqsad qilib olinadi. Keng miqyosda milliylashtirish amalga oshib, 1945-1947 yillar ichida elektroenergiya, ko`mir qazish, gaz sanoati, dengiz floti, havo transporti, "Reno", Fransbank, depozit banklar, sug`urta banklar davlat ihtiyoriga olinadi. Mamlakatning 20 foiz ishlab chiqarish quvvati davlat qo`liga o`tadi. Monopolistlar kompensasiyalanib, pullar boshqa tarmoqlarga sarflanadi. 3 yil ichida sanoat va 5 yil ichida qishloq xo`jaligi tiklanadi.

## **9.2. Iqtisodiyotda davlat o`rni**

Barcha bozor iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlar ichida Fransiya davlatining ishtiroki yuqori va iqtisodiyotda hissasi ko`p mamlakat hisoblanadi. Iqtisodiy taraqqiyotda davlatning bevositaligi va e`tibori yuqori mamlakatlardandir. Bu asosan ikki tomonlama o`z ifodasini topadi. Birinchisi, davlat iqtisodiy sektorining kengligi va davlatning bozor iqtisodiyotidagi sub`ektlik darajasi bo`lsa, ikkinchi umumiy iqtisodiy vazifalar va iqtisodiyotni, ayniqsa bozor iqtisodiyotini tartibga solib borishdir.

Davlat sektorining milliy iqtisodiyotdagi hissasini sezilarli darajada ekanligi Fransiyaning muhim xususiyatlaridan hisoblanadi. Milliylashtirilgan firmalar aksionerlik jamiyatlari yuridik shakliga egadir. Bularning aksiyalari bevosita yoki milliylashtirilgan banklar, moliya tashkilotlari orqali bilvosita davlat egaligidadir.

Tarmoqlar bo`yicha olsak, davlat kompaniyalari asosan avtomobilsozlik, qora metallurgiya, aviakosmos, elektron, kimyo, neftgaz sanoatlarida faoliyat yurgizadi. Ma`lumki, bu tarmoqlar odatda ko`p xarajatli va yuqori investitsiyali hisoblanadi. Shu bilan birga xususiy kompaniyalar yetarli darajadagi foydani ololmay, kengaytirilgan takror ishlab chiqarishni ta`minlashda qiyinchiliklarga duch keladilar. Eng muhimi shuki, bu tarmoqlarning xalq xo`jaligidagi ahamiyati kattadir.

Fransiyada tarixan uch xil davlat korxonalarini mavjud. Birinchisi, bevosita davlat korxonalariga kirmaydi, biroq odatiy ma`muriy tartibda boshqariladi va davlat

huquqiyliigi asosida faoliyat ko`rsatadilar. Bular pochta va aloqa, milliy nashriyot, kasalxonalar, depozit kassalar kabilardir.

Ikkinchi xili, kapitallari to`la davlat ihtiyorida bo`lib, faoliyati xususiylik huquqiy harakat asosida bo`ladi. Bularga neft axtarish va uni olish, Parij aeroportlarini boshqarish, dengiz portlarini va boshqa shu kabilarni boshqarish kiradi.

Uchinchi xili, aralash iqtisodiyotga qarashli bo`lib, nazorat paketi davlat qo`lida bo`ladi. Davlat sektoriga qarashli korxonalarining yarmidan ko`pi shunday korxonalaridir.

Davlat iqtisodiyotidagi ikkinchi tomon davlat iqtisodiy tartiblashtirish bilan bog`liq faoliyatdir. Bu asosan diversifikatsiya tarzidagi amaliyotdir va indikativ rejalashtirishni ham o`z ichiga oladi. Davlatning iqtisodiyotga aralashuvi bir necha o`n yillardan beri davom etib, bu to`xtovsiz kuchayib borgan. Agar davlatning xarajatlari YAIMga nisbatan XX – asr boshida 10-15 foizni tashkil etgan bo`lsa, 90 – yillarga kelib 45 foizdan ortiq bo`lgan. Bu sohadagi asosiy vazifalar Iqtisodiyot vazirligiga yuklatiladi. Shu bilan birga moliya va byudjet orqali amalga oshirilib, Fransiya iqtisodiy siyosatini bir-biriga bog`laydi. Bozorga ta`sir ko`rsatishda iqtisodiyotda byudjet tartibga solish qurolidan hisoblanadi. Chunki u muayyan soliq siyosati va ma`qul maqsadli dasturlarni amalga oshirishni bajaradi.

Soliqqa kelsak, davlat buning amalga oshuvi tufayli mamlakat byudjetining daromad qismini amalga oshirish bilan birga milliy iqtisodiyotning rivojlanishdagi rasmiy ustuvorlikni amalga oshirish amaliyotini ham ifodalaydi. Davlat byudjetining daromad qismining 90 foizini soliq yig`imi tashkil etadi. Shu bilan qurol-aslaxalar sotish kabilar ham ma`lum o`rin egallaydi.

Byudjet xarajatlarida ta`minot va madaniyat, tibbiyot va sog`liqni saqlash, ish joylari yaratish, mudofaa, ijtimoiy to`lovlar asosiy o`rin egallaydi. Bundan tashqari davlat yirik ilmiy-tadqiqot ishlarini, iqtisodiy dasturlarni moliyalashtirishni amalga oshiradi. Asosan bunda eng ilg`or istiqbolli dastur va loyihalar o`rin egallaydi. Bular

Fransiya firmalarining yaqin orada robototexnikasi, aloqa vositalari, yangi materiallar yaratish, biotexnologiya, axborot, miroelektronikalar bo'yicha yetakchi mamlakatlar qatorida bo'lish imkonini tug'diradi.

Davlat faoliyatida, uni iqtisodiy tartiblashtirish sohasida tashqi savdo ham aloxida o'rin olib, bunda ham eng ilg'or o'rinlarni egallash choralari qo'llanilmoqda. Avvalo bu eksportga qaratilgandir. Tartiblashtirishda fransuz tovarlari raqobatbardoshlik darajasini ko'tarish eng muhim bo'lib, bu kompleks asosda amalga oshirilmoqda. U tovarlarni sotish jarayonidan tashqari ishlab chiqarishni ham o'z ichiga oladi. Bunday davlat harakati selektiv va maqsadli yo'nalishli bo'lib, uning asosiy o'qi moliya-kredit va ma'muriy sohalarni o'z ichiga oladi. Davlatning iqtisodiyotdagi o'rni uning yalpi mahsulotga va daromad taqsimotidagi ishtiroki, davlat sektorida bandlikni yuqoriligi ham tasdiqlaydi. YAIMning 54 foizi davlat tomonidan taqsimlanadi. Davlatdagi bandlik darajasi 24 foizga yetadi. Kadrlar tayyorlashda ham o'ni katta bo'lib, oliy o'quv yurtlarida faqat davlatga qarashli korxonalar, tashkilotlarda ishlash uchun kadrlar tayyorlanadi.

Davlatning aholi ijtimoiy hisobidagi o'rni juda katta bo'lib, asosiy ishlar davlat tomonidan bajariladi va xarajatlar ham davlat orqali amalga oshiriladi. Ijtimoiy to'lovlar YAIMning 19,3 foizini tashkil etadi. Bu dunyoda eng yuqori ko'rsatkichlardan hisoblanadi.

Fransiya davlatining iqtisodiyotdagi o'rni ayniqsa milliyashtirish va xususiyashtirish jarayonlarida juda ahamiyatlidir. Bu jarayonlar iqtisodiy va uning talablariga qarab Fransiyada juda faol yondoshuv amalga oshiriladi. Bunday xolatlar ayniqsa 80-90 yillarda yaqqol ko'zga tashlanadi. Aytaylik, 80 – yillar boshlarida Evropa rivojlangan mamlakatlarga AQSHning valyuta-moliyaviy siyosati katta ta'sir ko'rsatdi. Dollarning kursi shiddatli ravishda ko'tarilib, Fransiyaning savdo yetishmovchiligini o'sishiga olib keldi. Chunki taxminan 1/3 fransuz importi dollar bilan to'lanar edi, bu esa 1981 – yilni o'zidayoq 92 mlrd. franka teng edi. Buning

ta'siri ishsizlikni o'sishi, iste'mol tovarlari narxining o'sishi va bir qancha ijtimoiy keskinliklarga olib keldi.

Fransiya davlati iqtisodiy keskinlikning oldini olish uchun bir qancha chora-tadbirlar bilan birga korxonalarni milliylashtirishni amalga oshirdi. Bu jarayon asosan beshta yirik sanoat guruhlarini o'z ichiga oldi. Davlat sektori keskin ko'tarilib, bandlik 25 foizga yetdi. Eksportda esa 1/4 ni tashkil etdi va 1/3 sanoat mahsulotini qamrab oldi. Buning hissasiga aviatsiya va kosmik sanoatning 85 foiz, qora va rangli metallurgiyaning 70 foiz, Kime sanoatining deyarli yarmi to'g'ri keladi.

Kreditni tarqatishga katta e'tibor qaratilib, 36 ta tijoriy va biznes banklar davlat ihtiyoriga o'tdi. Shu bilan birga ikkita eng yirik moliyaviy guruh davlat qo'lga o'tadi. Bular juda yirik sanoat-moliya guruhi bo'lib, yuzlab yirik kompanyalarni birlashtirar edi. Shunday qilib, moliyalashtirish va kredit sohasining 95 foizi davlat ihtiyoriga o'tadi.

Bank vositasi bilan sanoatga yordamlashuv siyosati qo'llanildi va bir qancha tarmoqlarga imtiyozli kreditlar qo'llanildi. Milliylashtirilgan korxonalarining ba'zi qismlarga imtiyozlar konkret xolatda amalga oshirildi. Sanoat tarkibiy tuzumini o'zgartirish xususiy korxonalarda ham amalga oshirilib, bularning xatarlilikini banklar o'z bo'yniga olishi kerak edi.

Narx-navoni saqlash maqsadida davlat bir qism pulni muomaladan olib, muvazanatni ta'minlash choralarini qo'lladi. Lekin bu ikkinchi tomondan sanoat o'sishiga salbiy ta'sir eta boshladi, chunki xaridlik darajasini pasaytirish bilan bog'liq edi.

Davlat shu bilan birga "Delyur rejasi" deb atalmish dasturni qo'llab, "qattiq tejamlilik" chorasini qo'llay boshladi. Bu avvalo tashqi savdo kamomadining oldini olishga qaratilgan edi. Soliqlar orttirilishi, majburiy zayom, shuningdek transport, davolash, kommunal xizmatlar narxlari ko'tarildi. Natijada zararli ish yurituvchi

korxonalar soni kamaydi va davlat sektorini moliyalashtirishga xususiy sektor ham jalb etila boshladi.

Bularning hammasi tushkunlikni oldini olish va iqtisodiyotni mustahkamlashga yordamlasha boshladi. 90 – yillarga kelib iqtisodiy muxit o`zgarib, asosiy masalalarga yondoshuv boshqa talablarni qo`yib, korxonalar va tashkilotlarning xususiylashtirish siyosatini talab etila boshladi va bunda ham davlat keskin tadbirlar qo`llab, iqtisodiyot rivoji uchun zarur choralar amalga oshirildi.

Bunda firmalar strategiyasi manfaatlarini e`tiborga olib, davlat aralashuvini qisqartirish hamda bozor kon`yunkturasini e`tiborga olib, moslashuvchanlikni qo`llash, xo`jalik faoliyatini baynalminallashtirishda xususiylashtirishning ustunligini e`tiborga olish hamda mayda aksionerlarni ko`paytirish va bunga aholini jalb etish, asos bo`lib hisoblangan.

90 – yillarning birinchi besh yili ichida 65 davlat va yarim davlat korxonalarini xususiylashtirilib, buning ichida yirik, eng yiriklari ham mavjud edi. Bular sanoat, banklar, sug`urta guruhlari edi. Xususiylashtirish zarur bo`lgan aktivlar qiymati 200 mlrd. frankka teng edi. Lekin elektroenergiya, gaz ta`minoti, telekommunikatsiya sohalarini faqat davlat egaligida qolishi qat`iy edi.

Xo`jalik mexanizmini takomillashtirishdagi ikkinchi yo`nalish soliq to`lovlarini kamaytirish edi. Daromadning asosiy qismini xo`jaliklar ihtiyorida qoldirib, tadbirkorlar erkinligini kengaytirish va shaxsiy tashabbusni ko`tarish kerak edi.

Bundagi davlat siyosatining uchinchi yo`nalishi turli iqtisodiy faoliyat sohalaridagi chegaralashni kamaytirishdan iborat bo`ldi. 1987 – yildan boshlab barcha sanoat va xizmat ko`rsatish sohalaridagi korxonalar o`z mahsulotlari narxini bozor sharoitlaridan kelib chiqqan xolda erkin belgilash huquqiga ega bo`ladilar. Faqat bundan kitob, medikamentlar, gaz temir yo`l istisno edi. Kredit tizimi faoliyatiga davlat aralashuvi keskin kamaytirilib, kredit muassasalari asta-sekin xususiylashtiriladi

va kreditdan foydalanishdagi imtiyozlar bekor qilinib, erkin bozor foiz normalari kiritiladi.

Bunday davlat siyosati qisqa vaqt ichida o'zining ijobiy yakunlarini bera boshladi. Iqtisodiy ko'tarilish yuz berib, bu 3-4 foizga yetdi. Kapital xarajatlar deyarli 50 foizga ko'tarildi va asosiy an'anaviy tarmoqlarda o'sish yuz bera boshladi.

Lekin 90 – yillar boshiga kelib iqtisodiyotda axvol yana keskinlasha boshladi. Buning asosiy sababi jahon bozorida narx-navoning eksport tovarlarga pasayishi bo'ldi. Milliy kompaniyalarda o'z sarmoyalarining yetishmasligi, kredit foizlarining yuqoriligi, yirik qarzlarni paydo bo'lishi yuzaga keladi. Bular hukumatdan keskin choralar qo'llashni talab etadi. Iqtisodiyotni jonlantirish dasturi tuzilib, bunda ijtimoiy ishlarni ko'paytirish, turar joy qurilishini kengaytirish, ishlab chiqarish o'sishini rag'batlantirish hamda ishsizlikning o'sishini to'xtatishlar ko'zda tutiladi. Shu bilan birga pul-kredit va valyuta siyosatlariga o'zgartirishlar kiritiladi. Bu tezda o'z natijalarini berib, frank mustahkamligini ta'minlash, qarzlardan qutilishlar yuz berdi. Shu bilan birga davlat bu sohada o'zining yangi siyosatini e'lon qildi. Bunday eng muhimi baho mustahkamligini e'lon qilish edi. Chet valyutalar kursiga frankni tenglashtirish, muomalada pul miqdorini kamaytirishlar yuz bera boshladi.

90 – yillar boshida ishsizlikning oldini olishga qaratilgan choralardan biri davlat zayomi chiqarish bo'ldi. Byudjetdagi qo'llanilgan choralar yangi ish joylarini paydo qilish, vaqtincha ish bilan ta'minlash va yoshlarni o'qitish jarayonlarini moliyalashtirish imkonini tug'dirdi.

80 – yillar oxiri va 90 – yillar boshida yirik xajmda xususiylashtirish amalga oshirildi. Bu xatto raqobatbardosh davlat korxonalarini ham o'z ichiga oladi. Bu yuqori rentabelli va yirik korxonalariga ham taaalluqli edi. Bunda moliyaviy byudjetga xos fikrlashuv asos qilinib, davlat mulki to'g'risida yetakchi partiyalarning strategik masalalari bo'yicha yaqinlashuvi natijasi ustunlik qildi.

### 9.3. IJTIMOIYLASHTIRILGAN BOZOR IQTISODIYOTI

Fransiya bozor iqtisodiyoti chuqur ijtimoiylashtirilgan bo`lib, buning markazida davlat turadi va uni “farovonlik davlat” deb atashadi. Fransiyada aholining barcha qatlamlari fundamental ijtimoiy talablar bo`yicha mamlakat tomonidan jalb etilgan sog`liqni saqlash, nafaqa ta`minoti, oilaviy siyosat, ishsizlik bo`yicha sug`urtalash, daromad manbai bo`lmaganlarga minimal to`lovlar kabilar bo`yicha davlat kafolatligi ta`minlangan. Ijtimoiy ta`minot uchun yiliga 2800 mlrd. frank sarflanadi. Bu 456 mlrd. dollarga teng bo`lib, YAIMning 35 foizini tashkil etadi. Taqqoslasak, darajasi bo`yicha Daniya, Finlyandiya, Avstriya, Gollandiya mamlakatlariga to`g`ri keladi. Bu mamlakatlar aholi hisobidan Fransiyadan ancha kichik davlatlar va ko`p tomondan sharoiti yaxshi mamlakatlardir.

Buning ichida bevosita davlat hissasi yuqoridir. Chunki byudjet xajmi keng bo`lib, uning ijtimoiy xarajatlari qismi kattadir. Ijtimoiy to`lovlar YAIMning 19,3 foizini tashkil etadi. Bu ko`rsatkich AQSHda - 10,4; Shvetsiyada – 14,5; va Angliyada – 6,3 foizga teng.

Ijtimoiy muammolarni xal qilishda va bu sohadagi nazoratni ta`minlashda ijtimoiy-iqtisodiy Kengashlarning roli kttadir. Bular mikro va makro darajada bo`lib, demokratik asosda shakllanadilar. Makro darajadagi Kengashlar mamlakat xajmida shakllansa, mikro darajadagilari korxonalar, tashkilotlar darajasida yuzaga keladi. Kengashlar jamoa tomonidan saylanadi va doimo xisobot berib turadi. Bu Kengashlar jamoani ijtimoiy himoyalash bo`yicha o`z dasturlarini tuzib, shu asosda o`z fikrlarini bildiradilar va uning bajarilishini talab qiladilar. Kengashlar o`z takliflari, talablari va iltimoslarining bajarilishiga katta e`tibor qaratadi. Aks xolda jamoatchilikning ta`sir – e`tiborini bu muammoga qaratib zarur choralar belgilanadi.

Kengashlar ijtimoiy muassasalar ustidan boshqaruv vazifalarini ado etadilar. Aytaylik, oshxonalar, turar-joy fondlari, dam olish joylari, kutubxonalar, madaniy va sport inshootlari kabilar shular jumlasidandir.

Makro Kengashlar mamlakat miqyosida faoliyat ko`rsatib, hukumat va uning organlari bilan muloqat hamda muomalada bo`ladilar, o`z taklif, talablarini shu darajada xal qilishga harakat qiladilar, xatto hukumat, davlat yechimlariga muyassar bo`ladilar. Shu sohaga taalluqli qonun-qoidalarining yuzaga kelishida tashabbuskorlik qiladilar.

Bulardan tashqari bozor iqtisodiyotining ijtimoiylik darajasini ko`tarishda xususiy institutlar va tashkilotlar mavjud bo`lib, bular o`z jamg`armalariga egaligi va tijoratdan foydalanishlari tufayli qudratli salohiyatga ega bo`lib, ijtimoiy himoyada samarali ishlarni olib boradilar.

Ijtimoiy masalalarni xal qilishga jamoatchilikning ishtirok etishi bu sohada muvaffaqiyatlarga erishishda yaxshi natijalar beradi va boshliq, rahbarlarning, hukumatning diqqatini jalb etishda qo`l keladi.

Fransiyada ham ish joylari qimmat bo`lib, ishchi va xizmatchilar daromadi yuqori darajadadir. Bu bozor ijtimoiy yo`nalishida eng muhim o`rin egallab, bunga ham doimo e`tibor berilib boradi. Ayniqsa, bunda iqtisodiy-ijtimoiy islohotlar katta o`rin egallaydi. Masalan, 80 – yillar boshida F. Mitteran davlat boshiga kelganda minimum ish haqi darajasi ko`tarilgan, nafaqalar 40-50 foizga oshgan. Bunday tadbirlar zaruriyatga qarab tez-tez amalga oshirilib turiladi.

Ishsizlik ijtimoiy sohada doimo dolzarb hisoblanib, Fransiyada bunga to`xtovsiz e`tibor qaratiladi. Ayniqsa, bunda yangi ish joylarini yuzaga keltirish ahamiyatlidir. Xatto bu sohaga byudjet xarajatlari ham vaqti-vaqti bilan sarf etilib turadi.

90 – yillar boshida ishsizlikni oldini olish maqsadida yangi ish joylari tashkil etish, vaqtincha ish bilan ta`minlash kabilarga yiliga 110 mlrd. frank byudjetdan ajratilgan edi.

Ijtimoiy hayotga taalluqli barcha tarmoqlarning rivojlanganligi, ayniqsa sog`liqni saqlash, madaniyat va sport, turizm, oilaviy siyosat, ta`lim tizimi kabilarning yuqori



darajada bo`lishligi bu sohada insonga xos yuqori hayot darajasiga erishish imkonini beradi.

Yevropa Ittifoqi (EI)ning yuzaga kelishi bu sohaga yana ham samarali ta'sir ko`rsatadi. Chunki bu rivojlangan mamlakatlar birlashmasi bo`lib, avvalo bozor iqtisodiyotining ijtimoiylik mazmuniga ijobiy ta'sir etadi. yeI ravnaq muhitdan iborat va barcha a'zo mamlakatlar iqtisodiyotining o`shishiga da'vat etadi. Raqobatbardoshlik, juda katta G`arbiy bozori yuzaga kelib, hozirning o`zida 400 mln. iste'molchilarga ega. Tovar va xizmat ko`rsatishning, kapitalning katta xududda erkin harakat qilish sharoiti tug`iladi. Umumiy qishloq xo`jalik siyosati qo`llanilib mahsulotlarning erkin muomalada bo`lishi, moliyaviy hamkorlik, investitsiya va daromadlarning o`shishi, qishloq xo`jaligidagi kafolatlikni yuzaga kelishi qishloq xo`jaligini qayta tiklash kabilarning imkoniyatlari kengayadi.

Sanoatda ham shunday ijobiylik yuzaga kelib, kapital va ishchi kuchi erkin harakati, kapital konsentratsiyalashuvi, investitsiyaning ko`payishi, yangi tarmoqlarning rag`batlanishi, ilmiy hamkorlik, xizmat ko`rsatish sohasining rag`batlanishi kabilar yuqori darajaga ko`tariladi.

EIning shakllanishi boshqa rivojlangan mamlakatlar qatori Fransiyada ham bozor iqtisodiyotining ijtimoiylashuvida yangi bosqich bo`lib, bu sohada yangi muvaffaqiyatlarga erishuv ko`zda tutiladi.

#### **9.4. Jyuppe va Jospen islohatlari**

Halqaro raqobat va yeIning tashkil etilishining iqtisodiy taraqqiyot oldiga yangi talablar qo`yishi Fransiya iqtisodiyoti oldiga ham muhim vazifalarni ko`ndalang qilib qo`ydi. Bu vazifalar iqtisodiyotda o`zgarishlarni amalga oshirishni, uni zamonaviy sharoitlarni e'tiborga olgan xolda taraqqiyotning tezlashuvini taqozo etadi.

Bunday o`zgarishlar Jyuppe va Jospen islohatlari deb ataladi. Jyuppe va Jospen Fransiya hukumatining boshliqlari bo`lib, hukumatning bu sohadagi dasturlarini

tuzishda va bu dasturlarni amalga oshirishda boshchilik qilishgan va shaxsan faol ishtirok etishgan.

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

Buning uchun islohatda soliq tizimini o`zgartirish, keng xajmli xususiyashtirish, davlatning iqtisodiyotga aralashuvini kamaytirish kabilarni amalga oshirish ko`zlangan. Shu bilan birga bevosita ishsizlikni kamaytirish choralarini qo`llash rejalashtirilgan. Yuqorida ko`rsatganimizdek, davlatning ijtimoiy sohadagi yuki katta bo`lib, bundagi asosiy ishlarning davlat bajarar va ijtimoiy himoyaning deyarli barchasini o`zi ustiga olib davlat sektori ham juda katta xajmli edi. Bu bir vaqtda zaruriyat bo`lsa, endi ijtimoiylik yuqori darajadali ta`minlanishi bilan bu yukning bir qismini zararsiz ravishda xususiy sektorga va fuqarolarning o`ziga tashlash yo`llarini izlash talab etilib, iqtisodiyotning taraqqiyoti uchun yangi ma`qul usullarini qo`llash zaruriyati tug`ilgan edi.

Shuning uchun xususiy sektorni imkoni boricha kuchaytirish, buning uchun keng miqyosda xususiyashtirish, soliqlarni o`zgartirish va ularni iloji boricha kamaytirish tadbirlari amalga oshirila boshlanadi. Xatto eng yirik sanoat guruhlar va kompaniyalari, banklar xususiyashtirila boshlaydi. Ishsizlikni oldini olish bilan bog`liq katta davlat xarajatlari amalga oshiriladi. Kredit imtiyozlari bekor etiladi va banklarning korxonalar kafolati to`xtatiladi. Davlatning xususiy korxonalar, kompaniyalarga nisbatan qo`llanilayotgan chegaralashlar to`xtatiladi. Ba`zi ijtimoiy vazifalarni davlat gardanidan olish va bu bilan bog`langan davlat xarajatlarini qisqartirish byudjetda ham, uning shakllanish xarajatlari shakliy tuzumida ham

o`zgarishlar amalga oshirildi. Bu soliq tizimini o`zgartirish va nisbatan ba`zi xillarini qisqartirishga olib keldi. Davlatning iqtisodiyotni tartiblashtirishdagi vazifalari kamaytirila boshlandi.

Jospen islohati ham asosan shu yo`nalishda bo`lib, undagi asossiy vazifalar tadbirkorlikni kuchaytirish va iqtisodiyotdagi davlat aralashuvini pasaytirishdan iborat edi. Bunday muhim tomonlar aksionerlar manfaatini kuchaytirish, mehnat bozorini islox qilish, egiluvchan mehnat haqi shakllarini qo`llash, kasaba uyushmalarining rolini pasaytirish, valyutani kuchaytirish kabilardan iborat edi.

Jahon tajribasi, ayniqsa bozor iqtisodi rivojlangan mamlakatlar tajribasi shuni ko`rsatadiki, davlat usulida tashkil etilgan xo`jalik yuritishga nisbatan xususiy usulda tashkil etilgan xo`jalik yuritish ustunlik qiladi. Bunday eng muhim xolat erkinlik darajasi va shaxsiy manfaat darajasidir. Bular albatta xususiy xo`jalikda yuqoridir. Tashabbuskorlik imkonini olsak, buning ham xususiylikdagi ustunligini ko`ramiz. Xususiylik sharoitida bozor mexanizmlari samaraliroq harakatda bo`ladi. Xo`jalik yuritishda davlatning ustunlik tomonlari ham mavjud. Lekin hamma vaqt emas. Bunda mavjud sharoit, strategik maqsad xal qiluvchi ahamiyat kasb etishi kerak. Shuning uchun ham zaruriyat tufayli davlat usulini qo`llash talab etiladi. Lekin imkoni boricha iqtisod bozor usulida bo`lishi va uni xususiy mulk asosida tashkil etish maqsadga muvofiqdir. Xatto an`anaviy davlat egaligidagi xo`jaliklarni ham xususiylashtirish ko`proq foydaliroqdir va xo`jalik yuritish umuman xususiy bozor usulida tashkil etilishi kutilgan samara beradi.

Valyuta islohatida oldin frank va yevro ittifoqiga erishish to`g`risida bir necha tadbirlar amalga oshiriladi. So`ngra yevro puliga o`tiladi va natijada frank ham Evropa Ittifoqi uchun umumiy bo`lgan yevro bilan almashtirilib, pul muomalasida katta erkinlikka erishiladi. Aksionerlar manfaatini ko`tarishga qaratilgan tadbirlar “dekmokratik kapitalizm” deb atalmish tamoyilga asoslanib, aksiya egalarini ko`paytirish, shu tufayli firma faoliyatida ishtirok etish va eng muhimi mulkdorlik

darajasini ko`tarishga erishish ko`zlanadi. Xatto shu usul bilan farovonlikni ko`tarish maqsad qilib qo`yiladi. Bunda asos qilib xususiy aksioner jamiyatlari olinadi va ularning rivojlanishi qo`llab-quvvatlanadi.

Bu islohatlardan maqsad erkin iqtisodiyot tamoyillaridan voz kechgan xolda erkin bozor iqtisodiyoti tamoyillarini tan olish va ularga keng yo`l ochib samarali foydalanish tufayli yuqori darajali iqtisodiy muvaffaqiyatlarga erishish ko`zlanadi.

### **9.5. FRANSIYA – QUDRATLI IQTISODIYOTGA EGA DAVLAT**

Fransiya – G`arbiy yevropadagi eng yirik davlat. U hududining kattaligi jihatdan yevropa Ittifoqida birinchi o`rinda turadi. Mamlakatning umumiy maydoni 544 ming kvadrat km.ni tashkil etadi. Uning uchdan ikki qismi tekislikdan iborat.



Ushbu mamlakatni iqlim o'zgarishlariga qarab uch xil mintaqaga bo'lish mumkin: Okean mintaqasi (G'arbdan), O'rta yer dengiz mintaqasi (Janubdan) va Kontinental mintaqasi (mamlakat markazi va Sharqdan). Mamlakat hududining 82 foizi, aniqrog'i 45 million gektar maydoni qishloq xo'jaligi yerlari va o'rmonzorlardan iborat. O'rmonzorlar salmog'i jihatidan Fransiya yevropa Ittifoqida faqatgina Shvetsiya va Finlyandiyadan keyingi uchinchi o'rinda turadi. Mamlakat aholisi 62 million kishi (2016 yilgi ma'lumot)dan ortiq bo'lib, bir kv. km.ga 105 kishi to'g'ri keladi. Aholining teng yarmidan ortiqrog'i shaharlarda yashaydi. Aholi soni jihatidan Fransiya yevropada Germaniyadan keyin ikkinchi o'rinda turadi. Mavjud aholining 93 foizini fransuzlar tashkil etadi.

Fransiya – dinga erkinlik bergan davlat. Bu yerda qaryib barcha dinlarga mansub aholi istiqomat qiladi, ya'ni katoliklar 81,4 foizni, musulmonlar 6,9 foizni, protestantlar 1,6 foizni, iudistlar 0,4 foizni va boshqa dindagilar 8,1 foizni tashkil etadi.

Fransiyaning davlat tuzilishi – respublika. Mamlakatni davlat prezidenti boshqaradi. Prezident 7 yilga saylanadi. Fransiya respublikasi quyidagi holatda tarkib topgan: mustamlaka yerlar (22 ta chegaradosh va 96 ta ma'muriy terretorial okrug), 4 ta dengizorti ma'muriy territorial okrug (Gvadelupa, Martinika, Gviana, Reyun), 4 ta dengizorti hudud (Fransuz Polineziyasi, Yangi Kaledoniya oroli, Uolles va Futuna, Janubiy yerlar va Fransiya Antarktidasi), shuningdek, alohida haq-huquqlarga ega hudud (Mayor, Sen-Per Mikelon).

Mamlakatning oliy organi – parlament. U senat va ikki palatali parlamentdan tashkil topgan. Fransiya yevropa Ittifoqi (yel), yevratom, G'arbiy yevropa Ittifoqi va bir necha siyosiy hamda iqtisodiy tashkilotlar a'zosi. 1949 yildan esa NATOga a'zo sanaladi.



Fransiya iqtisodiyoti – qudratli davlat. Fransiya keng taraqqiy etgan industrial – agrar davlat. U ko‘pgina yerosti qazilma boyliklariga ham ega. Ya'ni bu yerdan temir rudasi, toshko‘mir, uran rudasi, boksit va kaliy tuzi ko‘p miqdorda qazib olinadi.

Yalpi ichki mahsulot (YaIM) va sanoat mollari ishlab chiqarish jihatidan u dunyoda to‘rtinchi (AQSh, Yaponiya, Germaniyadan keyingi) o‘rinni egallaydi. Chetga mahsulot eksport qilish (asosan, mashina va zamonaviy texnologiyalar) bo‘yicha ham to‘rtinchi, qimmatli zahiralarga egaligi bo‘yicha esa uchinchi (AQSh va Yaponiyadan keyingi) o‘rinni band etgan. Shuningdek, Fransiya yevropada qishloq xo‘jalik mahsulotlarini ishlab chiqarish va eksport qilish borasida birinchi o‘rinda turadi.

Mamlakat G‘arbiy yevropadagi integratsiyalashuv jarayonlarida ham faol ishtirok etadi. Fransiya iqtisodiyoti uchun xarakterli jihatlardan biri yirik monopoliya mahsulotlari ishlab chiqarishdir. Ayni kunda ikkita yirik kompaniya po‘lat eritish va undan mahsulot tayyorlash bo‘yicha 70 foizlik ulushni, elektrli va elektr texnologiya asbob-uskunalarini ishlab chiqarish bo‘yicha 50 foizlik ulushni va avtomobil ishlab chiqarish bo‘yicha qariyb 100 foizlik ulushni o‘z qo‘lida ushlab turibdi. Eng monopollashgan ishlab chiqarish harbiy sohadagi sanoat mollaridir.



E'tiborlisi, fransuzlarga xos sanoatlashtirishning muhim ko‘rinishi katta-katta ishlab chiqarish ob'ektlarini butunlay hokimlik tarzida egallaganlikdadir. Bunday holatda mamlakatda yuz xil turdagi sanoat ishlab chiqarish turlari 20 ta shunday yirik mulk egalari tasarrufida. Masalan, «Peja-Sitreon» va «Reno» monopolistlarida avtomobil sanoati, «Elf-Akiten» monopolistlarida neft sanoati va «Yunizor-Syansilor»da qora metallurgiya, shuningdek, «Kompaniya jeneral elektrosite»da yadro

energetika, «Ron-Pulenk» monopolistlarida esa kimyo sanoati kabilar. Mazkur mamlakat iqtisodiyotining yana bir o'ziga xosligi gigant, yirik korxonalar hamda kichik o'rta tadbirkorlik korxonalarini kapitalari (mablag'lari) markazlashgan moliyaviy muassasalarda saqlanmasligidir.



Fransiya elektr energiyasi ishlab chiqarish bo'yicha yevropada yetakchi davlatlardan sanaladi. Mamlakat har yili 490 milliard kilovatt/soat elektr energiyasi ishlab chiqarish quvvatiga ega. Umuman olganda, Fransiya elektr energiyasi ishlab chiqarish bo'yicha dunyoda AQSh, Xitoy, Yaponiya, Rossiya va Kanadadan keyingi 6-o'rinda turadi.

Muxtasar aytganda, Fransiya iqtisodiyoti ayni paytda qudratli va jadal rivojlanayotgan davlatlardan biri. Professional xizmat ko'rsatuvchi PwC gigantining o'tgan yilgi "Kelajakka nazar: 2050 yilga borib qaysi mamlakatlar iqtisodiyotida global o'zgarishlar ro'y beradi?" nomli hisobotida dunyoning eng kuchli iqtisodiyotga ega bo'lishi kutilayotgan 32 mamlakat orasida Fransiya 4 705 milliard dollar bilan 12-o'rinni band etgani yuqoridagi fikrimizni tasdiqlaydi.

### **Qishloq xo'jaligida yetakchi**

Fransiya qishloq xo‘jalik mahsulotlari yetishtiruvchi va uni chetga eksport qiluvchi dunyodagi yetakchi davlatlardan biri. Uning tabiiy iqlim sharoiti bu yerda qishloq xo‘jalik mahsulotlaridan mo‘l hosil yetishtirishning imkonini beradi. Chorvachilik Fransiya qishloq xo‘jaligining eng rivojlangan tarmog‘i bo‘lib, sohada qo‘lga kiritilayotgan sarmoyaning uchdan ikki qismi aynan shu tarmoqqa to‘g‘ri keladi.

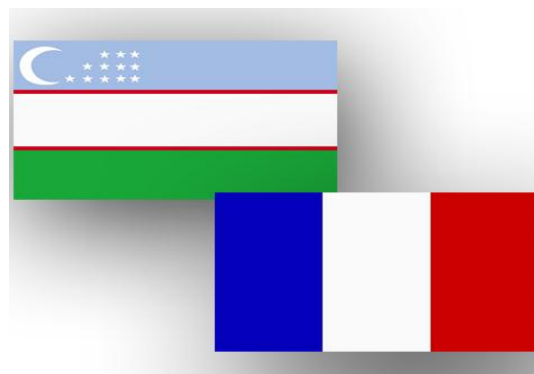
Chorvachilikda esa naslchilik, bo‘rdoqichilik va go‘sht-sut yo‘nalishi muhim ahamiyat kasb etadi. Fransiya mol go‘shiti, yog‘, sut va sut mahsulotlari ishlab chiqarish bo‘yicha dunyoda nufuzli mamlakat sirasiga kiradi. Masalan, u bu borada yevropa Ittifoqida ikkinchi, dunyoda esa beshinchi o‘rinni egallaydi. Don mahsulotlaridan – bug‘doy, arpa, sholi va makkajo‘xori, shu bilan birga qand lavlagi, kartoshka va sabzovat ekinlari yetishtirishda ham Fransiyada katta tajriba to‘plangan. Vino tayyorlashda u jahonda Italiyadan keyingi ikkinchi, konyak ishlab chiqarishda esa birinchi o‘rinni egallaydi.

Mamlakatda qishloq xo‘jalik maydonlari ko‘pgina yer sohiblariga bo‘lib berilgan. Xo‘jalik yuritish ikki turda – oilaviy pudrat va sanoatlashgan usulda tashkil etilgan. Fransuz qishloq xo‘jaligi yangicha kechgan islohotlar tufayli soha juda tez sanoatlashdi, hych qanday bank va savdo mablag‘larisiz rivojlandi. Agar ilgari qishloq xo‘jaligi mahsulotlari monopolist tashkilotlar kapitali vositasida qayta ishlangan bo‘lsa, hozirda soha o‘z kapitali, o‘z korxonalariga ega. Fransiya qishloq xo‘jaligi mamlakatda yagona agrosanoat majmuasi tarkibiga kiradi.

O‘zbekiston va Fransiya – ishonchli hamkorlar. O‘zbekiston va Fransiya o‘rtasidagi diplomatik munosabatlar 1992 yil 1 martda o‘rnatilgan. 1992 yildan iyundan boshlab Fransiyaning O‘zbekistonda, 1995 yil mart oyidan boshlab esa, O‘zbekistonning Fransiyada elchixonasi faoliyat boshlagan.



Bugungi kunda O‘zbekistonda Fransiyaning dunyodagi o‘rni va roli yuqori baholanadi. Ikki mamlakat o‘rtasida ko‘plab sohalarda – siyosiy, savdo-iqtisodiy, madaniy, ilmiy-gumanitar, turizm sohalarida teng sherikchilik tamoyiliga asoslangan holda samarali hamkorlik olib borilmoqda. Fransiya O‘zbekiston Respublikasining yevropa Ittifoqi dagi eng muhim sheriklaridan. 2017 yilda ikki mamlakat o‘rtasidagi o‘zaro tovar ayirboshlash hajmi 251,6 million AQSh dollarini tashkil etdi.



Bugungi kunda “Eyrbus”, “Teknip”, “Obertyur”, “Tales”, “Serinnov”, “Komau Frans” kabi o‘nlab fransuz kompaniyalari O‘zbekistonda turli savdo-iqtisodiy loyihalarni amalga oshirib kelmoqda.

O‘zbekistondagi eng ko‘p sayyoh aynan Fransiyadan tashrif buyuradi. Fransiya turizm salohiyati bo‘yicha dunyoda yetakchi davlatlardan sanaladi. BMTning Xalqaro sayyohlik tashkiloti bergan bayonoti ham buni dalillaydi.

Joriy yil boshidagi mazkur bayonotga ko‘ra, 2017 yil dunyoda sayohat qilgan insonlar soni 1 milliard 322 millionni tashkil qilgan. Ularning 42 foizi 10 ta davlat hissasiga to‘g‘ri keladi. Ro‘yxatning eng yuqori qismidan 88,9 million sayyoh bilan Fransiya joy olgan. Ikkinchi o‘rin Ispaniyaga tegishli – 82,2 million. AQShga uchinchi o‘rin nasib qildi – 72,9 million. 4-5 – o‘rinlar Xitoy va Italiyaga tegishli.

O‘zbekiston va Fransiya o‘rtasidagi turizmni rivojlantirish borasida mustahkam aloqalar o‘rnatilgan. O‘zbekistondagi eng ko‘p sayyoh aynan Fransiyadan tashrif buyurayotgani ham buning yorqin isbotidir. Masalan, O‘zbekiston Respublikasi Turizmni rivojlantirish davlat qo‘mitasining ma‘lumotiga ko‘ra, 2016 yilda mamlakatimizga tashrif buyurgan fransuz sayyohlarining soni 4 889 kishini tashkil qilgan bo‘lsa, 2017 yilda bu ko‘rsatkich 5 748 kishiga yetdi. 2018 yilning dastlabki

sakkiz oyiga ko'ra, mamlakatimizga sayohat qilayotgan fransiyaliklar soni 9 172 nafarni tashkil qilmoqda.

E'tiborlisi, Prezidentimizning 2018 yil 4 oktyabrdagi farmoniga muvofiq, shu yilning 5 oktyabridan e'tiboran Fransiya Respublikasi fuqarolari uchun 30 kungacha muddatga vizasiz rejim kuchga kirdi. Endi Fransiya fuqarolari O'zbekistonga 30 kun mobaynida vizasiz sayohat qilishlari mumkin.

Bu, o'z navbatida, O'zbekiston va Fransiya o'rtasida o'zaro madaniy, ilmiy va ta'lim sohalaridagi hamkorlik aloqalarini yanada kuchaytirishga, xalqaro munosabatlarni rivojlantirish uchun qulay sharoitlar yaratishga, shuningdek, mamlakat investitsion muhiti hamda turistik salohiyati rivojiga xizmat qiladi.

### **Nazorat savollari**

1. Frantsuz iqtisodiy rivojlanish modelining o'ziga xos xususiyatlari nimada?
2. Fransiyaning zamonaviy iqtisodiyotida davlatning roli qanday?
3. Frantsiyada biznes va hukumat o'rtasidagi o'zaro hamkorlik tizimini yaratish. Davlat frantsuz boshqaruv modeliga qanday ta'sir ko'rsatadi?
4. Frantsiyada davlat va xususiy tadbirkorlikning samaradorligini solishtirish. Iqtisodiyotning ushbu ikki sohasining qaysi biri raqobatbardosh va samarali hisoblanadi va nega?
5. Frantsuz boshqaruvining qaysi elementlari Rossiya kompaniyalari faoliyatida foydalanishni maslahat berasiz? Javobingizni tasdiqlang.
6. Frantsiyada boshqaruvni boshqarish tizimining xususiyatlari qanday?
7. Frantsiyada menejer maqomi qanday?
8. Frantsuz tashkilotlarida etakchilik uslubini ta'riflang.
9. Frantsiyalik boshqaruvchining ish faoliyati qanday amalga oshirildi?
10. Qaror qabul qilishda frantsuz biznes madaniyati qanday namoyon bo'ladi?

## X BOB. MENEJMENTNING SHVEYTSARIYA MODELI

10.1. Shveytsariya iqtisodiyoti.

10.2. Menejmentning Shveytsariya modeli. Lessem va Neubauer uchun Evropa boshqaruv tizimlarining qiyosiy tahlillari.

10.3. Shveytsariya mamlakatining turistik zonalari va iqtisodiy rivojlanish omillari.

### 10.1. Shveytsariya iqtisodiyoti

Shveytsariya yalpi ichki mahsulot (YaIM) bo'yicha eksport ulushi yuqori bo'lgan mamlakatdir. Kichik ichki bozor tufayli mamlakat iqtisodiyoti ommaviy ishlab chiqarishga emas, balki yuqori texnologiyali mahsulotlarga ixtisoslashgan.

Yaxshi ta'lim tizimi - Shveytsariya iqtisodiyotining raqobatbardoshligini ta'minlashning kalitidir. Shveytsariya juda rivojlangan infratuzilmaga ega. Siyosiy barqarorlik, aloqa va axborot texnologiya lariga investitsiyalar, ishonchli markazlash magan energiya ta'minoti va Evropaning markaziy geografik joylashuvi korxonalar va firmalar faoliyati uchun qulay shart-sharoitlar yaratadi.



Shveytsariya xizmat ko'rsatish sohasiga yo'naltirilgan. Agar 1960-yillarda mamlakatning ishchi aholisining yarmidan ko'pi XXI asrning boshlarida sanoat sohasida ish bilan band edi. bu raqam 25% ga kamaydi. Shu bilan birga, xizmat

ko'rsatish sohasida band bo'lganlar ulushi 39 foizdan 70 foizgacha oshdi. Qishloq xo'jaligi va o'rmon xo'jaligida ishchilarning 4 foizdan kamrog'i ishlaydi.

Qishloq xo'jaligi oziqlanish fiziologiyasi nuqtai nazaridan yuqori sifatli mahsulotlarga talab ortib borayotgani va ekologik dehqonchilikni targ'ib qilishga qarab, burilish nuqtasini boshdan kechirmoqda. Shveysariya tabiiy resurslardan kambag'al bo'lib, ekin maydonlari va qishloq xo'jaligi erlarining umumiy maydoni yetarli emas. Shu sababli, Shveysariya xom ashyo va qishloq xo'jaligi mahsulotlarini import qilishga majbur bo'ladi, kichik va o'rta korxonalar

Shveysariya iqtisodiyotining asoslari kichik va o'rta biznesga ixtisoslashgan. Ular Shveysariyada ro'yxatdan o'tgan barcha firmalarning 99 foizini tashkil qiladi. Aksariyat firma va kompaniyalar noyob xususiyatlarga ega yangi yoki zamonaviylashtirilgan mahsulotlarni ixtisoslashtirilgan bozorga chiqarish yo'li bilan yanada kengroq bozorning (segmentlar) kichik segmentlariga moslashtiradigan "mart" strategiyasini amalga oshiradi.

Evropa Ittifoqi davlatlariga eksport qilinadigan eng muhim mahsulotlar quyidagilardir:

- kimyoviy mahsulotlar
- mashina
- aniq vositalar
- zargarlik bezaklari

Asosiy xizmatlar:

- sug'urta faoliyati
- bank xizmatlari
- savdo faoliyati
- turizm

Jahon bozorida ichki eksport iqtisodiyotining raqobatbardoshligini ta'minlash uchun Shveysariya firma va korxonalari pul mablag'larini ilmiy va texnologik ishlanmalarga sarflashadi.

Shveysariyada energetika va tabiiy resurslarga bo'lgan hurmat katta ahamiyatga ega. Iqtisodiy rivojlanish va texnologik taraqqiyotning atrof-muhitni muhofaza qilish vazifasi bilan mos kelishi kerakligini tushunishga asoslangan. Ushbu masalalarda Shveysariya ko'p yillik tajribaga ega va buyuk ilmiy va texnik salohiyatga ega.

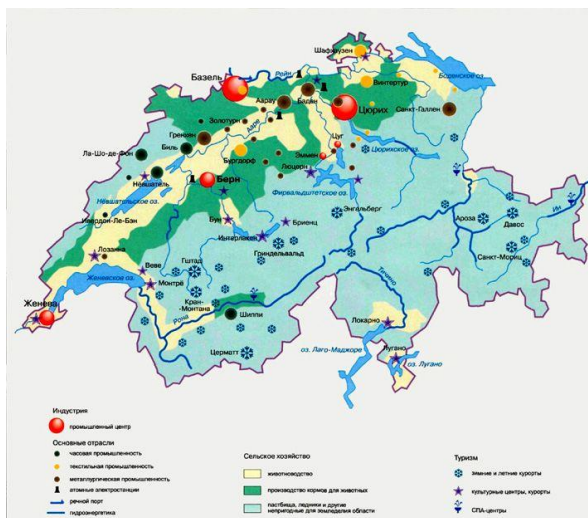
Shveysariya - butun dunyodan kelgan muhojirlar borishga harakat qilayotgan bir tush mamlakati. U noyob siyosiy tizim, madaniyat, huquq, sud tizimi, tashqi va ichki siyosatni shakllantirdi. Bularning barchasi soat mashqlari kabi ishlaydi - aniq, to'g'ri, to'g'ri.

Shveysariya iqtisodiyoti uzoq muddatli pul yordami, moliyaviy va bank sirlarini saqlab qolish, investitsiya fondlarining xavfsizligi va investitsiya loyihalari uchun muhimdir. Chet ellik sarmoyadorlar Shveysariya iqtisodiyotiga sarmoya kiritmoqdalar, chunki ular bunga ishonadilar. Bu, bir tomondan, iqtisodiy sohalarning jozibadorligini oshirishga, ikkinchidan, iqtisodiyotning xorijiy depozitlarga bog'liqligiga bog'liq.

Iqtisodiy rivojlanish tendentsiyalari Avvalo ta'kidlash joizki, Evropaning markazida, davlatning kichik bir hududida, tabiiy resurslarning oz miqdori mamlakat iqtisodida quyidagi yo'nalishlarni belgilab berdi:

-mehnatning yuksak ixtisoslashuvi.

-Asosiy resurslar savdo va ishlab chiqarishda jamlangan.

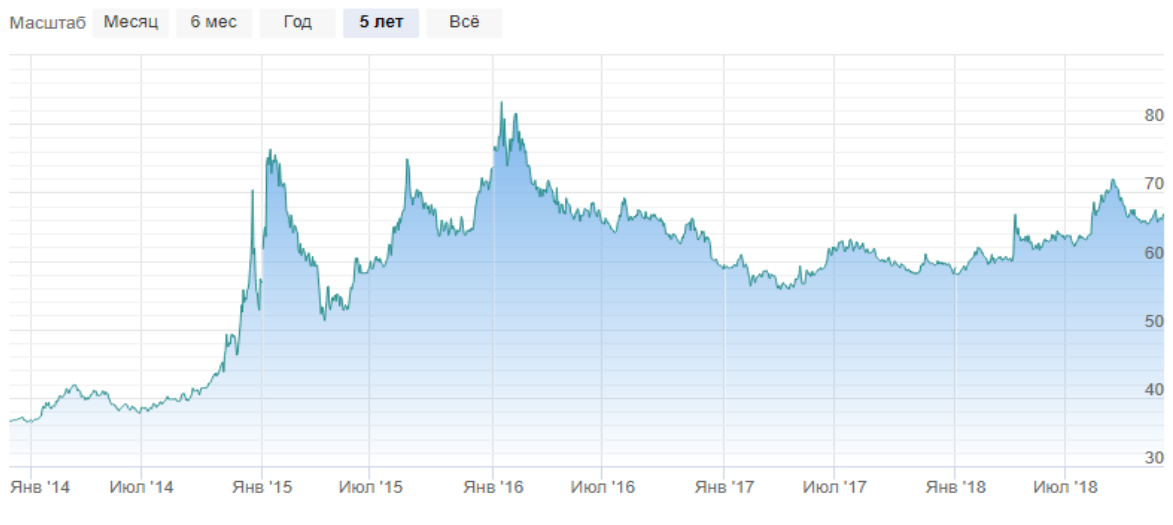


-Shveysariya iqtisodiyotining offshor hududlar ro'yxatiga kirishi. Hidrotexnikani rivojlantirish.

-Faoliyatning yuqori darajasi.

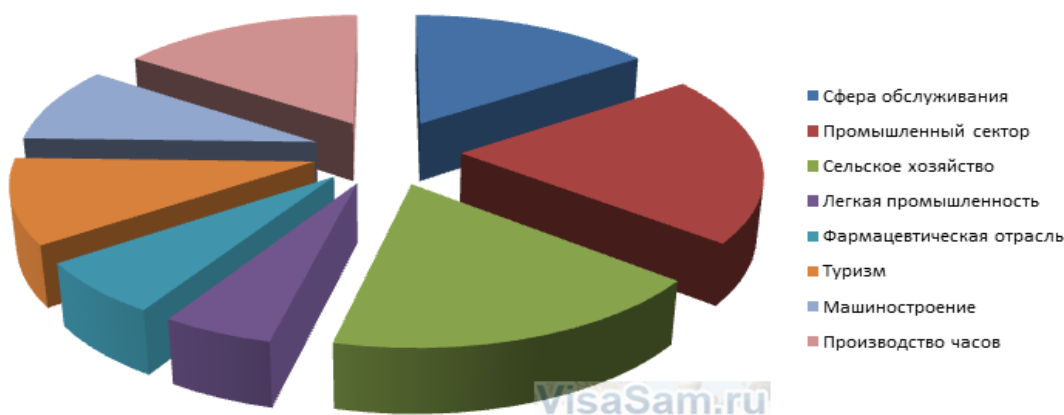
Shveysariya ishlab chiqarish sanoati, shuningdek, turizm sektori, jumladan, xizmat ko'rsatish sohasi jadal rivojlanmoqda va yangi ish joylarini yaratishda muhim o'rin tutadi. Barqaror bank va sug'urta tizimi. Shuningdek, Shveysariya iqtisodiyotining bugungi rivojlanish bosqichida o'ziga xos xususiyatlari quyidagilarga kiradi: 2015 yilda Markaziy bank milliy valyutani - frankni erkin valyutani chiqarishni qaror qildi. Frantsuz kursini evroga qarshi himoya qilmaslikka qaror qilindi. Shu munosabat bilan davlatning milliy valyutasi sezilarli darajada oshdi, shveysariya mahsulotlarining chet elda narxlarini oshirdi. Shuning uchun aksariyat iste'molchilar uchun u kamroq qulay bo'ldi. Frantsiyaning bu pozitsiyasi mamlakat sanoatiga salbiy ta'sir ko'rsatmadi, bu esa tezkor rivojlanish va yuqori stavkalarni va hosildorlikni namoyish eta boshladi. Ish o'rinlari soni yildan-yilga oshib bormoqda, bu esa ish izlovchilar orasida tezkor ish qidirishga yordam beradi. Bu kadrlar bozorini individual kantonlarda va mamlakat bo'ylab o'zgartiradi. Dasturchilar, muhandislar, texniklar, turli xil kompyuter dasturlari bilan ishlashni biladigan ishchilar ko'paymoqda.

Динамика изменения, курса швейцарского франка.



Shveysariya sanoati Shveysariya davlatining iqtisodiyotning asosiy sektori - qayta ishlash va qayta ishlash sanoati - 2018 va 2019 yillarda. qo'shni sektor va hududlarga qaraganda yaxshi o'sishni ko'rsatmoqda. Xususan, ko'rsatkich 8 foizga o'sdi. Bu ishsizlar soni 16 ming kishiga kamaydi - 38,8 mingdan 22,5 ming kishiga. Sanoatda quyidagilar kabi tuzilmaviy jarayonlar mavjud: Ishlarni qayta joylashtirish. Xizmatlar va tarkibiy qismlar o'rtasida aloqa muammolarini yuzaga keltirmaslik uchun yirik kompaniyalarni Shveysariyaga butun ishlab chiqarishni topshirish. Zavod va korxonalar qayta jihozlandi va yangi telekommunikatsiya texnologiyalariga ulandi. Mutaxassislar va tahlilchilar tomonidan "Internet narsalar" nomini olgan texnologiyalarni keng joriy etishga erishildi.

### Структура экономики Швейцарии



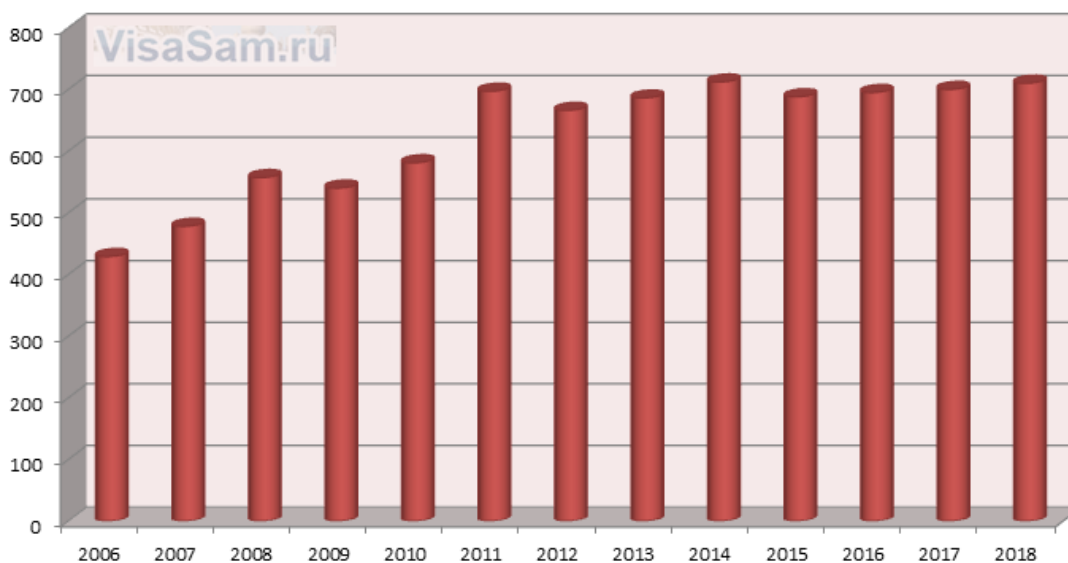
Global raqobatga ega bo'lish. Raqamli inqilob yangi ishlab chiqarish liniyalarini tezkor joriy etishga yordam beradi, buning natijasida iste'molchilarga yangi xizmatlar va ularning turlari taqdim etiladi. Ayirboshlash shoki ko'plab firmalar eksport uchun ko'proq ishlay boshlaganiga sabab bo'ldi. Bu qayta qurish va qayta jihozlash dasturlarini amalga oshirish natijasida mumkin bo'ldi. Shveysariya iqtisodiyoti tarkibida quyidagi sohalar ko'zga tashlanadi: soatlar ishlab chiqarish. Eng yirik korxonalar Jeneva, Thun, Bernga joylashtirilgan. 95% dan ortig'i eksport qilinadi. Engil Dori-darmon. Qishloq xo'jaligi. Aholining 75 foizini tashkil etadigan turizm. Bu

yerda mehmonxona biznesi faol rivojlanmoqda va turli sayyohlik xizmatlari ko'rsatiladi. Shveysariya iqtisodiyoti sayyohlik sanoati tomonidan doimo boyitiladi. Mashinasozlik - yuqori aniqlikdagi ishlov berish mashinalari va zarb uskunalari ishlab chiqarish. Shveysariyaning raqobatdosh iqtisodiyoti tadbirkorlar va investorlarni jalb qiladi.

Shtatda oz miqdordagi foydali qazilmalar bor, lekin shveysariyalar bu narsalardan foydalanishni o'rgandilar. Xususan, Konfederatsiya aholisi suv resurslaridan maksimal foyda oladi. Shu sababli, elektr energiyasi ishlab chiqaradigan bu yerda doimiy ravishda elektr energiyasi ishlab chiqarilmoqda. Iqtisodiy rivojlanish dunyoda mashhur Nestlé korporatsiyasi asosiy pozitsiyalarni egallagan to'qimachilik sanoatining jadal rivojlanishi bilan qo'llab-quvvatlanadi. Bu shveysariyadagi yirik kompaniyalardan biridir, chunki iqtisodiyot kichik firmalarda, korxonalarda, fabrikalarda ishlaydi. Kichik va o'rta korxonalaridagi xodimlarning o'rtacha soni 250 kishidir. Sanoat mamlakatning ishchi aholisining 25 foizini tashkil qiladi. Nestle'da butun dunyoda 278 ming odam ishlaydi, shulardan 84 mingtasi Shveysariyada ishlaydi. Shunday qilib, 2015 yildan beri Shveysariya sanoati raqamli relslarga aylandi. Natijada yuqori sifatli mahsulotlar ishlab chiqarila boshlandi, ish haqi oshdi. Shveysariya firma, kompaniyalar va korporatsiyalar o'z ish va resurslarini, ishlab chiqarish quvvatlarini va kuchlarini topshirishni boshlagan joyga aylandi. Bunday jarayon tarkibiy jihatdan murakkab va resurslar nuqtai nazaridan ancha qimmat. Agar Evropada va butun dunyoda ko'plab mamlakatlarda raqamli texnologiyalar va yangi avlodning iqtisodiyotda, shu jumladan sanoatda, keyin Shveysariyada ilmiy inqilob yutuqlaridan foydalanilsa, bu tendentsiyalar muvaffaqiyatli kuzatilmoqda.



## ВВП Швейцарии, млрд. долл. США



Sanoat 2018 yilda aholi jon boshiga yalpi ichki mahsulotning o'sishiga ta'sir ko'rsatdi. Haqiqiy yalpi ichki mahsulot joriy yildagi 0,7 foiz atrofida to'xtatildi, bu butun Evro hududiga nisbatan 0,4 foizni tashkil etadi. Ushbu ko'rsatkich 2018 yilda sanoatning o'sishi 1,6% ni tashkil etganligi tufayli yuzaga keldi (ekspertlarning taxminlari taxminan 1,1% atrofida). Shveysariya shtatlarida raqamli o'lchovlarning o'sishi quyidagicha: Ishlab chiqarish sanoatida ishlab chiqarilgan mahsulotlar eksporti hajmi 2,6% ni tashkil etdi. Umumiy iqtisodiy o'sish 2,4 foizni tashkil etadi. Xizmatlar eksporti yil oxiriga kelib 0,1% ga o'sdi. Tovarlarning importi 0,5 foizga kamaydi. 2019-yilda o'sish davom ettiriladi, lekin biroz susayadi va taxminan 2,0 foizga prognoz qilinadi.

Bank Shveysariya bank tizimi kabi dunyodagi eng muhim o'rin tutadi. Ko'pchilik chet elliklar Konfederatsiya moliya institutlarining xizmatlaridan foydalanishadi. Ular bu erda qiziqish uyg'otmoqda:

mijozlarga xizmat ko'rsatish juda yuqori sifatli bo'lgan banklarning katta tanlovi.

Shaxsiy ma'lumotlar va axborot xavfsizligini nazorat qilish tizimi.

Ko'p darajali bank tizimi.

Mamlakatning moliya bozoriga davlat nazoratini amalga oshirish.

Soliq tushumlarining yo'qligi.

Banklar va tizim soliq qonunlariga bog'liq emas.

Depozitlardan, daromadlardan ishonchli operatsiyalardan olinadigan foyda ko'rinishida kelgan barcha daromadlar soliqqa tortilmaydi. Raqamlangan hisoblarning mavjudligi - mijozni ochadigan har bir yangi hisobga ism emas, balki raqam berilgan. Bu eganing nomi bilan bog'langan, bu egani tezda aniqlay olish imkonini beradi. Konfederatsiya bank tizimining tarkibi quyidagicha: Finlandiya federal nazorat organi. bozor, Shveysariya milliy banki, kantonlar banklari. Mamlakat va butun dunyodagi ko'plab filiallari bo'lgan xususiy tijorat banklari. Mijozlar bank-xususiy va sarmoyaviy, aktivlarni boshqarish kabi xizmatlardan tez-tez foydalanadilar. Hududiy va jamg'arma kassalar, an'anaviy xizmatlar. Shveysariyada universal, xorijiy, kantonal, xususiy banklar va mikrobanklar mavjud. Foiz stavkalari kichik, ammo ular uchun minimal talablar juda yuqori.

Qishloq xo'jaligini rivojlantirish Mamlakat iqtisodiyoti qishloq xo'jaligi, fermerlik va qishloq xo'jaligi mahsulotlarini muvaffaqiyatli rivojlantirishga bog'liq. Qishloq xo'jaligining ahamiyati qonunchilik darajasida mustahkamlanmoqda - Konstitutsiyaning asosiy qonuniga iqtisodiyotning ushbu sohasi to'g'risidagi alohida paragraf kiritilgan.

Fermerlikni rivojlantirish hukumat rejasi a'zolari kabi faol emas. Fermerlar o'zlarini Shveysariyaning 8 million aholisi aholisining faqat 4 foizini hisoblashadi. Qishloq xo'jaligi uchun ekin maydonlarining soni 1.056 million gektarni tashkil qiladi, fermer xo'jaliklari soni esa 45 ming kishiga etadi, fermerlarning ko'pchiligi yaylovlarga jalb qilinmoqda, chunki 75 foiz erlar yaylovlar va yaylovlar uchun ajratilgan, qolgan 25 foizini g'alla va sabzavot ekinlari etishtirishga ajratilgan. Qishloq xo'jaligi uchun mo'ljallangan maydonlarni ko'paytirish tabiiy va topografik omillarga ta'sir qiladi. Shveysariyadagi tog'lar juda ko'p, tog'li va tepaliklardagi tog'larning tobora tarqalib

ketgan. Iqlim va topografiya uzumzorlarni yetishtirish uchun foydalanishga harakat qilmoqda, u juda yaxshi ildiz otadi va boy hosil beradi.

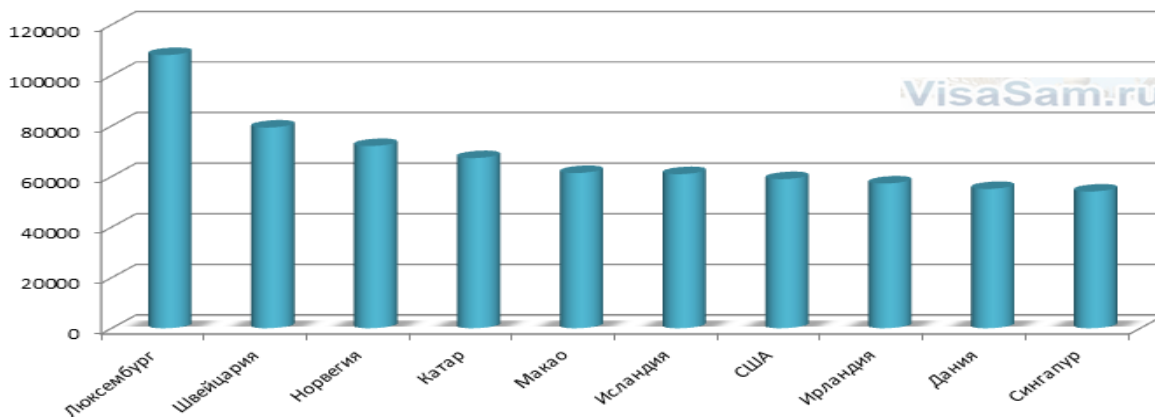
Shveysariya qishloq xo'jaligi asosan chorvachilikka qaratilgan bo'lib, u mahsulotlarning deyarli 80 foizini ishlab chiqaradi. Fermerlar chorvachilik, tovuq va cho'chqalarni ko'paytirish bilan shug'ullanadi. Sut pishloq ishlab chiqariladi. Mamlakatda zamonaviy agrar sektorni rivojlantirishning asosiy yo'nalishlari quyidagilardir: fermer xo'jaliklarida boshqa daromadlardan foydalanish. Daromadning 50-90 foizi fermerlikdan daromad keltiradi, lekin har beshinchi fermer ekzotik ekinlar va hayvonlar - tuyaqushlar, yoqalar, bizmon o'sishi uchun er va resurslardan foydalanishni afzal ko'radi. Ko'pgina fermer ekoturizm, qishloq va yashil turizmni rivojlantirish bilan shug'ullanadi. Shveysariyada qishloq xo'jaligi mahsulotlarining narxi boshqa Markaziy Evropa mamlakatlariga nisbatan ancha yuqori. Shunga o'xshash tendentsiya ham fermerlar va hukumatning qishloq xo'jaligi va dehqonchilikka katta mablag' sarflashidan kelib chiqdi. Fermer va yollanma ishchilarning kam haq to'lashi. Shveysariyalik dehqonlar har doim mavsumiy ish uchun yig'im yordamchilarini yollamaydilar. Shu sababli, Sharqiy Evropadan kelgan va kichik miqdordagi pul ishlashga tayyor bo'lgan noqonuniy ishchilar soni ko'paymoqda.

Mahalliy aholi emas, balki chet elliklar ham iste'mol qilmoqchi bo'lgan ekologik toza mahsulotlar ishlab chiqaradi. Shveysariyada qishloq xo'jaligida genetik modifikatsiyalangan mahsulotlar rasman taqiqlangan. Agar mahsulotning tegishli belgisi bo'lsa chet eldan bunday mahsulotni import qilish mumkin. Yaylovlardagi ekoxo'jaliklarning aksariyati. Tabiiy sharoitda o'sayotgan qushlar va hayvonlarga katta e'tibor beriladi. Shveysariyaning chorvachilik siyosatiga ko'ra, fermerlarga tovuqlar va boshqa qushlarni ko'paytirish uchun akkumulyatordan foydalanish, shuningdek, qushlarni oziq-ovqat mahsulotlariga antibiotiklar, gormonlar va boshqa zararli moddalar qo'shib qo'yish taqiqlanadi.

Savdo va eksport Savdo va qishloq xo'jaligi Shveysariyada mamlakatdagi savdo-sotiqning asosiy yo'nalishlari hisoblanadi. Xususan, Shveysariya Konfederatsiyasi tashqi savdosi kantonlarning byudjetiga katta foyda keltiradi. Asosiy eksport mahsulotlari quyidagilardir: Dorivor mahsulotlar. Oziq-ovqat mahsulotlari. Sanoat mahsulotlari. To'qimachilik. Metallurgiya mahsulotlari. Soat sanoati. Pishloq Engil sanoat mahsulotlari. Shokolad

Shveysariya savdo kompaniyalari dunyoda obro'-e'tiborga ega, shuning uchun ko'plab davlatlar Konfederatsiyadagi savdo missiyalarini ochishga harakat qilmoqdalar. Asosiy tashqi savdo hamkorlari Qo'shma Shtatlar, Evropa Ittifoqi, Xitoy va Yaponiyadir. Eng ko'p eksport qilinadigan tovarlarga quyidagilar kiradi: Oltin, qimmatbaho metallar (har yili byudjetga 70 milliard dollardan ziyod mablag 'sarflaydi). Paket tibbiyot (taxminan 36 milliard dollar). Avtomobillar (10 milliard dollardan ortiq). Zargarlik (taxminan 9 milliard dollar). Tashqi savdo mamlakat iqtisodiyotining faol va jadal rivojlanishiga, Shveysariya yalpi ichki mahsulotining doimiy o'sishiga, Shveysariyaning hayot sifatini yaxshilashga, mamlakat oltin zaxiralarini ko'paytirishga, sarmoyalar va sayyohlar oqimiga hissa qo'shib kelmoqda. Mamlakatda aholi jon boshiga o'rtacha daromad 77 ming AQSh dollarini tashkil etadi.

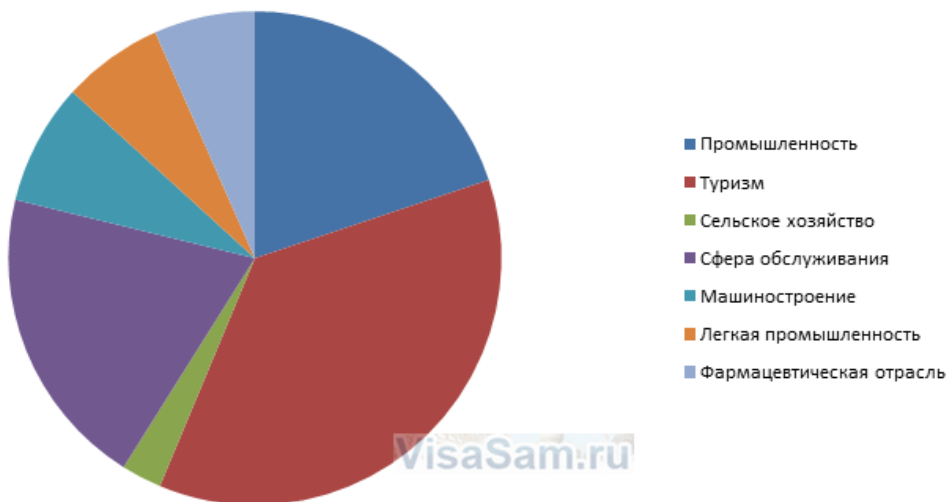
**Топ-10 стран по ВВП на душу населения, 2018 год  
(в тыс. долларах США)**



Mehnat bozori tarkibi Mamlakatning muvaffaqiyatli iqtisodiy rivojlanishi asosan aholi bandligi va mehnat bozorining farqlanishi bilan belgilanadi. Ko'pgina shveysariyalik kompaniyalarning faoliyati bozor, iqtisodiyot va iste'molchilar ehtiyojlariga qaratilgan.

Mamlakat aholisining aksariyati sayyohlik va xizmatlar sohasida ishlaydi. Xususan, sayyohlik infratuzilmasiga organik ravishda kiruvchi mehmonxonalar, mehmonxonalar, SPA markazlari mamlakatning tashrif qog'ozi hisoblanadi. Turizm har yili katta foyda keltiradi va mamlakat, jumladan, Alp tog'lariga 10 milliondan ortiq xorijiy sayyoh tashrif buyuradi. An'anaviy sayyohlik tanlovi sog'liqni saqlash, tibbiyot, ta'lim, qishloq va yashil turizmni qamrab oluvchi yangi yo'nalishlardan iborat. Agar xizmatlar sohasi va sayyohlik sohasida ishlaydigan xodimlar soni tobora o'sib borayotgan bo'lsa, unda sanoat mahsulotlari qiymatidagi korxonalarda ishchilar soni kamroq bo'ladi. Bu globallashtirish va ishlab chiqarishni avtomatlashtirish va robotlashtirishga bog'liq.

**Структура занятости населения Швейцарии**



Shveysariyadagi ish beruvchilar nafaqat yuqori malakali xodimlarni yollashga harakat qilishmoqda. Maxsus mahorat va ta'limga ega bo'lmaganlar uchun joylar soni doimiy ravishda kamayib bormoqda. Xodimlar tanlangan mutaxassislik bo'yicha o'z ish

qobiliyatlari va bilimlarini yaxshilash uchun moslashuvchan bo'lishi kerak. Buning uchun ishchilar qulay va qulay ish jadvali, ish joyida yoqimli atmosfera, sevimli mashg'ulotlarga borish, dam olish, sayohat qilish, treninglar va til kurslariga qatnashish uchun vaqt oladi.

Shunday qilib, Shveytsariya Konfederatsiyasining iqtisodiyoti sifatli va ixtisoslashgan mahsulotlarni ishlab chiqarishga yo'naltirilgan texnologik jihatdan rivojlangan bozorga mutaxassislar kiradi. Bu mamlakatga ko'plab asrlar davomida eksport qilinadigan va AQSh, Yevropa, Osiyo, Afrika va Janubiy Amerikada talab qilinadigan tovarlar va xizmatlar ishlab chiqarish uchun o'z o'rnini shakllantirish imkonini berdi. Shveytsariyalik sotuvchilar va bozor tahlilchilari global tendentsiyalarni doimiy ravishda nazorat qiladilar, sanoat, qishloq xo'jaligi, sayyohlik va mehnat bozori tuzilmalarini o'rganadilar. Tadqiqot va nazorat qilish iste'molchilar talablariga javob beradigan "oqilona" tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirish imkonini beradi. Shveytsariya xorijiy sarmoyadorlar uchun jozibador bo'lib, banklardagi omonatlarning oqishini ta'minlaydi. Ko'p yillar mobaynida mamlakat Evropada va dunyoda yirik moliyaviy markaz bo'lib, iqtisodiy o'sish sur'atlarining barqaror o'sishi, YaIMning o'sishi va aholi jon boshiga tushgan daromadni ko'payishiga yordam beradi.

**Hozirgi holati.** Shveytsariya Markaziy banki 2015 yil boshida frankning erkin yurishiga ruxsat bergan va uning sobit kursini evroga qarshi himoya qilishdan voz kechgan Konfederatsiya valyutasi keskin ravishda oshib, shveytsariyalik mahsulotlar chet elda iste'molchilar uchun arzonroqdir. Mamlakat sanoatining rivojlanish istiqbollari haqida xavotirli taxminlar yo'qligi yo'q. Shunga qaramay, "valyuta zarbasini" bartaraf etish bilan birga, u ko'payib bormoqda va endi juda yaxshi holatda, jumladan, raqamli inqilob orqali, ko'plab ishlarni mamlakatga qaytarishga imkon berdi.

Hisobot davrida (2017 yilning bahoridan to hozirgacha) 7,9% ga o'sgan Shveytsariyaning qayta ishlash sanoati asosiy o'sish haydovchisi bo'ldi. Shveytsariya matbuoti tomonidan Shveytsariyaning iqtisodiy masalalar bo'yicha kotibiyati (SECO,

federal departamentning / Iqtisodiy ishlar va fan vazirligi tarkibiy bo'linmasi) ma'lumotlariga asosan bu raqamlar taqdim etildi. Ish bilan bandlikning rivojlanishi juda ijobiydir: agar 2016 yilda real iqtisodiyotda 38 388 ishsiz ro'yxatga olingan bo'lsa, 2018 yil avgust oyiga kelib bu ko'rsatkich 22 520 ga kamaydi.

**Tarkibiy jarayonlar.** Mutaxassislarning fikriga ko'ra, bu odatiy mavsumiy o'zgarishlarga emas, balki chuqurroq, tizimli jarayonlarga bog'liq. "NNZ am Sonntag" gazetasi, masalan, Siemens nemis kontsernining Shveysariya filialining etakchi menejeri Fernando Granades (Fernando Granades). Yanvar 2015. Ushbu jarayon raqamli inqilob tufayli amalga oshdi. Shveysariyaning ko'pgina shirkatlari oxirgi oylarda o'zlarining ishlab chiqarish zanjirlarini o'z uylarida saqlashni istashgan, chet ellarda ular ko'pincha aloqa muammolaridan aziyat chekishgan. Ularga taqdim etilgan xizmatlarning sifati va komponentlari doimo ularning talablariga javob bermadi. "

Misol uchun, Shveysariyaning "Ypsomed" farmatsevtika kompaniyasi Swisscomning Shveysariyaning milliy telekommunikatsion kompaniyasi "Swisscom" dan foydalanganidan so'ng o'z ishini mamlakatga qaytib kelgan tashqi aloqani o'z zavodlarini 5-avlod super-tezkor Internet bilan jihozlash imkoniyatiga ega bo'ldi, bu esa, masalan, texnologiyalarni joriy etish imkonini beradi "Internet narsalar" ga asoslangan. "Bunday infrastruktura ustunliklari bizni, hatto Shveysariyada ham, global raqobatbardoshlikni saqlab qolish imkonini beradi", dedi Ypsomed bilan biznesni rivojlantirish va investor munosabatlari direktori Tomas Qutt.

"Raqamli inqilob Shveysariyada kompaniyalarga yangi ishlab chiqarish liniyalarini ishga tushirishga va xaridorlarga va xaridorlarga butunlay yangi xizmatlarni taklif qilishga imkon beradi", deydi Robert Rudolf (Robert RudolfVneshny link), Swissmem kompaniyasida ishlab chiqarish va injiniring sohasidagi kompaniyalarni birlashtiruvchi tashkilot. . Uning so'zlariga ko'ra, "valyuta zarbasi" bu profilning ko'plab firmalarini chet elda ishlashga majbur qildi. Biroq, endi havo

o'zgartirgan. Belgilanganidek, Swissmem kompaniyasining deyarli 94 foizi Raqamli Iqtisodiyot - 4.0 bo'yicha loyihani amalga oshirishni rejalashtirgan.

Sanoatning kashshofi - dunyoga misol. Robert Rudolfning aytishicha, Shveysariya sektori doimo avtomatlashtirish va robotlashtirishning kashshoflaridan biri bo'lgan. Ilmiy-texnikaviy inqilobning dastlabki bosqichlarida CNC dastgohlari va asbob-uskunalarini taqdim etildi. "Ammo endi ishlab chiqarish kompaniyalari raqamli inqilob bilan bog'liq yangi iqtisodiy tuzilishga o'tishga harakat qilmoqda. Va bu biz uchun katta ajablanib bo'ldi. "

Sankt-Gallen universiteti (Institut für Wirtschaftsinformatik der Uni St.Gallen tashqi aloqasi) Iqtisodiy informatika instituti direktori Jan Marco Leimeisterning aytishicha, 2015 yilgi "valyuta zarbasi" Shveysariya jonlantirmoqda va siqilib ketmoqda. "Yevro hududidagi ko'plab firmalar o'zlarining raqobatbardoshligini saqlab qolish uchun eksportga chiqishdi, shunda Shveysariyada sanoat korxonalarini qattiq va murakkab qayta qurish va qayta jihozlash dasturlarini amalga oshirishga majbur bo'ldilar. Menimcha, hozir ular kelgusidagi tuzilmaviy o'zgarishlar uchun juda yaxshi tayyorgarlik ko'rmqda ".

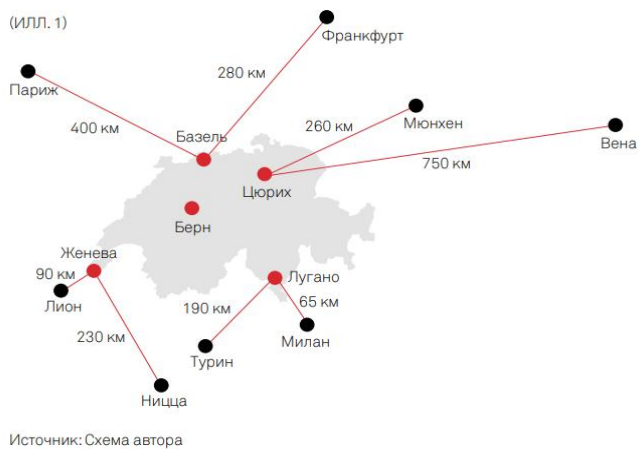
Jahon chempionati va boshqa omillar. Ayni paytda mamlakat iqtisodiyoti jadal sur'atlar bilan rivojlanmoqda. Faqat ikkinchi chorakda Shveysariyadagi real yalpi ichki mahsulot 0,7 foizga o'sdi, evro zonasida esa bu ko'rsatkich 0,4 foizni tashkil etdi. Shveysariya sanoati Evropa davlatlari va AQSh o'rtasidagi savdo urushini xavf ostiga qo'yadigan yoki Italiya rahbariyatining yangi iqtisodiy kursiga ta'sir qiladigan valyuta inqirozidan ta'sirlanmaydi. SECO ma'lumotlariga ko'ra, Shveysariyada 2017 yilda sanoatning o'sishi 1,6 foizni tashkil etishi va 1,1 foizni tashkil etishi kutilmoqda.

Iqtisodiyotni raqamli relslarga o'tish bir narsadir. Shu bilan birga, hozirgi FIFA Jahon Kubogi ham o'z rolini o'ynadi, chunki Shveysariyada joylashgan FIFA, XOQ va UEFA kabi shtab-kvartirasi bo'lgan xalqaro sport tashkilotlarining daromadlari mamlakatning milliy balansida bevosita hisobga olinadi. Eksport ham o'sdi: 2018 yil



apreldan iyunigacha Shveysariyaning ishlab chiqarish iqtisodiyoti eksporti 2,6% ga o'sdi. Xizmat ko'rsatish sohasida Shveysariya mamlakatda sayyohlar uchun kechki turar-joylarning o'sishiga erishdi.

Shveysariya iqtisodiyotining holati hozirda AQSh iqtisodining o'sishiga qaramasdan ajoyib ko'rinadi. Kelajakda Shveysariyadagi vaziyatni keskin sovutishni ko'rsatadigan ko'rsatkichlar yo'q, SECO mutaxassislari buni bilishmaydi. 2018 yil oxirida Shveysariyada umumiy iqtisodiy o'sish 2,4 foizni tashkil qiladi. 2019-yilda o'sishni davom ettiradi, biroq u + 2,0% gacha pasayadi. Shunday qilib, SECO ma'lumotlariga ko'ra, hozirgi o'sish olovda yonib turgan somon guruxi kabi tez sur'atlar bilan emas, balki iqtisodiyotning turli sohalariga asoslangan sifatli va barqaror rivojlanishdir.



## 10.2. Menejmentning Shveysariya modeli. Lessem va Neubauer uchun Evropa boshqaruv tizimlarining qiyosiy tahlillari

Shveysariya 20 ta kanton va 6 yarim kantondan tashkil topgan federal respublikadir. Shveysariyada 2 ta anklav mavjud: Busingen Germaniya tarkibiga kiradi va Italiyaning "Campione di Italy" qismi. 1848 yilgacha (Xelsinki Respublikasi ning qisqa muddatidan tashqari), Shveysariya konfederatsiya edi; hozirda bu aslida federatsiya, ammo "konfederatsiya" so'zi mamlakatning rasmiy nomida saqlanadi. Har bir kantonun o'z konstitutsiyasi va qonunchiligi mavjud, ammo ularning ta'siri federal konstitutsiya bilan cheklanadi. Federal hukumat urush va tinchlik, tashqi aloqalar,

armiya, temir yo'llar, aloqa, pul emissiyasi, federal byudjetni tasdiqlash va boshqa masalalar bo'yicha mas'uldirlar.

Jahon iqtisodiyoti asta-sekin zamonaviy an'anaviy jahon iqtisodiyotining rivojlanishi uchun yangi model bo'lib keladi va u og'irlik va ta'sirga ega. Butun sayyorani qamrab olgan yagona rejim va vaqt ichida ishlashga qodir. Bu savdo, almashinuv va muloqotni osonlashtiradigan davlatlar o'rtasidagi chegaralarni loyqalanishiga yordam beradi. Shundan kelib chiqqan holda, globallashtirish asosan iqtisodiy omillar tufayli rivojlanmoqda degan xulosaga kelish mumkin. (Mahsulotlarni milliy asosdan tashqariga chiqarish, ishlab chiqarish xarajatlarini qisqartirish va tranzaksiyon xarajatlar, yaqinlashib kelayotgan savdo bozorlari va boshqalar)

Globallashuv kommunikatsiya inqilobining amalga oshirilishiga imkon berdi, yangi sanoatlashgan mamlakatlar paydo bo'lishiga yordam berdi. Biroq, prognozlarga qaramasdan, bularning barchasi madaniyatlar, milliy boshqaruv modellari o'rtasidagi chegaralarni loyqalanishiga olib kelmaydi. Shunday qilib, jahon iqtisodiyotining rivojlanishidagi umumiy tendentsiyalar turli mamlakatlar va firmalarning raqobatbardoshligini oshirishga qaratilgan fikr va ish uchun ulkan oziq-ovqatlarni ta'minlaydi va milliy boshqaruv modellarini qiyosiy tahlil qilishni ta'minlaydi.

Eng qiziqarli taqqoslash shveysariyalik boshqaruv modeli va global boshqaruv tizimida namoyon bo'ladigan faqat Evropa boshqaruv modelidir. Uzoq vaqt davomida Yevropa birdamlikka intilmoqda. Bir marta, tarqoq va ko'pincha urushayotgan mamlakatlar birgalikda yig'ilishga qaror qildilar, biroq har bir madaniyatning o'ziga xosligini saqlab qolishdi. Asosiy qadam yangi yagona valyutani joriy etish edi. Eng kamida bu asosda Shveysariya va Yevropa o'rtasida umumiy farqni kuzatish mumkin. Bu kichik tog 'mamlakati uzoq yillar davomida neytral bo'lib qolmoqda va Shveysariya franki dunyodagi eng ko'p ishlatiladigan valyutalardan biri bo'lib qolmoqda. Shveysariyaning o'ziga xos xususiyati va u Evropa boshqaruvida qanday

o'rin tutadi? Bu savolning javobi Hovstede parametrlari, Lessem va Neubauer uchun boshqaruv tizimlari va solishtirma mamlakatlarning tashkiliy madaniyatining asosiy turlarini aniqlash bilan Shveysariyada boshqaruvni tasniflash yo'li bilan olinishi mumkin.

#### Shveysariyaning biznes madaniyati va boshqaruv uslubi

Uzoq vaqt davomida boshqaruvning shveysariya modeli, mamlakatning muhim iqtisodiy muvaffaqiyatiga qaramasdan, boshqaruv fani tomonidan alohida ko'rib chiqilmagan. Xorijiy olimlar Shveysariyaning xususiy boshqaruvi mavjud emas deb hisoblashdi va shveysariyalik korxonalarining boshqaruv uslublari va uslublari Shveysariya Konfederatsiyasi ichida mos keladigan nemis, frantsuz va italyan boshqaruv modellarini moslashtirishni anglatadi (bu holda, nemis tilidagi mamlakatning qismi Germaniya modeli, Romandiya - Frantsuz tilida va Ticino kantonida - italyanacha). O'z navbatida shveysariyalik transmilliy kompaniyalarning (masalan, Nestle yoki ABB) filiallari va sho'ba korxonalari o'zlarining shtab-kvartirasidan yuqori darajada avtonomiyaga ega bo'lib, o'z mamlakatlarining shartlariga moslashadi, uy egasi davlatida. [1]

Shveysariyaning haqiqiy boshqaruv modelini birinchi jiddiy o'rganish 1990-yillarning o'rtalarida namoyish etildi. prof. Aleksandr Bergman (A. Bergmann). Bergmannning so'zlariga ko'ra, shveysariyalik tadbirkor madaniyat Shveysariyani qamrab olgan davlatlarning tadbirkor madaniyatidan farq qiladi, biroq u G'arbiy Evropada qabul qilingan boshqaruv uslublari va usullarining bir xil sembiyozidir. Shveysariya Konfederatsiyasining rivojlanishining madaniy va tarixiy xususiyatlarini tushunish xorijiy ishbiarmonlarning Shveysariyalik biznes hamkorlar bilan o'zaro madaniy aloqalari muvaffaqiyatini belgilaydi, Shveysariya Konfederatsiyasining milliy boshqaruv modeli xususiyatlariga ta'sir ko'rsatadigan Shveysariyaning eng muhim xususiyatlarini tushuntiradi.

Shveysariya tadbirkor madaniyatining ikkita fundamental tamoyillari:

maxsus madaniyat, shu jumladan yuksak madaniyati va axloqi;  
ishchi jamoa tomonidan korxonani rivojlantirishning umumiy qarashlari.

Aslida, Shveysariya juda tartibli ishchilardir. Ular yaxshi va samarali ishlaydilar va ularning ishi kollektiv harakatlarning xususiyatiga ega bo'lib, unda har bir kishi o'zini professional ko'nikmalari bilan boshqalardan ajratishi mumkin. Shveysariyadagi ish faqatgina turmush darajasini oshirishning oddiy usuli emas, balki hayotning ajralmas qismidir. yakuniy moddiy va iqtisodiy natijalaridan tashqarida ma'lum ijtimoiy va ma'naviy burchni amalga oshirish. Statistika ma'lumotlariga ko'ra, yiliga o'rtacha ish vaqtiga ko'ra, Shveysariya dunyo miqyosida etakchilik qilmaydi, ammo dunyoning ko'plab mamlakatlaridagi aholidan farqli o'laroq, ishlab chiqarilgan mahsulot va xizmatlarning yuqori sifatiga erishish bilan ko'p ishlaydi. [6]

Menejerlar va subordinatorlar tomonidan tadbirkorlik va biznesni rivojlantirishning umumiy ko'rinishi Shveysariya mehnat jamoalarida tadbirkorlar tomonidan ma'qul keladigan konsensusga olib keladi. Haqiqatan ham, Shveysariya korxonalarida egalar va xodimlar, boshqaruvchilar va subordinatorlar o'rtasida ochiq va yashirin qarama-qarshilik mavjud emas, hamma narsa umumiy manfaatlarni ro'yobga chiqarishga bog'liq. Shu sababli shveysariyalik kasaba uyushmalari Germaniya, Fransiya yoki Italiyada ishlaydigan kasaba uyushmalari kabi juda ko'p faol va shunga o'xshash harakatlarga ega emaslar, chunki bu mamlakatlarning eng muhim infrastruktura ob'ektlari (masalan, transport xodimlarining ish tashlashlari) to'liq parallellashtirish bilan milliy tabiatda multimillion ish tashlashlar mumkin. Aksincha, shveysariyalik ish beruvchilar va kasaba uyushmalari xo'jayinlari, shuningdek, mehnat jamoalari a'zolari zarur qarorlarni keraksiz hodisalarsiz amalga oshirish mumkin deb hisoblaydilar va ular oltin tuxum qo'yadigan gozni o'ldirish, ish tashlashni to'xtatib turish, to'xtash vaqtini va korxonalarda yo'qotishlar. Shveysariya Konfederatsiyasi iqtisodiy rivojlanish modelining xususiyatlari, davlatning iqtisodiyotga ta'siri juda cheklangan (davlat aslida mehnat bozoriga aralashishdan chetlatilgan va 1937 yildan

boshlab biz kollektiv mehnat shartnomalari tizimini boshqarganmiz), shuningdek, ish beruvchilar va xodimlar o'rtasidagi munosabatlarga ijobiy ta'sir ko'rsatmoqda. ikki tomonlama asosda, davlat yordamiga murojaat qilmasdan o'zaro manfaatli echimlar izlashga majbur bo'ldi. [6]

Shveysariya korxonalarining tuzilishi juda murakkab shakllarga ega. Bir tomondan, mehnat jamoasining avtonomligi va avtonomiyasi qabul qilinadi; Boshqa tomondan, shveysariyalik kompaniyalar juda katta byurokratiya va formalizm bilan ajralib turadi, bu faqat pravoslav tartib bilan emas, balki noaniqlik sharoitida harakatlarni yoqtirmaslik bilan tavsiflangan pravoslav boshqaruv uslubi haqida gapirish imkonini beradi.

Rasmiy ravishda, Shveysariya kompaniyalar piramidal tuzilmalar bo'lib, ular yuqori kuchga ega. Shu bilan birga, funktsional birliklarni markazsizlashtirish ular uchun joylarda vaziyatga tezkorlik bilan javob berish uchun odatiy holdir. Ushbu ishda ishchi jamoasida kelishuv tamoyili kompaniyada yuz beradigan har bir narsa uchun mas'uliyatni har bir kishi o'z vazifalarini bajarish uchun mas'ul bo'lgan darajada anglatadi degan ma'noni anglatadi. Shunday qilib, Shveysariya korxonalarini uchun (ayniqsa, yirik, transmilliy) mas'uliyatni yuqori boshqaruvdan sohaga topshirish taklif qilinadi, bu esa bir vaqtning o'zida markazlashtirish va markazsizlashtirishni gapirish imkonini beradi.

Shveysariya biznes tuzilmalarining bu xususiyati Shveysariya Konfederatsiyasining siyosiy tuzilmasining o'ziga xos xususiyatlariga bog'liq: u vakolatlarni yuqoridan pastga taqsimlab beruvchi federal davlat, lekin o'z vakolatlari doirasida tegishli qarorlar qabul qilishga qodir bo'lgan kantonlar va kommunkatsiyalar konfederatsiyalaridan yuqori darajada mustaqil bo'lishni nazarda tutadi. Konfederatsiyadagi kabi, biznes tuzilmalari o'zlarining tarkibiy bo'linmalarining avtonomiyalariga hurmat va boshqaruv markazi samaradorlik sabablari (avtonomiyalar muayyan mahalliy sharoitga moslashuvning eng yaxshi vositasi) uchun o'z

vakolatlarini past darajaga o'tkazadi. Shveysariyadagi markazsizlashtirish printsipli har bir kishi o'zi va uning harakatlariga mas'uldir, biroq ayni paytda hech kim boshqalarga qarshilik qilmaydi va o'z vakolatlari doirasida qabul qilingan qarorlar ustidan shikoyat qilmaydi [1].

Shunday qilib, shveysariya korxonalari turli bo'linmalarning juda mozaik tuzilmasini ifodalaydi, ularning har biri qaror qabul qilish markazidan mustaqillik va avtonomiyaga ega. Tashkilotning ushbu shakli shveysariyalik kompaniyalarga doimiy o'zgaruvchan bozor sharoitlari va turli tashqi omillarning xaotik ta'siri bilan bozor sharoitlari sharoitlariga mukammal moslashish imkonini beradi.

Shveysariya biznes tuzilmalari tizimining o'ziga xos xususiyatlari ham ularning xos differentsiatsiya strategiyasini nazarda tutadi, bu quyidagilardan iborat: funktsional ixtisoslashuv (turli tarkibiy bo'linmalarning mahalliy biznesning o'ziga xos sohasiga moslashuvi natijasi); geografik moslashuv (mintaqaviy farq); ma'muriy xodimlarni personalizatsiyasi; bardoshlik.

Shuni ta'kidlash kerakki, kantonlar - konfederatsiyaning sub'ektlari o'rtasidagi geografik va madaniy farqlarni saqlab qolish Shveysariya uchun juda muhim ahamiyatga ega, u dominant rolga ega bo'lgan markazsizlashtirishdir: buning natijasida hech kim o'z huquq va imkoniyatlarida qisqartirilmaydi, shu bilan birgalikda birgalikda ishlash fikrlar. Shveysariyada katta ishlab chiqarish ob'ektlari yo'q. Ayriliq sharoitida kichik tarkibiy bo'linmalar muhim ahamiyat kasb etadi.

Kichik va o'rta biznesning afzalliklari:

ish joyidagi konsensus nuqtai nazaridan biznesga yaxshi moslashtirilgan (kichik guruhdagi munosabatlarning qulayligi ham shu jumladan);

mijozlar talablariga ko'proq javob bera oladigan;

bozor sharoitida yanada moslashuvchan tuzilmalar;

boshqarish va nazorat qilishni osonlashtiradi.

Shveysariya korporatsiyalarining tashqi muhit bilan o'zaro munosabatlarini tavsiflab, ularning umumiy yaqinligini ta'kidlash kerak, ayni paytda ishonchli va imtiyozli mijozlar bilan juda yaqin va ishonchli aloqalar. Ushbu nuqtai nazardan, bank sirlarining madaniyati va urf-odatlariga asoslangan munosabatlarning nomuvofiqligi alohida ahamiyat kasb etadi. Shveysariya kompaniyalari uchun har qanday moliyaviy ma'lumot (bank hisob raqamlari, to'langan soliqlar va boshqalar) tabu hisoblanadi, shuning uchun bir tomondan ularning mijozlari bunday ma'lumot uchinchi tomonga oshkor qilinmasligiga ishonch hosil qilishi mumkin, ammo ayni paytda ochiq axborotni olish juda qiyin shveysariyalik hamkorlarning o'zlari haqida, reklama qilishdan va biznes aloqalarini rasmiylashtirishdan mamnun bo'lishlarini istashadi.

Ichki tashkiliy muhit nuqtai nazaridan Shveysariya korxonalarida juda shaffof tuzilmalar emas. Norasmiy tartib-qoidalar bu erda juda kam uchraydi va axborotni rasmiy tarzda rag'batlantirish tavsiya etiladi (masalan, tegishli idoralar o'rtasida biznes-axborot xatlari). Shu bilan birga, norasmiy aloqalar bir xil muammolar ustida ishlaydigan kompaniya bo'linmalari orasida keng tarqalgan. Bunday holatda, ko'pgina ma'lumotlar og'zaki ravishda uzatiladi.

Shveysariya tashkilotida nazorat qilish tartibi o'z-o'zini boshqarish va nazoratga asoslangan. Shveysariya korxonalarida ruxsat etilmagan hamma narsa taqiqlangan va barcha vazifalar va topshiriqlar majburiydir. Shu bilan birga, korxonaning markaziy boshqaruvi protseduralarni emas, balki natijalarni monitoring qiluvchi asosiy nazoratchi hisoblanadi.

Shveysariya biznes tuzilmalarida ziddiyatni bartaraf etish alohida o'ziga xos xususiyatga ega. Shveysariya konsensus va kelishuvni afzal ko'radi. Barcha Shveysariya aholisi o'z tabiatiga ko'ra konformistlardir, ular ko'pincha har qanday muammoni hal qilish uchun parallel yondashuvlardan foydalanadilar, ishchi kuchining barcha a'zolarining istaklarini inobatga olgan holda, asosiy loyiha yoki taklif bilan bir qatorda qarshi-loyiha va qarshi taklif qo'yishadi. Hatto taniqli fondu - eritilgan

pishloqdan tayyorlangan Shveysariya milliy taomlari - "Moitie-moitie" (50:50 nisbatda "Gruyere" va "Vachrin fribourgois" pishloqlari aralashmasi) deb ataladi, bu ularning ta'mi va imtiyozlarining murosasini aks ettiradi. Haqiqatan ham, moitie-moitie tamoyili (50:50) tufayli, uyushma ham tashkilotning o'zi, ham uning atrof-muhit bilan ta'minlanadi. [3]

Shu nuqtai nazardan qaraganda, Shveysariya Konfederatsiyasining o'zi davlat bo'lib, aholisi yashaydigan turli tillar, biznes va diniy madaniyat vakillari o'rtasida murosaga erishish natijasidir. Mashhur shirkat vakili shveysariya hukumati tashkilotining "sehrli formulasini" ramziy qilib, mamlakatdagi to'rtta asosiy siyosiy partiyani vakili bo'lgan etti federal kengashning (vazirlarning) tarkibiga kiradi. Bundan tashqari, har bir maslahatchi vazir o'z navbatida parlament tomonidan bir yil muddatga saylanadigan mamlakat prezidenti sifatida xizmat qiladi. Xuddi shunday, "sehrli formula" ham kanton hukumatlari uchun amal qiladi.

Shuningdek, Shveysariya muzokaralar stilini, manfaatdor tomonlarning muvozanatiga rioya qilish, yakuniy qarorning foydasi uchun imtiyoz va murosaga erishish istagi bilan jarayonning ishtirokchilari o'rtasida konsensusga erishish istagiga asoslanganligini ta'kidlash kerak. Shveysariyada muvaffaqiyatli muzokaralar natijasida yuzaga kelgan ziddiyatli vaziyatlardan baxtli qochish to'g'risidagi ajoyib misol 1529-yilgi "Kappelda sutli sho'rva" deb nomlanadigan mashhur pretsedent. Bu voqea islohot davrida, protestant jangchilarning tsurixdan Kappel qishlog'iga boshchiligida, katolik ahli bilan jang qilish uchun kelgan. Jang boshlanishidan oldin, Tsurixlar ovqat yeyishga qaror qilishgan va ular faqat nonga ega bo'lgan. Ularning muxoliflari nonga ega emaslar, ammo sut mo'l-ko'l bo'lib chiqdi. Urushayotgan tomonlar bir-birining oziq-ovqat mahsulotlari haqida ma'lumotga ega bo'lishdi va jang arafasida birinchi navbatda yaxshi ovqatlanishni qaror qilishdi, chegara hududida katolik suti uchun protestant nonini almashishdi. Shu bilan birga, birgalikda ovqatlanish natijasida, sutda erigan nonni iste'mol qilish bilan yaqinlashib qolgan



yaqinda qarshilik ko'rsatgan muxolifatchilar jangovar janglarning oldini olish uchun bir-birlarini yolg'iz qoldirish va harbiy harakatlarini bekor qilish to'g'risida umumiy qarorga kelishdi. Barqaror mahsulotlar almashinuvining afzalliklari harbiy mojaroning kuchayib ketishining kutilgan salbiy natijalaridan oshib ketdi. Shuning uchun qadim zamonlardan beri Shveysariya muzokarachilari uchun raqiblarning pozitsiyasini hurmat qilish, bag'rikenglik, bahs-munozarali pozitsiyalarni yaxshi tayyorgarlik ko'rish va muvofiqlashtirish, tafsilotlar va qat'iylik tafsilotlari, konkretligi va pragmatizmi xarakterlidir. [3]

Shveysariyadagi biznes madaniyatini tavsiflaydigan bo'lsak, shveysariyaliklarning ham individual darajada, ham tadbirkorlar va korxonalar darajasida o'ziga xos bireyciligini ta'kidlash kerak. Bunday sharoitda, markazsizlashtirilgan sharoitda amalga oshirilayotgan individual ishchilarning integratsiyasi shveysariyaga xos xususiyatga ega.

Shveysariyalik madaniyatning umumiy qadriyatlari - izzat, takroriylik, mustaqillik, ehtiyotkorlik, xushmuomalalik va aniqlik.

Bundan tashqari, Shveysariya biroz yopiq va ajablanarli emas. Ular tasavvurga ega emaslar, ular har doim moslashuvchan emas, ular o'jar va o'ziga ishonchli. Ular bezovta bo'lishni yoqtirmaydilar, va ular ham o'zlarini noqulayliklar bilan bezovta qilish uchun ishlatilmaydilar. Ular konservativ va juda ijodiy emas, istak va talablarga aniq belgilab qo'yilgan, tajribali konservativ. Tashqi tomondan ular etarlicha salqin ko'rinadi, avval begonalardan uzoqroqda turishadi. Ammo mutaxassislar sifatida ular yaxshi tashkil etilgan, intizomli va yaxshi bilimga ega bo'lib, ular bajaradigan ishlar natijalarining yuqori sifati va samaradorligi bilan ajralib turadi. Shveysariyalik ishbiarmonlar biznes uchrashuvida kechiktirmasdan paydo bo'lishini kutadilar, har narsada hurmat ko'rsatadilar. Ular muzokaralar uchun yaxshi tayyorgarlik ko'rmoqda, ammo juda qiziq emas va juda muhim emas, shaxsiy hayot va ish haqi haqida gapirmang.

Bunday qadriyatlar shveytsariyalik korxonalarining madaniyatini shakllantiradi, bu esa muayyan qarama-qarshilik qiluvchi avtonom birliklardan iborat, shuningdek o'zaro ta'sir qiluvchi tuzilmalardan iborat. Uning ko'p qirrali tomoni, uning tarkibiy qismlarining ishonchliligi, konsensusga erishish istagi, barqarorlik va moslashuvchanligi bilan ajralib turadi. Shveytsariyalik kompaniyalarda manfaatlar muvozanati shunday.

Shveytsariya kompaniyasi va uning ish beruvchisi o'rtasida rasmiy huquqiy shartnoma va axloqiy shartnoma bilan birlashtirilgan holda psixologik shartnoma tuziladi. Bunday holda, u mehnatkashlar o'rtasidagi munosabatlarning konforini ta'minlaydi, ishchi tomonidan sabotaj va tajovuzkorlik ehtimolini inkor etadi. Shu bilan birga, ish beruvchining vazifasi ish bilan ta'minlanishni kafolatlash, xodimni xizmatga jalb qilish va yollangan xodimlarni hurmat qilish qobiliyatidir. O'z navbatida, xodim mehnat qobiliyatiga integratsiya qilish uchun mehnat qilish, malakali mutaxassis bo'lish, bilim va ko'nikmalarni chuqurlashtirish va kengaytirish, hamkasblar va etakchilarga sodiq bo'lishga majburdir.

Shveytsariylar o'zgacha tarzda pragmatik bo'lib, realizm ularga xosdir. Bu so'z odamlari emas, aksincha, ular ishchilardir. Ular uchun ixtiro va fantaziyalar hech narsaga arzimaydi, ammo tushunchalarning aniq va o'z vaqtida amalga oshirilishi qimmatga tushadi. Shveytsariya shubhali vazifalarni hal qilmaydi va amalga oshirilmaydigan ishlarni amalga oshirmaydi. Ular prinsipga ko'ra ish yuritadilar: hech qanday yirik loyihalar mavjud emas - ularni amalga oshirishda shubhali muammolar yo'q.

Shveytsariya tafsilotlargacha aniq, tasodifiy va aniqdir. Ular nazariyani yoqtirmaydilar, ayniqsa, tajribani qadrlashdi. Shuning uchun korxonalarda amaliyotchilar ko'pincha ziyolilar nazariyotchilariga ma'qul keladi. Shu bilan birga, Shveytsariya universitetlari va politexnika maktablarida zarur boshqaruv va texnik xodimlar (shveytsariyalik kompaniyalarning 2/3 qismigacha) xizmat ko'rsatmoqda.

Shveysariyaning o'ziga xosligi shundaki, ular dindan kelib tushgan jinoyatlardan voz kechishadi, jinoyat, terrorizm va avtoritarizmga yoqmaslik uchun faqatgina demokratik mamlakatlar bilan emas, balki eng dahshatli diktator rejimlari bilan biznes yuritadilar. Ikkinchi jahon urushi paytida Shveysariya banklari fashistlarning ta'qib etilayotgan yahudiylarning poytaxti bo'lmagani uchun, shuningdek, uchinchi Reichning mulklarini egallab oldi va ba'zi shveysariya korxonalarini fashistlarning sanoatchilari bilan bevosita hamkorlik qildilar. Urush paytida Shveysariya qochqinlar lagerlari qaqshatqich G'arbiy Yevropa davlatlarining fuqarolarini aniq o'limdan qutqarganliklari bilan bir qatorda, Shveysariya chegara nazoratchilari qochoq natsistlar tomonidan neytral tog'li davlatning suveren chegaralarini kesib o'tishga urinish bilan o'q otishdi. Va hozircha Shveysariya banklari, jinoiy kapitalga va "iflos pullar" ni yuvishda salbiy munosabatda bo'lib, dunyoning ko'pgina davlatlarining korrupsion mansabdor shaxslari, xalqaro terrorchilar va diktatorlik rejimlarining aktivlarini nazorat qila olmaydi. Shveysariya biznesida, birinchi navbatda, Shveysariya bilan hamkorlik qilishga tayyor bo'lsa, ularning ko'pchiligiga pul to'layotgan mijozlar kim bo'lishidan qat'iy nazar, ularning ahamiyati yo'q.

Shveysariyaliklar chet elliklardan nimani o'rganishlari kerakligi haqida so'rashganda, ular doimo javob berishadi: bayramlar va bayramlarni katta miqyosda nishonlash, kulish va quvnoqlashish, hayotdan quvonish uchun. Shu bilan birga, Shveysariyaning jiddiyligi va chuqurligi ular uchun ijobiy omillar deb hisoblanadigan joylarda ular uchun yaxshi obro'ga ega. Shveysariya maktablari, klinikalari, mehmonxonalar, chang'i dam olish joylari va banklarning ajoyib obro'sini bu erda qayd etishingiz mumkin. Shveysariyada ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning sifati shubhasiz ularning ishlab chiqaruvchilarining obro'-e'tibori va har narsaga xos bo'lgan obro'siga bog'liqdir.

Shunisi qiziqki, shveysariyaliklar o'zlarining mohiyatiga ko'ra, pessimistlarni qat'iylashtirmoqda. Ular doimo eng yomon natijaga ishonadilar.

Xatarlarni minimallashtirishga qiziqqan Shveysariya kompaniyalarining eng yomoni tayyor. Shu nuqtai nazardan, shveysariyalik kompaniyalarning amerikaliklardan farqli o'laroq strategiyasi foydani maksimal darajada oshirish emas, balki xavflarni minimallashtirishdir. Shveysariya kompaniyalari qonun bo'yicha avvalgi davr xarajatlarining 20 foizini tashkil etadigan strategik zaxiralar - zahira aktivlariga ega bo'lishlari shart. Shveysariyaliklarning ushbu taxminiyligi, xavfni kamaytirishga mutlaqo ijobiy intilish, milliy iqtisodiyotning dinamikasiga salbiy ta'sir ko'rsatmoqda, chunki u iste'molchilarning ehtiyojlarini qondirish o'rniga fuqarolarni tarbiyalaydi, ammo ehtiyotkorlik bilan harakat qiladi - konservativ investorlar.

Shveysariyaning individualizmi, avtonomligi va mustaqilligi xususiy mulkchilikning maxsus ruhoniyligiga olib keladi. Bu har bir Shveysariyaning o'z ish joyiga ega bo'lishiga, shu jumladan ish joyidagi ish joyiga, uning hamkasblari hech qachon tajovuz qilmasligiga (va hatto boshqa birining ish stoli yoki kompyuterining mazmuni haqida ko'proq qiziqish bildirishga) imkon beradi.

Avtonomiya hissi, individuallik va xususiy mulkchilik ko'pgina shveysariyalik kompaniyalarning global birlashish va sotib olishning zamonaviy dunyosida mustaqil bo'lish istagini belgilaydi. Shunday qilib, Shveysariya uzoq vaqt davomida BMT muassasalari tashqarisida bo'lgan. Jenevada joylashgan bo'lsa-da, dunyodagi eng nufuzli xalqaro tashkilotning Evropaning shtab-kvartirasi joylashgan. Shunga o'xshab, Shveysariya Konfederatsiyasining milliy aviakompaniyasi (uzoq vaqtdan beri katta moliyaviy qiyinchiliklarga duch kelishni afzal ko'rgan, avtonom bo'lib, aviakompaniyalarning global ittifoqlariga qo'shilmagan).

Shveysariyaning barcha shirkatlari mijozlarga yo'naltirilgan bo'lib, shaxsiy va ishonchli aloqalar alohida ahamiyatga ega. Shveysariya kompaniyalari uchun iste'molchi vaziyatning ustasi bo'lib, hamma narsa uning ehtiyojlarini qondirish uchun mo'ljallangan (ayniqsa, Shveysariya tovarlari va xizmatlari juda qimmat bo'lganligi sababli) hatto monopolistlar bu qoidaga rioya qilishadi.

Shveytsariya boshqaruv modelini tavsiflaganda, boshqaruv uslubining erkalik xarakterini, direktorlarning analitik omborini, ishlarga noma'qul munosabatni, individualizmga, hissiyotlarning etishmasligiga, jarayonga yo'naltirilganligi kabi xususiyatlari juda ko'p uchraydi. Biroq, bu faqat yuzaki fikr. Aslida shveytsariyalik kompaniyalarning boshqaruv shakli, biz allaqachon ta'kidlaganimizdek, piramidaga o'xshash, ya'ni vertikal ierarxik struktura bu sohada muhim bo'ysunish darajasiga ega. Yuqoridan pastgacha hokimiyatning bunday delegatsiyasi nafaqat markaz buyurtmalariga rioya qilish, balki berilgan buyruqlarni aniqlashtirish va muhokama qilish imkonini beradi. Shveytsariya boshqaruvda pragmatizm, yuqori mas'uliyat va bo'ysunish hissi bilan ajralib turadi. Shveytsariya korxonalarining o'ziga xos tomoni shundaki, har bir xodim o'zining professional tajribasi va individualligi bilan kompaniyaning umumiy faoliyatiga hissa qo'shadi. Shunday qilib, Shveytsariya kompaniyasi umumiy ishni bajaradigan individual ishchilar to'plamidir.

Shveytsariya korxonalarida ierarxiya faqatgina tashkilot tushunchasi emas; hech qanday tarzda individuallik va past darajali aloqalarni bostirmaydi. Shveytsariyalik kompaniyalarda hatto tozalovchi ishchilarning munosib va hurmatli a'zosi hisoblanadi. Bu juda muhim, chunki Shveytsariya rahbarlari to'g'ri boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun odamlarni yaxshi bilishlari kerak. Shveysariyalik oshpaz xo'jayinni o'ynatmasligi kerak, u o'z tabiatshunoslari bilan bir xil shaxs. Hatto Shveytsariya Konfederatsiyasida rahbarlarning 80 foizga yaqini yuqori qatlamlardan yoki yuqori o'rta sinfdan (AQSh va Germaniyada bu ko'rsatkich 75 foizdan kam) bu narsa to'sqinlik qilmaydi. Shunga ko'ra, xo'jayin bilan uning itoatkorlari o'rtasidagi masofa, hatto ijtimoiy ierarxiya nuqtai nazaridan ham juda katta emas.

Shveytsariyada hech qanday sinf tizimi yoki kast yo'q. Mamlakatning barcha fuqarolari maktab va majburiy harbiy xizmat (muntazam ham, rezervda bo'lishlari), mahalla munosabatlari, cherkov jamoalari va turli siyosiy assotsiatsiyalar va professional uyushmalar a'zoliigi bilan tenglashtirilgan. Shveytsariyalik oshpaz

hamkasblari bilan muloqot qilish oson bo'lishi kerak, hatto qo'l ostidagi kishilar bilan qo'llarni silkitib qo'yish uning zimmasiga yuklangan vazifadir. Rahbar va hatto yuqori lavozimli xodimlar o'z xodimlarini hurmat qilishi, ishchi guruhida qulay muhitni saqlab turishi va vakolatli bo'lishi kerak. U butun jamoa uchun ijobiy namuna ko'rsatib, samarali va samarali mehnat qilishi kerak. Misol uchun, Shveysariya universitetlarida, odatda, professor odatda uning filialida, erta tongdan boshlab, o'quv jarayonini va ilmiy ishini yaxshilash uchun ishlaydi, uning yordamchilari esa keyinchalik ishda to'planishadi. Peshin vaqtida o'sha jamoada ishlayotgan professor va assistentlar hozirgi kunga oid masalalarni muhokama qilish va birgalikdagi ovqat uchun kelgusi kunlarni rejalashtirish uchun eng yaqin kafe bilan uchrashishadi.

Shveysariyada qaror qabul qilishning o'ziga xos xususiyatlari shundan iboratki, referendum federal, kanton va shahar darajasida hamma narsani hal qiladi va yakuniy qaror qabul qilinishidan avval korxonalarda oldindan tushuntirish ishlari olib boriladi, muqobil yondashuvlar hisobga olinadi. Buning uchun zarur konsensusga erishish va etakchilik harakatlarida kutilmagan hodisalar juda kam.

Shveysariya evro boshqaruvida. Ilmiy tadqiqotchilarning aksariyati Yevropadagi xilma-xillikning bir qismi bo'lib qoladigan va boshqaradigan turli xil tizimlar va boshqaruv modellari mavjudligi nuqtai nazaridan hali-hamon xolisdir.

Shunga qaramay, yildan-yilga, yagona Evropa identifikatori shakllanishi, Yevropa ongini shakllantirish, umumiy madaniy qadriyatlarni targ'ib qilish, bu o'z navbatida har bir mamlakatning shaxsiy madaniyatining bir qismiga qarama-qarshilik ko'rsatmaydi, hatto o'z ichiga oladi.

Shveysariyaning shveysariyalik boshqaruv modeli bilan solishtirish mumkinligini tushunish uchun, Evropa sherigi va Shveysariya menejerining qaysi fazilatlarini "evro-menejerining ideal holatiga" yaqin deb bilish uchun quyidagi parametrlarni tahlil qilamiz:

Hovstede tasnifi;

Lessem va Neubauer uchun boshqaruv tizimlarini tasniflash;  
Trompenarlarning tashkiliy madaniyatining turlarini tasniflash.

***Evropa va Shveysariyani Hofstede parametrlariga solishtirishning qiyosiy tahlillari.***

Xofstedening so'zlariga qaraganda, Evropaning madaniy xilma-xilligi ko'rsatkichlar qiymatida sezilarli o'zgarishlarda namoyon bo'ladi. Ularning har biri tashkilotning xatti-harakatlarini ifodalaydi. Misol uchun, 11 (Avstriya) dan 68 (Frantsiya) gacha bo'lgan masofa, individualizm va kollektivizm nisbati 27 (Portugaliya) dan 89 (Birlashgan Qirollik), erkak va ayollikning nisbati 5 (Shveysariya) dan 79gacha (Avstriya) va noaniqlik - 23 dan (Daniya) 112gacha (Gretsiya).

Shveysariya hokimiyatning kuchli markazlashuvi, ierarxiya darajasining ozligi, past darajadagi ishchilarning yuqori malakasi va kam haq evaziga taqsimlanishini nazarda tutadigan boshqaruv xodimlarining kichik qismini hisobga olmaganda ancha past kuchga ega mamlakat deb hisoblanadi. Shveysariyani bag'rikenglik qobiliyatiga ega bo'lgan shaxslar sifatida ifodalovchi noaniqlikning o'rtacha darajasiga, barkamollikka (mamlakatning rivojlangan davlat sifatida tavsiflangan o'z farovonligini ta'minlashga qaratilgan moyillik) va erkaklik (mamlakatda an'anaviy erkak qadriyatlar hukmronlik qiladi: muvaffaqiyat, pul, moddiy qadriyatlar) bu hissiy tajribalarsiz emas.

Biznes madaniyatining xilma-xilligi milliy menejment uslubida namoyon bo'ladi. G.Hofstedening ikkita parametrining integratsiyasi - hokimiyatning masofa va noaniqlikdan qochish - tashkilot madaniyatining to'rtta modelini ajratishga imkon beradi, ya'ni:

"Qishloq bozori" - kam quvvat masofa va past noaniqlikdan qochish;

"Yog'li mashina" - kam quvvat masofa va noaniqlikning oldini olishning yuqori darajasi;

"Oila" - yuqori quvvat masofa va past noaniqlikdan qochish;

"Insonlarning piramidasi" yuqori kuch masofasidir va noaniqlikning oldini olishning yuqori darajasi.

Hovsted indeks raqamlariga asoslanib, Shveytsariyaning "Yog 'mashinasi" modeliga tegishli ekanligi haqida xulosa chiqarish mumkin. Noaniqlikdan qochish darajasi indeksi qiymatining o'rtacha darajasidan ekan, mamlakat biznes madaniyati Qishloq bozori modeli bilan o'xshash bo'lishi mumkin.

"Loyqa mashina" modelidan farqli o'laroq, "qishloq bozorining" modeli samaradorlikni oshirishga katta e'tibor berib, moslashuvchanlikka qaratilgan.

***Lessem va Neubauer uchun Evropa boshqaruv tizimlarining qiyosiy tahlillari.***

R. Lessem va F. Neubauer Evropa boshqaruv tizimlarining tasnifini taklif qilishdi. Milliy madaniyatning menejment nazariyasi va amaliyotiga ta'sirini tahlil qilish ular tomonidan to'rtta o'zaro bog'liq mezonlarga muvofiq amalga oshirildi, bu esa to'rtta yondashishni solishtirish imkonini berdi.

Shveytsariya boshqaruv modeli, nemis klasteriga mansub bo'lgan boshqaruv tizimlaridan biri bilan eng ajoyib xatlarga ega. Bu idealizmdir.

Holizm (yaxlitlik) butunning bir qismini bo'ysundirish yaxlit ko'rinish yoki yaxlit yondashuvni anglatadi. Holistik boshqaruv quyidagilar bilan tavsiflanadi:

muvoqilashtirish va integratsiya yo'naltirilgan tizimlar;

hamkorlik va qo'shma qaror qabul qilish;

evolyutsion jarayonlar;

xususiy va ijtimoiy manfaatlar muvozanati.

tashkilotning va uning tashqi muhitining o'zaro bog'liqligiga nisbatan sezgirlik.

Lessem va Neubauerning izohida, holislik Adam Smith (laissez-faire) iqtisodiy erkinligi printsiptiga bevosita qarshi chiqadi: uning xodimlarini va boshqaruvini tashkil qilishning roli butun tashkilotning ehtiyojlarini hisobga olgan holda, yaxlitlikning ierarxiyasini hisobga olgan holda ko'rib chiqilishi kerak. u o'zi bir qismi.

Tashkiliy madaniyatning turlarini qiyosiy tahlil qilish:



- Trompenarlarning tasnifi;
- Shveysariya boshqaruvi Hofstede boshqaruvi.

Iqtisodiyotning globallashuvi va MKK hodisasi milliy (yoki mintaqaviy) biznes madaniyati va korporativ madaniyatning birlashuvi va o'zaro bog'liqligi masalalarini hal qiladi. Baholashdagi farqlarga qaramasdan, tadqiqotchilarning ko'pchiligi, birinchi navbatda, qadriyatlarning ierarxiyasiga, turli mamlakatlarda va hududlarda motivatsiya tizimi, an'analar va shunga o'xshash turli xil boshqaruv modellarining borligini tan oladi va ikkinchidan buni milliy biznes madaniyatining ustun rolini tushuntiradi. kompaniyaning tashkiliy madaniyati bilan o'zaro munosabat.

F.Trompenaars tomonidan tavsiya etilgan boshqaruv madaniyatining turlari tasniflanishi boshqaruvning markazlashtirish darajasi va hokimiyatning masofa (ierarxiya yoki egallashish, markazlashtirilgan yoki markazsiz boshqaruv), boshqaruv funktsiyalarini (rasmiy yoki norasmiy uslub) rasmiylashtirish darajasini va faoliyatning maqsad yo'nalishini (orientatsiya shaxslar va shaxslararo munosabatlar yoki vazifalarni hal etishga yo'naltirilganligi va maqsadlarga erishish).

Korxonada madaniyatining to'rt turi mavjud: "Oila", "Eyfel minorasi", "Inkubator" va "Homing roketasi". Albatta, amalda bu turdagi madaniyatlar bir-biri bilan chambarchas bog'liq, biroq ularning biri ma'lum bir Yevropa davlatida hukmronlik qilishi va mavjud darajada mavjud madaniy va ma'naviy printsiplarga bog'liq bo'lishi mumkin.

Shveysariyada rol o'ynash, markazlashtirilgan, ierarxik va vazifaga yo'naltirilgan madaniyat modeli ustunlik qiladi.

Xulosa. Shveysariyadagi ko'plab yutuqlar uning kichik hajmiga bog'liq, chunki ular quyidagi afzalliklarga ega:

global iqtisodiyotda o'zingizning niches topishingiz haqida o'ylaydigan haqiqiy, dunyoqarashga egadir;

kompaniyalarning yuqori darajadagi xalqarolashuvi ("beshinchi Shveytsariya" ning xorijiy investitsiyalari asosida mamlakatning nemis tilida gaplashadigan, fransuzcha, italyan va rimshik qismlarini to'ldiruvchi) paydo bo'lishi;

nisbatan kichikroq milliy bozorni chet ellik raqobatchilardan ishonchli himoya qilish;

cheklangan miqdorda yuqori narxdagi yuqori sifatli mahsulotlar.

Shu bilan birga, Shveytsariyada ham bugungi kunda kamdan-kam uchraydigan kelishuvlarga erishilmoqda. O'z navbatida, Shveytsariya korxonalari qisman bir-biriga qarama-qarshi bo'lgan fazilatlariga ega.

vertikal tashkiliy tuzilmaning ierarxiyasi, quyi bo'linmalarning keng vakolatlari va avtonomiyasi bilan bir qatorda;

qaror qabul qilish jarayonida rasmiy ishtirok etish tartibini va ayni paytda dastlabki maslahatlarni va qarorlarni qabul qilish jarayonining barcha bosqichlarida konsensusni izlashni rad etish;

qaror qabul qilish markazlarining mavjudligi va ayni paytda tarkibiy tuzilmalarni markazsizlashtirish;

mos bo'lmagan va moslashuvchan norasmiy tuzilmalar kombinatsiyasi;

xodimlardan tashabbuslarni kutish, xodimlarga sodiqlik va boshqaruv bilan ishchi kuchi o'rtasidagi masofani saqlab qolish;

kam shaffoflik darajasi va ishonchli sheriklar orasida ishonchning yuqori darajasi; konservatizm va o'zgarishlarga tezkor javob.

Shveytsariya boshqaruvining zaif tomonlari haqida gapirganda, Shveytsariya jamiyatida axloqiy axloq va axloqning sezilarli pasayishiga e'tibor qaratish kerak, chunki bu xorijiy va mahalliy xalqlarning munosabatlariga bog'liq. Shveytsariya biznes tuzilmalarining ko'p tilli ekanligi, ularning zamonaviy dunyoda o'zgarishlarga doimo tezkor munosabat bildirish emasligi, Shveytsariya ishbilarmon doiralarning pasayishi, to'g'ridan-to'g'ri demokratiya va har qanday masalada konsensus topish zarurligi. Bu

inqilobiy texnologiyalarni ishlab chiqish o'rniga, mavjudlarni takomillashtirishga qaratilgan innovatsion texnologiyalarning past darajasi. Iqtisodiyotning xususiy sektori emas, balki eng yuqori ish haqi aholi orasida davom etayotgan mehnat bozorida raqobatning bu etishmasligi. Bu ijtimoiy xarajatlar va ijtimoiy infratuzilmaning yuqori xarajati, tibbiy yordam.

Shu bilan birga, shveytsariyadagi texnologik muhandis emas, balki dehqon biznesining ijrosi psixologiyasi ularni realistir qiladi. Shveytsariya diqqatga sazovor. Uning boshqaruv uslubi zamonaviy globallashuv davrida omon qolish uchun qanday boshqarishni tushuntirishga yordam beradi.

### **10.3. Shveytsariya mamlakatining turistik zonalari va iqtisodiy rivojlanish omillari**

Dunyoning eng go'zal mamlakatlaridan biri Shveytsariya yevropaning qoq markazida joylashgan bo'lib, hududi 41,3 kv.km., aholisi 7,1 mln. kishi. Yirik shaharlari Bern, Bazel, Syurix, Jeneva, Lozanna va Fribur. Shveytsariya yuqori darajada rivojlangan samarali qishloq xo'jaligi mavjud industrial davlat. Iqtisodiy rivojlanishning asosiy omillaridan biri mamlakatda tinchlik ta'minlanganidir. Tashqi siyosiy munosabatlarda, «Abadiy betaraflik» asosiy rol o'ynaydi. Shu sababli bu davlat ko'pgina tashkilotlarga a'zo emas, hatto BMT ga ham kirmagan. Bu mamlakatdagi iqtisodiyotning muhim tarmoqlari - bank tizimi va turizm hisoblanadi. Temir yo'llari, avtomobil yo'llari, ichki daryo yo'llari rivojlangan, asosiy dengiz porti - Bazel. Shuning uchun ham bu go'zal maskanga yiliga bir necha million turistlar tashrif buyuradilar.

1870 yilda Alp tog'iga temir yo'l o'tkazilishi hamda Sankt-Morits deb nomlangan mashhur sog'lomlashtirish kurorti qurilishi munosabati bilan Shveytsariyada turizm rivojlana boshladi. Ikkinchi jahon urushigacha akasariyat turistlar Britaniya orollari orqali kelar edilar. Iqtisodiy inqiroz hamda ikkinchi jahon urushi natijalari

Shveytsariyaning turistik biznesiga juda katta zarar yetkazdi. Ammo shunga qaramay Shveytsariya yana yangi turizm maskanlarini qura boshladi.

1980-yillarda Shveytsariyada turizm sohasi u qadar rivojlanmadi, chunki mehmonxona va boshqa mehmonlar yashash joylarini hozirgi zamon mijozlarining talab darajasida moderinzatsiya, ya'ni zamonaviylashtirish ishlari amalga oshiriladi. Shveytsariya mehmonxona sektoriga 60% ga yaqin chet el mehmonlari to'g'ri keladi. Shu paytda ichki turizmning 62%i esa taxminan 2 million kishi o'z-o'zini boshqarish sektorlariga joylashadi. Mehmonxona sektori mehmonlarni joylashtirishda katta ahamiyatga ega, ammo turistik sayohat kunlari miqdori turistik zonalarda bir xil taqsimlanmaydi. Masalan: tog' kurortlarining mavqeyi baland, undan keyin ko'llar, katta shaharlar va xokazolar turadi. O'zining geografik o'rni va o'ziga xos bo'lgan turistik resurslariga ko'ra, Shveytsariya shimol hamda janubiy mamlakatlardan ham mehmonlar qabul qiladi. Mamlakat uchun Germaniya, Niderlandiya, Buyuk Britaniya, Fransiya, Belgiya, Italiya, Ispaniya, Avstriya, AQSh va Yaponiya ulkan turistik bozor hisoblanadi. Shveytsariya bir kunlik va tranzit mehmonlar bozoriga ega. Tranzit mehmonlarning 1/3 qismini Germaniya, 2/3 qismini Italiya, 1/5 qismini Fransiya mehmonlari tashkil qiladi. Xalqaro turizm Shveytsariya iqtisodiyotida juda katta ahamiyatga ega. Shveytsariyaga har yili 12,0 millionga yaqin turistlar tashrif buyuradi va 13,0 mlrd. Shveytsar franki miqdorida foyda keltirib, aholining 14%ni ish bilan ta'minlaydi. Shveytsariya xalqi ham sayohatni yoqtiradi. Sayohatchilarning 60%i O'rta yer dengizi mamlakatlariga sayohat qiladilar va sayohatlar uchun 10 milliard Shveytsariya frankini chet mamlakatlarda sarflaydilar.

Shunday qilib, xalqaro turizmdan keladigan foyda 3 milliard Shveytsariya frankini tashkil qiladi. Mamlakatda turizm faol tarzda o'rganilmoqda va rivojlanmoqda. Bundan tashqari, turizmni rivojlanishi mamlakatning davlat va jamiyat tashkilotlari tomonidan qo'llab-quvvatlanadi, chunki u tog'lik rayonlarda qishloq xo'jaligiga yagona iqtisodiy muqobil kuch hisoblanadi.

Mamlakatning 2002 yil bo'yicha xalqaro turistik faoliyati natijalarini tahlili ko'rsatishicha, bu mamlakatga 2002 yilda 10 million xorijiy turistlar tashrif buyurgan, yevropa mintaqasi bo'yicha 2,5%ni, jahon bo'yicha 1,42%ni tashkil qiladi. 2002 yilda 2001 yilga nisbatan xorijiy turistlar tashrifi 7,4%ga kamaygan.

Xalqaro turizmdan tushgan daromadlar miqdori 7 mlrd. 628 million AQSh dollarini tashkil etgan. Bu ko'rsatgich yevropa mintaqasi bo'yicha 3,2%ni, jahon bo'yicha 1,6%ni tashkil qilgan. Xalqaro turizm daromadlari 2002 yilda 2001 yilga nisbatan 4,4% ga o'sgan.

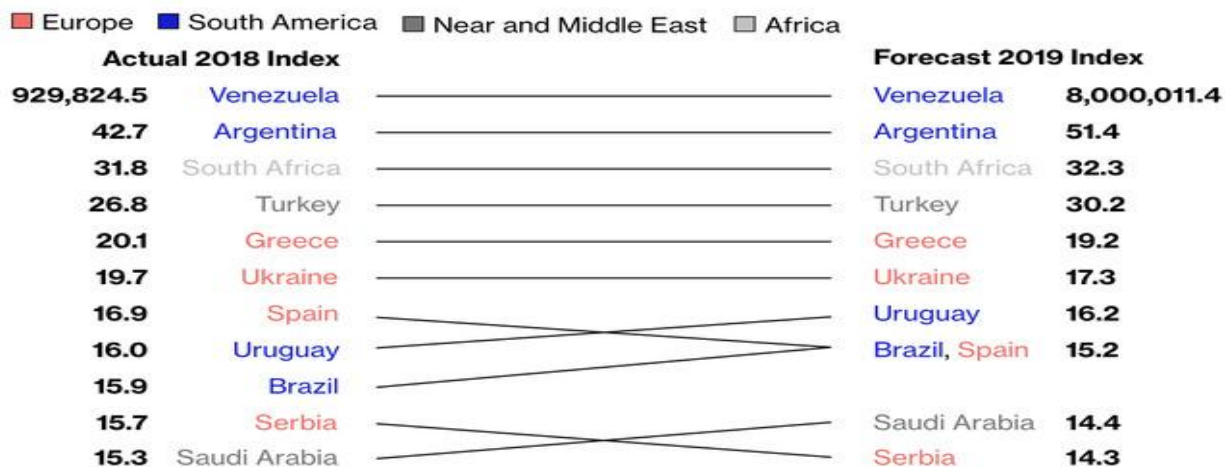
Shveysariya mamlakatining xalqaro turizm faoliyatini iqtisodiy tahlil natijalariga ko'ra, jahon xalqaro turistik tashriflarning 1,42%iga to'g'ri keladi. 2001 yilga nisbatan 2002 yilda xorijiy turistlar tashrifi 7,4%ga kamaygan. Xalqaro turizm tushumlari bo'yicha, jahon turizm tushumlarining 1,6%i Shveysariya mamlakatiga to'g'ri kelgan, 2001 yilga nisbatan 2002 yilda xalqaro turizm tushumlari miqdori 4,4%ga o'sgan.

yevropa mintaqasi bo'yicha xalqaro turistik tashriflarning 2,5%ini, xorijiy turizm tushumlari bo'yicha 3,2%ni tashkil qilgan.

O'zbekiston va Shveysariya o'rtasida diplomatik aloqalar 1992 yil 7 mayda o'rnatilgan. O'zbekistonda Shveysariyaning «Nestle» firmasi oziq-ovqat ishlab chiqarish bo'yicha katta ish olib bormoqda.

Bloomberg nashri dunyodagi eng «baxtsiz» iqtisodiyotlarning yangi reytingini e'lon qildi (Misery Index). Reytingga kiritish sababi - kuchli inflyasiyaning yuqori ishsizlik darajasi bilan bog'liq ekani. Agentlik taxminicha, aynan shu uyg'unlik hayot darajasini keskin pasaytiradi.

Birinchi o'rinni Venesuela egalladi, bu yerda, prognozlarga ko'ra, 2019 yilda inflyasiya 8 million foizdan oshadi. Ikkinchi o'rinni Argentina egalladi, uchinchi o'rinda - JAR. Shuningdek, ilk o'nlikdan Turkiya, Gretsiya, Ukraina, Urugvay, Braziliya, Ispaniya, Saudiya Arabistoni va Serbiya joy oldi.

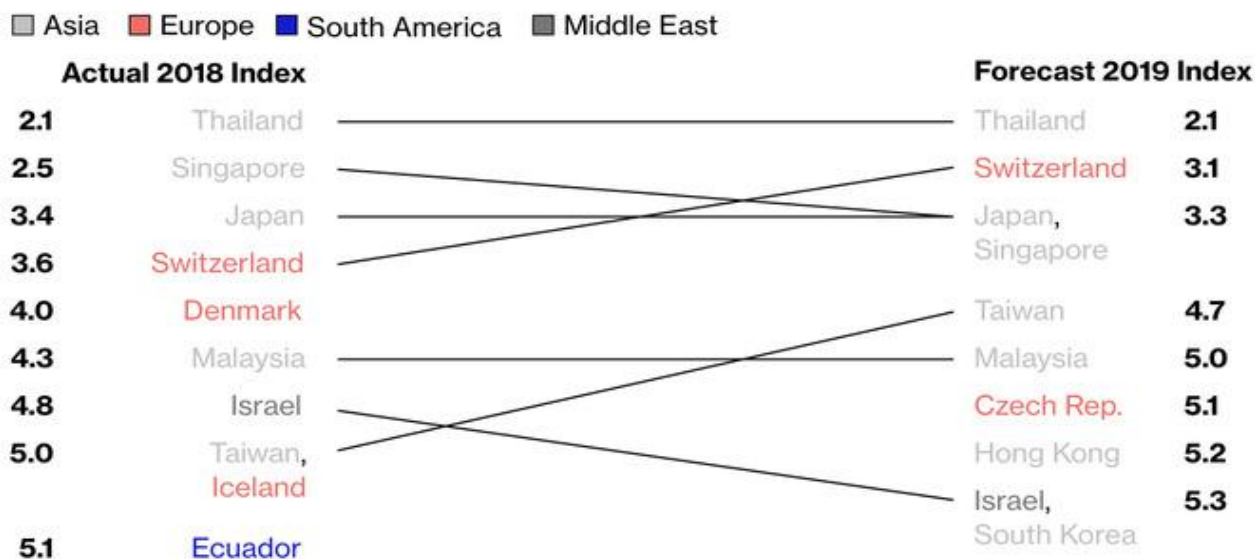


Bloomberg'ning qayd etishicha, ushbu mamlakatlar iqtisodiy qiyinchiliklarni boshdan kechirmoqda va «narxlarni ushlab turish hamda odamlarni ishga qaytarish bo'yicha katta o'zgarishlarni» namoyish etmayapti.

Past inflyasiya kam ishsizlik darajasi bilan uyg'un bo'lgan, dunyodagi eng «baxtli» iqtisodiyot deb yana bir bor Tailand tan olindi. Shveysariya ikkinchi, Yaponiya uchinchi o'rinni egalladi. Birinchi o'nlikka Singapur, Tayvan, Malayziya, Chexiya, Gonkong, Isroil va Janubiy Koreya kirgan.

### Happy Place

The 10 nations with the lowest Bloomberg Misery Index score in 2019



Shvetsariyada Davlatlar oltin valyuta zaxiralarini nima uchun to‘playdi?

Yaqinda O‘zbekiston Markaziy bankining ochiqqlangan ma'lumotlarida davlatimiz 26 milliard dollar qiymatdagi oltin-valyuta zaxiralariga ega ekanligi ma'lum qilindi. Xo‘sh, bu boylik nima uchun to‘plangan, umuman davlatlar qanday maqsadlarni ko‘zlab oltin-valyuta zaxiralarini shakllantiradilar?

O‘zini hurmat qilgan, ehtiyot choralari ko‘rgan har qanday inson, oila ertangi kunini o‘ylaydi. Davlatni ham yirik bir oilaga qiyoslash mumkin. Kelajakni rejalashtirgan davlatlar albatta o‘z oltin-valyuta zaxiralarini saqlashni va ko‘paytirib borishni mo‘ljallaydilar.

Davlatlarning oltin-valyuta zaxiralari asosan xorijiy valyuta (AQSh dollari, yevro, yapon ienasi, Angliya funt sterlingi), qimmatbaho unsurlar (oltin, olmos, platina), maxsus obligatsiyalar va Xalqaro valyuta jamg‘armasiga kiritilgan mablag‘lar orqali shakllantiriladi hamda kuchli nazorat ostida saqlanadi.

Bu shakldagi boyliklar to‘planishining o‘ziga xos sabablari bor: sanab o‘tilgan valyutalar dunyoning barcha davlatlarida qabul qilinadi, oltin kabi qimmatbaho metallar odatda o‘z qiymatini yo‘qotmaydi va ularni zudlik bilan sotish mumkin, xaridorgir obligatsiyalar esa oz bo‘lsa-da, foyda keltirib turadi.

Oltin-valyuta zaxiralarini saqlashdan bir necha maqsad ko‘zlanadi:

1. Milliy valyuta kursini keskin tushib ketishdan asrash;
2. Kutilmagan vaziyatlarda (harbiy harakatlar, xalqaro iqtisodiy inqiroz, embargo, eksportning keskin tushib ketishi) iqtisodni qo‘llab-quvvatlash;
3. Byudjetdagi kamchiliklarni to‘ldirish, har qanday holatda ham ijtimoiy himoyani saqlab qolish;
4. Imkoniyat bo‘lganda foyda olish.

Oltin-valyuta zaxiralari bo‘yicha yetakchi davlatlar ro‘yxati bir necha yillardan buyon o‘zgarmay kelmoqda. Yaqqol yetakchi bo‘lgan AQSh so‘nggi yillarda oltin

zaxiralarini sarflamay (shuningdek ko‘paytirmay) bir xil miqdorda saqlab kelayapti (8133 tonna). Holbuki o‘tgan asrning elliginchi yillarida AQShning oltin zaxirasi 20 ming tonnadan ham ortib ketgandi (20663 tonna).

**Yetakchi davlatlarning valyuta zaxiralari (2017 yil XVJ ma'lumotlariga ko‘ra, mlrd. doll.)**

	Хитой	3345
2	Япония	1318
3	Швейцария	765
4	Саудия Арабистони	514
5	Тайван (Хитой тасарруфида)	433
6	Ҳонконг (Хитой тасарруфида)	430
7	Россия	405
8	Корея Республикаси	376
9	Бразилия	376
0	Ҳиндистон	375
1	Сингапур	264
2	Германия	197

Eng ko‘p oltin zaxiralariга eга davlatlar o‘nligi (2017)



	Давлат	Тонна олтин
1	АҚШ	8133,5
2	Германия	3373
3	Италия	2451,8
4	Франция	2435,6
5	Хитой	1842,6
6	Россия	1778,9
7	Швейцария	1040
8	Япония	765,2
9	Нидерландия	612,5
10	Ҳиндистон	557,8

Qiziqarli faktlar:

- AQSh oltin-valyuta zaxiralarining 75 foizini oltin shaklida saqlaydi;
- Italiyaning oltin zaxiralari miqdori 1999 yildan buyon o‘zgarmasdan kelmoqda;
- Xitoy oltin-valyuta zaxiralarining 2 foizigina oltindan iborat;
- Rossiya so‘nggi bir yil ichida o‘z oltini miqdorini 200 tonnaga oshirdi;
- Shveysariya aholi soniga nisbatan o‘z oltin zaxirasi (1040 tonna)ning miqdori bo‘yicha mutlaq yetakchi hisoblanadi. Bu davlatning har bir fuqarosiga davlatning 140 gramm oltini to‘g‘ri keladi;

- Yaponiyaning oltin zaxirasi ham 16 yildan buyon o‘zgarmas miqdorda saqlanmoqda va bu zaxira umumiy boylikning 2,3 foizinigina tashkil qiladi;

- Hindiston 557,8 tonna oltin zaxirasi bilan o‘nlikni yakunlagan bo‘lsada, aholisi tomonidan oltin xarid qilish ko‘rsatkichlari bo‘yicha so‘nggi yillarning mutlaq yetakchisi hisoblanadi.

### **Nazorat savollari**

1. Ijtimoiy bozor iqtisodiyotining Skandinaviya modeli nimani anglatadi?
2. Ijtimoiy bozor iqtisodiyotining Skandinaviya modeli doirasida biznes, jamiyat va davlatning o'zaro ta'siri qanday?
3. Skandinaviya boshqaruviga qanday ijtimoiy-iqtisodiy va madaniy omillar ta'sir qiladi?
4. Shved madaniyatining tengligi, Jante qonuni va lagomning qadriyatlari qanday?
5. Shvetsiya ishbilarmonlik madaniyatida tenglik tamoyillari qanday namoyon bo'ladi?
6. Shvetsiya tashkilotida nazorat funktsiyasi qanday amalga oshiriladi?
7. Shvetsiya kompaniyasida qaror qabul qilishning o'ziga xos xususiyatlari qanday?

## XI BOB. MENEJMENTNING SHVETSIYA MODELII

11.1. Boshqaruv taraqqiyotining Svetsiyaga xos modeli.

11.2. Svetsiyada qo'shma iqtisodiyot masalasi.

11.3. Shvetsiya modelining ijtimoiy farovonlikdagi ahamiyati.

### 11.1. Boshqaruv taraqqiyotining Svetsiyaga xos modeli

Dunyo haritasini kuzatsangiz, yevropa qit'asining shimoliy qismida o'ljasiga tashlanayotgan yo'lbarsga o'xshab ketadigan quruqlikni ko'rasiz - bu Shvetsiyadir. Bu quruqlik qadimdan Skandinaviya deb yuritilib kelingan. Yarim orolning bir qismida Birlashgan millatlar tashkiloti toifalashtirishiga ko'ra, eng rivojlangan davlatlarning biri - Shvetsiya joylashgan. Bu iqtisodiy baquvvat, aholisi farovon yurtning hududi yarim orolning 60%ni egallaydi. hududi - 450 kv.km.

Shvetsiya immigrantlar uchun eng yaxshi mamlakat deb tan olindi. Buni U.S. News & World Report tomonidan o'tkazilgan yillik tadqiqot ko'rsatmoqda. Ikkinchi va uchinchi o'rinni Kanada va Shveytsariya egalladi.

The Local nashriga ko'ra, reyting 21 ming respondentdan olingan intervyu natijalariga ko'ra tuzilgan bo'lib, unda iqtisodiy vaziyat, shuningdek, integratsiya masalalari inobatga olingan.

«Skandinaviya mamlakatlari - Shvetsiya, Norvegiya, Finlyandiya va Daniya oʻnlikdagi toʻrt oʻrinni band qilgan, bu koʻp jihatdan ularning iqtisodiyoti global miqyosda iliq baholanishi va bu yerda tenglik siyosati amal qilishi bilan bogʻliq», deyiladi maqolada. Birinchi oʻnlikka, shuningdek, Avstraliya, Germaniya, AQSh va Niderlan diya kirdi.

Mamlakat hududining 54% oʻrmonlar, 16% togʻlar, 9% koʻllardan iborat. Aholisi 9 mln. kishiga yaqin boʻlib, uning bir millionini muhojirlar tashkil etadi. Evropa Ittifoqi aʼzosi. Mamlakatning keyingi vaqtdagi erishgan iqtisodiy muvaffaqiyati butun dunyoga “Shvetsiya modeli” nomi bilan mashhur boʻlgan. Bizning respublikamiz Shvetsiya bilan taqqoslanganda, hududi qariyb teng boʻlsa-da, ammo bu ikki mamlakatning joʻgʻrofiy oʻrni, tabiiy boyliklari, aholisining soni bilan bir-biridan keskin farq qiladi. Shunday boʻlsa-da, mustaqil respublikamiz bozor iqtisodiyotiga jadal kirib borayotgan bir sharoitda Shvetsiya iqtisodchilarimizda qiziqish uygʻotishi tabiiydir. Mamlakatning 80-yillardagi rivojlanishi, 1983 yildan beri Shved iqtisodiyotida uzluksiz oʻsish qayd qilinishi shuni koʻrsatadiki, Shved modeli sharoitga moslasha oladi. Bu bilan u oʻzining hayotiyiligini isbot qildi. Shuni taʼkidlash kerakki, Shved modeliga 50-yillarning boshlarida asos solindi va keyinchalik sotsial-demokratlar iqtisodiy siyosatining muhim oʻzagi boʻlib kelmoqda.

Shved modeli shunga asoslanadiki, davlat firmalarning ishlab chiqarish faoliyatiga aralashmaydi, mehnat bozorida faol siyosat yurgizadi, bozor ijtimoiy-iqtisodiy chiqimlarini iloji boricha kam miqdorda sarflaydi. Modelning yana bir muhim tomoni shundaki, xususiy tarmoq ishlab chiqarishini yuksak oʻstirish, xalqning turmush darajasini yaxshilash, soliqlar tizimi orqali davlat tomonidan olingan foydaning iloji boricha koʻproq qismini aholiga boʻlib berishni nazorat qiladi. Bunda asosan jamoa pul fondlari va infratuzilma unsurlariga koʻproq yon bosiladi. Oʻz navbatida soliqlar va davlat harajatlari orqali milliy daromadning taqsimoti isteʼmol qilinishi va qayta boʻlib berilishida davlat roli tobora oshib bordi. Shuning uchun ham

bunday faoliyatni «funktional sotsializm» deb atashmoqda. Shved modelining bu jihatlari mamlakatimiz faoliyatida o‘rin olsa, foydadan holi bo‘lmaydi. YaMM 163,1 mlrd. AQSh dollari, jon boshiga 18580 dollarni tashkil etadi.

Shved modelining ahamiyat kasb etuvchi tomonlari, xususan, uning yuqori darajada institutlashtirilganligi, ya'ni qonunlashtirilganligi davlatning inqirozlarga qarshi siyosatining faolligidadir.

Shvetsiya mamlakatining turistik markazlari butun o‘lka bo‘ylab tarqalgan. Bu mamlakat xalqaro ichki turizmning asosiy markazi bo‘lib, poytaxti Stokgolm va shahar chekkalari hisoblanadi. Hudud o‘z tarkibiga ikki mingdan ortiq bo‘lgan orollardan tashkil topgan arxipelagni qamrab oladi. Ushbu orollarning ko‘pchiligiga katerlar yordamida boriladi. 1990 yilda ushbu hudud Upsala shahri bilan birgalikda ichki turistlarning 17% ni va xorijiy turistlarning 24% ni qabul qilgan. Mamlakatning boshqa ommabop turistik hududi plyajlarga ega bo‘lgan 400 km. masofalik oltin qirg‘oq hisoblanadi. Unga ichki turizmning 14%i, xalqaro turizmning 13,7%i to‘g‘ri keladi. Ulardan keyin shved ko‘llari hududi, Glass mamlakati hamda tungi qirg‘oq turadi. Ularning har biriga turizm ichki bozorining 10%i to‘g‘ri keladi. Shvetsiyaning internet orqali turistik mahsulotlarni sotish ulushi 2000 yilda 19% ni tashkil etgan.

Shvetsiya O‘zbekiston Respublikasini 1992 yilning 16 yanvarida tan oldi. O‘sha yilning 8 apreldan diplomatik munosabatlar o‘rnatildi. Ikkala mamlakat o‘rtasidagi siyosiy, iqtisodiy va madaniy aloqalar tobora rivojlanib bormoqda.

Birlashgan Millatlar Tashkiloti ma'lumotlariga ko‘ra, 2030 yilga kelib, global iqlim isishidan jahon iqtisodiyotiga yetkaziladigan yillik zarar 1,5 trln.funt-ster ling (2 trln dollar)ni tashkil etishi mumkin, deb yozmoqda Britaniyaning Independent nashri.

Bunga aholi mehnat samaradorligining pasayishi sabab bo‘ladi. Jazirama tufayli, ko‘plab ishlarni bajarish mushkul vazifa bo‘lib qoladi. Bu ayniqsa qishloq xo‘jaligida yaqqol ko‘zga tashlanadi.

Nashrning yozishicha, mehnat samaradorligining pasayishi sabab dunyoning 43 mamlakati YaIM kamayadi. Ular asosan Osiyo mamlakatlari bo'lib, xususan: Hindiston (yiliga 340 mlrd funt), Xitoy (188 mlrd funt), Malayziya (188 mlrd funt) va Tailand (113 mlrd funt) zarar ko'radi.

Hisobot muallifi Tord Kelstromning fikricha, global isish jarayonini ortga qaytarib bo'lmaydi va u taxminan 2050 yillarda ro'y beradi. Qayd etilishicha, kam va o'rta daromadli mamlakatlar anomal ob-havodan ko'proq zarar ko'radi. Bunda, boy davlatlar zarardan qutilib qolishi ehtimoli yuqori.

Ayni vaqtda, Rossiya, Norvegiya va Shvetsiya kabi mamlakatlar, qish mavsumida havo haroratining o'ta tushib ketishi bilan bog'liq mehnat samaradorligining pasayishidan aziyat chekishi mumkin.

AQSh okean va havo tadqiqotlari milliy boshqarmasi ma'lumotlariga ko'ra, 2016 yil zamonaviy tarixdagi eng issiq yil sifatida qayd etilishi mumkin.

"Shvetsiya modeli" atamasi Shvetsiyaning eng ijtimoiy-iqtisodiy jihatdan rivojlangan davlatlardan biri sifatida paydo bo'lishi bilan bog'liq. 60-yillarning oxirida xorijiy kuzatuvchilar Shvetsiyada jadal iqtisodiy o'sishning muvaffaqiyatli kombinatsiyasini nisbatan ijtimoiy ziddiyatli jamiyatning fonida keng qamrovli islohotlar siyosati bilan nishonlay boshlaganlarida paydo bo'ldi. Muvaffaqiyatli va shov-shuvli Shvetsiyaning bu tasviri tashqi dunyodagi ijtimoiy va siyosiy mojarolarning o'sishi bilan ayniqsa keskin farq qilardi.

Endi bu atama turli xil ma'nolarda ishlatiladi va unda mavjud bo'lgan narsalarga qarab turli ma'nolarga ega. Ba'zilar Shvetsiya iqtisodiyotining aralash munosabatini, bozor munosabatlarini va davlatni tartibga solishni, ishlab chiqarishning ustuvor xususiy mulkdorligini va iste'molni sotsializatsiyalashni birlashtiradi.

Urushdan keyingi Shvetsiyaning yana bir o'ziga xos xususiyati - mehnat bozorida mehnat va kapital o'rtasidagi munosabatlarning o'ziga xosligi. Ko'p yillar davomida Shvetsiyadagi haqiqatning muhim qismi asosiy kasbi sifatida kuchli kasaba

uyushmalari tashkilotlari va tadbirkorlar ishtirokida kollektiv ish haqi savdosining markazlashtirilgan tizimi bo'lib, kasaba uyushma siyosati ishchilarning turli guruhlari o'rtasida birdamlik tamoyillariga asoslanadi.

Shvetsiya modelini aniqlashning yana bir yo'li Shvetsiya siyosatida ikkita ustun maqsadni ajratib turadi: iqtisodiy siyosat usullarini aniqlaydigan to'liq ish va daromadlarni tenglashtirish. Yuqori darajada rivojlangan mehnat bozori va juda katta davlat sektori bo'yicha siyosatning natijasi sifatida (birinchi navbatda, davlat mulkiga emas, qayta taqsimlash sohasiga tegishli) faol siyosat hisoblanadi.

Va nihoyat, keng ma'noda, shved modeli hayotning yuqori darajasi va ijtimoiy siyosatning keng doirasi bo'lgan mamlakatdagi ijtimoiy-iqtisodiy va siyosiy realliklar majmuidir. Shunday qilib, "shved modeli" ning kontseptsiyasi aniq bir izohga ega emas.

Ushbu modeldagi asosiy maqsadlar uzoq muddat davomida to'liq ish joylari va daromadlarni tenglashtirish hisoblangan. Ularning hukmronligini Shvetsiya ishchi kuchining noyob kuchi bilan izohlash mumkin. Qo'shimcha yarim asrdan ortiq - (. 1976-1982 tashqari) 1932 dan, y Shvetsiya sotsial-demokratik partiyasi (SDRPSH) kuchidir. yaqindan mamlakatimizda islohotchi ishchilar harakatini kuchaytiradi SDRPSH Markaziy Shvetsiya profsoyuz Konfederatsiyasi, ish buyon o'n yil ichida. uning faol qo'llab - Shvetsiya, bir butun sifatida iqtisodiy siyosatining asosiy va doimiy maqsadi va shved xalq sifatida to'liq ishga qabul boshqa mamlakatlar farq qiladi.

Shvetsiyada tenglik istagi yuqori darajada rivojlangan. 1928 yilda ijtimoiy-demokratlar boshiga Albin Hansson rahbari, bir umumiy uyimiz yaratishda xalq jamiyat manfaatlarini nazarda tutadi bir "xalq uyi", deb Shvetsiyada konsepsiyasini ilgari surdi bo'lsa, mehnat harakati tashqarida odamlar katta guruhlari o'z fikr qabul mumkin. Shvetsiyada ijtimoiy-demokratik g'oyalar o'rta qatlamlarning katta qismini jalb qiladi.

Shvetsiya unda tabiiy muayyan omillar qatorida, 1814 bilan o'zgaras tashqi siyosat betaraflikni bog'liq bo'lishi kerak, har ikki jahon urushlari bo'lmagan ishtirok, xususan feodalizm dan sotsial-demokratik Mehnat partiyasi, yangi tuzilmalarini o'tish tinch yo'llar tarixiy an'anasi ofisida vaqt uzunligi uchun rekord, kapitalizm, iqtisodiy rivojlanish uchun uzoq muddatli qulay va barqaror muhit, aCC ramzi kapitali bilan uning munosabatlarda bu tamoyillarini tasdiqlangan mehnat harakati, ham reformizmin hukmronligi ( kasaba uyushmasi rahbariyati va Talshebenda 1938 yildagi tadbirkorlar o'rtasida) turli partiyalar manfaatlariga asoslangan murosaga erishish.

Iqtisodiy rivojlanishga madaniyat va tarixiy o'zgarishlar ta'sir ko'rsatdi. Shvetsiya an'analarining ajralmas qismi bu tadbirkorlikdir. Shvetsiyadagi Viking vaqtidan buyon qurol va zargarlik buyumlari ishlab chiqarilgan. Dunyodagi birinchi kompaniya - (700 yil avval tashkil etilgan), "Strura Kopparberg" Shvetsiyada paydo bo'ldi va hali ham mamlakat o'nlab yirik eksportchilari kiritilgan.

Iqtisodiy tizimning muvaffaqiyatli ishlashi narxlari harakatiga, Shvetsiya sanoatining raqobatdoshligiga va iqtisodiy o'sishga bog'liq. Xususan, inflyatsiya Shvetsiya iqtisodiyotining tengligi va raqobatbardoshligi uchun xavf tug'diradi. Natijada, inflyatsiyaga olib kelmaydigan va iqtisodiyotga salbiy ta'sir ko'rsatadigan to'liq ish bilan ta'minlashning bunday usullaridan foydalanish kerak. Amaliyot shuni ko'rsatdiki, ishsizlik va inflyatsiya o'rtasidagi ikkilanish shved modelining Axilles to'pig'i edi.

Mamlakatimizda o'rta 70 vaziyat tufayli tashqi bozorlarda raqobat kuchayib va chuqur iqtisodiy inqiroz va Shvetsiya modeli sezilarli darajada yomonlashdi beri bir muvaffaqiyatsizlik aylandi. Xususan, chuqur tizimli inqirozga uchragan ba'zi tarmoqlar davlat yordamini olishga va juda katta miqyosda o'zlashtira boshladilar. Biroq, ko'plab iqtisodchilarning mudhish prognozlariga qaramasdan, Shvetsiya inqirozdan chiqdi. 1983 yildan beri uzluksiz iqtisodiy tiklanish Shvetsiya modeli o'zgaruvchan sharoitlarga moslasha olishi va uning hayotiyiligini namoyish etgan.



Shvetsiya modeli ishlab chiqarishning markazsizlashtirilgan bozor tizimi samarali ekanligi, davlat korxonada ishlab chiqarish faoliyatiga to'sqinlik qilmasligi va bozor iqtisodiyotining ijtimoiy xarajatlarini minimallashtirishga qaratilgan faol mehnat bozori siyosati haqidagi taxminga asoslanadi. Ushbu g'oya, xususiy sektorni ishlab chiqarishni va davlatning qayta taqsimlanishini soliq tizimi va davlat sektori orqali aholining turmush darajasini yaxshilash orqali, lekin ishlab chiqarish asoslariga ta'sir qilmasdan, imkon qadar ko'paytirishdir. Bunday holatda infratuzilma elementlariga va kollektiv pul mablag'lariga alohida e'tibor beriladi.

Bu Shvetsiyada davlat daromadlarini taqsimlash, iste'mol qilish va qayta taqsimlashda davlatning juda katta rolini ta'minladi, bu soliq va davlat xarajatlari orqali rekord darajaga yetdi. Islohotchi mafkurada bunday faoliyat "ishlab ijtimoiyizm"

Iqtisodiy rivojlanishning asosiy xususiyatlari. Bir yuz yil ichida (19-asrning o'rtalarida bo'lgani kabi) Evropaning eng kambag'al mamlakatlaridan birida, iqtisodiy jihatdan eng rivojlangan davlatlardan biriga aylandi. 1970-yillarda Shvetsiya kishi boshiga sanoat ishlab chiqarish xarajatlari bo'yicha Evropada birinchi o'rinni egalladi.

Iqtisodiyotni oldingi qishloq xo'jaligidan rivojlangan sanoat sohasiga aylantirish muhim ahamiyatga ega bo'lgan tabiiy resurslar zaxiralari - temir javhari, o'rmonlar va gidroenergetika mavjudligi bilan ta'minlandi. Shvetsiyalik yog'och va temir javhari uchun katta tashqi talab, Shvetsiyani resurslarni rivojlantirishga va Evropa bozorlarini yuqori transport xarajatlari davrida yaqinlashishiga asosiy omil bo'ldi.

O'tgan asrning 70-yillarida Yevropani sanoatlashtirish uchun Shvetsiyaning temir javhari va yog'ochlari kerak edi. Shvetsiya eksportining kengayishi mamlakatni sanoatlashtirish va shahar aholisi o'sishiga yordam berdi va bu o'z navbatida temir yo'l tarmog'i va qurilishni rivojlantirishga olib keldi. Shvetsiyaning ixtirolari asosida metallurgiya va mashinasozlik sohasida yangi kompaniyalar tashkil etildi va tez o'sdi. Mashinasozlik va temir javhari sanoati hali ham hukmron bo'lishiga qaramay, xamiri va qog'oz sanoati va mashinasozlik jadal rivojlandi.

Sanoatda mehnat qilayotgan mehnat ulushi 1870 yildan 1913 yilgacha 15 foizdan 34 foizga oshdi. Birinchi jahon urushi boshlanganda qishloq xo'jaligi hali ham ishlaydigan aholining yarmini tashkil etadi.

Aholi sonining tez sur'atlarda o'sishi sharoitida ko'chib yurish birinchi navbatda Shimoliy Amerikaga katta ahamiyatga ega edi. 1860-1930 yillarda 1.2 million shvedlar mamlakatni tark etishdi. Emigratsiya ochlik va ommaviy ishsizlikdan qochish imkonini berdi. Shvetsiya nafaqat ishlab chiqarish salohiyatini va mehnat resurslarini saqlab qolishga, balki urushayotgan mamlakatlarga etkazib berishni va Evropa iqtisodiyotini tiklashni ta'minlaydigan jahon urushlarida ishtirok etishdan qochdi.

Urushdan keyingi davrda Shvetsiya WFP o'sish sur'atlari bo'yicha faqat Qo'shma Shtatlardan keyin ikkinchi o'rinni egalladi. Biroq, ikki chuqur iqtisodiy inqiroz iqtisodiyotga jiddiy zarba berdi: 1921-1922. Birinchi jahon urushidan keyingi deflyatsiya sababli sanoat ishlab chiqarishida 1913 yilgi darajadan 25 foizga, 1930 yillarning boshida esa kasaba uyushmalari a'zolarining ishsizlik darajasi 25 foizga tushgan.

Urushdan keyingi davrda Shvetsiya iqtisodiyoti jadal rivojlanmoqda. Bu "oltin" yillar edi. Ushbu rivojlanishning asosiy omili eksport edi. Mehnat samaradorligining o'sishi 60- yillarning birinchi yarmida yiliga 5,1% ni va 1965-1974 yillarda 4,3% ni tashkil etdi. Bu ish investitsiya siyosatida katta sarmoya va muvaffaqiyatga erishdi.

70-yillarda o'sish sur'atlari tushib ketdi. 1973-1974 yillardagi energetik inqirozdan keyin. Mamlakat sanoatida qator jiddiy muammolar yuzaga keldi. Bu 1970-yillarning o'rtalarida juda chuqur va uzaygan global inqirozning natijasi bo'ldi. Shvetsiya chuqur tizimli inqirozga duch keldi. Sanoat mahsulotining qariyb 25 foizi inqirozdan zarar ko'rgan tarmoqlarga to'g'ri keldi: konchilik, qora metallurgiya, o'rmonchilik va kema qurish. Xalqaro raqobatni oshirish. Arzon narxlardagi mamlakatlar jahon bozoriga kirishdi. Transport xarajatlarini kamaytirish. Neft narxlarining keskin ko'tarilishi. Shu bilan birga, 1975-1976 yillarda shved sanoati raqobatbardoshligi keskin pasaygan, bu

esa mehnat xarajatlari taxminan 40% ga oshgan. Natijada, shved sanoati 1975-1977 yillarda yo'qotilgan. global bozor ulushining deyarli 20% ni tashkil etadi.

Ko'tarilgan va temir-temir uchun global talabning pastligi Shvetsiyada po'lat sanoati salbiy ta'sir ko'rsatdi. O'rmon sanoati, asosan, Shimoliy Amerikadan raqiblarning hujumi ostida o'z mavqeini boy berdi. Global kema qurish salohiyatining katta miqdori, yangi kemalarga bo'lgan talabning kamligi va chartering tufayli Shvetsiyada kema ishlab chiqarishni keskin qisqartirgan. Oyoq kiyimlari va kiyim-kechak ishlab chiqarish Shvetsiyaga qaraganda ancha past bo'lgan ba'zi rivojlanayotgan mamlakatlarda juda jiddiy raqobatga duch keldi. Sanoatda keskin tarkibiy o'zgarishlarga va ishsizlikning tez sur'atlarda o'sishiga yo'l qo'ymaslik uchun davlat 1970-yillarning o'rtalaridan 1980-yillarning boshlariga qadar ta'sirlangan tarmoqlarga, birinchi navbatda po'lat sanoati, kema qurilishi va konchilikka katta yordam berdi.

1977 yilda (ilk bor 25 yil ichida) WFP kamaydi. 1978-1980 yillarda zaif o'sish. 1981 yilning ikkinchi yarmidan boshlab mehnat unumdorligining o'sish sur'atlari keskin pasayib, 1975-1984 yillarga to'g'ri keldi. yiliga 1,4% ni tashkil etadi. 60-yillarning o'rtalariga kelib ishlagan ish soatlari asosan ish soatlari, pensiya yoshida va bayramlarda qonunchilikni isloh qilish tufayli kamaydi. Ushbu islohotlar aholining o'sishi va band bo'lgan ayollar ulushini hisobga olgan.

Raqobatbardoshlikni tiklash uchun hukumat 1977 yil avgustidan boshlab kron 10 foizga devalüasyona tushib, bir qator devalüasyonlar amalga oshirdi. Shu bilan birga, Shvetsiya "valyuta ilonlari" deb nomlanuvchi Evropa pul tizimidan chiqdi. Biroq, yangi mahsulotlarga talab va texnologik taraqqiyot talabi yuqori texnologiyali ishlab chiqarish sanoatining ulushini ortishiga olib keldi. Oxirgi davrda mashinasozlik o'z pozitsiyasini mustahkamladi. Dori sanoati ham jadal rivojlanmoqda.

1983 yildan beri vaziyat keskin o'zgarib, Shvetsiya iqtisodiyoti inqirozdan chiqib ketdi. Kroonning ikki devalvatsiyasi tufayli narx raqobatbardoshligi ortdi, bu esa

eksport hajmining oshishiga olib keldi. 1883 yilda uchish-qo'nish yo'lagi 2,4 foizga, sanoat mahsulotlari ishlab chiqarish 5,1 foizga, mehnat unumdorligi 7,4 foizga o'sdi. 1984 yilda WFPning o'sishi 4% ni tashkil etdi - bu 1973 yildan beri eng yuqori ko'rsatkichdir. Eksport yana asosiy o'sish omiliga aylandi. Kelgusi ikki yil ichida eksport o'sishining pasayishi tufayli o'sish sur'ati biroz pasaygan. Uy xo'jaliklarining daromadlarining o'sishi shaxsiy iste'molning ko'payishiga olib keldi, bu uzoq muddatli iqtisodiy o'sishning muhim katalizatori bo'ldi. Mutlaq nuqtai nazardan, havo kuchlari joriy narxlar bo'yicha 172 milliard dollarni, 1980 yilda 525 milliard so'mni, 1985 yilda - 861ni, 1989 yilda - 1221 milliardni tashkil etdi.

Umuman olganda, 1980 yilda Shvetsiya WFPning o'sish sur'ati G'arbiy Evropa uchun o'rtacha ko'rsatkichdan biroz balandroq edi. Qulay global bozor sharoitlari shved sanoati uchun ijobiy ta'sir ko'rsatdi. Ishlab chiqarish quvvati 90% ni tashkil etdi va ko'plab sohalarda bu ko'rsatkich yanada yuqori bo'ldi. Buning uchun katta miqdordagi yangi investitsiyalar talab qilindi. 1983-1989 yillar mobaynida. sanoat sarmoyasi 60 foizdan oshdi. Malakali ishchi kuchi etishmasligi va ko'pchilikni yo'qotish sanoat ishlab chiqarishni kengaytirishga to'sqinlik qiladigan asosiy sabablardir. Shunga qaramay, ishlab chiqarish hajmi tez o'sdi. Savdolarining kelib tushishi va hajmi, 1982 yildan keyin rentabellik juda yuqori darajada bo'ldi. Xizmat ko'rsatish sohasida yuqori darajadagi investitsiyalar kuzatildi, bu bozor sharoitiga bog'liq emas. Bu asosan ishlab chiqarishni ratsionalizatsiya qilish va uning elektron hisoblash texnologiyasini to'ldirishdan iborat edi.

80-yillarda Shvetsiyada iqtisodiy taraqqiyotning etakchi tendentsiyasi temir javhari va qora metallurgiyani transport, elektrotexnika mahsulotlari, aloqa, kimyo va farmatsevtika mahsulotlarini ishlab chiqarishda ilg'or texnologiyalarga an'anaviy bog'liqlikdan o'tish edi.

## **11.2. Svetsiyada qo'shma iqtisodiyot masalasi**

Shvetsiyadagi mavjud iqtisodiy tizim odatda aralash iqtisodiyot sifatida tavsiflanadi. Shvetsiya modelining iqtisodiy asosini tashkil etuvchi davlatni tartibga solishdan faol foydalanib, raqobatbardosh asosda bozor munosabatlariga asoslangan. Aralash iqtisodiyot Shvetsiya kapitalistik bozor iqtisodiyotida asosiy mulk shakllarining nisbati, o'zaro nisbati va o'zaro ta'siri sifatida tushuniladi: xususiy, davlat va kooperativ. Ushbu shakllarning har biri o'zining "niche" ni egallab, umumiy iqtisodiy va ijtimoiy o'zaro munosabatlar tizimida o'z funksiyasini bajaradi. Shvetsiyadagi 50 dan ortiq ishchilarning aksariyati (taxminan 85%) ko'pchilik qismi xususiy mulkdir. Xususiy korxonalar ishlab chiqarish sohasida ish bilan band bo'lganlarning 75 foizini tashkil qiladi, shundan 8 foizi xorijiy kompaniyalarda ishlaydi. Qolgan davlat va kooperativlarga, har biri 11-13 foizga tushadi. Davlat sektori kengaytirildi va kooperatsiya ulushi 1965 yildan beri deyarli o'zgarmadi.

Ushbu uchta mulk shaklidan tashqari aralash mulkchilikka ega bo'lgan ko'plab firma, kasaba uyushmalariga tegishli bo'lgan firmalar, jamg'arma kassalari va boshqalar mavjud. Biroq, ularning ulushi juda kichik.

Xususiy sektor. Shvetsiyada tovarlar va xizmatlar ishlab chiqarishda etakchi o'rinni xususiy sektor egallaydi. Uning doirasida birinchi navbatda ishlab chiqarish sanoatida eksportga ixtisoslashuvni belgilovchi tarmoqlarda ustunlik qiladigan yirik kapitalni ajratib ko'rsatish mumkin. Xususiy sektorning qolgan qismi kichik va o'rta firmalardan iborat. Ushbu mezon bo'yicha xususiy kompaniyalarni 2 guruhga bo'lish mumkin. Ulardan birida ko'pgina kichik firmalar mavjud bo'lib, unda asoschi, egalik qiluvchi va boshqaruvchi direktor ko'pincha bir xil shaxs, ikkinchisi esa fond birjasida ro'yxatga olingan yirik kompaniyalarni o'z ichiga oladi. O'tgan o'n yilliklar mobaynida ushbu guruh mulkchilik tarkibida katta o'zgarishlar yuz berdi. Uy xo'jaliklari (aholi) va xususiy shaxslarning ulushlari 1975 yilda 47 foizdan 1985 yilga kelib 21 foizgacha, sug'urta, investitsiyalar va moliyaviy bo'lmagan kompaniyalar, jamg'armalar, shu jumladan Davlat Bosh Pensiya jamg'armasining ulushi sezilarli darajada pasaydi.

Jamg'armasi (VPF) sezilarli darajada o'sdi - 1975 yilda 53% dan. 1985 yilda 79% gacha (shu jumladan xorijiyarlarga tegishli 7%). Urushdan keyingi davrda juda katta aksionerlarning ulushi 1951 yilda 70 foizdan 1985 yilga kelib, taxminan 20 foizga, birinchi navbatda, daromad va mulkka nisbatan yuqori soliq stavkalari hisobiga tushib ketdi.

Shunday qilib, institutsional mulkchilik asosan xususiy shaxslarning o'rini egalladi. Hozirgi kunda 20 ta yirik aksionerlik portfellari egalari institutlardir. Xususan, nodavlat, investitsion va sug'urta kompaniyalari ulushi 1985 yilda mos ravishda 14, 14 va 10% ni tashkil etdi. Tijoriy faoliyat bilan shug'ullanadigan nodavlat kompaniyalarning ortib borayotgan ahamiyati turli sabablarga ko'ra yuzaga keldi, ba'zilari o'zlarining filiallarini fond birjasiga taklif qildilar, aksariyat aksariyat aksiyalarni o'zlarining tasarrufida ushlab turdilar. Boshqalar firma yoki uning filiallarini sotib olib, sotib olish kompaniyasining aksiyalarini to'lov sifatida oldilar. Firmalarning uzoq muddatli yaqin hamkorligi natijasida ba'zi katta ulushlar paydo bo'ldi. "Strategik" aksiyalarga kapital qo'yilmalar oddiy holga aylandi. Bunga 1982 yildan keyin ko'plab firmalarning yuqori likvidligi oshirildi. Ayniqsa, Skanska "Sandvik", Volvo'ni sotib oldi - "Pharmacia" va "Stura-Sweedish Match" ning muhim qismi.

Shu bilan birga, shvedlarning aksiyalariga ega bo'lganlar soni ham keskin oshdi, bu esa xususiy shaxslar egalarining ulushlari portfelining qisqarishi va Stokgolm fond birjasida ro'yxatga olingan kompaniyalar sonining tez o'sishi bilan bog'liq. turli aksiyadorlik investitsiya jamg'armalari, banklar yoki firmalar tomonidan boshqariladigan mazkur jamg'armalardagi mablag'lar hukumatdan turli xil soliq imtiyozlari oldi. 1984 yilga qadar sarmoyadorlar yillik soliqlar bo'yicha 30% chegirmaga ega bo'lib, soliqqa tortilmaydigan dividendlar va aksiyalar qiymatining oshishi bilan birga. 1984 yilda soliq imtiyozlari bekor qilindi, qolgan imtiyozlar

saqlanib qoldi. 1985 yilda ushbu investitsiya fondlari aktsiyalarning 6 foizini tashkil etdi va bu ulush asta-sekin o'sib bordi.

So'nggi yillarda xorijiy investorlar Shvetsiya zaxiralariga katta qiziqish bildirishdi. 1985 yil oxirigacha ular barcha aktsiyalar qiymatining 7 foizini tashkil qilgan. Bundan tashqari, ba'zi shved kompaniyalari Shveysariyaga qaraganda ancha yaxshi moliyaviy sharoitlar va qo'shimcha reklamalarni taqdim etish istagi bilan izohlanadigan ba'zi G'arbiy Yevropa fond birjalarida, shuningdek, Nyu-York va Tokioda paydo bo'ldi.

Shvetsiya iqtisodiyoti ishlab chiqarish va kapitalning yuqori darajada bo'lishi va yetakchi sohalarda monopollashuvi bilan ajralib turadi. Sanoatda ishlayotganlarning qariyb 40 foizi yirik korxonalarda (500 kishidan ortiq ish bilan band), 17 foizi esa kichik korxonalarda (50 kishigacha) jamlangan. Konsentratsiyadagi o'sish asosan yirik kompaniyalar darajasida namoyon bo'ladi. 20 ta eng yirik kompaniyalardan birida sanoatdagi ishchilarning 40% dan ortig'i ish bilan band. Shvetsiyadagi ishlab chiqarish, ish bilan ta'minlash, investitsiyalar va eksportning 75 foizini tashkil etadigan eng yirik 200 kompaniya.

So'nggi yillarda jahonning etakchi shved kompaniyalarining roli oshdi. 1987 yilda 500 ta yirik nodavlat sanoat korxonalarida 20 shved kompaniyasi bor edi. Albatta, ular kapitalistik olamning gigantlari qatorida emaslar. Shunday qilib, eng katta shved shirkati "Volvo" savdo hajmi bo'yicha deyarli 7 marta kapitalistik dunyo "General Motors" kompaniyasiga (\$ 102 milliardga nisbatan 15 milliard dollar) nisbatan kam bo'lib, shved sanoatining etakchi kompaniyalari aniq xalqaro yo'nalishga ega.

Shvetsiya iqtisodiyotida ishlab chiqarishni monopollashtirish juda yuqori bo'lib, unda bila konlarni ishlab chiqarish (SCF), avtomobilsozlik (Volvo va SAAB-Scania), qora metallurgiya (Svensk so), elektrotexnika (Electrolux ("Svenska pulp", "Stura", "Mu ok Dumsee" va boshqalar), samolyot ishlab chiqarish ("SAAB-Scania"),

farmatsevtika ("Astra", "Farmakova"), maxsus po'lat ishlab chiqarish ("Sandvik", "Avesta").

Shvetsiya Shimoliy mamlakatlari orasida eng kuchli moliyaviy kapitalga ega. U moliyaviy tashkilotlarda tashkiliy ifodasini topdi. Hozirgi vaqtda Shvetsiyada uchta moliyaviy guruh mavjud. Ulardan ikkitasi (Shvetsiya iqtisodiy adabiyotida, "bank sohasida" qabul qilingan atamalar bo'yicha) mamlakatning etakchi xususiy tijorat banklari - Skandinaviya Enshild Banken va Svenska Handelsbanken, barcha ko'rsatkichlar bo'yicha raqibidan ancha ustundir. 1980-yillarning birinchi yarmida uchinchi moliyaviy guruhning ("uchinchi blok") tashkil etilishi mamlakatning eng yirik kompaniyasi - Volvo avtosalonlari tomonidan boshlangan edi.

Shvetsiyada eksportning 40 foizini, mamlakat yalpi ichki mahsulotining 20 foizini va sanoatda ish bilan bandlikning 40 foizini ta'minlaydigan Skandinaviya Enshild Banknotes moliyaviy guruhi Vallenberg, Jonson, Bognier, Lundberg va Soderbergning oilaviy guruhlarini o'z ichiga oladi. Ularning orasida Valensberglar oilasi mavjud. Ularning aksiyalari birja bahosi barcha kompaniyalarning ustav kapitalining 1/3 qismidan oshadigan kompaniyalarni nazorat qiladi. 1986-yilda 25 ga yaqin Wallenberg kompaniyasi 1986-yilda 250 milliard krona va 18 milliard krona foyda ko'rishiga ega edi. Shvetsiyada va xorijda o'z korxonalarida 450 mingga yaqin kishi ish bilan ta'minlangan. Uollenberg imperiyasi G'arbiy Evropada eng yiriklardan biri hisoblanadi.

Ikkinchi moliyaviy guruh - "Svenska Handelsbanken" - moliyaviy magistrnlarning banki Anders Valle va Erik Penser hamda Stenbek va Chempe oilaviy guruhlari o'rtasida konsolidatsiyaga qo'shimcha ravishda o'z ichiga oladi. Biroq, bu erda oilalar muhim rol o'ynamaydi.

Davlat sektori. Shvetsiyadagi davlat sektorining muhim roli shved modeli kontseptsiyasiga binoan ijtimoiy va iqtisodiy maqsadlar uchun muhim mablag'larni to'plash va qayta taqsimlashdan iborat. Davlat sektori mulkdorlarning ikki darajasiga ega: markaziy hukumat va mahalliy (shahar) hokimiyat. Past darajadagi ba'zan



kommunal mulk shakliga ajratiladi. Mulkchilik shakliga ko'ra, birlashtirib, ular iqtisodiy sohada va miqyosda (har bir alohida holatda, lekin jami emas) farqlanadi.

Davlat sektori va davlat mulki turli xil tushunchalar. Davlat egaligiga binoan davlatga tegishli yoki qisman egalik qiluvchi korxonalar (aralash mulk) sifatida qaraladi. Shvetsiyada davlat mulkining ulushi juda past. Aksincha, iqtisodiy hayotga davlat aralashuvining miqdori sifatida tasvirlab berilishi mumkin bo'lgan davlat sektorining hajmi bo'yicha Shvetsiya rivojlangan davlatlar orasida birinchi o'rinni egallaydi.

Davlat sektorining hajmi davlat xarajatlari, iste'mol, YaIMdagi soliqlar, davlat sektorida ish bilan band aholining ulushi sifatida ko'rsatilishi mumkin. 1988 yilda ishlaydiganlarning 31 foizi ish bilan ta'minlangan, davlat iste'moli YaIMning 30 foizini, davlat investitsiyalari esa 3 foizni tashkil etgan. Davlat xarajatlarining ulushi, jumladan iste'mol, investitsiyalar va transfertlar 1989 yilda YaIMning 61% ga etdi. 1960 yilda 33% dan 1970 yilda 45%, 1975 yilda 50% va 1982 yilda 67% kapitalistik dunyo yozuvi). Keyin biroz kamaydi. O'tgan o'n yillikda davlat sektori barcha mamlakatlarda o'sdi, lekin Shvetsiyada faollik ko'rsatdi.

Kommunal mulk juda cheklangan va davlat xizmatlari va uy-joy sohasida qonuniy ravishda ruxsat etilgan.

Milliylashtirilgan korxonalar, asosan, dastlabki tarmoqlarda - konchilik, qora metallurgiya, kema qurish, kommunal xizmatlar va transport sohalarida jamlangan. Ushbu tarmoqlarda davlat va xususiylashtirilgan korxonalar tovar va xizmatlarning yarmidan ko'pini tashkil qiladi. Ularning asosiy maqsadi ishlab chiqarishni rentabellikka erishish bilan kengaytirishdir. Biroq, 70-yillarning oxiri, ayniqsa, koalitsion burjua hukumati 1977 yilda kema qurish va metallurgiya xususiy kompaniyasini millilestirdikten keyin, bu sohalarda tizimli inqiroz tufayli ish bilan ta'minlash uchun birlashdi. Hukumat 1982 yilda hokimiyatga qaytgan Sotsial-demokratlar "cho'loq o'rdaklarni boqish" siyosatini buzmagunga qadar ushbu kompaniyalarni faol subsidiyalashdi.

Davlat mulki aksiyadorlik jamiyatlari yoki davlat korxonalari shaklida bo'ladi. Ularning moliya va kadrlar masalalarida salmoqli hissasi bor. Narxlar qarorlar ham mustaqil ravishda amalga oshiriladi. Ular sarf-xarajatlarni qoplashlari va sarmoyalangan mablag'lardan foyda olishlari kerak.

Davlat korxonalari faoliyatini muvofiqlashtirish uchun 1970 yilda tashkil etilgan "Statsfetag" xoldingi 1983 yilda qayta ishlanib, u xom ashyolarni qazib olish va qayta ishlash bilan shug'ullanuvchi yirik kompaniyalar guruhini tark etib, qolganlari "Prokordia" deb nomlangan firma ichiga qo'shildi. Hozirgi vaqtda u 15 ga yaqin firmani kimyoviy, farmatsevtika, pivo sanoati, mashinasozlik, iste'mol tovarlari va xizmatlarida birlashtiradi. 1987 yilda prokordiya aholisining soni 25 mingni tashkil qildi.

ProCordia kompaniyasidan tashqari, LKAB kon-metallurgiya kombinati ASSI va NSS, Svenska So metallurgiya shirkati, Kelsey kelsinligi va Nurdbanken tijorat banki ham bor. 1987 yilda ushbu kompaniyalarda 48 nafar xodim ishlagan. ming kishi, davlat shirkatlarida esa - 150 mingga yaqin odam.

Davlat boshqaruvi organlari muayyan maqsadlarga erishish uchun mo'ljallangan va ayrim hollarda qonunlar bo'yicha monopoliyalardir. Pochta va kommunikatsiyalar - ikkita yirik davlat monopoliyalari - davlat korxonalarida ish bilan band bo'lganlarning 60 foizdan ortig'ini tashkil qiladi. Yana bir muhim jihat - transport. Shvetsiya davlat temir yo'llari temir yo'lning 95 foizini tashkil qiladi. Shvetsiyadagi yo'llar 33 ming kishini tashkil qiladi. Elektr ishlab chiqarishning deyarli yarmi davlat boshqaruvi Vattenfall tomonidan belgilanadi. So'nggi yillarda u yangi energiya manbalari (quyosh, shamol va suv) va an'anaviy (ko'mir, torf va tabiiy gaz) sohalarida tadqiqotlar bilan shug'ullanadi.

Markaziy hukumat turli iqtisodiy vositalar orqali mamlakat iqtisodiyotiga keskin ta'sir ko'rsatmoqda. Asosiy narsa - davlat byudjeti.

Shvetsiyada davlat xarajatlarining 50 foizdan ortig'i pul o'tkazmalarini, ya'ni daromadlarni xususiy sektorga (uy xo'jaliklari va korxonalariga), jumladan pensiyalar, uy-joy fondlari, bolalar nafaqalari, qishloq xo'jaligi va sanoat subsidiyalari bilan o'tkazishdir. Bu shuningdek davlat qarzlari bo'yicha foizlarni to'lashni ham o'z ichiga oladi.

Umumiy davlat xarajatlaridan transfer to'lovlarini tushirgandan keyin qolgan mablag'lar davlat iste'moli va investitsiyalardir. Qolgan mablag'ning 90 foizi davlat sarf-xarajatlari, shu jumladan sog'liqni saqlash, ta'lim, davlat boshqaruvi va boshqalar uchun qariyb 2/3 qismini tashkil etadi. Davlat iste'molining ko'p qismi davlat xizmatchilari - tibbiyot xodimlari, o'qituvchilar va hokazolarning maoshlaridan iborat. Kommunal xarajatlarning asosiy qismi sog'liqni saqlash va ijtimoiy xizmatlarga, atrof muhitni muhofaza qilishga (taxminan 30%), ta'limga (21% ga), elektr va suv ta'minoti xizmatlariga to'g'ri keladi. , bo'sh vaqt va madaniyat (5%), transport va aloqa (5%).

Shvetsiya ijtimoiy sug'urta tizimining asoslari turli xil ijtimoiy imtiyozlar bo'lib, ular tarqatish siyosatining muhim vositasidir. 1988 yilda ijtimoiy sug'urta sektoridan uy xo'jaliklariga o'tkaziladigan pul o'tkazmalari 109 milliard krona, shu jumladan 50 foizdan ortiq pensiyalarni tashkil etdi. Jami ijtimoiy sug'urta sektori xarajatlari 134 milliard krona etgan.

Shvetsiyada davlat xarajatlarini moliyalashtirish juda murakkab. Davlat sektorining turli qismlari o'z daromad manbalariga ega. Bundan tashqari, kommunizmlar, qo'nuvchilar va ijtimoiy sug'urta sektori asosan markaziy hukumatdan subsidiyalar oladi. Ikkinchisi uchun asosiy daromad manbai bevosita daromad hisoblanadi.

1988 yilda davlatga to'langan soliqlar va ijtimoiy sug'urta to'lovlari 340 milliard krona yoki markaziy hukumatning umumiy daromadlarining 90 foizini tashkil qildi (378 milliard kron). Ushbu miqdorning 50% bevosita soliqlar, 15% - ijtimoiy sug'urtalarga soliqlar.

Mahalliy hokimiyat organlari uchun moliyalashtirishning asosiy manbai - daromad solig'i (60%). 1988 yilda kommunallarga o'tkazilgan ijtimoiy transfertlar 67 milliard krona tashkil etilib, kommunal daromadlarning 25 foizi (270 milliard kron) bo'lib, past soliqlarga ega bo'lgan kommunallarga subsidiyalar, soliq yo'qotishlar, yordam va investitsiyalarni subsidiyalash uchun kompensatsiyalar.

Ijtimoiy xizmatlar sohasida ish beruvchilar va ishchilarning ijtimoiy sug'urtaga bo'lgan hissasi asosiy daromad manbai hisoblanadi.

Davlat sektori xizmat ko'rsatish sohasida eng ko'p rivojlangan. Xizmat ko'rsatish sohasining yarmini tashkil etadigan ijtimoiy xizmatlarda davlatning ulushi 92% ni tashkil etadi, shu jumladan sog'liqni saqlash, 92%, ta'lim va ilmiy tadqiqotlar, 88,7% va ijtimoiy sug'urta, 98,2%. Umuman olganda, statistika ma'lumotlariga ko'ra, davlat xizmat ko'rsatish sohasida ish bilan band bo'lganlarning 49 foizini tashkil qiladi va davlat korxonalarini hisobga olgan holda 56 foizni tashkil qiladi.

Davlat sektori iqtisodiyotning samaradorligini oshirish uchun muhimdir. Bu, masalan, transport va aloqa, ta'lim tizimi kabi muhim jamoat xizmatlarining sifatli va past xarajatlariga yordam beradi. Bu xususiy va davlat sektorlarining o'zaro aloqasini aniq ko'rsatadi: birinchi navbatda daromadlarning o'sishi soliq va boshqa daromadlar orqali aholini davlat xizmatlarini ko'paytirish uchun davlat byudjeti hisobidan amalga oshiriladi, bu o'z navbatida xususiy sektor poydevor bo'lgan iqtisodiyotning samaradorligini oshirishga yordam beradi.

Kooperativlar. Shvetsiya iqtisodiyotining o'ziga xos xususiyati mamlakatdagi kooperativ harakatning roli va ahamiyati. U mamlakat bo'ylab tarqaladi va juda kuchli pozitsiyalarga ega. Kooperativlar Shvetsiyani qishloq xo'jaligidan sanoatlashgan, gullab-yashnayotgan mamlakatga aylantirishga yordam berdi. Kooperativ harakat, qishloq xo'jaligi, sanoat, chakana savdo, uy-joy va boshqa faoliyat sohalarida muhim o'rin tutadi.

Kooperativlar ishlab chiqarish va iste'molchiga bo'linadi. Sut va go'sht ishlab chiqarishda jami 50 ming kishiga ish bilan ta'minlangan ishlab chiqarish kooperativlari boshqa mahsulotlar ishlab chiqarishda, shuningdek, qog'oz va qog'oz sanoati sohasida muhim o'rin tutadi. Iste'molchilar kooperativlari 70 ming kishilik ish bilan ta'minlangan bo'lib, shulardan qariyb yarmi eng katta ikkitani tashkil etadi, chakana savdoda muhim o'rin tutadi.

Qo'shma iqtisodiyotda kooperatsiya harakati demokratiya printsiplari va ommabop ommaboplikni qo'llab-quvvatlaydigan "uchinchi kuch" yoki "uchinchi muqobil" xususiy va jamoat mulkidir. Ba'zi joylarda, ayniqsa iste'molchi kooperativlari orasida, hamkorlik oddiy odamlar manfaatlarida bozorda muvozanatlashuvchi kuchga aylandi. Masalan, narxlash masalalari. O'tmishda iste'molchi kooperativlari xususiy kartellarga qarshi ko'plab janglarni boshidan kechirdi. Ular hozirda bu rolni o'ynashadi, lekin kamroq dramatik shakllarda.

Shvetsiya kooperativlari sanoatda ishlab chiqarilgan mahsulotning 5 foizini va sanoat sohasidagi bandlikning 7,5 foizini, chakana savdoda 14 foizni va ish bilan ta'minlangan aholining 5 foizini tashkil qiladi., Shvetsiyada uy xo'jaliklarining 2/3 qismi kooperativ bilan bog'liq. Iste'mol tovarlarini sotishning 20% i iste'molchilar kooperativlariga to'g'ri keladi. Shvetsiyada iste'mol qilinadigan oziq-ovqatning 1/2 dan 2/3 qismi kooperativda fermerlar tomonidan ishlab chiqariladi va sut va go'sht uchun mos ravishda bu nisbatlar 99% va 80% ni tashkil qiladi.

"Hamkorlik" atamasi odatda birgalikdagi harakatlar va o'zaro yordamga asoslangan iqtisodiy kontseptsiyaga ishora qiladi. Hamkorlikdagi korxonalar o'z a'zolari ehtiyojlari va iqtisodiy manfaatlarini bilan bevosita bog'liq bo'lishi kerak. Hamkorlik harakati printsiplari orasida: a'zolik huquqi - nizom buzilgan hollar bundan mustasno; siyosiy partiyalar va dinlardan mustaqil bo'lish; demokratik boshqaruv - "bitta a'zo - bitta ovoz"; investitsion ulushga daromad cheklovi, kooperativ jamiyat - bu kapital

emas, balki odamlarning birlashmasi; rivojlanish va iqtisodiy mustaqillik uchun sarmoya to'plash; ta'lim faoliyati; hamkorlikdagi shovqin.

Kooperativ harakat 19-asrning ikkinchi yarmida Shvetsiyada paydo bo'lgan. Biroq, keskin burilish 1990-yillarda va sanoat inqilobi va yangi shaharlardagi rivojlangan ishchilar sinfining paydo bo'lishi natijasida keyingi o'n yilliklar mobaynida sodir bo'ldi. Kooperativ harakati boshqa ommaviy harakatlarda a'zolari orasida - siyosiy va kasaba uyushmalari bilan ifodalangan "erkin" diniy, og'riqli, dehqon, ishchi xodimlarni qo'llab-quvvatladi. 1896-1899 yillarda. 200 dan ziyod yangi iste'mol kooperativ uyushmasi paydo bo'ldi. 1899 yilda ular kooperativ birlashma (CF) ni tuzdilar.

KF - Shvetsiya iste'mol kooperativlari shirkatlarining milliy tashkiloti. 1920 yilda 950dan 1987 yilga qadar 138tagacha bo'lgan a'zolar soni asta-sekin o'sdi va jamiyatlar soni sezilarli darajada tushib ketdi. Jamiyat a'zolari soni 306 mingdan 67 tagacha farqlanadi. Shvetsiyada iste'mol kooperativlarida jami 2 million kishi bor. KF savdo, ishlab chiqarish, bank, noshirlik, turizm va ta'lim faoliyati bilan shug'ullanadi. KF tarkibida 80 dan ortiq savdo bo'limlari, jumladan chet elda, oziq-ovqat mahsulotlarini qayta ishlash zavodlari, xususan un ishlab chiqaruvchilari, nonvoyxonalar, go'sht mahsulotlari, pivo tayyorlash va konservalar, shuningdek bir nechta sanoat korxonalarini mavjud.

Kooperativlarning ko'lami kengdir; yuqorida aytilganlarga qo'shimcha ravishda uy-joy, sug'urta, sayohat, avtomobil va hatto dafn marosimlari kooperativlari mavjud.

Shunday qilib, kooperativlar zamonaviy shved jamiyatida juda muhim rol o'ynaydi. Biroq, 1950 - 1960 yillarda iqtisodiy korxonalarini xarajatlarni qisqartirishga qaratilgan o'zgarishlar, kooperativlarga, shuningdek, boshqa turdagi bizneslarga ta'sir ko'rsatdi. Ushbu tendentsiya kooperativlarda demokratiyaga jiddiy tahdid solmoqda.

Hozirgi kunda kooperativlar harakati koalitsiyadagi ishlarning holati va darajasining ta'sirini kuchaytirish yo'llarini qidirmoqda.

### **11.3. Shvetsiya modelining ijtimoiy farovonlikdagi ahamiyati**

Har bir ijtimoiy-iqtisodiy model ta'mirlanib, muayyan maqsadlar uchun yaratilgan. Shvetsiyalik modelda asosiy rolni Shvetsiya uchun ishlab chiqarishning o'ziga xosligini va mehnatning xalqaro bo'linishidagi o'rnini hisobga olgan holda, Shvetsiya uchun alohida ahamiyatga ega bo'lgan mehnat me'yorlarini (ko'pincha yuqori malakali) qayta ishlab chiqarish uchun odatiy sharoitlarni yaratish uchun yaratilgan ijtimoiy siyosat o'ynaydi va bu bilan zaiflashtiruvchi vositadir. ijtimoiy keskinliklar, sinf ziddiyatlari va nizolarni bartaraf etish.

Shved modelida ijtimoiy siyosat ijtimoiy munosabatlarni ijtimoiy adolat ruhida shakllantirishga, daromadlarni tenglashtirishga, sinfdagi tengsizlikni yumshatishga va natijada ijtimoiy davlatga asoslangan demokratik sotsializmning yangi jamiyatini shakllantirishga yordam beradi.

Shvetsiyada hayot standarti dunyodagi eng yuqori va Evropadagi eng yuqori ko'rsatkichlardan biri hisoblanadi. Turmush darajasini turli ko'rsatkichlar majmuasi aniqlaydi. Yalpi ichki mahsulot va jon boshiga iste'mol uchun Shvetsiya Evropada birinchi o'rinda turadi. Daromadlarni tenglashtirish bo'yicha Shvetsiya dunyoning qolgan qismida. Shvetsiyada ayollarning ish haqi darajasi erkaklarning ish haqi darajasi bo'yicha dunyodagi eng yuqori ko'rsatkichdir.

Shvetsiya modeli - tenglik maqsadlaridan biriga ko'ra daromadlar daromad solig'ining juda ilg'or tizimi bilan tartibga solinadi. Ijtimoiy sug'urta tizimi orqali keng qayta taqsimlash daromadlar bo'yicha farqlarni sezilarli darajada qisqartirishga yordam beradi. 1986 yilda Shvetsiyada eng boy oilalarning 20 foizi daromadlarning 37,5 foizini, eng kambag'allarning 20 foizini - 12 foizini (tegishlicha, AQSh uchun 43,7 foiz va 4,6 foiz) tashkil etdi. Erkaklar va ayollar o'rtasidagi to'lovlardagi farq sezilarli darajada kamaydi; 1987 yilda ayollarning o'rtacha oylik maoshi erkaklarning ish

haqining 89,6% ni tashkil etdi (taqqoslash uchun: Italiya - 84,8%, Germaniya - 73%, Buyuk Britaniyada - 70,5%, Yaponiyada - 48,5%).

Urushdan keyingi davrda daromad (solikka tortilganidan keyin) ortib ketgandan so`ng, 1981-1983 yillarda real ma`lumotlar (sof narxlardagi) ma`naviy sof daromad. shrunk. 1984-1989 yillar ular o'rtacha yiliga 2,2 foizga o'sdi. Ishchilarning real daromadlari aholining boshqa qatlamlari (masalan, nafaqaxo'rlar) daromadlaridan o'sish sur'atlari bo'yicha orqada qolib ketdi. 1950 yilda uy xo'jaliklarining sof foydasi YaIMning 70 foizini tashkil etdi. 1989 yilga kelib ushbu nisbat 50% gacha kamaygan. Aholidan bevosita soliqlar va ijtimoiy sug'urta badallari davlat sektoridan uy xo'jaliklariga o'tkaziladigan pul oqimlariga nisbatan ancha tezroq o'sdi.

Uy xo'jaliklari mulkining yarmidan ko'pi moddiy mol-mulkka, shuningdek, bank hisobvaraqlari, obligatsiyalar, aktsiyalar va boshqa talabnomalar ko'rinishidagi moliyaviy aktivlarni qariyb 40% tashkil qiladi. Avtomobillar, qayiqlar va boshqa iste'mol qilinadigan durustlar boshqa 10% ni tashkil qiladi. Mulk daromadlarga nisbatan kamroq taqsimlangan, ammo o'tgan o'n yilliklar mobaynida bir xil taqsimlanish tendentsiyasi kuzatildi. Shvetsiyada mol-mulk taqsimoti ko'pgina boshqa mamlakatlardagidan ko'ra ko'proq.

Natijalar. Shunday qilib, shved modelining asosiy vazifalari narxlari barqarorligi, iqtisodiy o'sish va raqobatbardoshlikka bog'liq bo'lgan to'liq ish va tenglikdir. Umumiy cheklov choralari va faol mehnat bozori siyosatini birlashtirish, narx-navoning barqarorligi bilan to'laqonli bandlikni birlashtirish vositasi sifatida ko'rildi. Umumiy farovonlik va kasaba uyushmalari birdamlik siyosati shved modelining ajralmas qismi hisoblanadi. Model bir necha o'n yillar mobaynida rivojlanib, ish haqi, to'liq inflyatsiz ish bilan bandlik, faol mehnat bozori siyosati sohasida hamjihatlik siyosatining hayotiyligini namoyish etdi. Shvetsiya modelining tajribasi va yutuqlaridan qanday xulosalar olinishi mumkin?



Shvetsiya mehnat bozorida shubhasiz muvaffaqiyat. Shvetsiya urushdan keyingi davrda, jumladan, 1970-yillarning o'rtalaridan boshlab, jiddiy tizimli muammolar rivojlangan kapitalistik mamlakatlarda katta ishsizlikni keltirib chiqardi.

Tinchlik uchun uzoq kurashda muayyan yutuqlar mavjud. To'liq vaqtli ish bilan ishlashning o'ziga xos jihati shundaki, u to'la vaqtli jamiyat ommaviy ishsizlikdan kelib chiqadigan daromad va turmush darajadagi farqlarni keltirib chiqaradi, chunki uzoq muddatli ishsizlik daromadning yo'qolishiga olib keladi. Shvetsiya jamiyatida daromad va turmush darajasi ikki xildir. Ish haqi bo'yicha birdamlik siyosati teng ish uchun teng haq olish uchun harakat qiladi. Hukumat ilg'or soliqqa tortish va keng qamrovli davlat xizmatlarini qo'llaydi.

Shvetsiya boshqa sohalarda kam muvaffaqiyatga erishdi: narxlar boshqa OECD o'lkalariga nisbatan tezroq o'sdi, YaIM bir qator G'arbiy Evropa mamlakatlariga qaraganda sekinroq o'sdi va mehnat unumdorligi deyarli oshmadi. Hosildorlikning o'sish sur'atlarining pasayishi, xususan ratsionalizatsiya qilish imkoniyatini kamroq ko'rsatadigan xizmat ko'rsatish sohasining kengayishi oqibatida yuzaga kelgan xalqaro hodisadir. Bir darajaga qadar, Shvetsiyadagi salbiy rivojlanish yirik davlat sektoriga bog'liq bo'lib, u ta'rifga ko'ra, mahsuldorlikni oshirishga olib kelmaydi. Shunday qilib, inflyatsiya va nisbatan kam iqtisodiy o'sish to'liq ish bilan ta'minlash uchun teng narx va tenglik siyosati hisoblanadi.

Modelning eng zaif nuqtasi to'liq bandlik va narx barqarorligining birlashuvining murakkabligi edi. Ammo 1980 yillarga qadar ushbu qiyinchiliklar butun modelga jiddiy tahdid sifatida namoyon bo'lmadi. Buning sabablari siyosat sohasida yotadi. Sotsial-demokratlar hukumatni ozchilikka asoslangan bir hukumatga ega edilar va partiya pozitsiyalari asta-sekin zaiflashdi. Hukumat soliq siyosatining kuchaytirilishi kerakligini tushundi, ammo Riksdag'da buni qo'llab-quvvatlamadi. Cheklash siyosati odatda mashhur emas va hukumat hokimiyatda bo'lgan davr qisqa: milliy saylovlar 3

yildan so'ng o'tkaziladi va hukumat yuqori kon'yunkturani o'z ichiga olishi uchun mustahkamlik va siyosiy jasoratga muhtoj.

Shunday qilib, shved modeli tahdid ostida edi. Kelgusida shved modeli - to'liq ishga joylashish va tenglikning ikki asosiy maqsadini saqlab qolish, o'zgargan sharoitlarga mos keladigan yangi usullarni talab qiladi. Shvetsiya modelining o'ziga xos xususiyatlari - ishsizlikning kamligi, ish haqi sohasida birdamlik siyosati, markazlashtirilgan ish haqi muzokaralari, juda katta miqdordagi davlat sektori va shunga ko'ra, og'ir soliq yuki yoki moddani faqat urushdan keyingi davrning maxsus shartlariga mos keladigan siyosatgina qoladi.

### **SHVETSIYA HAQIDA 15 G‘AROYIB FAKT**

TravelAsk Shvetsiya mamlakati haqida bir qator qiziqarli, g'alati va noma'lum faktlarni to'pladi. Ularning ba'zilariga aql bovar qilmaydi.

- Shvetsiyada ota-ona, agar ular farzandli bo'lsa yoki bola asrab olsa, puli to'lanadigan 480 kunlik ta'tilga chiqish huquqiga ega.

— Shvetsiyaning Twitter'dagi rasmiy sahifasi — @Sweden boshqaruvi har hafta mamlakatning bir fuqarosiga «boshqarish uchun» taqdim etiladi — «boshqaruvchi» qur'a asosida aniqlanadi.

— Shvetsiya, Buyuk Britaniya va Finlyandiya pasporti bilan jahonning aksariyat mamlakatlariga vizasiz kirish mumkin.

— Shvetsiyaning 89 foizi aholisi ingliz tilida muloqot qila oladi.

— Shvetsiyada bolalarga Ikea yoki Elvis deb ism qo'yish taqiqlangan.

— Shvetsiyada o'rta maktab o'quvchilariga oyiga 187 dollar miqdorida stipendiya to'lanadi.

— Stokgolm va Xelsinki oraligʻida qatnovchi bir kruiz kemasiga odamlar arzon alkogol ichimliklarni sotib olish uchungina chiqadi.

— Shvetsiyada chiqindilar tamom boʻlgan, shu sababli mamlakat chiqindilarni Norvegiyadan import qilinadi.

— Absolut Vodka alkogol brendi 2008 yilga qadar Shvetsiya hukumatiga tegishli edi

— hukumat ushbu brendni 8,3 million dollar evaziga Pernod Ricard kompaniyasiga sotgan.

— Mashhur ABBA guruhi a'zolari, kamroq soliq toʻlash maqsadida, sahnaga kulgili liboslar kiyib chiqardi. Gap shundaki, Shvetsiya qonunchiligiga koʻra, agar ish kiyimini har kuni kiyish imkonsiz boʻlsa, uni sotib olish uchun sarflangan mablagʻni daromaddan chiqarib tashlash mumkin.

— Daniyaliklar yahudiylarni betaraf Shvetsiyaga ommaviy koʻchirish harakatini boshlagani sabab, Ikkinchi jahon urushi vaqtida daniyalik yahudiylarning 99 foizi omon qolgan.

— IKEA kompaniyasi divanlar, stol va tokchalarni Shvetsiyadagi turli geografik joylar nomi bilan, karavot, shkaflar va dahliz mebellarini Norvegiyadagi joy nomlari bilan, gilamlarni esa Daniyadagi joy nomlari bilan, katta stol va stullarni esa Finlyandiyadagi makonlar nomi bilan ataydi.

— Quyosh tizimining jahondagi eng katta maketi Shvetsiyada joylashgan, uning masshtabi 1:20 000 000.

— Shved tili 2009 yilga qadar rasmiy davlat tili hisoblanmagan.

**12.1. Yaponiyaning jahon iqtisodiyotidagi mavqei.**

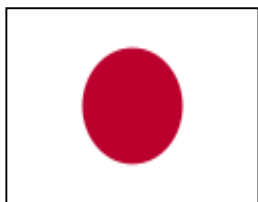
**12.2. Iqtisodiy “mo`jizada” milliy xususiylik ahamiyati.**

**12.3. Demokratik kapitalizm modeli.**

**12.4. Yaponcha ishlab chiqarishning boshqarilishi xususiyatlari.**

**12.5. Ilmiy-texnik progress va iqtisodiy taraqqiyot.**

### 12.1. Yaponiyaning jahon iqtisodiyotidagi mavqei



Yaponiya jahonda rivojlangan mamlakatlar ichida ikkinchi o`rinda turadi. Yalpi ichki mahsulot 2000 – yilda 4190 mln. dollarga teng bo`lgan. Bu AQSHning 55 foiziga to`g`ri keladi. Aholisi 127 417 244 kishidan iborat. Aholi jon boshiga YAIM 26460 dollarga to`g`ri kelib, bu ko`rsatkich bo`yicha ham eng oldingi o`rinlarda turadi. Bu ko`rsatkichlar Yaponiya iqtisodiyotining yuqori darajali rivojini ko`rsaib, AQSH kabi superdavlat qatoriga qo`shdi. Yaponiya jahonda rivojlangan mamlakatlar ichida ikkinchi o`rinda turadi. Yalpi ichki mahsulot 2000 – yilda 4190 mln. dollarga teng bo`lgan. Bu AQSHning 55 foiziga to`g`ri keladi. Aholisi 127 417 244 kishidan iborat. Aholi jon boshiga YAIM 26460 dollarga to`g`ri kelib, bu ko`rsatkich bo`yicha ham eng oldingi o`rinlarda turadi. Bu ko`rsatkichlar Yaponiya iqtisodiyoti ning yuqori darajali rivojini ko`rsaib, AQSH kabi superdavlat qatoriga qo`shdi.



<b>Yaponiya</b> 日本国	
Madhiya: 君が代 (Kimi ga yo)	
Poytaxt	Tokio
Rasmiy til(lar)	Yapon
<u>Hukumat</u>	<u>Konstitutsion Monarxiya</u>
<u>Imperator</u>	<u>Akihito</u>
<u>Bosh Vazir</u>	<u>Shinzo Abe</u>
<u>tashkil etilgan</u>	11-fevral Mil. Av. 660
<u>Maydon</u>	
• Butun	377,835 km <sup>2</sup> (61-)
• Suv (%)	0.8
<u>Aholi</u>	
• 2002 ro'yxat	127,417,244 (10 - o'rin)
• <u>Zichlik</u>	337/km <sup>2</sup>
<u>YaIM (XQT)</u>	2005- yil ro'yxati
• Butun	AQSh\$3,914,000 mil. (3-)
• Jon boshiga	AQSh\$30,718
<u>Pul birligi</u>	Yen (JPY)

“Meydzi inqilobi” deb atalmish 1867-1868 yillardagi o`zgarishdan keyin Yaponiya 100 yil ichida an'anali feodal ijtimoiy-iqtisodiy tizimdan rivojlangan bozor iqtisodiyotigacha bo`lgan masofani bosib o`tdi. Janubiy Korea, Tayvan, Tailand, Singapur kabi qo`shni davlatlar Yaponiyaning “rivojlanishni quvlab yetish” yo`lidan ko`p jixatdan foydalandilar.

Yaponiya ko'p sohalari bo'yicha AQSH kabi yetakchilik qiladi. Bular mashinasozlik, avtomatika, elektronika, avtomobilsozlik kabilardan iborat. Ayniqsa yangi texnologiya va elektronika bo'yicha eng oldingi mamlakat bo'lib, kam material, kam mehnat sig'imli mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha eng ilg'or mamlakatga aylangan.

Malakali ishchi va xizmatchilar, aholining umumiy o'qimishligi bo'yicha juda ilg'orlagan mamlakat hisoblanadi. Dunyo bo'yicha maoshning eng yuqori darajasi Yaponiyadadir. Bu albatta eng ijobiy muvaffaqiyatdir. Bularning barchasi iqtisodiy taraqqiyotning ifodasidan iborat.

Ijtimoiy tuzilma va mehnat munosabatlaridagi o'zgalik katta o'rin egallaydi. Yaponiya uchun mayda tadbirkorlik ijtimoiy qatlami mavjudligi umumiy xolatdir. Ayniqsa oila turidagi xususiy korxonalar chakana savdo, umumiy ovqatlanish bilangina shug'ullanmay, boshqa xizmat ko'rsatish sohalari, xatto ishlov berish sanoati va qurilishda ham keng yoyilgan. Aytaylik, ishlov beruvchi sanoatda 74 foiz yollanib ishlovchilar 300 kishigacha band bo'lgan korxonalariga to'g'ri keladi.

Amalda mamlakat qishloq xo'jaligi yollanma mehnatsiz bo'lib, Yaponiyada asosan 2 mln. 600 ming mayda dehqon xo'jaligi mavjuddir. Bu xo'jaliklarda o'rtacha yer uchastkasi miqdori 1,9 gektarga to'g'ri keladi. Shuni ham aytib o'tish kerakki, ishga yaroqli yerlarning yarmidan ko'pi sug'oriladigan va yiliga ikki martadan hosil olinadigan yerlardir. Shunisi ajablanarliki, bularning 17 foizigina nuqul qishloq xo'jaligi bilan shug'ullanadi, qolganlari shaharlarga yaqinligi va transportning yaxshi rivojlanganligi sababli daromadning asosiy qismini boshqa tarmoqlar hisobiga oladilar.

Yaponiyaga xos yana bir narsa bandlikning yuqori darajadaliigidir. Masalan, 70 – yillar ichida ishga yaroqlilarning 2-2,8 foizigina ishsiz bo'lib, 90 – yillarga kelib 3 foizni tashkil etgan. Bunda “umr bo'yi yollash tizimi” bo'yicha bandlik davriga qarab haq to'lashning ahamiyati kattadir. Bu usul faqat yirik korxonalarda qo'llanilib, eng yuqori mutaxassisli bo'lgan menejer, injenerlargagina taalluqlidir. Bular esa yollanma

mehnatning 10 foizini tashkil etadi. Yuqori darajali boshqaruvchilar ichida shuning uchun ham ishsizlik yo`q va mehnat bozori ham yo`q. Menejer mansabi umr bo`yicha bo`lib, kompaniyaga to`la bog`langan bo`ladi. Boshqaruvning yuqori pog`onadagilari uchun ishonchli munosabat o`z ta`minotchilari, mijozlari, banklar bilan doimiy sherikligi taqdiriy xolatdir. Bu esa o`z navbatida firma muvozanatining muhim kafolatidir va shu bilan birga menejering mansab kafolatidir.

Qolgan yollanma ishlovchilar ishsizligining juda past darajada ekanligi bir necha sabablarga bog`liqdir. Bular ijtimoiy sheriklik an`anasi, qaysiki ko`pchilik Osiyo jamolariga xos, ish joylarida o`qitish, chunki ish beruvchi “inson kapitaliga” qilgan xarajatini qadrlaydi; shu bilan birga vaqtincha kelishuv bitim bo`yicha (yoki to`la bo`lmagan ish kuni) savdo va xizmat ko`rsatishdagi bandlikning keng tarqalishi kabilardan iborat.

Yaponiyada tadbirkorlikning tashkil etilishi ham bir qancha o`zga xususiyatlarga ega. Yirik kompaniyalar bilan o`rta va yirik korxonalarda bu farqlanadi. Umuman 800 ming aksionerlik kompaniyalar mavjud bo`lib, bulardan 2,4 mingi yirik aksioner kompaniyalardir. Bu yirik kompaniyalar o`z aksiyalarini fond birjalari orqali tarqatsa, mayda va o`rta korxonalar mulklariga boshqalarni aralashtirishni xush ko`rmay, yopiq aksioner kompaniyalari va o`rtoqlik birlashmalari sifatida boshqarishni lozim ko`radilar.

Yirik kompaniyalarning har biri guruh markazi bo`lib, “keyresu” deb ataladi. Yaponcha “keyresuda” mulk va bitim munosabatlari bog`lovchi element hisoblanadi. Qonun banklarning nomoliyaviy kompaniyalar tomonidan chiqarilgan aksiyaning 5 foizidan ortig`ini o`zlashtirishni man etadi.

“Keyresu” bosh kompaniyasi o`z ishlab chiqarish faoliyatini guruhni moliyaviy boshqarish (ya`ni, xolding funksiyasi) va ishlab chiqarish kooperatsiyalarining ishtirokchilari bilan bog`lab olib boradi. Yaponiyaning xususiyati ham shundaki, bunday guruhning keng tarqalishini ommaviy mayda korxonalar bilan bog`lagan xolda

amalga oshuvidir. Chunki mamlakatda 3,7 mln. individual va oilaviy korxonalar, 770 ming sheriklik jamoalari mavjud. Shu bilan birga yirik va mayda biznesning o`zaro aloqalarining ta`minlashinishi boshqa rivojlangan mamlakatlarga nisbatan ularning yaqinligi bilan bog`liqdir.

“Keyresu”lar ichida texnologik asosdagi vertikal integratsiya va konglomerat misollari mavjud. “Misubisi dzyukoge”, “Komasu” mashinasozlik kooperatsiyasi, “Toshiba”, “Soni” elektrotexnika kompaniyalari, “Toyota” va “Nissan” avtomobil korporatsiyalari 300-400 kompaniyalarga ega. Bular ta`minotchilar va buyurtmalarni bajaradilar. Shu bilan birga mulkiy bog`liqligi bo`lmagan subpodryachilar tarmog`i bilan qo`shilib ketadi. Ko`pchilik guruhlar chet mamlakatlarda keng tarqalgan tarmoqlarga ega bo`lib, Yaponiya TMKsi hisoblanadi.

Amalda barcha korxonalar tarmoq ittifoqlariga birlashgan. Bu ittifoqlar foyda asosida birlashuv emas va undan ixtiyoriy ravishda chiqib ketish mumkin. Yaponiyada bunday ittifoqlar, ya`ni umumilliy tadbirkorlik ittifoqlar soni 100 dan oshadi. Mahalliy mayda biznes tashkilotlarining soni esa 20 mingdan ko`pdir. Umummilliy tadbirkorlar ittifoqi birlashib, Federal iqtisodiy “Keydanren” tashkilotini uyushtiradi.

Yaponiyada an`anaviy ravishda aholining yuqori darajali omonat saqlash xususiyati mavjud. Bu shaxsiy daromadning 15-18 foizini tashkil etadi. Bu asosan banklar depoziti shaklida mavjud bo`ladi va banklar tizimining keng xajmli resurs asosini yuzaga keltiradi.

Yaponiya korporatsiyalari moliyaviy tuzumi kompaniya xususiy kapitali hissasining past darajadali bilan tavsif etiladi, ya`ni 30 foizdan oshmaydi. Shuning uchun aniq kreditlarga muxtojlik yuqori darajadadir. O`z vaqtida mamlakatning industrial rivojini moliyalashtirish yukini banklar ko`targan edi.

Yaponiyada banklar faoliyatining ham o`zgi xos xususiyatlari mavjud. Mamlakatda to`qqizta shahar banklari deb atalmish bo`limlar ochish huquqiga ega banklar mavjud. Shu bilan 129 ta faqat o`z prefekturalarida bo`limlarga ega banklar,



xususiy nafaqa va pay fondlarini boshqaruvchi 33 ta trustbank mavjud. Bundan tashqari uzoq muddat kredit beruvchi 3 ta bank mavjud: Sanoatbank, Uzoq muddatli kredit banki, Yaponiya kredit banki. Bundan tashqari qishloq xo'jaligi uchun keng tarmoqli kooperativ banklar tizimi faoliyat ko'rsatadi.

Banklar foydani maksimallashtirish, aksiya kursini ko'tarish bilan qiziqmaydilar. Balki foydaning doimiyligi va bankrotdan qochishni ko'zlaydilar. Banklar o'z mijozlarini himoyalashlari, kredit shartlarining yengillashtirishi, kompaniya-qarzdolarga sanatsiya qo'llash misollari ko'p.

Bunday shartlar yuqori darajali taraqqiyot vaqtida pulga muxtojlik kuchlilik davrida yuzaga kelgan. Hozir esa pul bozoridagi kuchli talab pasayib, qarz olishda mijozlar uchun kurash sharoiti hukmronlik qiladi.

AQSHga o'xshagan va Evropa mamlakatlaridan farqli o'laroq Yaponiyaning davlat xo'jaliklari hajmi katta emas. Markaziy hukumat qaramog'ida unitar korxonalar mavjud. Shuni ichida Moneta saroyi va davlat o'rmonchilik xo'jaligi bor. Bundan tashqari 13 ta bank, Oliy o'quv yurti muassasalari va 73 ta notijoriy tashkilotlarida pay bilan ishtirok etadi. Bular fundamental ilmiy muassasa va laboratoriyalar, ilmiy-texnik axborot markazi, Yaponiya madaniy almashuv fondi, shuningdek o'rmon resurslarini izlash, neft razvedkasi, qishloq xo'jaligini rivojlantirish tarmoqlaridan iborat. Bundan tashqari avtomobil yo'llari, ko'priklar, to'g'onlar, Xonsyu va Sikoku orollarini birlashtiruvchi unikal ko'priklar inshooti kabi maxsus korxonalar kiradi. Davlat temir yo'l korporatsiyasi, milliy telefon-telegraf tizimi, tamaki va alkagol monopoliyalari "JAL" avia yo'llari kabilar 80 – yillarga kelib xususiy lashtirilgan.

Mahalliy darajada vodoprovod, kanalizatsiya, axlat yig'ish, transport, maktablar, kasalxonalar kabilar davlat ixtiyoridadir. Shu bilan birga minglab munisipal turar joy qurilishi va undan foydalanish, pullik avtomobil yo'llari, port jixozlari, yopiq bozorlar kabi aksioner va pay korxonalar kiradi.

Ko`rinib turibdiki, davlat asosan sanoatda emas, balki infratuzim sohasida faoliyat ko`rsatadi. Davlat bevosita xo`jalikni boshqarish o`rniga kuchli iqtisodiy siyosat qo`llovchi bo`lib hisoblanadi. Bu solig` – byudjet, pul – kredit, tashqi savdoni, boj tarifni tartiblashtirish; bozorda raqobatni qo`llash, tabiiy monopoliyalar faoliyatini tartibga solish kabilarni o`z ichiga oladi.

Yaponiyada davlat byudjeti va soliqlar ham o`ziga xos bo`lib, faoliyat xajmi va xarajatlar darajasidan kelib chiqadi. Davlat byudjetining xarajatlari YAIMning 26-27%iga teng keladi. Soliq ham samarali darajada bo`lib, YAIMning 22-23%ini tashkil etadi. Markaziy byudjetning asosiy daromad manbai to`g`ri soliqdadir. Fuqarolar daromadi, meros, taqdim etish kabilar soliq yeg`imlarining 42%ini tashkil etsa, korxonalar foydasi solig`i 26%ni tashkil etadi. Korxonalar solig`i tabaqalangan bo`lib, 26,42%-33,48%dan iborat.

Davlat byudjetining xarajat qismini olsak, harbiy juda oz – xarajatlarga nisbatan 6 foiz va YAIMga nisbatan esa 1 foizdan ham kam. Eng yirik qismi ijtimoiy sug`urta va nafaqalardir – 18-20 foiz. Shu bilan birga davlat qarzlarini to`lash ham o`tgan asr 90 – yillariga kelib katta xajmli bo`lib qoldi. Bu byudjet talofati bilan bog`liq bo`lib, qaysiki 90 – yillar oxiriga kelib, YAIMning 11,2 qismiga to`g`ri kelgan.

## **12.2. Iqtisodiy “mo`jizada” milliy xususiylik ahamiyati**

Yaponiyaning nisbatan qisqa vaqt ichida qoloqlikdan chiqib, katta ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyot yo`liga o`tib, dunyoda yetakchi mamlakatlarga aylanishi, iqtisodiy rivoj darajasining juda yuqori bo`lishligi, buyuk iqtisodiy salohiyatga ega bo`lib, dunyoda AQSHdan keyin ikkinchi o`rinni egallashi “mo`jiza” nomini olgan. Bu “mo`jiza”da albatta milliy xususiyatlarning o`rni kam bo`lmagan. Milliy urf-odatdagi o`ziga xoslik tomonlardan tartiblilik, sharqiy tarbiya kabilar, oilada, katta-kichik o`rtasidagi munosabat, umumiy birlik, ayol va erkak munosabatlari kabilarning

iqtisodiy faoliyatga ta'siri bo'lgan. Bunda itoatkorlik xususiyatining ijobiy tomonlari ko'p bo'lgan. Oilaviy bir-birini qo'llash, ishonch kabilar mavjud bo'lib, kompaniya, firmalar xatto oilaviy-klanlik asosida tashkil topishi kabilardir. Birgalikda ish tutish, har bir harakatning bir-biriga bog'liqligi, o'z vaqtida ijro etishlik xususiyatlarining iqtisodiy taraqqiyotdagi o'rnini albatta katta. Milliy o'zgalikka qo'shni Xitoy va Koreyaning ta'siri katta bo'lgan. Ma'lumki, asriy qo'shnilik diniy, urfiy umumiylik, iqtisodiy aloqalar albatta o'z izini qoldirgan. Shu bilan birga bu mamlakatlarning Yaponiya asoratida bo'lishining ham ta'siri bo'lgan.

Aytish mumkinki, bu xususiyatlar Yaponiya iqtisodiy "mo'jiza"da ijtimoiy hayot ta'siri sifatida yuz bergan. G'arbdagilarning bunday xolatga "yagona oila" deb nom berishida albatta jon bor. Chunki Yaponiya "mo'jiza"sida milliy birlik ta'siri bo'lib, Yaponiya kompaniyalari buni yapon xalqiga xos sinfiy dunyo tariqasida foydalanishga urinilgan va g'oyaviy turtki sifatida ishlatilgan. Ma'lumki, G'arb va Amerika bilan raqobatda albatta millatni birlashtirish, jipslashtirishda qo'l kelgan. Yaponiya kompaniyalari esa bundan o'z manfaatlariga qaratgan xolda korxonalarini "ikkinchi oila" sifatida foydalanib, ishchi-xizmatchilarni o'ziga jalb etishda bu g'oyani keng qo'llashga harakat qilganlar. "Ikkinchi oila" g'oyasi yapon menejmentida katta o'rin egallaydi. Buning natijasi shuki, yollanuvchi kompaniyada deyarli umrbod band bo'lishi kerak. Ish joyini almashtirish faqat kompaniya ichida bo'lib, kompaniyadan chiqib ketmasligi kerak, ya'ni u kompaniyani oilaga o'xshatib, doimiy bog'langan bo'lishligi talab etiladi. Bunday tartib G'arbda tushunilishi qiyin. Chunki bu yerda ishchi-xizmatchilarning ish joylarini o'zgartirishi odatiy tusda bo'lib, erkin xolda kompaniyalarni almashtira oladilar, kompaniyalarni o'z istagi bo'yicha o'zgartiraberadilar va ularni shaxsiy bog'liqlik tomonlari yo'q.

Yaponcha "ikkinchi oila" tartibining qo'llanilishida katta ustunlik mavjud. Chunki kompaniya ichida ish joyini o'zgartirish kompaniya bilan yaxshi tanishish, uni maqsadini, tizimini to'liq tushunish imkonini beradi. Kompaniya faoliyatini to'la xolda

bilish, ayniqsa boshqaruvchi menejerlar uchun zarurdir. Yirik Yaponiya “Masusita Denki» kompaniyasining asoschisi Masusita bu sohada quyidagilarni ta’kidlaydi:

1.Siz bilan ishlaydigan odamlarni oilangiz a’zolari deb biling. Muvaffaqiyat avvalo ish bilan bog’liq bo’lgan odatlarning bir-birini yaxshi tushunishlariga bog’liqdir.

2.Tovarlarni sotilgandan keyingi ko’rsatiladigan xizmatlar undan oldingilariga qaraganda qadrliroqdir. Chunki bunday xizmatlar doimiy mijozlarni shakllantira oladi.

3.Iste’molchiga o’zini jalb etadigan tovarlarni emas, balki ularga foydali tovarlarni soting.

4.Faqat xalol ishlashning o’zi kifoya emas. Qanday ishni bajarishdan qat’iy nazar, o’zingizning ishingiz uchun yagona javobgar ekanligingiz to’g’risida o’ylashingiz kerak.

5.Agar foydasiz ishlasak, bu jamiyat oldidagi jinoyatdir. Jamiyat kapitali, uning odamlari, uning materiallaridan foydalanamiz, foydasiz ularni bekorga sarf etamiz, boshqa joyda bo’lsa ulardan samarali foydalanishgan bo’lishar edi.

Albata bunday tartib o’z vaqtida samarali bo’lib, G’arb kompaniyalariga ta’sir ko’rsatgan. Davr o’zgarishi bilan erkin bozor munosabatlarining ta’siri kuchayib, bunday odatlar ta’siri ham o’zgarib, takomillashuvi kerak.

O’z vaqtida yaponcha monopoliyalarning asosini klan-oilaviy firmalar tashkil etib, ularning har biri o’nlab kompaniyalarni birlashtirgan. So’ngra ular Ikkinchi Jahon urushidan keyin Amerika va G’arbiy Evropa kompaniyalari tamoyili asosida o’zgartirilgan xolda tashkil etilgan.

Yaponiya moliya tizimida aholi jamg’armalarining o’rni katta. Banklarga ishonch yuqoriligi natijasida ular bank jamg’armalarining 20 foizini tashkil etadi va kredit tizimida salmog’li o’rinni egallab, iqtisodiy rivojlanishda keng foydalaniladi.

### 12.3. Demokratik kapitalizm modeli

Yaponiya iqtisodiyotidagi “mo`jiza”da va uning qudratli darajasida Ikkinchi Jahon urushidan keyingi islohatlar tufayli amalga oshirilgan chora-tadbirlarning ahamiyati kattadir. Bunda Amerika okkupatsiya ma`muriyatining tashabbusi asos hisoblanadi.

Iqtisodiy islohatlar juda qiyin axvolda amalga oshgan. Chunki Yaponiya iqtisodiyoti to`la harbiy izda bo`lib, barcha narsalar chegaralangan, qat`iylilik sharoitida bo`lgan. Markazlashgan rejalashtirish, barcha narsalar oldindan qat`iy belgilangan xolatda edi. Xatto haq to`lash oldindan aniq ko`rsatilgan, baholar o`zgarmaydigan qat`iy belgilangan tarzda edi. Ishlab chiqaruvchilar ham oldindan bir-biriga majburiy bog`langan, mol beruvchi va mol oluvchilar oldindan aniqlangan hamda iqtisodiy aloqalarni qat`iy bajarish tartibi o`rnatilgan edi.

Shu bilan birga taqsimot ham qat`iy o`rnatilgan tartibda bo`lib, iste`mol buyumlari kartochkalar bo`yicha taqsimlangan. Iqtisodiyotda qat`iy davlat tartibi o`rnatilib, bunda hech qanday ihtiyoriylikka yo`l qo`yilmas edi. Davlat monopoliyasi to`la hukmronlik qilib, iqtisodiyot militarizatsiya (harbiylashtirilgan) asosda davom etar edi.

Yirik-yirik konsernlar mavjud bo`lib, asosan harbiy sanoatdan iborat bo`lgan. Markazlashtirilgan harbiy mazmundagi iqtisodiyot mavjud bo`lib, bu tub o`zgarishlarni talab etar edi. Sanoat yo`nalishini, moliyani, iqtisodiy tashkililikni tubdan boshqacha usulda o`zgartirish zaruriyati tug`ilib, Yaponiya rivojini harbiy izdan chiqarib, sog`lom iqtisodiyot yo`liga o`tkazish talab etilgan.

Bu o`zgarishlar demokratik kapitalizm modeli asosida amalga oshirilgan. Bunday birinchi navbatli masala Yaponiya harbiy mashinasini sindirib, militarizatsiyani barbod

qilish va uning iqtisodiy asosini yo`q qilib, erkin bozor iqtisodiyoti taraqqiyotiga yo`naltirishdan iborat edi.

Buning uchun iqtisodiyotda keskin o`zgarishlarni amalga oshirish talab etildi. Mehnat munosabatlari o`zgartirilib, harbiycha majburiylik o`rniga yollanishga asoslangan munosabatlarga o`tish bilan bog`liq tadbirlar amalga oshirildi. pomonistik iqtisodiy siyosat qo`llanilib, monopoliyalar yo`q qilina boshladi. Yirik xajmda konversiya qo`llanilib, harbiy mahsulotlarni o`rniga tinchlik hayotiy talab mahsulotlari ishlab chiqarishga o`rnatila boshladi. Harbiy korxonalar bitirildi va bundan keyin uning imkoniyatlarini yo`q qilish uchun davlat konstitutsiyasida qattiq chegaralanish belgilanib, umuman mamlakat mudofaaa xarajatlari milliy mahsulotga nisbatan 1 foiz bilan belgilanadi.

Byudjet islohatlari amalga oshirilib, pul muomalasi mustahkamlashtirildi va valyuta kursi qat`iylashtirildi. Solig` siyosati o`zgartirilib, iqtisodiy normal rivojlanish darajasiga qaratildi va shunga mos shakllari qo`llanila boshladi.

Natijada harbiy sanoat asoslari bo`lgan yirik konsernlar bitirilib, ularning aksiyalari sotilib, juda katta konsernlar, ya`ni oilaviy xolding (“dzaybasu”) kompaniyalar bitirildi, monopol xolatdan chiqarildi, tinch mazmunli iqtisodiy taraqqiyotga yo`l ochildi.

Bu islohatlar sobiq agressorning quolsizlantirishga va demokratik iqtisodiy taraqqiyotga yo`l ochib berdi. Normal iqtisodiy taraqqiyot sharoitlari yaratilib, militarizatsiya o`rniga ishonchli muxit tug`ildi. Tashqi iqtisodiy strategiya o`zgarib, eksport va import rag`batlantirila boshlandi. Davlat bilan biznes o`rtasida kooperatsiya paydo bo`ldi.

Agrar islohatlar natijasida yirik yer egaligi bitirilib, ommaviy ravishda yerlarni sotish amalga oshirildi. Natijada mustaqil fermer xo`jaliklari yuzaga keld. Bu esa qishloq xo`jaligida normal rivojlanish asoslarini paydo qildi.

Okkupatsiya hokimiyati davlat korxonalarini tizimini ham o'zgartirdi va xususiy korxonalar moliyasini sog'lomlashtirish tadbirlarini qo'lladi. Moliyaviy islohatlar esa korxonalarga jamg'arishning ichki manbaalarini tug'dirish imkonini berdi.

Amalga oshirilgan islohatlarning tadbirlari yuqori malakali ish kuchining mavjudligi, iqtisodiyotda ilmiy-texnik progressning keng qo'llanishning boshlanishi kabilar Yaponiya demokratik kapitalizm modelini shakllantirib iqtisodiy "mo'jiza" asosini yaratib berdi.

Iqtisodiy o'sishning tezlashuvi rivojlangan mamlakatlarga texnik jihatdan yetib olish va texnologik o'zgarishlar davriga to'g'ri keladi. Chunki Yaponiya o'tgan asr 50 – yillarida xomashyo va yoqilg'i resurslarini ommaviy qayta ishlash texnologiyasini o'zlashtira boshlagan edi. Bu vaqtga kelib qora metallurgiya, ko'mir konlari, elektrostansiyalar rekonstruksiya qilinib, savdo floti qayta qurilgan edi. 60 – yillarga kelib harbiy korxonalarini konversiyalash asosida va yangi qurilish hisobiga maishiy tovarlar, radioappaturalar, avtomobil sanoati tarmoqlari yaratiladi. Shu bilan birga neft-ximiya, sintetik va smola tolasi, elektronika tarmoqlarining urushdan keyingi avlodlari yuzaga keladi. Raqobatbardoshligi bo'lmagan ko'mir shaxtalari yopiladi va arzon import nefti energetik xo'jalikning yoqilg'i asosini tashkil etadi.

Tarmoqlar tuzumining qayta qurilishda yangi texnika asosida ishlov berish sanoati tarmoqlarini yaratish asosiy yo'nalish hisoblangan. Buning asosiy sabablari arzon va yaxshi o'rgatilgan serob ish kuchi mavjudligi, xomashyo va energetika bo'yicha o'z manbaining yo'qligi, yangi texnologiyaga yo'l ochiqdigi, ichki jamg'armalar manbai mavjudligi, kapital xarajatlarni moliyalash mexanizmlarining ta'minlanganligi kabi omillardan iboratdir.

Bu vaqtlarda Yaponiya ichki qarzlarga muxtoj emas edi. Tashqi qarzlari ham asosan yo'q edi. Yirik tashqi qarzlardan foydalanilmagan. Pul tizimining mustahkamligi bunda ancha qo'l kelgan. Korxonalarining moliyalashuvi asosan banklar tomonidan bajarilgan.

Urushdan keyingi bolalar tug`ilishining yuqori darajada bo`lishi 1955-1970 yillar ichida mamlakat aholisining 90 mln.dan 104 mln. gacha yetkazdi. Industrlashtirish qishloqlardan ish kuchi oqimini kuchaytirdi. Noqishloq xo`jaligidagi bandlik 17 mln.dan 36 mln.gacha ko`tarildi, ya`ni 2 barobardan ortiqroq ko`paydi.

Bu jarayonlar yollanma ishlovchilarning daromadini juda tez o`shishi bilan davom etdi. Mayda ishlab chiqarish juda tezlik bilan ko`paydi va mayda korxonalar soni 1,5 barobar oshdi. Tez o`shish davri Yaponiyada hozirgi o`rta sinfni shakllantirdi. Makroiqtisodiy darajada aholi talabidagi o`zgarishlarni aloxida ko`rsatish mumkin. Chunki bu iqtisodiy o`shishning asosini tashkil etgan, ya`ni shu vaqtlarga kelib yalpi mahsulot o`shishining 60 foizi shaxsiy iste`molga to`g`ri kelgan va 30 foizginasi iqtisodiy o`shishga sarf etilgan. Shundan 18-20 foiz ishlab chiqarish qurilishi va jixozlarning investitsiyasini tashkil etgan.

Yaponiya yangi texnika asosida raqobatbardosh eksport tarmoqlarini qurguncha o`shishning eng muhim cheklovchisi chet hisoblash xolati bo`lib kelgan.

Bu davr uchun davlatning sanoat siyosati tavsifli bo`lib, bunda resurslarni tarmoqlar o`rtasida taqsimlash, muayyan sanoat tuzumini tashkil etishda davlatning faol aralashuvi mavjud bo`lgan. Zaruriy import to`lovlaridagi moliya kvotalari muhim uskuna hisoblangan. Shu bilan birga chet investitsiyalaridan foydalanish faqat individual tarzda qo`llanilib, amalda kartochka taqsimoti hukm surgan. Bu bilan ichki bozorda chet raqobati minimumlashtirilgan. Demak, o`z vaqtida sanoat siyosatining asosini proteksionizm tashkil etgan.

O`tgan asr 70 – yillaridagi ikki marta yuz bergan jahon neft inqirozi Yaponiyada chuqur inflyatsiyani yuzaga keltirib, iqtisodiy o`shishni keskin pasaytiradi. Qayd qilganimizdek, import nefti Yaponiya energetikasining asosini tashkil etar edi. Shu bilan birga 70 – yillarga kelib io` kuchining yangi resurslari tugab, ekstensiv o`shish rezervi tamomlangan edi. Sanoat mahsuloti tovar nomenklaturasining yangilanishi resursi ham tugagan edi. Bu kapital qurilishning qimmatlashuvi, ish haqining



ko`tarilishi, yangi ish joylarining jixozlarinishi qimmatlashtirgan edi. Natijada iqtisodiy resurslarni tejash va kapital xajmli o`shishning pasayishiga olib keladi. O`shish darajasi ikki barobar pasayishiga qaramasdan jamg`arish normasi yuqoriligicha qolib, YAIMning 30 foizini tashkil etgan.

Bu Yaponiya iqtisodiyotini borgan sari ilmiy sig`imli tarmoqlarga e'tibor berishni kuchaytiradi. Bunda elektron mashinasozlik, zamonaviy aloqa vositalarini ishlab chiqarish tarmoqlari yetakchilik qiladi. Erkin taraqqiyot kuchayishi bilan davlatni iqtisodiyotni shatakka olishi qisqarib, uning sanoat siyosati o`z kuchini yo`qotib boradi. Raqobatbardoshlikni yo`qotib borayotgan ichki ishlab chiqarish mahsulotlari o`rnini import egallay boradi.

Bu Yaponiya iqtisodiyotining borgan sari jahon xo`jaligiga qo`shilishini tezlashtirdi. Lekin tashqi iqtisodiy aloqalar erkinlashuvining uzoqqa cho`zilishi ichki bozordagi kuchli raqobat sharoitida halqaro bozor raqobatiga chuqur tayyorgarlik ko`rish imkonini tug`diradi.

Lekin dunyoda bunga boshqacha baho berish mavjud bo`lib, Yaponiya iqtisodiyotini berk iqtisodiyot deb tushunish mavjud edi. Amalda esa ichki iqtisodiyotni himoyalash va proteksionizm siyosati qo`llangan edi. Bunday chegaralar olib tashlanib halqaro raqobatga to`la qo`shilish yuz berdi. 80 – yillarning o`rtalariga kelib AQSH va G`arbiy Evropa mamlakatlari bilan bo`lgan savdoda katta ijobiy savdoning yuzaga kelishi o`tkir kelishmovchiliklarga va Yaponiya uchun davlatlararo iqtisodiy munosabatlarda muhim masalaga aylanishiga olib keladi. 1986 – yili Yaponiya hukumati ijobiy saldoni iqtisodiyotning kuchli eksport tuzumining natijasi, deb tushuntiradi va bunga tuzumiy disproportsiya mavjudligi sabab, deb aytiladi. Importga imtiyozlar qo`llanila boshlab, chetga kapital chiqarish ko`chayadi va Yaponiyaning chet mamlakatlardagi aktivi ikki barobar ko`payadi. Bu asosan ish joylarini ko`payishi hisobiga bo`ladi. Natijada eksport tovar hisobiga emas, balki ish kuchi o`rinlari hisobiga yuz beradi.

Yaponiyaning tashqi savdodagi o`rni katta. Jahon savdosida Yaponiyaning hissasi 7,3 foiz (1997 yil)ni tashkil etadi. Dunyoning oltin rezervlarining esa 12,8 foiziga to`g`ri keladi. Mamlakatlarning jahon savdosiga tortish darajasi iqtisodiyotdagi eksport va import kvotasi bilan belgilanadi. Yaponiyaning YAIMdagi eksport kvotasi 10,5 foizga teng, ichki provordgi iste`moldagi import hissasi 10 foizni tashkil etadi. Bu G`arbiy Evropa mamlakatlari ko`rsatkichlaridan ikki barobar past va AQSHga yaqin.

Yaponiyaning tashqi savdo aylanishi eksporti 46,1 foiz rivojlangan mamlakatlarga, shundan 27,8 foiz – AQSHga to`g`ri kelsa, rivojlangan mamlakatlarga – 44,8 foizga to`g`ri keladi. Importning 45,7 foizi rivojlangan mamlakatlarga, shundan 22,3 foizi – AQSHga, rivojlangan mamlakatlarga – 39,1 foiz to`g`ri keladi.

Yaponiya eksportida 59,8 foiz ishlab chiqarish jixozlariga, uzoq muddatli iste`mol buyumlariga esa – 17,7 foiz to`g`ri keladi. Importda esa 43,3 foiz xomashyo, yonilg`i, yarimfabrikatlarga to`g`ri keladi, ishlab chiqarish jixozlari esa – 24,0 foizni tashkil etadi.

Tashqi savdodagi eng yirik sherik AQSHdir. Ilgari neft ishlab chiqaruvchi mamlakatlar asos bo`lib, ularning hissasi 19,6 foiz (1980 yil)dan 6,4 foiz (1996 yil)ga tushib qoldi. Osiyodagi Janubiy Koreya, Tayvan, Malayziya, Tailandlarning ham hissasi ortib bormoqda.

Tashqi investitsiyada birinchi o`rinda AQSH turadi va bundagi hissa 40 foizdan oshadi, 18 foizga yaqini Osiyo mamlakatlariga to`g`ri keladi. Umuman Yaponiyaning tashqi investitsiyasi keyingi 6 yil ichida ikki martaga oshgan.

Yaponiyaning tashqi iqtisodiy aloqalarida o`tuvchi iqtisodiyotli mamlakatlarning o`rni ham ortib bormoqda. Buning ichida O`zbekistonning hissasi ham sezilarli darajadadir.

Yaponiya hozirgi vaqtda G`arbiy Yevropa Ittifoqi va AQSHdan keyingi dunyoda uchinchi qudratli iqtisodiyot mamlakati hisoblanadi.

#### **12.4. Yaponcha ishlab chiqarishning boshqarilishi xususiyatlari**

Yaponiya iqtisodiy taraqqiyotida va raqobatbardoshlikni yuzaga keltirishda ishlab chiqarish menejmenti va o'zgi xos rahbarlik uslubining yaratilishi muhim o'rin egallaydi. 70 – yillargacha uzoq davom etgan arzon ish kuchi va yonilg'i – xomashyo past baholi importga asoslangan raqobatbardoshlik mavjud edi. Dollarga nisbatan iena pas kursda bo'lib, yapon mahsulotlari eksporti ham boshqa rivojlangan mamlakatlarga nisbatan past edi. YOnilg'i – xomashyo narxining, ayniqsa neftning narxini baland bo'lib ketilishi, katta o'zgarishlarga olib keldi. Yaponiya sanoati o'zida tezda o'zgarishlar yasab, kam resurs sig'imli tarmoqlarga o'tishni ta'minlay oldi va resurs tejimli, mehnat tejimli texnologiyalarni ishlab chiqib, sanoatda qo'llay boshladi.

Yaponiya kompaniyalarining turg'unlik xususiyatini yaponcha yollanma mehnat tizimi bilan bog'laydilar. Bu tizimning uch tomoni mavjud: 1) ishchilarning umr bo'yi yollanishi. Bunda ishchilarning to nafaqaga chiqquncha ish bilan ta'minlanishi kafolatlib, ish joyining doimiyligi ta'minlanadi. 2) Maxsus ish haqi tizimi. Bunda yoshiga va kompaniyadagi ish stajiga qarab maosh ortib boradi. 3) Kasaba uyushmalari tarmoq bo'yicha emas, balki firma bo'yicha tuziladi va muayyan korxonada faoliyat ko'rsatadi.

“Umr bo'yi yollanish” asosan yirik korporatsiyalarda va qisman o'rta korxonalarda qo'llaniladi. Umuman taxminan sanoat ishlab chiqarishidagi bandlikning 15-20 foizini tashkil etadi. Bu tizim yuridik asossiz bo'lib, kelishuv bo'yicha amalga oshiriladi. Yaponiyada ikki xil mehnat bozori mavjud bo'lib, birinchisi “tashqi mehnat bozori” deyiladi. Bu boshqa mamlakatlardan deyarli farqlanmaydi. Ikkinchisi “ichki mehnat bozori” bu korporatsiya yoki “Keyresu” sanoat guruhida qo'llaniladi. Bunda firma ichida past samarali joydan boshqasiga o'tkazilib, yuqori malakali ishchilarni saqlab qolishga erishiladi. Shu bilan birga ishga qabul qilish ma'lum mutaxassisligi,

malakaga egaligi asosida bo`lmay, “inson yollanishi” tarzida amalga oshadi. Chunki o`qitish, hunarga o`rgatish butun ish va amal davrida davom etadi. Halollik va mehnat bilan bog`langan insof, xatarlikka qattiq e`tibor beriladi va bunda mehnat bilan menejment o`rtasilagi to`la kelishuvlik katta ahamiyat kasb etadi. Malakali ishchilar va boshqaruv xodimlarining ish haqi farqi juda kam bo`ladi. Injener-texnik xodimlar va ishchilarning bir-biriga yaqin bo`lishi va farqning kamligi rag`batlantiriladi.

Bu tizim hozirgacha ham Yaponiyada asos bo`lib hisoblanadi. Tadqiqotlar bo`yicha 1000 kishiga nisbatan sanoat kompaniyalarida universitetlardan to`g`ri yollanganlar ichida 30 yoshgachasi – 78,9 foiz, 40 yoshgachasi – 70 foiz, 50 yoshgachasi – 66,2 foiz, 60 yoshgacha – 33,6 foizni saqlab qolgan. Bu raqamlar “umr bo`yi” tizimining amalda ekanligini ko`rsatadi.

Malakali xodimlarni saqlab qolish uchun kompaniyalar yangi usullar qo`llashni lozim topadilar. Aytaylik, o`rta va yuqori menejerlar uchun aksiyalarni imtiyozli baholarda sotish. Bu avvalo AQSHda qo`llanilgan bo`lib, hozir Yaponiyada ham keng qo`llanila boshladi.

Yaponiya ishchilari dunyoda eng yuqori ish haqiga ega. Bu mehnat bilan menejment o`rtasida to`la kelishuvning katta asosi bo`lib hisoblanadi. Masalan, ish kunining yo`qotilishi bo`yicha yetakchi rivojlangan mamlakatlar ichida Yaponiya eng past o`rinda turadi. Ma`lumki, ish kunlarini yo`qotish avvalo mehnat bo`yicha kelishmovchilik sababi bilan yuz beradiki, ishchilar o`z boshliqlariga qarshi norozilik bildirishini natijasi hisoblanadi.

Yaponiya korxonalarida texnika xavfsizligi darajasi juda yuqori. Bularning barchasi ish kuchi sifatining yuqoriligi va buning raqobatbardoshlikka ta`siri kattaligini ko`rsatadi.

Keyingi yillarda Yaponiya ishlab chiqarish menejmenti tizimi va boshqarishda bir qancha takomillashuv amalga oshmoqda. Bunda “Toyotizm” yangi modeli ahamiyatlidir. Buni ishlab chiqqan Toyota firmasidir. Yangi tizim standartlikning

ustuvorligini saqlagan xolda diversifikatsiyalashgan mahsulotlar sifatini ko`tarish va moslashuv darajasini ko`tarish imkonini beradi. Ma`lumki, fordcha ommaviy mahsulot ishlab chiqarish modeli vaqtlarida bir qancha qiyinchiliklarga duch kelib, o`zgarish talab etgan xolda yangi texnologiyalarni yuzaga keltiradi.

Yangi tizimda “albatta o`z muhlatida” va “sifatni total nazorati” usulari ishlab chiqarilib, bular kompaniyalar bilan ta`mineotchlar o`rtasida jips aloqani talab etadi. Ishlab chiqarishni ilmiy asosda olib borish, dizayn, injiniring va sanoat ishlab chiqarishini integratsiyalashuvi hamda yagona ishlab chiqarish jarayoni sikliga aylantirish yuz beradi. Iste`molchilar va talab me`yoriga katta e`tibor beriladi. Bunday sharoitda inson resursi menejmenti yangi talablarni yuzaga keltiradi. Shu bilan birga ishchilarning malakasi, mutaxassisligi to`xtovsiz takomillashib borishi zarur bo`ladi.

Pravodgi “Toyotizm”dan kelib chiqadigan natija zarur mahsulotlarning zarur miqdorda va zarur vaqtda ishlab chiqarilishini ta`minlashga to`la erishuvdan iboratdir. Bu tizimda avtomatlashuv, ya`ni aqlli mashinalar yaratish va defektni avtomatikaning o`zi boshqarishi, bir vaqtda bir necha modellarni yig`ish, buyurtmachilar bilan ta`minotchilar o`rtasida axborot doimiyligini ta`minlash kabilar asos hisoblanadi.

Toyota avtomobil kompaniyasida qo`llanilgan bu ishlab chiqarish menejmenti tizimi boshqa mamlakatlarga ham tarqalgan va sanoatda inqilobiy o`zgarishlarga olib keldi.

Yaponiya kompaniyalaridagi boshqaruv usuli qisqa vaqtda foyda olishga emas, balki foyda olishning doimiyligini ta`minlashga qaratilgandir. Shuning uchun Yaponiya menejmenti G`arbiy menejmentdan ko`p tomonlama farqlanadi.

Yaponiya menejmenti dunyoda eng ilg`or hisoblanadi va u to`xtovsiz takomillashib boradi, og`ir xolatlarga moslashuvchan bo`lib, Yaponiya kompaniyalarining raqobatdoshligini ta`minlashda katta o`rin egallaydi. Shuning uchun ham bozor iqtisodiyotini rivojlantirishda Yaponiya iqtisodiyoti boshqaruvi tajribalarini o`rganib borish va foydalanish usullarini belgilab borish ahamiyatlidir.

### **12.5. Ilmiy-texnik progress va iqtisodiy taraqqiyot**

Yaponiya taraqqiyotida, uning iqtisodiy “mo`jiza”sida ilmiy-texnik taraqqiyotning o`rni beqiyosdir. 90 – yillarga kelib Yaponiya kapital xarajatlari AQSH darajasiga yetdi. Agar buni aholi jon boshiga hisoblaganda AQSH darajasidan ikki barobar yuqoridir. Aytish mumkinki, kapital xarajatlar bo`yicha Yaponiya dunyoda liderlik qiladi. Amortizatsiya ajratmalari ham yuqori darajada bo`lishga qaramasdan investitsiyaning asosiy qismi mashina, jixozlar va texnologiyaga sarf etilib, raqobatdoshlikka qaratiladi. Yaponiya sanoatchilarining diqqati doimo ilmiy-texnik rivojiga qaratilgan. Bunda asosiy o`rinni ilmiy-tadqiqot tajriba-konstruktorlik ishlari investitsiyasi egallaydi (ITTKI). Buning asosiy maqsadi ilmiy g`oyalarni ishlab chiqish va tadbiq etishdan iboratdir.

Keyingi 20 yil ichida ilm, texnika va texnologiya rivoji uchun qilingan jami xarajatlar 8 marta ortgan. Bu Yaponiyaning bu sohada dunyoda birinchi o`rinda turishini bildiradi. Lekin bunda asosiy yuk xususiy kompaniyalar yelkasida bo`lib, davlat mamlakatda ilmiy-tadqiqot ishlarini mujassamlashtirish va ITTKIni rivojlantirish, davlat dasturini amalga oshirish, xususiy kompaniyalarni rag`batlantirish ishlarini bajaradi. Shuni qayd qilish kerakki, bu sohada davlat bilan xususiy sektor o`rtasida aniq mehnat taqsimoti mavjud.

ITTKI xarajatlarining 80 foizi xususiy sektorga to`g`ri keladi. Umumiy bunday xarajatlarning 2/3 qismini elektronika, kimyo sanoati va kemasozlik tashkil etadi. 70-90 – yillar ichida Yaponiyada kompyuter va ofis jixozlari ishlab chiqarish xarajatlari 40 barobarga ko`paytirilgan. Ko`pchilik kompaniyalarda ITTKI xarajatlari uncha ko`p bo`lmasa ham samaradorlik yuqoridir.

Yaponiyaning taraqqiyot muvaffaqiyatini ko`pincha g`arb texnologiyalari importi hisobiga bo`lgan, degan tushunchalar mavjud, o`zlari esa hech yangilik yaratmaydi,

deyishadi. Amalda esa unday emas, chunki Yaponiya kompaniyalari ko`p sohada yangi texnologiya bo`yicha yetakchilik qiladilar va import texnologiyani esa takomillashtiradilar. O`z kashfiyotlarini ro`yxatdan o`tkazib, patentlashtirish xolati ko`p uchraydi. Masalan, “Hitachi” kompaniyasi ITTKIga to`xtovsiz o`z xarajatlarini kengayt irib boradi, 1997 – yilning o`zida texnologiya litsenziyalarini sotishdan olgan foydasi 50 mlrd. ienni tashkil etgan, qaysiki kompaniya umumiy foydasining 48 foiziga to`g`ri keladi. 1981 – yili “Hitachi” kompaniyasi diqqat markazini patentlar sifatiga qaratish yo`nalishini qo`llab, patentlarni “oltin”, “kumush” va “bronzalarga” bo`lgan. Shu bilan birga o`zida intellektual mulki bo`lishini tashkil etib, bu bo`lim strategik muhim kashfiyotlarni ajratib “oltin” statusi berish va ularni aniq texnologiyaga aylantirish, litsenziyalarni sotish ishlarini bajara boshlagan.

Hozirgi vaqtda “Hitachi” kompaniyasi 50 mingdan ortiq Yaponiya va chetda ro`yxatga olingan patentlarga ega. Har yili kamida 10 ming yangi patentlar uchun buyurtma beradi. Kashfiyot mahsulotlarini tenglashtirish uchun (o`zimi, chetdami, ayniqsa AQSHda) qattiq raqobat kurashi boradi.

O`rta, kichik korxonalar ham yirik kompaniyalar kabi ITTKI xarajatlariga imkoniyatlari bo`lmasa ham tadqiqot ishlarini olib boradilar, injener-texnik xodimlar bilan yangi texnologiya yaratish sohasida doimiy uchrashuv, muloqotlar tashkil etib turadilar.

Amaliy fanlarda muvaffaqiyat juda kuchli bo`lishiga qaramay keyingi yillarda fundamental tadqiqotlarda zaiflik sezila boshladi. Agar bu sohada asosan chet mamlakat muvaffaqiyatiga ishonilgan bo`lsa, endi qattiq patent tizimi qo`llanilishi bilan bu muammoga aylanmoqda.

Yaponiya hukumati bunga e`tibor berib, sabablarini o`rgangan xolda umuman ilmiy-tadqiqot tizimi, ta`lim tuzumlari kabilarni takomillashtirish chora-tadbirlarini qo`llashga qaratilgan dasturlar tuzishga qaratilgan katta xajmdagi islohotlar amalga oshirilishini kutish kerak.

**Xulosa qilib aytganda,** Yaponiya ko`p sohalar bo`yicha AQSH kabi yetakchilardan biridir. Bular mashinasozlik, avtomatika, elektronika, avtomobilsozlik kabilardan iborat. Ayniqsa yangi texnologiya va elektronika bo`yicha eng oldingi mamlakat bo`lib, kam material, kam mehnat sig`imli mahsulot ishlab chiqarish bo`yicha eng ilg`or mamlakatga aylangan.

Malakali ishchi va xizmatchilar, aholining umumiy o`qimishligi bo`yicha juda ilg`orlagan mamlakat hisoblanadi. Dunyo bo`yicha maoshning eng yuqori darajasi Yaponiyadadir. Bu albatta eng ijobiy muvaffaqiyatdir. Bularning barchasi iqtisodiy taraqqiyotning ifodasidan iborat.

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

Bu “mo`jiza”da albatta milliy xususiyatlarning o`rni kam bo`lmagan. Milliy urf-odatdagi o`ziga xoslik tomonlardan tartiblilik, sharqiy tarbiya kabilar, oilada, kattakichik o`rtasidagi munosabat, umumiy birlik, ayol va erkak munosabatlari kabilarning iqtisodiy faoliyatga ta`siri bo`lgan. Bunda itoatkorlik xususiyatining ijobiy tomonlari ko`p bo`lgan. Oilaviy bir-birini qo`llash, ishonch kabilar mavjud bo`lib, kompaniya, firmalar xatto oilaviy-klanlik asosida tashkil topishi kabilardir. Birgalikda ish tutish, har bir harakatning bir-biriga bog`liqligi, o`z vaqtida ijro etishlik xususiyatlarining iqtisodiy taraqqiyotdagi o`rni albatta katta. Milliy o`zgalikka qo`shni Xitoy va Koreyaning ta`siri katta bo`lgan. Ma`lumki, asriy qo`shnilik diniy, urfiy umumiylik, iqtisodiy aloqalar albatta o`z izini qoldirgan. Shu bilan birga bu mamlakatlarning Yaponiya asoratida bo`lishining ham ta`siri bo`lgan.

Iqtisodiy islohatlar juda qiyin axvolda amalga oshgan. Chunki Yaponiya iqtisodiyoti to`la harbiy izda bo`lib, barcha narsalar chegaralangan, qat`iylik sharoitida bo`lgan. Markazlashgan rejalashtirish, barcha narsalar oldindan qat`iy belgilangan



xolatda edi. Xatto haq to`lash oldindan aniq ko`rsatilgan, baholar o`zgarmaydigan qat'iy belgilangan tarzda edi. Ishlab chiqaruvchilar ham oldindan bir-biriga majburiy bog`langan, mol beruvchi va mol oluvchilar oldindan aniqlangan hamda iqtisodiy aloqalarni qat'iy bajarish tartibi o`rnatilgan edi.

Yaponiya iqtisodiy taraqqiyotida va raqobatbardoshlikni yuzaga keltirishda ishlab chiqarish menejmenti va o`zgi xos rahbarlik uslubining yaratilishi muhim o`rin egallaydi. 70 – yillargacha uzoq davom etgan arzon ish kuchi va yonilg`i – xomashyo past baholi importga asoslangan raqobatbardoshlik mavjud edi. Dollarga nisbatan iena pas kursda bo`lib, yapon mahsulotlari eksporti ham boshqa rivojlangan mamlakatlarga nisbatan past edi. YOnilg`i – xomashyo narxining, ayniqsa neftning narxini baland bo`lib ketilishi, katta o`zgarishlarga olib keldi. Yaponiya sanoati o`zida tezda o`zgarishlar yasab, kam resurs sig`imli tarmoqlarga o`tishni ta'minlay oldi va resurs tejimli, mehnat tejimli texnologiyalarni ishlab chiqib, sanoatda qo`llay boshladi.

Yaponiya taraqqiyotida, uning iqtisodiy “mo`jiza”sida ilmiy-texnik taraqqiyotning o`rni beqiyosdir. 90 – yillarga kelib Yaponiya kapital xarajatlari AQSH darajasiga yetdi. Agar buni aholi jon boshiga hisoblaganda AQSH darajasidan ikki barobar yuqoridir. Aytish mumkinki, kapital xarajatlar bo`yicha Yaponiya dunyoda liderlik qiladi. Amortizatsiya ajratmalari ham yuqori darajada bo`lishga qaramasdan investitsiyaning asosiy qismi mashina, jixozlar va texnologiyaga sarf etilib, raqobatdoshlikka qaratiladi. Yaponiya sanoatchilarining diqqati doimo ilmiy-texnik rivojiga qaratilgan. Bunda asosiy o`rinni ilmiy-tadqiqot tajriba-konstruktorlik ishlari investitsiyasi egallaydi (ITTKI). Buning asosiy maqsadi ilmiy g`oyalarni ishlab chiqish va tadbiq etishdan iboratdir.

### **Yaponcha ishlab chiqarishning boshqarilishi xususiyatlari**

Yaponiya iqtisodiy taraqqiyotida va raqobatbardoshlikni yuzaga keltirishda ishlab chiqarish menejmenti va o`zgi xos rahbarlik uslubining yaratilishi muhim o`rin egallaydi. 70 – yillargacha uzoq davom etgan arzon ish kuchi va yonilg`i – xomashyo

past baholi importga asoslangan raqobatbardoshlik mavjud edi. Dollarga nisbatan iena pas kursda bo‘lib, yapon mahsulotlari eksporti ham boshqa rivojlangan mamlakatlarga nisbatan past edi. YOnilg‘i – xomashyo narxining, ayniqsa neftning narxini baland bo‘lib ketilishi, katta o‘zgarishlarga olib keldi. Yaponiya sanoati o‘zida tezda o‘zgarishlar yasab, kam resurs sig‘imli tarmoqlarga o‘tishni ta’minlay oldi va resurs tejimli, mehnat tejimli texnologiyalarni ishlab chiqib, sanoatda qo‘llay boshladi.

Yaponiya kompaniyalarining turg‘unlik xususiyatini yaponcha yollanma mehnat tizimi bilan bog‘laydilar. Bu tizimning uch tomoni mavjud: 1) ishchilarning umr bo‘yi yollanishi. Bunda ishchilarning to nafaqaga chiqquncha ish bilan ta’minlanishi kafolatlib, ish joyining doimiyligi ta’minlanadi. 2) Maxsus ish haqi tizimi. Bunda yoshiga va kompaniyadagi ish stajiga qarab maosh ortib boradi. 3) Kasaba uyushmalari tarmoq bo‘yicha emas, balki firma bo‘yicha tuziladi va muayyan korxonada ichida faoliyat ko‘rsatadi.

“Umr bo‘yi yollanish” asosan yirik korporatsiyalarda va qisman o‘rta korxonalarda qo‘laniladi. Umuman taxminan sanoat ishlab chiqarishidagi bandlikning 15-20 foizini tashkil etadi. Bu tizim yuridik asossiz bo‘lib, kelishuv bo‘yicha amalga oshiriladi. Yaponiyada ikki xil mehnat bozori mavjud bo‘lib, birinchisi “tashqi mehnat bozori” deyiladi. Bu boshqa mamlakatlardan deyarli farqlanmaydi. Ikkinchisi “ichki mehnat bozori” bu korporatsiya yoki “Keyretsu” sanoat guruhida qo‘llaniladi. Bunda firma ichida past samarali joydan boshqasiga o‘tkazilib, yuqori malakali ishchilarni saqlab qolishga erishiladi. SHu bilan birga ishga qabul qilish ma’lum mutaxassisligi, malakaga egaligi asosida bo‘lmay, “inson yollanishi” tarzida amalga oshadi. CHunki o‘qitish, hunarga o‘rgatish butun ish va amal davrida davom etadi. Halollik va mehnat bilan bog‘langan insof, xatarlikka qattiq e’tibor beriladi va bunda mehnat bilan menejment o‘rtasilagi to‘la kelishuvlik katta ahamiyat kasb etadi. Malakali ishchilar va boshqaruv xodimlarining ish haqi farqi juda kam bo‘ladi. Injener-texnik xodimlar va ishchilarning bir-biriga yaqin bo‘lishi va farqning kamligi rag‘batlantiriladi.

Bu tizim hozirgacha ham Yaponiyada asos bo'lib hisoblanadi. Tadqiqotlar bo'yicha 1000 kishiga nisbatan sanoat kompaniyalarida universitetlardan to'g'ri yollanganlar ichida 30 yoshgachasi - 78,9 foiz, 40 yoshgachasi - 70 foiz, 50 yoshgachasi - 66,2 foiz, 60 yoshgacha - 33,6 foizni saqlab qolgan. Bu raqamlar "umr bo'yi" tizimining amalda ekanligini ko'rsatadi.

Malakali xodimlarni saqlab qolish uchun kompaniyalar yangi usullar qo'llashni lozim topadilar. Aytaylik, o'rta va yuqori menejerlar uchun aksiyalarni imtiyozli baholarda sotish. Bu avvalo AQSHda qo'llanilgan bo'lib, hozir Yaponiyada ham keng qo'llanila boshladi.

Yaponiya ishchilari dunyoda eng yuqori ish haqiga ega. Bu mehnat bilan menejment o'rtasida to'la kelishuvning katta asosi bo'lib hisoblanadi. Masalan, ish kunining yo'qotilishi bo'yicha etakchi rivojlangan mamlakatlar ichida Yaponiya eng past o'rinda turadi. Ma'lumki, ish kunlarini yo'qotish avvalo mehnat bo'yicha kelishmovchilik sababi bilan yuz beradiki, ishchilar o'z boshliqlariga qarshi norozilik bildirishini natijasi hisoblanadi.

Yaponiya korxonalarida texnika xavfsizligi darajasi juda yuqori. Bularning barchasi ish kuchi sifatining yuqoriligi va buning raqobatbardoshlikka ta'siri kattaligini ko'rsatadi.

Keyingi yillarda Yaponiya ishlab chiqarish menejmenti tizimi va boshqarishda bir qancha takomillashuv amalga oshmoqda. Bunda "Toyotizm" yangi modeli ahamiyatlidir. Buni ishlab chiqqan Toyota firmasidir. Yangi tizim standartlikning ustuvorligini saqlagan xolda diversifikatsiyalashgan mahsulotlar sifatini ko'tarish va moslashuv darajasini ko'tarish imkonini beradi. Ma'lumki, fordcha ommaviy mahsulot ishlab chiqarish modeli vaqtlarida bir qancha qiyinchiliklarga duch kelib, o'zgarish talab etgan xolda yangi texnologiyalarni yuzaga keltiradi.

Yangi tizimda "albatta o'z muhlatida" va "sifatni total nazorati" usulari ishlab chiqarilib, bular kompaniyalar bilan ta'mineotchlar o'rtaida jips aloqani talab etadi.

Ishlab chiqarishni ilmiy asosda olib borish, dizayn, injiniring va sanoat ishlab chiqarishini integratsiyalashuvi hamda yagona ishlab chiqarish jarayoni sikliga aylantirish yuz beradi. Iste'molchilar va talab me'yoriga katta e'tibor beriladi. Bunday sharoitda inson resursi menejmenti yangi talablarni yuzaga keltiradi. SHu bilan birga ishchilarning malakasi, mutaxassisligi to'xtovsiz takomillashib borishi zarur bo'ladi.

Pravodgi "Toyotizm"dan kelib chiqadigan natija zarur mahsulotlarning zarur miqdorda va zarur vaqtda ishlab chiqarilishini ta'minlashga to'la erishuvdan iboratdir. Bu tizimda avtomatlashuv, ya'ni aqlli mashinalar yaratish va defektni avtomatikaning o'zi boshqarishi, bir vaqtda bir necha modellarni yig'ish, buyurtmachilar bilan ta'minotchilar o'rtasida axborot doimiyligini ta'minlash kabilar asos hisoblanadi.

Toyota avtomobil kompaniyasida qo'llanilgan bu ishlab chiqarish menejmenti tizimi boshqa mamlakatlarga ham tarqalgan va sanoatda inqilobiy o'zgarishlarga olib keldi.

Yaponiya kompaniyalaridagi boshqaruv usuli qisqa vaqtda foyda olishga emas, balki foyda olishning doimiyligini ta'minlashga qaratilgandir. Shuning uchun Yaponiya menejmenti G'arbiy menejmentdan ko'p tomonlama farqlanadi.

Yaponiya menejmenti dunyoda eng ilg'or hisoblanadi va u to'xtovsiz takomillashib boradi, og'ir xolatlarga moslashuvchan bo'lib, Yaponiya kompaniyalarining raqobatdoshligini ta'minlashda katta o'rin egallaydi. Shuning uchun ham bozor iqtisodiyotini rivojlantirishda Yaponiya iqtisodiyoti boshqaruvi tajribalarini o'rganib borish va foydalanish usullarini belgilab borish ahamiyatlidir.

### **Nazorat savollari**

1. Yaponiya iqtisodiyotining va Yaponiyaning biznes madaniyatining o'ziga xosligi qanday? Yaponiya tad birkorlikni rivojlantirishning milliy o'ziga xosligi nimadan iborat?

2. Zamonaviy yapon jamiyatining innovatsionlik darajasining yuqori darajasi nima?

3. So'ngra urushdan keyingi davrda Yaponiyada asosiy iqtisodiy islohotlar qanday amalga oshirildi? Ularning o'ziga xosligi nima edi?
4. Yaponiya iqtisodiyotida urushdan keyingi islohotlar davrida Amerika bosqinchi armiyasining roli qanday edi? Yaponiya modeli boshqaruvini shakllantirish va rivojlantirishda amerikaliklar qanday rol o'ynashdi?
5. 1940 yillarning ikkinchi yarmidagi yapon islohotlari nima uchun. bozor islohotlarining jahon amaliyotida eng muvaffaqiyatli biri deb hisoblanadimi?
6. Yaponiya iqtisodiy hamjamiyatining (1950-1960-yillar) keng qamrovli o'sish modelini ajratib turadigan asosiy xususiyatlar nima? Yuqori rivojlanish modeliga (1970-1980 yillar) nima yangi edi? Yaponiya iqtisodiyoti XX asrning 21-asrida qanday rivojlandi?
7. Yaponiya iqtisodiyotida davlatning o'rni qanday? XX va XXI asrlarda biznes va davlatning o'zaro ta'siri qanday yaratilgan?
8. Yaponiya boshqaruv modelining xususiyatlari qanday?
9. Yaponiyaning hozirgi iqtisodiy qiyinchiliklari nimadan iborat? Nima uchun XXI asrning boshida Yaponiya boshqaruv modeli. inqirozga duchor bo'ladimi?
10. Yaponiya mehnat bozori haqida nimalar diqqatga sazovor? Qanday qiyinchiliklarga duch kelmoqda?
11. XXI asrda Yaponiya iqtisodiyoti va yapon boshqaruvini rivojlantirish istiqbollari qanday?
12. Yaponiya boshqaruv tizimini tushuntirishda madaniy va texnologik determinizm nima?
13. Yaponiya boshqaruv tizimining uch "muqaddas" xususiyatini tushuntiring.
14. Yaponiya boshqaruv tizimining boshqa xususiyatlarini tavsiflang.
15. Yaponiya boshqaruv tizimida menejerlarning rolini tavsiflang.
- Yaponiya boshqaruvining rivojlanishidagi yangi tendentsiyalar qanday?
17. Boshqa mamlakatlarda Yaponiya boshqaruv modelini ishlatish imkoniyatlarini ko'rib chiqing.

## **“TAQQOSLAMA MENEJMENT” FANIDAN TEST SAVOLLARI:**

### **1. Maqsad – bu:**

- a) muddao
- b) u yoki bu niyatga erishish uchun ko‘zda tutilgan mushtarak orzu
- v) bu navbatdagi bosqichda “jang” bilan zabt qilinadigan bamisoli cho‘qqidir
- g) noto‘g‘ri javob yo‘q.

### **2. Boshqarish pog‘ona (daraja)lariga qarab maqsadlar qanday turlarga bo‘linadi:**

- a) siyosiy maqsadlar
- b) tuman maqsadlari
- v) iqtisodiy maqsadlar
- g) sotsial maqsadlar.

### **3. Umumjamiyat miqyosidagi munosabatlarni aks ettirishga qarab maqsadlar qanday guruxlarga bo‘linadi**

- a) sotsial maqsadlar
- b) korxonona maqsadlari
- v) bo‘lim maqsadlari
- g) yakka xodim maqsadi.

### **4. Uzlüksiz maqsadlar deganda:**

- a) bir yil ichida, kvartal, bir oy mobaynida va undan ham kamroq muddat ichida amalga oshiriladigan maqsadlar tushuniladi
- b) besh yillik yoki undan ko‘proq davr mobaynida amalga oshiriladigan maqsadlar tushunildi
- v) har kuni qabul qilinadigan va amalga oshiriladigan odatiy maqsadlar tushuniladi

g) biror bir muammoni hal etish zarurati tugʻilgan hollarda paydo boʻladigan maqsadlar tushuniladi.

#### **5. Innovatsion maqsadlar deganda:**

a) Har kun qabul qilinadigan va amalga oshiriladigan odatiy maqsadlar tushuniladi

b) korxonaga va ayrim xodimlarga qiyinchiliklar tugʻdiradigan maqsadlar tushuniladi

v) yangi mahsulotni ishlab chiqarish, yangi texnologiyani joriy qilish boʻyicha qoʻyiladigan maqsadlar tushuniladi

g) xodimlar malakasini oshirish sohasidagi maqsadlar tushuniladi.

#### **6. “Maqsadlar shajarasi” deganda:**

a) maqsadning muhimligi jihatidan ranjirlanishi, tartiblanishi tushuniladi

b) maqsadni qoʻyish va amalga oshirishning mavjud shart-sharoitlarga bogʻliqligi tushuniladi

v) bir maqsadning boshqa maqsadga boʻysinishi tushuniladi

g) maqsadlar bilan ularga erishish vositalari oʻrtasidagi aloqaning grafik tasviri tushuniladi.

#### **7. Maqsadli boshqaruv usulining birinchi poʻnasida:**

a) faoliyat sohalari boʻyicha korxonaning umumiy maqsadlari aniqlanadi

b) korxonaning uzoq muddatli va strategik maqsadlari aniqlanadi

v) xususiy, yakka maqsadlarni rejalashtirish va ularning bajarilish usullari ishlab chiqiladi

g) qabul qilingan rejalarga ayrim tuzatishlar kiritiladi.

#### **8. Boshqaruv funksiyasi deganda:**

a) U yoki bu ob'ektni boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan faoliyat tushuniladi

b) korxonaning moddiy – texnika bazasini yaratishga qaratilgan faoliyat tushuniladi

v) xodimlarni korxonaning rejasini bajarishga safarbar qilishga qaratilgan faoliyat tushuniladi

g) a+b.

**9. quyida qayd qilinganlarning qaysi biri boshqarish funksiyasi hisoblanadi:**

a) rejalashtirish

b) tashkil qilish

v) tartibga solish va muvofiqlashtirish

g) noto‘‘ri javob yo‘q.

**10. Boshqarish faoliyati turlariga qarab boshqarish funksiyalari:**

a) xududiy va tarmoq funksiyalariga bo‘linadi

b) rahbar va bo‘ysunuvchi funksiyalariga bo‘linadi

v) umumiy (asosiy) va aniq funksiyalarga bo‘linadi

g) noto‘‘ri javob yo‘q.

**11. quyida qayd qilingan funksiyalarning qaysi biri boshqarishning iqtisodiy funksiyasiga kiradi:**

a) mehnat sharoitini yaratish

b) xodimlarni insoniylik ruhida tarbiyalash

v) marketing xizmatini uyushtirish

g) ishlab chiqarishni tashkil qilish.

**12. quyida qayd qilingan funksiyalarning qaysi biri boshqarishning sotsial funksiyasiga kiradi:**

a) mabla‘larning doiraviy oborotini ta'minlash

b) xodimlarning sotsial madaniy-ma'naviy ehtiyojlarini qondirish



v) xodimlarni mehr-shavqatli va o‘zaro munosatlarda sabr toqatli bo‘lish ruhida tarbiyalash

g) axborotlar oqimini tashkil qilish.

**13. quyida qayd qilingan funksiyalarning qaysi biri boshqarishning ma'naviy-ma'rifiy funksiyasiga kiradi:**

a) foyda olishni ta'minlash

b) xodimlarning sotsial madaniy-ma'naviy ehtiyojlarini qondirish

v) boshqarish apparati xodimlari o‘rtasida mas'uliyatlarni belgilash

g) xodimlarga halollikni, adolat tuy‘usini tarbiyalashga xizmat qilish.

**14. Boshqarish strukturasi deganda:**

a) boshqarish maqsadlarini amalga oshiruvchi va funksiyalarini bajaruvchi biri-biri bilan bo‘langan turli boshqaruv organlari va bo‘inlarining majmuasi tushuniladi

b) boshqaruv organlari tizimida quyi organlarning yuqori organlarga bo‘ysinishi va ular o‘rtasidagi o‘zaro aloqa tushuniladi

v) bo‘linmalar yi‘indisi, ularning tarkibi va o‘zaro aloqa shakllari tushuniladi

g) b+v.

**15. Tashkiliy strukturalarni hosil qiladigan boshqarish organlari:**

a) boshqaruv tizimi shaklida bo‘ladi

b) boshqaruv bo‘inlari shaklida bo‘ladi

v) boshqaruv bosqichlari shaklida bo‘ladi

g) b+v.

**16. Agar boshqarishning hamma funksiyalari korxonada rahbari qo‘lida to‘planib barcha quyi rahbarlar va ishlab chiqarish yacheykalari unga bo‘ysinsa, u holda boshqarishning bunday tashkiliy strukturasi:**

a) chiziqli(po‘onali) struktura ko‘rinishida bo‘ladi

b) chiziqli shtabli struktura ko‘rinishida bo‘ladi

v) funksional struktura ko‘rinishida bo‘ladi

g) chiziqli funksional struktura ko‘rinishida bo‘ladi.

**17. Chiziqli shtabli struktura:**

a) har bir chiziqli rahbar qoshida ixtisoslashgan xizmatlar, maslahatchilar kengashi, ya'ni shtablar tuzish orqali tashkil etiladi

b) har bir boshqaruv bo‘‘iniga muayyan funksiyalarni biriktirib qo‘yish orqali tashkil etiladi

v) barcha qo‘yi rahbarlar va ishlab chiqarish yacheykalarini korxonah rahbariga bo‘ysindirish orqali tashkil etiladi

g) b+v.

**18. Funksional struktura:**

a) barcha qo‘yi rahbarlar va ishlab chiqarish yacheykalarini korxonah rahbariga bo‘ysindirish orqali tashkil etiladi

b) har bir boshqaruv bo‘‘iniga muayyan funksiyalarni biriktirib qo‘yish orqali tashkil etiladi

v) har bir chiziqli rahbar qoshida ixtisoslashgan xizmatlar, maslahatchilar kengashi, ya'ni shtablar tuzish orqali tashkil etiladi

g) a+b.

**19. quyida qayd etilgan organlarning qaysi biri boshqarishning umumdavlat organlariga kiradi:**

a) viloyat hokimiyati

b) tuman hokimiyati

v) oliy sud

g) shahar hokimiyati.

**20. quyida qayd etilgan organlarning qaysi biri boshqarishning mahalliy organlariga kiradi:**

a) oliy kengash:

b) vazirlar mahkamasi

- v) vazirlik va qumitalar
- g) tuman hokimiyatlari.

**21. quyida qayd etilgan organlarning qaysi biri tarmoq organlari bo‘lib hisoblanadi:**

- a) vazirliklar, qo‘mitalar
- b) siyosiy partiyalar
- v) kasaba uyushmalari
- g) ijodiy uyushmalar.

**22. quyida qayd etilgan organlarning qaysi biri o‘z-o‘zini boshqarish organlari hisoblanadi:**

- a) assotsiatsiyalar
- b) kasaba uyushmalari
- v) shirkat xo‘jaliklari
- g) jamoa xo‘jaliklari.

**23. quyida qayd qilingan metodlarning qaysi biri boshqarish metodi bo‘lib hisoblanadi:**

- a) tashkiliy-ma'muriy metodlar
- b) iqtisodiy metodlar
- v) sotsial-ruhiy metodlar
- g) noto‘g‘ri javob yo‘q.

**24. Boshqarishning iqtisodiy metodlari:**

- a) boshqarish apparatining muayyan strukturasi tuzishga asoslanadi
- b) buyruqlar, farmoyishlar va qo‘llanmalar chiqarish ularning bajarilishini nazorat qilishga asoslanadi
- v) kadrlarni to‘g‘ri tanlashga asoslanadi
- g) iqtisodiy manfaatlardan foydalanishga asoslanadi.

**25. Boshqarishning tashkiliy – ma'muriy metodlari:**

- a) umumjamiyat manfaatlaridan foydalanishga asoslanadi
- b) jamoa manfaatlaridan foydalanishga asoslanadi
- v) har bir boshqaruv boʻlinishining funksiyalarini belgilashga asoslanadi
- g) buyruqlar, farmoyishlar va qoʻllanmalar chiqarish ularning bajarilishini nazorat qilishga asoslanadi.

**26. Boshqarishning sotsial – ruhiy metodlari:**

- a) ishlab chiqarish jamoalarini, ulardagi “psixologik iqlimni”, har bir xodimning shaxsiy xususiyatlarini oʻrganishga asoslanadi
- b) kadrlarni toʻgʻri tanlashga asoslanadi
- v) jamoalarda soʻlom ijtimoiy ruhiy muhitni yaratishga asoslanadi
- g) notoʻgʻri javob yoʻq.

**27. Farmoyish berish shakllariga:**

- a) loyihalash kiradi
- b) buyruq chiqarish kiradi
- v) farmoyish berish kiradi
- g) b+v.

**28. quyida qayd etilganlarning qaysi biri huquqiy normalar sanksiyalariga kiradi:**

- a) moddiy javobgarlik
- b) intizomiy javobgarlik
- v) ma'muriy javobgarlik
- g) notoʻgʻri javob yoʻq.

**29. Menejer – bu:**

- a) yollanma boshqaruvchilar boʻlib aholining alohida ijtimoiy qatlamidir
- b) maxsus tayyorgarlik koʻrgan, boshqarishning sir-asrorlari, qonun-qoidalarini chuqur biluvchi malakali mutaxassisdir

- v) boshqaruvchi
- g) noto'g'ri javob yo'q.

**30. Firmaning istiqbolini belgilash, uning kelajagi uchun ahamiyatli chora tadbirlarni ishlab chiqish bilan:**

- a) yuqori po'nodagi menejerlar shu'ullanadi
- b) o'rta po'nodagi menejerlar shu'ullanadi
- v) quyi po'nodagi menejerlar shu'ullanadi
- g) vazirlik

**31. Firma faoliyatini, ya'ni ishlab chiqarish, tovarlarni sotish, narx belgilash, moliya faoliyati, yangi tovarlarni o'zlashtirish, yangi texnologiyani qo'llash, mehnatni tashkil etish kabilarni boshqarish bilan:**

- a) quyi po'nodagi menejerlar shu'ullanadi
- b) o'rta po'nodagi menejerlar shu'ullanadi
- v) yuqori po'nodagi menejerlar shu'ullanadi
- g) vazirlik.

**32. quyi po'nodagi menejerlar:**

- a) firma istiqbolini belgilash bilan shu'ullanadi
- b) firma faoliyatining ayrim tomonlarini boshqarish bilan shu'ullanadi
- v) sex, brigada doirasidagi ishni tashkil qilish va uni boshqarish bilan shu'ullanadi
- g) ishlab chiqarishni tashkil etish.

**33. Boshqaruv uslubi – bu:**

a) boshqaruv funksiyalarini samarali bajarish maqsadida biror bir organning yoki rahbarning bo'ysinuvchilariga aniq ta'sir ko'rsatish usuli va yo'llari majmuasidir

b) boshqaruv jarayonida kelib chiqadigan muammolarni hal qilish usullari, yo'llari, majmuasidir

- v) ishlash, boshqarishdagi o‘ziga xos yo‘l, usuldir
- g) rahbarning o‘ziga xos yondashuvi.

**34. Boshqaruv jarayonida u yoki bu masalalarni hal qilishda rahbarning o‘ziga xos yondoshishi menejmentda:**

- a) boshqaruv uslubi deb yuritiladi
- b) ish uslubi deb yuritiladi
- v) boshqaruv metodi deb yuritiladi
- g) rahbarning ish uslubi deb yuritiladi.

**35. qaror qabul qilishda yakka bosh, jamoa fikri bilan hisoblashmaydigan rahbarlarni:**

- a) avtokratik rahbarlar deyishadi
- b) liberal rahbarlar deyishadi
- v) demokratik rahbarlar deyishadi
- g) a+v.

**36. qaror yechimlarini bo‘sinuvchilarga taklif orqali yetkazuvchi rahbarlarni:**

- a) liberal rahbarlar deyishadi
- b) avtokratik rahbarlar deyishadi
- v) demoktarik rahbarlar deyishadi
- g) konservativ raxbar.

**37. Avtokratik rahbarlar bo‘ysinuvchilarning:**

- a) tashabbuskorligiga to‘la-to‘kis tayanadi
- b) tashabbuskorligiga yo‘l qo‘ymaydi
- v) tashabbuskorligini ra‘batlantiradi va undan foydalanadi
- g) faolligiga ra‘batlantiradi.

**38. Liberal rahbarlar kadrlarni tanlashda:**

- a) beparvolarcha yondoshadilar
- b) kuchli raqobatdoshlardan qutilish payida bo‘ladilar
- v) ishchan, bilimdon xodimlarga mo‘ljol oladilar, ularning o‘shiga yordam beradilar
- g) tashqaridan madad kutadi.

**39. Demokratik rahbarlar bilimga bo‘lgan munosabatda:**

- a) hamma narsani o‘zim bilaman deb hisoblaydilar.
- b) beparvo, e’tiborsiz bo‘ladilar
- v) mutassil o‘qiydilar va qo‘l ostidagi bo‘ysinuvchilardan ham shuni talab qiladilar
- g) b+v.

**40. Demokratik rahbarlar muomalada:**

- a) ijobiy, maloqotda kirishimli va faol bo‘ladilar
- b) salbiy, bo‘ysinuvchilardan masofa saqlaydilar
- v) tashabbus ko‘rsatmaydilar
- g) a+b.

**41. Liberal rahbarlar ra‘batlantirishga kelganda:**

- a) onda-sonda ra‘batlantirib, tez-tez jazolab turish tarafdori bo‘ladilar
- b) aniq mo‘ljallari bo‘lmaydi
- v) onda-sonda jazolab, tez-tez ra‘batlantirib turish tarafdori bo‘ladilar
- g) b+v.

**42. Avtokratik rahbarlar mas'uliyatni taqsimlashda:**

- a) to‘la-to‘kis o‘zlari taqsimlaydi
- b) to‘la-to‘kis ijrochilarning fikriga binoan taqsimlaydi
- v) faqat o‘zining vakolatiga binoan taqsimlaydi
- g) a+v.

**43. o'zini jamoadan uzoq tutish, jamoa a'zolarini bevosita muloqotda bo'lishni chegaralab qo'yish:**

- a) demokratik rahbarlar uchun xos
- b) liberal rahbarlar uchun xos
- v) avtokratik rahbarlar uchun xos
- g) b+v.

**44. o'z zimmasiga mas'uliyat olishni yoqtirmaslik:**

- a) avtokratik rahbarlar uchun xos
- b) liberal rahbarlar uchun xos
- v) demokratik rahbarlar uchun xos
- g) a+b.

**45. Sangviniklar:**

- a) xushchaqchaq, harakatlari shiddatli kishilardir
- b) ta'sirchanligi sust, faolliklari kam kishilardir
- v) nutqi tez, kelajakka ishonch bilan qaraydigan kishilardir
- g) a+v.

**46. Flegmatiklar:**

- a) o'ta ta'sirlanuvchan xususiyatga ega bo'ladilar
- b) tez toliqadigan va o'ziga ishonmaydigan bo'ladilar
- v) nihoyatda arazchan bo'ladilar
- g) juda oz kuladigan bo'ladilar.

**47. Melanxoliklar:**

- a) nutqi tez, harakatlari shiddatli bo'ladi
- b) faolligi sust, tortinchoq, kam ʻayrat bo'ladilar
- v) yangi kishilar bilan tez til topishadigan bo'ladilar
- g) xushchaqchaq bo'ladilar.



**48. quyida qayd qilingan xislatlarning qaysi biri rahbarda mujassamlangan bo‘lishi kerak?**

- a) dovyuraklik
- b) sabrlilik
- v) tavakkalchilik
- g) noto‘‘ri javob yo‘q.

**49. quyida qayd qilingan xislatlarning qaysi biri rahbarni el nazaridan qolishiga olib keladi:**

- a) mahalliychilik
- b) balandparvoqlik
- v) ta‘magarlik
- g) a+b+v.

**50. quyida qayd qilinganlarning qaysi biri rahbarlarga xos xarakter bo‘lishi mumkin?**

- a) janjalkash, urushqoq
- b) kurashchan
- v) ‘iybatchi
- g) umidsiz.

**51. quyida qayd qilinganlarning qaysi biri rahbar aytishi mumkin bo‘lmagan javoblardir:**

- a) men o‘z fikrimni aniq va to‘la aytolmadim
- b) mening ish tajribam shu
- v) men xatoga yo‘l qo‘ydim va uni tuzataman
- g) buni boshqacha tushuntirishga harakat qilaman.

**52. quyida qayd qilinganlarning qaysi biri rahbar aytishi mumkin bo‘lgan javoblardir:**

- a) asrlab yashaysanu, asrlar o‘rganar ekansan

- b) bu mening aybim emas
- v) siz meni tushunaolmaysiz
- g) siz nohaqsiz, men o‘z fikrimda qolaman.

**53. Qaror – bu...**

- a) mavjud holatning, bo‘lishi lozim bo‘lgan holat bilan mos tushmasligi natijasida yuzaga keluvchi jarayondir
- b) bajarilishi mumkin bo‘lgan ishning aniq bir yo‘lini tanlab olishdir
- v) bir necha muqobil (alternativa) paydo bo‘lganda vujudga keladigan jarayondir
- g) a+b.

**54. Qaror qabul qilish – bu...**

- a) maqsadga erishish uchun tashkilot rahbarining o‘z vakolati va amalkorligi doirasida alternativa (muqobil)ni tanlash jarayonidir
- b) u yoki bu yo‘lni tanlab olishda bir to‘xtamga kelish yoki qanday bo‘lmasin bir fikrga kelishdir
- v) menejerning fikri zikrini doim band qilib turadigan tashvishdir
- g) noto‘‘ri javob yo‘q.

**55. Quyidagi qayd qilinganlarning qaysi biri boshqaruv qarorlarining unsuri bo‘lib hisoblanadi:**

- a) vazifa
- b) vosita
- v) javobgarlik
- g) noto‘‘ri javob yo‘q.

**56. Strategik qaror:**

- a) bir xil muammoga daxldor bo‘lib, barcha bo‘‘inlar uchun birdek amal qiladi
- b) tor doiradagi muammoga ta’luqli bo‘lib, korxonaning muayyan bir bo‘limi yoki bir gurux xodimlar yuzasidan qabul qilinadi

v) yuqori boshqaruv organlari tomonidan tub va istiqbolli dasturlarni ishlab chiqish maqsadlarida qabul qilinadi

g) korxonaning joriy, tezkor rejalarini tuzish maqsadida qabul qilinadi.

**57. Amal qilish davriga qarab qarorlar:**

a) sotsial – iqtisodiy qarorlarga bo‘linadi

b) texnikaviy qarorlarga bo‘linadi

v) streotip va tashabbusli qarorlarga bo‘linadi

g) stategik va taktik qarorlarga bo‘linadi.

**58. Takrorlanish va yangilik darajasiga qarab qarorlar:**

a) an'anaviy va tavsiyali qarorlarga bo‘linadi

b) aniq va noaniq qarorlarga bo‘linadi

v) yakka boshchilik va kollegial prinsipi asosida qabul qilingan qarorlarga bo‘linadi

g) “ringi” usuli asosida qabul qilingan qarorlarga bo‘linadi.

**59. Streotip qarorlar - bu:**

a) novatorlarcha, mazmuniga ko‘ra istiqbolli bo‘lgan qarorlardir

b) rahbar faoliyati qat'iy ravishda yo‘riqnomalar, me'yoriy hujjatlar doirasida amalga oshirilishi lozim bo‘lgan hollarda qabul qilinadigan qarorlardir

v) odatiy vaziyatlarda qabul qilinadigan qarorlardir

g) tavakkal bilan chala axborotga asoslanib qabul qilingan qarorlardir.

**60. Konsensus tamoyili:**

a) turli ittifoq yoki birlashmalar ro‘y rost ma'lum bo‘lib turgan vaziyatlarda, har xil fikrlar raqobat qiladigan hollarda amal qiladi

b) oldinga surilayotgan muqobil fikrni so‘zsiz qo‘llab – quvvatlash hollarida amal qiladi

v) bu qarorlarni ishlab chiqish jarayonida barcha bahsli masalalar va turli – tuman fikrlar yuzasidan bir bitimga kelish yoki kelishishdir

g) a+b.

**61. Boshqaruvchining shaxsiy fazilatlari ta'sirida quyidagi qarorlarning qaysi biri qabul qilinishi mumkin:**

- a) mo'tadil, muvozanatlashgan qarorlar
- b) turtki beruvchi qarorlar
- v) tavakkal (riskli) qarorlar
- g) noto'g'ri javob yo'q.

**62. quyida qayd qilingan bosqichlarning qaysi biri qarorni ishlab chiqish jarayoni tarkibiga kiradi?**

- a) vaziyatni tahlil qilish
- b) muammoni aniqlash
- v) mezonlarni tanlash
- g) xammasi kiradi.

**63. o'ta e'tiborli hollarni oldindan bashorat qilish maqsadida ishlab chiqiladigan strategiyalar:**

- a) diversifikatsiyalashgan strategiyalar deyiladi
- b) maxsus strategiyalar deyiladi
- v) funksional strategiyalar deyiladi
- g) mujassamlashtirilgan strategiyalar deyiladi.

**64. Diversifikatsiyalashgan strategiya :**

- a) korxonalarining faoliyat sohalari va ishlab chiqaradigan mahsulotlar turini kengaytirish oldidagi vazifalarning amalga oshirish yo'llarini ifodalaydi
- b) korxonaning yaxlit faoliyatini o'zida jamlagan mo'ljalni ifodalaydi
- v) korxonaning ayrim bo'limlari va xizmatlari oldidagi vazifalarning amalga oshirish yo'llarini ifodalaydi

g) juda e'tiborli hollarni oldindan bashorat qilish maqsadida ishlab chiqilgan mo'ljalni ifodalaydi.

**65. Strategik boshqaruv – bu:**

a) korxonaning istiqboldagi maqsadi va imkoniyati bilan xodimlar manfaatini uy'ulashtirishga mo'ljallangan uzoq muddatli boshqaruv usulidir

b) strategik maqsadni amalga oshirishga qaratilgan boshqaruv faoliyatidir

v) korxonaga uzoq davrga berilgan topshiriqdir

g) noto'ri javob yo'q.

**66. Strategik reja – bu:**

a) bozor holatini asosli o'rganish va oldindan baholash bilan tovarlarni ishlab chiqarish va sotishni tashkil etish xamda shu yo'sinda yaxshi foyda topishni uyushtirishga qaratilgan faoliyatdir

b) korxonada faoliyatidagi joriy tadbirkorlarni ma'lum tartibga va qonun qoidalarga solib turuvchi rejalaridir

v) korxonaga uzoq davrga berilgan topshiriqdir

g) b+v.

**67. quyida qayd qilingan bosqichlarning qaysi biri strategik rejalashtirishning oltinchi bosqichi bo'lib hisoblanadi:**

a) tashqi muhitni tashkil qilish

b) kuchli va kuchsiz tomonlarni tashkil qilish

v) strategiyani baholash

g) muqobilni tahlil qilish va strategiyani tanlash.

**68. quyida qayd qilingan qaysi omillar korxonaning tashqi muhitiga ta'sir qiluvchi omillar bo'lib hisoblanadi:**

a) iqtisodiy omillar

b) siyosiy omillar

v) raqobat

g) noto'ri javob yo'q.

**69. Siyosiy omillarni tahlil qilish jarayonida:**

a) inflyasiya sur'ati, soliq stavkasi, bandlik darajasiga e'tibor beriladi

b) mamlakatlararo savdodagi ta'rif kelishuvlariga e'tibor beriladi

v) bozor muvozanatiga e'tibor beriladi

g) ishlab chiqarishdagi texnologiya holatiga e'tibor beriladi.

**70. Raqobat omillarini tahlil qilish:**

a) raqobatdosh korxonalarining hatti harakatlarini kuzatishga, ularni nazorat qilishga imkon beradi,

b) ishlab chiqarishdagi texnologiyaning holatini , uning o'zgarish sur'atini, zamon talabiga javob beraolishini aniqlashga imkon beradi

v) korxonaning to'lovchanlik darajasini aniqlashga imkon beradi

g) b+g.

**71. Menejment sohasidagi tadqiqotchilar muqobilning qaysi turlarini e'tirof etishadi:**

a) o'sish

b) cheklangan o'sish

v) kamayish

g) a+b.

**72. Cheklangan o'sish muqobili (strategiyasi)ni:**

a) korxonada iqtisodiy tanazulga uchragan davrda tanlanadi

b) korxonada juda o'ir sharoitga tushib uning ahvoli yomonlashib borayotgan hollarda tanlanadi

v) asosan texnologiyasi barqaror bo'lgan korxonada rahbarlari tanlaydi

g) texnologiyasi tez-tez o'zgarib turadigan va iqtisodiyoti tez sur'at bilan o'sayotgan korxonada rahbarlari tanlaydi.

**73. o'sish muqobili (strategiyasi):**

a) texnologiyasi tez-tez o'zgarib turadigan va iqtisodiyoti tez sur'at bilan o'sayotgan korxonalar uchun qo'llaniladi

b) korxonalar iqtisodiy tanazulga uchragan davrlarda qo'llaniladi

v) korxonalar juda o'ir sharoitga tushib uning ahvoli yomonlashib borayotgan hollarda qo'llaniladi

g) asosan texnologiyasi barqaror bo'lgan korxonalarda qo'llaniladi.

**74. Kamayish muqobili (strategiyasi):**

a) asosan texnologiyasi barqaror bo'lgan korxonalarda qo'llaniladi

b) texnologiyasi tez-tez o'zgarib turadigan va iqtisodiyoti tez sur'at bilan o'sayotgan korxonalar uchun qo'llaniladi

v) korxonalar halokatga giriftor bo'layotgan holda qo'llaniladi

g) korxonalar iqtisodiy tanazulga uchragan holda qo'llaniladi.

**75. Biznes reja – bu:**

a) korxonalar (firma)ning rivojlanish strategiyasini belgilab beruvchi asosiy hujjatdir

b) asosan ishlab chiqarish bo'limining rejasidir

v) asosan marketing bo'limining rejasidir

g) asosan moliyaviy reja.

**76. quyida qayd qilinganlarning qaysi biri biznes rejaning bo'limiga kirmaydi:**

a) loyihaning rentabilligi

b) mahsulot va xizmat turlari

v) xulosa (rezyume)

g) noto'ri javob yo'q.

**77. Xulosa(rezyume) – bu:**

- a) biznes rejaning tarkibiy qismiga kirmaydi
- b) biznes rejaning birinchi va eng qisqa bo‘limidir
- v) dastlabki material bo‘lib, uning mazmuni hamda yozilish sifatiga qarab potensial investor loyiha haqida hukm suradi
- g) b+g.

**78. Korxonaning imiji – bu:**

- a) xaridorlarning korxonaga to‘‘risidagi fikri
- b) korxonaning boshqa xuddi shunday shakldagi korxonalardan afzallik tomonlari
- v) korxonaning savdo belgisi qaeatlarda ma'lumligi va uning asosiy xaridorlari kimlar ekanligi
- g) korxonaga o‘z mijozlari doirasida erishgan obro‘ - e'tibori va nufuzi.

**79. Rentabellikning chegaraviy nuqtasi, ya'ni «zararsizlik nuqtasi» deganda:**

- a) yalpi xarajatlarning o‘zgaruvchan xarajatlarga bo‘lgan nisbati tushuniladi
- b) o‘zgaruvchan xarajatlarning doimiy xarajatlarga bo‘lgan nisbati tushuniladi
- v) foyda va zarar zonalarini bir-biridan ajratib turadigan marjinal nuqta tushuniladi
- g) v+g

**80. Marjinal foyda (MF) quyidagicha aniqlanadi:**

- a)  $MF = T - (DX + o'X)$
- b)  $MF = DX - o'X$
- v)  $MF = o'X - T$
- g)  $MF = T - o'X$

**81. quyida qayd qilingan xarajatlarning qaysi biri o‘zgaruvchan xarajatlarga kiradi:**

- a) xom ashyo va materiallar



- b) ijara haqi
- v) ishbay ish haqlari
- g) mukofot summalari.

**82. quyida qayd qilingan xarajatlarning qaysi biri doimiy xarajatlarga kiradi:**

- a) doimiy maoshlar
- b) amortizatsiya ajratmalari
- v) su`urta badallari
- g) noto`ri javob yo`q.

**83. Ishlab chiqarishni boshqarish deganda:**

a) ishlab chiqarish doirasida amalga oshiriladigan rahbarlik, tashkilotchilik va ma'muriy xarakterdagi alohida faoliyat tushuniladi

b) korxonada doirasida amalga oshiriladigan rahbarlik, tashkilotchilik va ma'muriy xarakterdagi alohida faoliyat tushuniladi

v) buyumlarni iste'molchilar talabiga mos keluvchi sifat tasniflari bilan ishlab chiqarishni ta'minlovchi, maqsadga qaratilgan faoliyat tushuniladi

g) noto`ri javob yo`q.

**84. Korxonada doirasida amalga oshiriladigan rahbarlik, tashkilotchilik va ma'muriy xarakterdagi alohida faoliyatini:**

- a) ishlab chiqarishni boshqarish deb yuritiladi
- b) korxonani boshqarish deb yuritiladi
- v) mahsulot sifatini boshqarish deb yuritiladi
- g) xodimlarni boshqarish deb yuritiladi.

**85. Boshqariluvchi – bu:**

- a) boshqaruvchi sub'ekt
- b) boshqaruv apparati
- v) boshqarish ob'ekti

g) a+b.

**86. Motivlashtirish – bu:**

a) ruhiy omil bo‘lib, shaxs faolligining manbaasi, sababi, dalili va har turli ehtiyojlaridir

b) xodimlarni jonli mehnat faoliyatiga ra‘batlantiruvchi vositadir

v) kishilar faoliyatini ruhiy yo‘llar bilan maqsadga muvofiq yo‘naltirishdir

g) noto‘g‘ri javob yo‘q.

**87. quyida qayd qilingan ehtiyojlarning qaysi biri birlamchi ehtiyojlarga kiradi:**

a) fiziologik ehtiyojlar

b) sotsial ehtiyojlar

v) ma'rifatga bo‘lgan ehtiyojlar

g) ma'naviyatga bo‘lgan ehtiyojlar

**88. Amerikalik ruhshunos Abraham Maslouning motivatsiya nazariyasi:**

a) boisiy tozalanish nazariyasi deb yuritiladi

b) ehtiyojlar ustunligi nazariyasi deb yuritiladi

v) “gigienik omillar” nazariyasi deb yuritiladi

g) kutish nazariyasi deb yuritiladi.

**89. Frederik Gersbergning motivatsiya nazariyasi:**

a) kutish nazariyasi deb yuritiladi

b) adolatlilik nazariyasi deb yuritiladi

v) boisiy tozalanish nazariyasi deb yuritiladi

g) ehtiyojlar ustunligi nazariyasi deb yuritiladi

**90. (U) nazariyasi bo‘yicha:**

a) ishchilar ishlashni xohlamaydilar

b) ishchilar javobgarlikdan qochadilar

v) ishchilar tabiatan yalqov, ishyoqmas bo‘ladilar

g) a+v+b.

**91. Vakolat – bu:**

a) vakillik huquqini beruvchi xujjat, ishonch qoʻzi, tilxat

b) biror davlat tomonidan oʻzga yerda ta'sis etilgan va uning manfaatlarini koʻzlab ish koʻradigan muassasa

v) vakolati bor, vakillik xuquqiga ega boʻlgan sub'ekt kabilar

g) notoʻri javob yoʻq.

**92. quyida qayd qilingan vakolatlarning qaysi biri farmoyishli vakolat turiga kiradi:**

a) tavsiyali vakolatlar

b) chiziqli vakolatlar

v) muvofiqlashtiruvchi vakolatlar

g) hisob va nazorat qilish boʻyicha vakolatlar.

**93. quyida qayd qilingan vakolatlarning qaysi biri idoraviy vakolatlar turiga kiradi:**

a) funksional vakolatlar

b) tavsiyali vakolatlar

v) murosaga keltiruvchi vakolatlar

g) v+g.

**94. Chiziqli vakolatlar:**

a) tashkilotlarning ierarxik tuzilishining paydo boʻlishi bilanoq vujudga kelgan boʻlib, u yakka xokimlik tarzda rahbarlik qilishga asoslanadi

b) odatda bil vosita aloqalar sharoitida amalga oshirilib, ular ma'lum doirada cheklangan boʻladi

v) faqat tavsiya xarakteriga ega boʻladi

g) davat etuvchi vakolatlardir.

**95. Funksional vakolatlar:**

- a) da'vat etuvchi vakolatlardir
- b) tavsiya xarakteriga ega bo'ladilar
- v) odatda bilvosita aloqalar sharoitida amalga oshirilib, ular ma'lum doirada cheklangan bo'ladi
- g) xamkorlikda qarorlarni ishlab chiqish va qabul qilish bilan bo'liq vakolatlardir.

**96. quyida qayd qilingan qaysi bir apparat xizmatlari orqali idoraviy vakolatlar amalga oshiriladi:**

- a) maslahat beruvchi apparat
- b) xizmat qiluvchi apparat
- v) shaxsiy apparat
- g) a+b+v.

**97. Xizmat qiluvchi apparat:**

- a) rahbariyatga o'z vakolati doirasida xizmat qiladi. Bunga kadrlar bo'limi misol bo'laoladi
- b) o'z bilim sohalari bo'yicha chiziqli rahbarga maslahatlar beradi
- v) rahbar nimani talab qilsa o'shani bajaradi
- g) b+v.

**98. Nizo – bu:**

- a) o'zaro kelishmovchilik yoki qarama-qarshilik, dushmanlik, adovat orqasida tu'rilgan holat munosabat, ixtilof, nifoq
- b) asabiylik, keskinlik
- v) asablarning qo'z'alishi bilan bo'liq bo'lgan holat
- g) hissiy zo'riqish.

**99. quyida qayd qilinganlarning qaysi biri nizoning kelib chiqishiga sabab bo'lishi mumkin:**

- a) rahbar saviyasining qoniqarsizligi
- b) mehnat sharoitining qoniqarsizligi
- v) haq to‘lashning takomillashtirilmaganligi
- g) noto‘g‘ri javob yo‘q.

**100. Nizolar:**

- a) ikki shaxsiy munosabatlarda namoyon bo‘lishi mumkin
- b) shaxslararo munosabatlarda namoyon bo‘lishi mumkin
- v) shaxs va guruh o‘rtasidagi munosabatlarda namoyon bo‘lishi mumkin
- g) noto‘g‘ri javob yo‘q.

**101. Ichki shaxsiy nizolar:**

- a) shaxslarning guruh bilan to‘qnashuvini bildiradi
- b) mohiyati jihatidan bir xil, lekin sabablari, ehtiyojlari, qiziqishlari qarama-qarshi bo‘lgan shaxs ichidagi to‘qnashuvni bildiradi
- v) guruhlarning o‘zaro to‘qnashuvini bildiradi
- g) bo‘limlararo to‘qnashuvlarni bildiradi.

**102. Shaxslararo nizolar:**

- a) ko‘p hollarda ayrim shaxsning u yoki bu narsaga, masalaga nisbatan bo‘lgan fikrining yoki manfaatining guruh fikriga yoki manfaatiga mos tushmaslik oqibatida vujudga keladi
- b) ko‘p hollarda shaxslarning u yoki bu masalaga bo‘lgan nuqtai-nazarlarining mos tushmasligi yuzasidan vujudga keladi
- v) ko‘p hollarda bo‘limlar bilan bo‘limlarning u yoki bu masalaga bo‘lgan nuqtai-nazarlarining mos tushmasligi yuzasidan vujudga keladi
- g) chiziqli boshqaruv guruhlarini bilan shtabli boshqaruv guruhlarining manfaatlari mos tushmagan hollarda vujudga keladi.

**103. Ochiq nizolarga:**

a) odatda tabiati bo'yicha hissiyotga berilishi, qiziqqonlik oqibatida yuzaga keladigan nizolar kiradi

b) korxonaning rivojlanish jarayonida yuzaga chiqadigan real kamchiliklar va muammolar bilan bo'liq nizolar kiradi

v) odatda qarama-qarshi tomonlarning ko'z oldida , to'ridan-to'ri vujudga keladigan nizolar kiradi

g) ko'pincha fitna, i'vo, hiyla, nayrang, fisq-fasod shaklida rivojlanish oqibatida vujudga keladigan nizolar kiradi.

**104. Ob'ektiv nizolarga:**

a) odatda qarama-qarshi tomonlarning ko'z oldida to'ridan-to'ri vujudga keladigan nizolar kiradi

b) ko'pincha fitna, i'vo, hiyla, nayrang, fisq-fasod shaklida rivojlanish oqibatida vujudga keladigan nizolar kiradi

v) odatda tabiati bo'yicha hissiyotga berilishi, qiziqqonlik oqibatida yuzaga keladigan nizolar kiradi

g) korxonaning rivojlanish jarayonida yuzaga chiqadigan real kamchiliklar va muammolar bilan bo'liq nizolar kiradi.

**105. Agar nizo hych qanday asosga ega bo'lmasa, u holda bunday nizo:**

a) destruktiv nizo deb yuritiladi

b) konstruktiv nizo deb yuritiladi

v) yopiq nizo deb yuritiladi

g) sub'ektiv nizo deb yuritiladi.

**106. Agar nizo korxonada maqsadga muvofiq o'zgartirishlar qilinishi sababli yuzaga kelgan bo'lsa, u holda bunday nizolar:**

a) yopiq nizolar deb yuritiladi

b) konstruktiv nizolar deb yuritiladi

v) destruktiv nizolar deb yuritiladi

g) a+b.

**107. quyida qayd qilingan usullarning qaysi biri nizoli vaziyatlarning oldini olish yoki ziddiyatni yumshatish uchun qo'llaniladi:**

a) uzoqlashish

b) silliqdashish

v) majburlash

\*g) noto'g'ri javob yo'q.

**108. Stress – bu:**

a) o'zaro kelishmovchilik yoki qarama-qarshilik sababli tu'ladigan holat

b) ixtilof

v) asablarning qo'z'alishi bilan bo'liq bo'lgan holat

g) nifoq.

## GLOSSARIY

➤ **Axborot** – bu ma'lumot va xabarlar to'plami bo'lib, mazmunan, yangilik unsurlariga ega bo'ladi va boshqaruv vazifalarini xal etish uchun o'ta zarurdir.

➤ **Assotsiatsiya** – bu korxonalarining paychilik asosida kungilli birlashmasidir.

- **Adolat** – bu barcha fazilatlar ichidagi eng oliy fazilatdir. Adolatparvar rahbarning axloqiy xislatlari bimalol qonun o‘rmini bosa oladi.
- **Baho** – bu tovar va xizmatlarning pulda ifodalangan qiymatidir
- **Vakolat** – vakillik xukuki bulsa, ma'suliyat biror ish, hatti-harakat oqibati, natijasi uchun bo‘lgan javobgarlikdir.
- **Vazifa** – bu amalga oshirilishi, xal kilinishi lozim bulgan masala, ishilishi lozim bulgan, kuzda tutilgan maksad, yoki biror bir topshirik, xizmat, yumush, xizmat lavozimi, mansab amal.
- **Vazirlik** – bu o‘ziga tegishli tarmoqning xo‘jalik tizimida boshqarishning eng oliy bug‘inidir.
- **Biznes–reja** – korxonaning ish jarayonini tasvirlab, korxonara xbarlarining o‘z maksadlariga kanda y erishishlarini, birinchi navbatda ishning daromad keltirishni qay tariqa oshirish mumkinligini ko‘rsatib beradi.
- **Insof** – bu adolat va vijdon amri bilan ish tutish tuyg‘usi, ishda, kishilarga munosabatda xalollik to‘g‘rilik, barobarlik, sofdillik va xakikatguylkdir.
- **Kengash** – bu muayyan masalani muxokama etish va oqilona qaror qabul qilish maqsadida uyushtiriladigan majlisd
- **Konsern** – bu ishlab chikarishning diversifikatsiyasi asosida tarkib topadigan yirik, kup tarmokli korporatsiyadir.
- **Korporatsiya** – bu rivojlangan yirik aksionerlar jamiyati va trestlar birlashmasidir.
- **Konsensus** – bu karorlarni ishlab chikish jarayonida barcha baxsli masalalar vav turli-tuman fikrlar yuzasidan bir bitimga kelish yoki kelishishdir.
- **Kelishuv** – bu nizoli xolatda muvaffakiyatli chiqishning eng muxim sharti- bu murosaga kela olishlikdir.



- **Kommunikatsiya** – bu kishilar o‘rtasidagi o‘zaro axborot almashuvidir.
- **Intizomiy javobgarlik** – bu xizmat burchlarini buzish, su'istemol qilish natijasida kelib chiqadi.
- **Lavozim** – bu korxonada, muassasa, idora va tashkilotlarda biror rasmiy xizmatni bajarish bilan bog‘liq bo‘lgan vazifa.
- **Mehnatni ilmiy tashkil etish** – ishlab chiqarishga tizimli joriy qilinadigan ilm-fan yutuqlari va ilg‘or tajribalarga asoslangan mehnatni tashkil etish, u eng yaxshi texnika va odamlarni bitta ishlab chiqarish jarayoniga yig‘ishga imkon beradi, material va mehnat resurslaridan eng samarali foydalanish hamda ishlab chiqarish faoliyatining uzluksiz borishini ta'minlaydi, inson sog‘lig‘ini saqlashga yordam beradi.
- **Mehnatning vazifaviy taqsimlanishi** – alohida ishchilar guruhi, ularning jamoat faoliyatidagi vazifalariga qarab taqsimlash.
- **Monitoring** – tizim yoki ob'ekt holatini kuzatish, baholash, bashorat qilish, uning faoliyatini nazorat qilish. Monitoring korxonaga mol holda korxonada faoliyatining turli sohalarga oqib keluvchi jarayonlar haqidagi ishonchli va vaqtidagi axborotlar boshqaruv apparatini to‘liq ta'minlash uchun chiqarilgan.
- **Motivatsiya** – insonni aniq maqsadlarga erishish va o‘z ehtiyojlarini qondirish uchun harakatga undovchi amaldagi ichki va tashqi kuchlar majmui.
- **Muhandislik (injiniring)** – oldindan olib boriladigan tadqiqotni amalga oshirish bo‘yicha majmuy ish, texnik-iqtisodiy asoslarni tayyorlash, loyiha hujjatlarini yig‘ish, ishlab chiqarish va boshqarishni tashkil etish, texnologiyani ishga solish hamda tayyor mahsulotlarni sotish bo‘yicha tavsiyalar tayyorlash.

➤ **Motivlashtirish** – bu ruxiy omil bo‘lib, shaxs faoliyatining manbai, sababi, dalili va xar xil extimollaridir. U xodimlarni jonli mehnat faoliyatiga rag‘batlantiruvchi kuchli vositadir.

➤ **Mezon** – bu taqqoslash yoki baholash uchun o‘lchov, andoza. Masalan, mehnat – kishi qadr-qimmatining mezonidir.

➤ **Nizo** – bu raxbar, ishchi va boshqa xodimlar orasida muayyan masalalarni xal qilishda tomonlarning bir-biri bilan bir yechimga kela olmaganligi tufayli vujudga keladigan vaziyatdir.

➤ **Nazorat paketi** – egasini (aksiyadorni) aksiyadorlik jamiyatida amaldagi hokimiyat (ovozlarning ko‘pligi) bilan ta'minlovchi aksiya ulushi.

➤ **Nizom (ustav)** – tashkilotlar korxonasi (AJ) ning yuridik maqomini belgilovchi ta'asis hujjatlaridan biri. Nizom mazkur tashkilotning ta'asischilari tomonidan ishlab chiqiladi va tasdiqlanadi.

➤ **Nomdor aksiya** – egasi faqat fuqaro bo‘lgan aksiya.

➤ **“Nou-xau”** – ilmiy, texnik, ishlab chiqarish, ma'muriy, moliyaviy, tijorat va boshqa xalq boyligiga aylanmagan xarakterdagi turli xil bilim va tajribalar yig‘indisi (majmui). Bu bilim va mahoratlar texnika sohasida odatda chizmalar, qarorlar, tajriba natijalari, formulalar, hisob-kitoblar, usullar, yo‘riqnomalar, texnik xususiyatga ega bo‘lgan hujjatlar, kompyuter uchun dasturiy ta'minot va tijorat sohasida mijozlar va yetkazib beruvchilar kartotekasi, sotish va ommalashtirishning usul va shakllarini hujjatlashtirish, moliyalashtirish ma'lumotlari, reklama usullari va xodimlarni o‘qitish ko‘rinishida namoyon bo‘ladi.

➤ **Oddiy aksiya** – AJ daromadlarining o‘lchamlariga bog‘liq holda tebranib turuvchi asoslangan qimmatbaho qog‘oz.

➤ **“Oltin” aksiya** – aksiyadorga dividend (foyda) olish va ovoz berish huquqini beradi, AJ nizomining o‘zgarishi, AJ ni qayta tashkil etish va

likvidlashtirish, AJ mulkini sotish va ijaraga berishni o‘z ichiga oladigan aksiyadorlar yig‘ilishi qarorida 3 yil muddatli taqiqlash huquqini mulk egasiga beradi. “Oltin” aksiyalarni chiqarish haqidagi qarorni Davlat qabul qiladi va uning egasi faqat davlat bo‘lishi mumkin.

➤ **Tashkiliy texnika** – chizma ishlari, hisob-kitob operatsiyalari, hujjatlarni tayyorlash, ularni ko‘paytirish, qayta ishlash, saqlash va avtomatik qidirish va boshqalar uchun texnik vositalar majmui. Uning tarkibiga yozuv mashinalari, fakslar, kartotekalar, nusxa olish apparatlari, chizma priborlari, elektron hisoblagichlar va boshqalar kiradi.

➤ **Ofis** – idora, kanselyariya (yozuv chizuvlar) xizmat binosi.

➤ **“Ochiq” turdagi aksiyador jamiyati** – bunday jamiyat aksiyalari ochiq turda sotiladi.

➤ **Rag‘batlantirish** – tashkilot oldida turgan masalani yechishda kishining urinishi, harakati, matonati va halolligiga maqsadli yondashish.

➤ **Reyting** – biror narsani biron bir sinfga, razryadga yoki toifaga kirishini aniqlash, baholash.

➤ **Reklamatsiya (shikoyat, da'vo)** – xaridorning (buyurtmachining) sotuvchiga (ta'minotchiga) kelishuv shartlari, standartlar va texnik shartlar bo‘yicha tovar sifatining javob bermasligi yoki shartnoma bo‘yicha majburiyatlarni bajarmaganligi yuzasidan shikoyati. Shartnoma bo‘yicha reklamatsiya qilish uchun tovarning miqdori, sifati, yetkazib berish muddati, kafolat davri va boshqalar kabi reklamatsiya predmetiga bog‘liq holda farqlanuvchi aniq muddatlar va qonun qoidalar o‘rnatiladi. Reklamatsiya ikki tomonlama mustaqil ravishda narxlarni pasaytirish, zararlarni qoplash, aniqlangan kamchilik va yetishmovchiliklarni bartaraf etish yo‘li bilan hal etilishi mumkin. Reklamatsiya bilan bog‘liq bo‘lgan kelishmoqchiliklarni hal

etishning iloji bo'lmaganda reklamatsiyani ko'rib chiqish uchun xo'jalik (hakamlar) sudiga topshiriladi.

➤ **Renta** – o'z egasidan tadbirkorlik faoliyatini talab qilmaydigan daromad turi.

➤ **Rentabellik** – korxonaning muhim iqtisodiy samaradorlik ko'rsatkichlaridan biri. Olingan foydani asosiy va aylanma vositalarga qo'yilmaning hajmi bilan solishtirish o'lchami aniqlanadi.

➤ **Xavf-xatar** – korxonada (AJ) rejalari va byudjetini amalga oshirish nohushliklar (muvaffaqiyatsizliklar) ning yuzaga kelish ehtimoli.

➤ **Sanksiya** – o'rnatilgan me'yor va qonun-qoidalar bo'yicha shartnomani buzuvchiga qo'llaniladigan harakat shakli.

➤ **Sanoat mahsulotlari jismoniy hajmining indekslari** – mahsulotlar narxining inflyasiyaviy o'sishini hisobga olmagan holda ishlab chiqarish hajmining o'zgarish ko'rsatkichlari.

➤ **Servis** – xizmat, xizmat ko'rsatish.

➤ **Tadbirkor** – tashkilotga foyda keltiradigan ish beruvchi.

➤ **Tashabbuskorlik** – tadbirkorlik, yaratuvchanlik, tajribachilik.

➤ **Tashxis** – ob'ektning texnik, iqtisodiy, ijtimoiy, moliyaviy holatini tahlil (tadqiq) qilish. Uning "nozik jihatlari" ni aniqlash va muqobil qaror qabul qilish uchun olib boriladi.

➤ **Test** – insonga psixologik va shaxsiy xususiyatlar, shu jumladan, bilim, fikrlash va malakani baholash imkonini beradigan standartlashtirilgan masalalar va natijalar. Boshqaruvda test ishchining egallab turgan vazifasiga yaroqliligini tekshirish uchun o'tkazilishi mumkin.

➤ **Transfert bahosi** – aksiyadorlik jamiyatlarining bo'linmalari, filiallari yoki nazoratidagi firmalar o'rtasidagi amalga oshiriladigan kelishuvlar bahosi (narxi).

- **Obro‘** – bu xamma tomonidan tan olingan xamda mexnat evaziga ortirilgan, raxbar uchun zarur ishonch va kalkondir.
- **Psixologiya** – insonning ruhiyatini, urganuvchi fandır. Inson ruhiyatiga esa sezish, idrok etish, tasavvur, tafakkur, taassuf jarayonlari, xotira, diqqat, e'tibor, iroda, shuningdek inson shaxsining ruhiy xususiyatlari, chunonchi, kizikish, kobiliyat, fe'l-atvor va mijoz kiradi.
- **Struktura** – lotincha suz bulib, narsalar tarkibiy kismlarining uzaro bog'lik ravishda joylashishi, tuzilishini bildiradi.
- **Sug‘urta** – bu inson faoliyaining turli soxalarida sodir buladigan tabiiy ofatlar, favkulodda xodisa va boshka vokealar natijasida yetkazilgan zarar xamda talofatlarni jismoniy va xukukiy shaxslar tulagan sugurta badallaridan xosil kilinadigan pul fondlari xisobidan tulik va kisman koplash orkali jismoniy va xukukiy shaxslar manfaatlari sugurtalashni ta'minlashga doir munosabatlar demakdir.
- **Subsidiya** – bu davlat tomonidan anik maksad yulida ishlatish uchun kaytarib olmaslik sharti bilan ajratiladigan pul mablag'idir.
- **Sanatsiya** – iqtisodiyot uchun axamiyati kattia korxonalarini tang xolatdan chikarib, ularning bir me'yorida ishlab turishini ta'minlash xamda korxonalarini ommaviy bankrot bulishiga yul bermasdan, rakobatchi korxonalar sonini kerakli mikdorda saklab turish maksadlarida amalga oshiriladi.
- **Strategiya** – grekcha «strategos» iborasidan olingan bulib, «general san'ati» ma'nosini bildiradi.
- **Stress** – inglizcha suzdan olingan bulib, asabiylik, keskinlik degan ma'noni anglatadi.
- **Uslub** – bu ishlash, boshqarishdagi o‘ziga xos yul, usul ma'nosini anglatadi.
- **Fazilat** - bu ijobiy xislat, yaxshi sifat yoki xususiyatdir.

➤ **Erkin ayirboshlash valyutasi** – boshqa chet el valyutalariga erkin va chegaralanmagan holda ayirboshlanadigan valyuta. U to‘liq ichki va tashqi o‘z holatiga qaytariluvchanlik, ya'ni mahalliy kompaniya va shaxslarga qanday bo‘lsa, chet el kompaniya va shaxslariga ham shunday bir xil bo‘lgan ayirboshlash rejimiga ega.

➤ **Yuridik shaxs** – xo‘jalik qaramog‘idagi alohida mulkka ega bo‘lgan va uni boshqarish huquqiga ega bo‘lgan tashkilot, u bu mulkka javob beradi, mulkiy va xususiy nomulkiy huquqqa ega bo‘lishi, majburiyat olishi, sudda davogar javobgar bo‘lishi mumkin. Yuridik shaxs mustaqil balansi va smetasiga ega bo‘lishi shart.

➤ **Hakamlar sudi** – kelishuvchi tomon (korxonalar, AJ)lar o‘rtasidagi kelishmovchilikni hal etish uchun yig‘ilgan sud.

➤ **Xolding kompaniyasi** – boshqa firma va kompaniyalarning aksiya paketiga ular faoliyatini boshqarish va nazorat qilish maqsadida egalik qiluvchi kompaniya. Xolding kompaniyasining ikki turi farqlanadi: belgilangan funksiyalarni bajarish uchun tashkil etilgan haqiqiy xolding va aniq tadbirkorlik faoliyati (sanoat, savdo, transport, moliya-kredit va boshqalar) bilan ham shug‘ullanuvchi aralash xolding.

➤ **Hulq** – qandaydir maqsadga erishishga qaratilgan faoliyat.

➤ **Xo‘jalik mexanizmi** – iqtisodiyotni boshqarishga yordam beradigan iqtisodiy dastak va rag‘batlar hamda tashkiliy shakllar majmui va birligi. Xo‘jalik mexanizmi rejalashtirish, boshqaruv usullari, baholar, moliyaviy va kredit dastaklari, mehnatga haq to‘lash shakllari va boshqa iqtisodiy rag‘batlarni o‘z ichiga oladi.

➤ **Xejir** – bu baho bo‘yicha tavakkalchilik sug‘urtasi, f’yuchers shartnomasi.

➤ **Qaror** – bu bajarilishi mumkin bo‘lgan ishning aniq yo‘lini tanlab olishdir.

## **FOYDALANILGAN ASOSIY VA QO‘SHIMCHA O‘QUV ADABIYOTLAR HAMDA AXBOROT MANBALARI**

### **Asosiy adabiyotlar:**

1. “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha Harakatlar strategiyasi to‘g‘risida”gi O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi PF-4947-sonli Farmoni.
2. Mirziyoyev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. – Toshkent: “O‘zbekiston” NMIU, 2017. – 488 b.
3. Mirziyoyev Sh.M. Tanqidiy tahlil, qat’iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak. – Toshkent: “O‘zbekiston” NMIU, 2017. – 104 b.
4. Mirziyoyev Sh.M. Erkin va farovon, demokratik O‘zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. – Toshkent: “O‘zbekiston” NMIU, 2017. – 56 b.
5. Mirziyoyev Sh.M. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta’minlash – yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. – Toshkent: “O‘zbekiston” NMIU, 2017. – 48 b.
6. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O‘zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo‘llari va choralari. – T.: O‘zbekiston, 2009, 4-b.
7. Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов – Н.Новг.: НИМБ, 2018. – 320 с.
8. Тебекин А. В., Касаев Б. С. Менеджмент организации: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям – Москва: КноРус, 2017. – 407 с.
9. Ковалев, В.В. Основы теории финансового менеджмента – М.: Проспект, 2017. – 544 с.



10. Широкова, Г. В. Управление предпринимательской фирмой – М.: Высшая школа менеджмента, 2019. - 384 с.

11. Ременников В. Б. Разработка управленческого решения. Учебное пособие.– М.: “ЮНИТИ”, 2011. -324 с.

### **Qo‘shimcha adabiyotlar:**

12. Туккель И.Л. Методы и инструменты управления инновационным развитием промышленных предприятий - М.: БХВ-Петербург, 2019. - 208 с.

13. Кузин, Д. В. Принципы делового успеха - М.: Издательский дом Международного университета в Москве, 2018. - 298 с.

14. Едершайм Е. Стратегия, лидерство, создания управленческого консалтинга. Учебник. – М.: Алпина Бизнес Букс, 2009. –278 с.

14. Поршнева, А. Управление организацией. Учебник - М.: ИНФРА-М, 2019.

15. World Economic and Social Survey 2013: Sustainable Development Challenges. New York, 2013.

16. Schollhammer N. The Comparative Management Theory Jungle // Academy of Management Journal, March 1969, Vol. 12, Issue 1, P. 81-97

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

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

19. Perlmutter H. The Tortuous evolution of the multinational corporation // Columbia Journal of World Business, 1969, January-February, Vol. 4. — P. 9-18.

20. Kopo T., Clegg S. Trends in Japanese management: Continuing strengths, current problems and changing priorities. — Palgrave Macmillan, 2001. — P. 15-16.
21. Pivovarov S.E., Tarasevich L. S., Mayzel A. I. Mejdunarodnyy menedjment. 3-e izd. - SPb.: Piter, 2005. - S. 36.
22. G. Innovatsion menejment. “Fan va texnologiyalar markazi” . 2013 y., 125 b.
23. Xolbekov A.J. Boshqaruv sotsiologiyasi. -T.: “Akademiya”, 2008 yil, 168 b
24. Аширов Д.А. Управление персоналом: учеб, пособие. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. - 432 с.
25. Питер Друкер. Практика менеджмента.-М.”Манн, Иванов и Фербер”. 2015. 311 с
26. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. - М.: Аспект Пресс, 2014. - 151 с.
27. Sobirjonova D., Sulaymonov B. Menejment. Iqtisod-moliya. 2008 yil, 134 bet.
28. Супян В. Б. Экономика США. — СПб.: Питер, 2003.
29. Уткин А. Единственная сверхдержава. — М., 2003.
30. Цукалн Л. Новая европейская экономика: попытка переосмысления. СПб., 2001.
31. Зарицкий В. Е. Экономика Германии: путь по лестнице, ведущей вниз. М., 2003.
32. Cassis Y., Crouzet F., Gourvish T. (eds.) Management and business in Britain and France: The Age of the corporate economy. — Oxford: Clarendon Press. 2005.
33. Портер М., Такеути Х., Сакакибара М. Японская экономическая модель: Может ли Япония конкурировать? — М: Альпина Бизнес Букс, 2005.

### **34. Internet saytlari:**

35. [www.lex.uz](http://www.lex.uz) (O‘zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari ma’lumotlari milliy bazasi)
36. [www. http://el.tfi.uz/pdf/mddj22.uzk.pdf](http://el.tfi.uz/pdf/mddj22.uzk.pdf) - TMI elektron kutubxonasi;
37. [www. http://el.tfi.uz/pdf/mtpzogr-.uzk.pdf](http://el.tfi.uz/pdf/mtpzogr-.uzk.pdf)-TMI elektron kutubxonasi;
38. [www. http://el.tfi.uz/pdf/mtpzogr-.uzl.pdf](http://el.tfi.uz/pdf/mtpzogr-.uzl.pdf). -TMIelektron kutubxonasi.

## MUNDARIJA

<b>Kirish</b> .....	<b>3</b>
<b>I BOB “TAQQOSLAMA MENEJMENT” FANNING PREDMETI VA USULLARI</b>	<b>5</b>
<b>1.1.</b> Taqqoslama menejmentning paydo bo‘lishiga sabab bo‘lgan omillar: dunyo mamlakatlarining iqtisodiy toifalanishi, boshqaruvning hilma-hilligi, ijtimoiy farovonlik.....	5
<b>1.2.</b> Taqqoslama menejmentni rivojlanish bosqichlari va G‘arbda menejment nazariyasi va amaliyoti.....	29
<b>1.3.</b> Taqqoslama menejmentni fan sifatida o‘rganishning mohiyati va zaruriyati.....	38
<b>II BOB TAQQOSLAMA MENEJMENTNING NAZARIY ASOSLARI</b>	
<b>2.1.</b> Taqqoslama menejmentning fanining predmeti, ob'ekti va metodi...	43
<b>2.2.</b> Taqqoslama menejment nazariyasining evolyusion rivojlanishi.....	50
<b>2.3.</b> Taqqoslama menejmentning qonun-qoidolari va tamoyillari.....	64
<b>2.4.</b> Moliyaviy-iqtisodiy inqiroz sharoitida menejmentni rivojlantirish zaruriyati.....	71
<b>III BOB TAQQOSLAMA MENEJMENTDA MADANIYAT</b>	
<b>3.1.</b> Madaniyatlarning turli nazariyalari va ularga yondashuvlar. G.Xofstede tadqiqotlari. F.Trompenaars nazariyasi.....	85
<b>3.2.</b> Ishchan madaniyat tasnifi. R.Lis tasnifi.....	100
<b>3.3.</b> Ma'lumotlarni qayta ishlash borasida ishchan madaniyatlar tasnifi.	111
<b>3.4.</b> Liderlik tushunchasi.....	120
<b>IV BOB TAQQOSLAMA MENEJMENTDA MOTIVATSIYA</b>	
<b>4.1.</b> Motivlashtirish tushunchasi mazmuni va mohiyati.....	138
<b>4.2.</b> Motivlashtirish modellari va strategiyasi.....	141
<b>4.3.</b> Motivlashtirish nazariyalari.....	144
<b>V BOB TAQQOSLAMA MENEJMENTDA KOMMUNIKATSIYA</b>	
<b>5.1.</b> Jamoatchilik bilan aloqalar (publik rileyshnz) va uning mohiyati....	148
<b>5.2.</b> Reklama va reklama vositalari.....	150
<b>5.3.</b> Marketingda sotishni rag‘batlantirish.....	154
<b>VI BOB AQSHNING MENEJMENT MODEL</b>	
<b>6.1.</b> AQSHning jahon bozor iqtisodiyotidagi yetakchi o`rni va buni belgilovchi asosiy ko`rsatkichlar.....	158

6.2.	Milliy xo`jalikda nomoddiy ishlab chiqarish ustuvorligi.....	170
6.3.	XX – asr birinchi yarimida bozor iqtisodi rivoji.....	173
6.4.	Federal iqtisodiyotni boshqaruv xususiyatlari.....	184
6.5.	Demokratik xalqchanlik iqtisodiyotining xususiyatlari.....	189
<b>VII BOB</b>	<b>MENEJMENTNING EVROPA MODEL</b>	
7.1.	Markaziy va Sharqiy Yevropa mamlakatlari iqtisodiyoti.....	194
7.2.	O`tkazilayotgan iqtisodiy islohatlarning asosiy tomonlari.....	200
7.3.	Davlat mulkini xususiylashtirish.....	205
7.4.	Iqtisodiyotdagi tuzumiy o`zgarishlar.....	209
7.5.	Tashqi iqtisodiy aloqalar.....	212
<b>VIII BOB</b>	<b>MENEJMENTNING NEMIS MODEL</b>	
8.1.	Germaniya iqtisodiyoti salohiyati.....	220
8.2.	Ijtimoiy bozor xo`jaligi modeli.....	230
8.3.	L. Erxardning “Iqtisodiy ravnaq” dasturi.....	232
8.4.	G`arbiy va Sharqiy Germaniyaning qo`shilishi bilan bog`liq iqtisodiy muammolarning xal qilinishi	238
8.5.	Hozirgi davr Germaniya iqtisodiyoti o`shining muammolari va Shryoder dasturi.....	241
<b>IX BOB</b>	<b>MENEJMENTNING FRANSUZ MODEL</b>	
9.1.	Fransiyaning iqtisodiy xususiyatlari.....	250
9.2.	Iqtisodiyotda davlat o`rni.....	258
9.3.	Ijtimoiylashtirilgan bozor iqtisodiyoti.....	264
9.4.	Jyuppe va Jospen islohatlari.....	267
9.5.	Fransiya – qudratli iqtisodiyotga ega davlat.....	269
<b>X BOB</b>	<b>MENEJMENTNING SHVETSARIYA MODEL</b>	
10.1.	Shveytsariya iqtisodiyoti.....	276
10.2.	Menejmentning Shveytsariya modeli. Lessem va Neubauer uchun Evropa boshqaruv tizimlarining qiyosiy tahlillari.....	291
10.3.	Shveytsariya mamlakatining turistik zonalari va iqtisodiy rivojlanish omillari.....	309
<b>XI BOB</b>	<b>MENEJMENTNING SHVETSIYA MODEL</b>	
11.1.	Boshqaruv taraqqiyotining Svetsiyaga xos modeli.....	316
11.2.	Svetsiyada qo'shma iqtisodiyot masalasi.....	326

11.3.	Shvetsiya modelining ijtimoiy farovonlikdagi ahamiyati.....	336
<b>XII BOB MENEJMENTNING YAPONIYA MODEL</b>		
12.1.	Yaponiyaning jahon iqtisodiyotidagi mavqei.....	341
12.2.	Iqtisodiy “mo`jizada” milliy xususiylik ahamiyati.....	347
12.3.	Demokratik kapitalizm modeli.....	350
12.4.	Yaponcha ishlab chiqarishning boshqarilishi xususiyatlari.....	
12.5.	Ilmiy-texnik progress va iqtisodiy taraqqiyot.....	
<b>TAQQOSLAMA MENEJMENT” FANIDAN TEST SAVOLLARI.....</b>		367
<b>GLOSSARIY.....</b>		392
<b>FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR HAMDA AXBOROT</b>		
<b>MANBALARI.....</b>		399

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
ГЛАВА I. ПРЕДМЕТЫ И МЕТОДЫ СРАВНИТЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА	
1.1. Факторы, способствующие появлению сравнительного управления: экономическая классификация стран, разнообразие управления, социальное обеспечение .....	5
1.2. Этапы сравнительного управления и теория и практика управления на Западе .....	29
1.3. Сущность и необходимость изучения сравнительного менеджмента как науки .....	38
ГЛАВА II. ТЕОРИТЕЧЕСКИЙ ОСНОВ СРАВНИТЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА	
2.1. Предмет, объект и метод сравнительного управления .....	43
2.2. Эволюционная теория сравнительного управления .....	50
2.3. Принципы сравнительного управления .....	64
2.4. Развитие менеджмента в условиях финансово-экономического кризиса необходимость .....	71
ГЛАВА III. КУЛЬТУРА В СРАВНИТЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТЕ	
3.1. Разные теории культур и подходы к ним. Исследования Г. Хофстеде. Теория Ф. Тромпенаарса .....	85
3.2. Классификация деловой культуры. Классификация Р. Лис .....	100
3.3. Классификация рабочих культур для обработки данных.....	111
3.4. Определение лидерства .....	120
ГЛАВА IV. МОТИВАЦИЯ В СРАВНИТЕЛЬНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ	
4.1. Содержание и сущность понятия мотивации .....	138
4.2. Модели и стратегии мотивации .....	141
4.3. Теории мотивации .....	144
ГЛАВА V. КОММУНИКАЦИЯ В В СРАВНИТЕЛЬНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ	
5.1. Связи с общественностью (public relations) и ее сущность.....	148
5.2. Реклама и рекламные инструменты .....	150
5.3. Продвижение продаж в маркетинге .....	154
ГЛАВА VI. МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ США	
6.1. Ведущая роль США в мировой рыночной экономике ключевые показатели, определяющие это .....	158
6.2. Приоритет нематериального производства в народном хозяйс	170
6.3. Развитие рыночной экономики в первой половине XX века .....	173
6.4. Особенности управления федеральной экономикой .....	184
6.5. Особенности народно-демократической экономики .....	189
ГЛАВА VII. ЕВРОПЕЙСКАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ	
7.1. Экономика стран Центральной и Восточной Европы.....	194

7.2. Ключевые аспекты текущих экономических реформ.....	200
7.3. Приватизация государственного имущества.....	205
7.4. Структурные изменения в экономике .....	209
7.5. Внешнеэкономические связи .....	212
<b>ГЛАВА VIII. НЕМЕЦКАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ</b>	
8.1. Потенциал немецкой экономики .....	220
8.2. Модель социальной рыночной экономики .....	230
8.3. Программа экономического развития Л. Эрхарда .....	232
8.4. Из-за аннексии Западной и Восточной Германии разрешение экономических проблем .....	238
8.5. Проблемы роста экономики Германии в настоящее время и программа Шредера .....	241
<b>ГЛАВА IX. ФРАНЦУЗСКАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ</b>	
9.1. Экономические особенности Франции .....	250
9.2. Роль государства в экономике .....	258
9.3. Социализированная рыночная экономика .....	264
9.4. Реформы Юппа и Жоспена .....	267
9.5. Франция - страна с сильной экономикой .....	269
<b>ГЛАВА X. ШВЕЙЦАРСКАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ</b>	
10.1. Экономика .....	276
10.2. Швейцарская модель управления. Сравнительный анализ европейских систем управления Lessem и Neubauer .....	291
10.3. Туристические зоны Швейцарии и факторы экономического развития .....	309
<b>ГЛАВА XI. ШВЕДСКАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ</b>	
11.1. Шведская модель развития государственного управления...316	
11.2. В Швеции проблема совместной экономики .....	326
11.3. Роль шведской модели в социальном обеспечении .....	336
<b>ГЛАВА XII МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ЯПОНИЯ</b>	
12.1. Положение Японии в мировой экономике .....	337
12.2. Важность национальной собственности в экономическом «чуде».....	343
12.3. Модель демократического капитализма .....	346
12.4. Особенности японского управления производством.....	352
12.5. Научно-технический прогресс и экономическое развити...355	
<b>ТЕСТЫ ПО ПРЕДМЕТАМ «СРАВНИТЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ».....</b>	<b>363</b>
<b>ГЛОССАРИЙ .....</b>	<b>392</b>
<b>ИСПОЛЬЗУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА И ИСТОЧНИКИ .....</b>	<b>399</b>



## CONTENT

INTRODUCTION.....	3
CHAPTER I. SUBJECTS AND METHODS OF COMPARATIVE MANAGEMENT	
1.1. Factors contributing to the emergence of comparative management economic classification of countries, diversity of governance, social Security.....	5
1.2. Stages of comparative management and management theory and practice in the West .....	29
1.3. The essence and need for the study of comparative management as a science ....	38
CHAPTER II. THEORETICAL BASIS OF COMPARATIVE MANAGEMENT	
2.1. The subject, object and method of comparative management .....	43
2.2. The evolutionary theory of comparative management .....	50
2.3. The principles of comparative management .....	64
2.4. Management development in the context of financial and economic crisis need ..	71
CHAPTER III. CULTURE IN COMPARATIVE MANAGEMENT	
3.1. Different theories of cultures and approaches to them. Research G.Hofstede. Theory of F. Trompenaars .....	85
3.2. Classification of business culture. Classification R. Lis .....	100
3.3. Classification of work crops for data processing .....	111
3.4. Leadership Definition .....	120
CHAPTER IV. MOTIVATION IN COMPARATIVE MANAGEMENT	
4.1. The content and essence of the concept of motivation .....	138
4.2. Motivation models and strategies .....	141
4.3. Theories of motivation .....	144
CHAPTER V. COMMUNICATION IN COMPARATIVE MANAGEMENT	
5.1. Public relations (public relations) and its essence .....	148
5.2. Advertising and promotional tools .....	150
5.3. Sales promotion in marketing .....	154
CHAPTER VI. US GOVERNANCE MODEL	
6.1. The leading role of the United States in the global market economy key indicators defining this .....	158
6.2. The priority of intangible production in the national economy.....	170
6.3. The development of a market economy in the first half of the twentieth century ..	173
6.4. Features of the management of the federal economy .....	184
6.5. Features of the people's democratic economy .....	189
CHAPTER VII EUROPEAN MANAGEMENT MODEL	
7.1. Economics of Central and Eastern Europe.....	194
7.2. Key Aspects of Current Economic Reforms.....	200
7.3. Privatization of state property .....	205
7.4. Structural changes in the economy .....	209

7.5. Foreign economic relations .....	212
<b>CHAPTER VIII. GERMAN MANAGEMENT MODEL</b>	
8.1. The potential of the German economy .....	220
8.2. Model of a social market economy .....	230
8.3. The economic development program of L. Erhard .....	232
8.4. Due to the annexation of West and East Germany permission economic problems .....	2388
8.5. German economic growth problems now and Schroeder programm.....	241
<b>CHAPTER IX. FRENCH MANAGEMENT MODEL</b>	
9.1. Economic features of France .....	250
9.2. The role of the state in the economy.....	258
9.3. Socialized market economy .....	264
9.4. Reforms of Jupp and Jospin .....	267
9.5. France is a country with a strong economy .....	269
<b>CHAPTER X. SWISS MANAGEMENT MODEL</b>	
10.1. Economics .....	276
10.2. Swiss management model. Comparative analysis European management systems Lessem and Neubauer.....	291
10.3. Swiss tourist areas and economic factors development .....	309
<b>CHAPTER XI. SWEDISH MANAGEMENT MODEL</b>	
11.1. The Swedish government development model ... ..	316
11.2. In Sweden, the problem of a joint economy .....	326
11.3. The role of the Swedish model in social security .....	336
<b>CHAPTER XII JAPAN'S MANAGEMENT MODEL</b>	
12.1. The position of Japan in the global economy .....	337
12.2. The importance of national ownership in the economic "Miracle" .....	343
12.3. The model of democratic capitalism .....	346
12.4. Features of Japanese production management .....	352
12.5. Scientific and technological progress and economic development.....	355
TESTS FOR SUBJECTS "COMPARATIVE MANAGEMENT.....	363
GLOSSARY .....	392
USED LITERATURE AND SOURCES .....	399