



APPLICATION AND DEVELOPMENT CHARACTERISTICS OF INTERNATIONAL MANAGEMENT ACROSS COUNTRIES

Turdiyeva Dilruza Hamidulla qizi

Tashkent Technical College of Digital Economy and Services

Abstract

This article comparatively examines international management through selected corporate practices in the United States, Japan, Germany, and India. The study analyses official corporate documents and recommendations issued by international organisations. It compares management accountability, production coordination, separation of management and supervisory responsibilities, and business process assessment. An adaptation framework comprising diagnosis, selection, pilot implementation, and monitoring is proposed. The analysis suggests that the development of international management depends on aligning common corporate principles with local institutional requirements. The findings concern documented practices and do not establish the superiority of a national management model.

Keywords

international management, corporate governance, local adaptation, business processes, accountability, multinational enterprise, responsible business conduct.

XALQARO MENEJMENTNING DUNYO MAMLAKATLARIDA QO‘LLANILISHI VA RIVOJLANISH XUSUSIYATLARI

Turdiyeva Dilruza Hamidulla qizi

Toshkent raqamli iqtisodiyot va servis texnikumi

Annotatsiya. Maqolada xalqaro menejmentning turli mamlakatlarda qo‘llanilishi AQSH, Yaponiya, Germaniya va Hindiston kompaniyalarining tanlangan amaliyotlari asosida qiyosiy tahlil qilinadi. Tadqiqot rasmiy korporativ hujjatlar va xalqaro tashkilotlar tavsiyalarini o‘rganishga asoslangan. Korporativ hisobdorlik, ishlab





chiqarish jarayonlarini muvofiqlashtirish, boshqaruv va nazorat vakolatlarini ajratish hamda biznes jarayonlarini baholash mexanizmlari taqqoslanadi. Tahlil asosida boshqaruv tajribasini mahalliy sharoitga moslashtirishning diagnostika, tanlash, sinov va monitoring bosqichlari taklif etiladi. Xalqaro menejmentning rivojlanishi umumiy korporativ tamoyillarni mahalliy institutsional talablar bilan uyg'unlashtirishga bog'liqligi asoslanadi.

Kalit so'zlar: *xalqaro menejment, korporativ boshqaruv, mahalliy moslashuv, biznes jarayonlari, hisobdorlik, transmilliy kompaniya, mas'uliyatli biznes.*

Kirish

Xalqaro menejment bir necha mamlakatda faoliyat yuritadigan tashkilotning strategiyasi, resurslari, xodimlari va biznes jarayonlarini muvofiqlashtirishni anglatadi. Ichki bozor doirasidagi boshqaruvdan farqli ravishda, unda turli huquqiy tartiblar, tillar, mehnat munosabatlari va hamkorlar bilan ishlash sharoitlari hisobga olinadi. Kompaniya uchun boshqaruvning umumiy talablarini saqlash hamda mahalliy bozor ehtiyojlariga mos qarorlar qabul qilish bir vaqtning o'zida bajariladigan vazifalardir.

Mamlakatlar tajribasini o'rganishda boshqaruv usullarini qat'iy milliy belgilar bilan izohlash yetarli emas. Bitta mamlakatdagi kompaniyalar ham mulkchilik shakli, tarmoq va faoliyat ko'lami bo'yicha farqlanadi. Shu sababli "milliy model" haqidagi umumiy tasavvurlar o'rniga aniq korxonalarining hujjatlashtirilgan amaliyotlarini taqqoslash maqsadga muvofiq. Bunday yondashuv qanday boshqaruv mexanizmi qaysi vazifani hal qilishini aniqlashga yordam beradi.

Xalqaro biznesda iqtisodiy natija bilan bir qatorda mehnat, ekologik va ijtimoiy ta'sirlarni hisobga olish ham boshqaruv masalasidir. OECDning mas'uliyatli biznes bo'yicha yo'riqnomalari korxonalar faoliyatining inson huquqlari, mehnat, atrof-muhit va axborotni oshkor etish kabi yo'nalishlarini qamrab oladi [1]. ILO deklaratsiyasi esa bandlik, mehnat sharoitlari, xodimlarni tayyorlash va mehnat munosabatlariga doir





tamoyillarni taqdim etadi [2]. Bu hujjatlar turli mamlakatlarda faoliyat yuritadigan kompaniyalar uchun umumiy yo'nalish beradi.

Maqolaning maqsadi tanlangan mamlakatlardagi korporativ amaliyotlar orqali xalqaro menejmentning qo'llanish xususiyatlarini aniqlash va ularni mahalliy sharoitga moslashtirish tartibini ishlab chiqishdir. Tadqiqot savoli quyidagicha belgilandi: turli institutsional muhitlarda shakllangan boshqaruv mexanizmlaridan qaysi tamoyillarni boshqa tashkilotga tatbiq etish mumkin va bunda qanday shartlar hisobga olinishi zarur?

Materiallar va metodlar

Tadqiqot hujjatli qiyosiy tahlil asosida olib borildi. Manbalar sifatida OECD va ILO hujjatlari, Microsoftning korporativ boshqaruv tavsifi, Toyota ishlab chiqarish tizimiga oid material, BMWning boshqaruv va nazorat organlari haqidagi ma'lumotlari hamda Tata biznes mukammalligi modeli tanlandi [1–6]. Tanlash mezonlari manbaning birlamchiligi, boshqaruv mexanizmining aniq bayon etilishi va qiyoslash uchun ochiqqligi bo'ldi.

AQSH, Yaponiya, Germaniya va Hindiston misollari turli boshqaruv mexanizmlarini yoritish uchun maqsadli tanlandi. Tahlil birligi mamlakatning barcha korxonalari emas, tanlangan kompaniyaning rasmiy bayon qilingan amaliyotidir. Ushbu tanlanma dunyodagi barcha boshqaruv tizimlarini qamrab olmaydi. Kompaniya materiallari uning o'z faoliyatini qanday tushuntirishini ko'rsatadi; ular boshqaruv samaradorligini mustaqil ravishda tasdiqlovchi dalil deb qabul qilinmadi.

Qiyoslash besh mezon bo'yicha tashkil etildi: boshqaruv vakolatlari; hisobdorlik va nazorat; jarayonlarni muvofiqlashtirish; xodimlarning ishtiroki va tayyorgarligi; tajribani boshqa sharoitga ko'chirish imkoniyati. Hujjatlardagi aniq mexanizmlar ajratilib, ularning funksiyasi va qo'llash shartlari taqqoslandi. Tahlil natijasidan kelib chiqib mahalliy moslashtirish bosqichlari mantiqiy modellashtirildi. So'rov, tajriba yoki kompaniyalarning iqtisodiy natijalarini statistik baholash o'tkazilmadi.





Natijalar

AQSH kompaniyasi Microsoft misolida korporativ boshqaruv rahbariyatning mulkdorlar oldidagi hisobdorligi va boshqaruv organlari o'rtasida huquq hamda majburiyatlarni taqsimlash bilan izohlanadi [3]. Bu amaliyotdagi asosiy mexanizm qaror qabul qiluvchi shaxsning vakolati bilan uning javobgarligini bog'lashdir. Xalqaro tashkilotga moslashtirishda bosh ofis va mahalliy bo'linma o'rtasida qaror chegaralari hamda hisobot taqdim etish tartibi aniq belgilanishi kerak. Mazkur misol barcha AQSH korxonalarining bir xil usulda boshqarilishini anglatmaydi.

Yaponiya kompaniyasi Toyota misolida ishlab chiqarishni boshqarish Just-in-Time va jidoka tamoyillariga tayanadi. Birinchisi zarur mahsulotni zarur vaqtda va zarur miqdorda tayyorlashga, ikkinchisi muammo aniqlanganda jarayonni to'xtatib, nuqson tarqalishining oldini olishga qaratilgan [4]. Xalqaro menejment uchun bu amaliyotning ahamiyati turli korxona va yetkazib beruvchilar jarayonlarini muvofiqlashtirishda namoyon bo'ladi. Boshqa tashkilotga tatbiq etishda yetkazib berish barqarorligi, axborot almashinuvi va xodimlarning muammoni aniqlash imkoniyati tekshirilishi lozim.

Germaniya kompaniyasi BMW misolida boshqaruv kengashi va kuzatuv kengashining alohida vazifalari korporativ boshqaruvning muhim tarkibiy qismi sifatida ko'rsatilgan [5]. Ushbu tuzilmaning tahliliy jihati ijro faoliyati va nazoratni ajratishdir. Mahalliy tashkilot uchun aynan shu tamoyil vakolatlar takrorlanishi va o'z faoliyatini o'zi tekshirish holatlarini kamaytirishga qaratilishi mumkin. Biroq kengashlarning nomi, tarkibi va huquqiy maqomi tegishli mamlakat talablari asosida belgilanadi; korporativ shaklni o'zgartirmasdan aynan ko'chirish maqsadga muvofiq emas.

Hindistonning Tata guruhi misolida biznes mukammalligi modeli tashkiliy faoliyatni baholash va takomillashtirish vositasi sifatida qo'llanadi [6]. Mazkur tajriba umumiy baholash mezonlari orqali guruh tarkibidagi korxonalar amaliyotini ko'rib chiqish imkonini ko'rsatadi. Moslashtirishda tashkilotning maqsadi, jarayonlari va





kuzatiladigan natijalari o'rtasidagi bog'lanish aniqlanishi kerak. Baholash hisobotini tayyorlashning o'zi takomillashtirish natijasi emas; aniqlangan kamchilik uchun mas'ul shaxs va bajarish muddati belgilanishi zarur.

Qiyosiy tahlil to'rtta misolda turli boshqaruv vazifalari ustun qo'yilganini ko'rsatdi: Microsoftda hisobdorlik; Toyotada jarayonlarni muvofiqlashtirish va sifat; BMWda ijro va nazorat vakolatlarini ajratish; Tatada tizimli baholash va takomillashtirish. Ular bir-birini inkor etadigan usullar emas. Bitta tashkilotda bu tamoyillar turli vazifalarni bajarishi mumkin. Shuning uchun tahlil natijasi mamlakatlar reytingi emas, boshqaruv mexanizmlarining funksional farqlarini aniqlashdan iborat.

Tahlil asosida xalqaro tajribani mahalliy tashkilotga moslashtirishning to'rt bosqichi taklif etildi. Diagnostika bosqichida mavjud muammo va uning sababi aniqlanadi. Tanlash bosqichida shu muammoga mos mexanizm belgilanadi. Sinov bosqichida mexanizm bitta jarayon yoki bo'linmada cheklangan miqyosda qo'llanadi. Monitoring bosqichida dastlabki holat bilan keyingi natija taqqoslanib, davom ettirish, qayta ishlash yoki to'xtatish qarori qabul qilinadi.

Moslashtirish natijasini baholash uchun qaror qabul qilish muddati, topshiriqlarning bajarilish darajasi, takroriy xatolar, mijoz shikoyatlari va tuzatish choralarining bajarilishi kabi ko'rsatkichlar tanlanishi mumkin. Har bir ko'rsatkich uchun hisoblash tartibi va ma'lumot manbasi oldindan belgilanadi. Masalan, qaror muddati qisqargan bo'lsa ham xatolar ko'payganida o'zgarish ijobiy deb baholanmaydi. Natijadorlik tezlik, sifat va javobgarlik uyg'unligi asosida ko'rib chiqiladi.

Muhokama

Xalqaro menejmentdagi umumiy korporativ talablar va mahalliy moslashuv o'rtasidagi munosabat boshqaruvning asosiy masalasidir. Kompaniya axborot xavfsizligi, hisobdorlik va axloqiy talablarni umumiy belgilashi mumkin. Mijozlar bilan muloqot, ish jadvali va ayrim operatsion qarorlar esa mahalliy sharoitga moslashtiriladi.





Qaysi qaror markazlashtirilishi va qaysi biri bo‘linmaga berilishi uning ta’sir doirasi hamda mahalliy bilimga ehtiyoji bilan asoslanishi lozim.

Mamlakatlar o‘rtasida tajriba ko‘chirishda tashqi shakl bilan boshqaruv funksiyasini farqlash zarur. Korxona xorijiy kompaniyaning hisobot shaklini joriy qilishi mumkin, ammo ma’lumotdan qaror qabul qilishda foydalanmasa, tizimning mazmuni o‘zgarmaydi. Xuddi shuningdek, xodimlarga taklif berish imkoniyatini yaratish takliflarni ko‘rib chiqish tartibi va qayta aloqa bilan ta’minlanishi kerak. Boshqaruv vositasining ishlashi uni qo‘llab-quvvatlaydigan tashkiliy shartlarga bog‘liq.

Rivojlanish yo‘nalishlaridan biri boshqaruv axborotini raqamli tizimlarda birlashtirishdir. Bunday tizim bo‘linmalar faoliyatini solishtirishni yengillashtirishi mumkin, biroq ma’lumot ta’riflari turlicha bo‘lsa, taqqoslash noto‘g‘ri xulosaga olib keladi. Shu bois ko‘rsatkichlarni yagona talqin qilish, ma’lumotga kirish vakolatlari va tuzatish jarayonini belgilash talab etiladi. Bu maqolada raqamlashtirishning iqtisodiy samarasi o‘lchanmagan; u moslashtirish uchun tahliliy yo‘nalish sifatida ko‘rsatiladi.

Mas’uliyatli biznes talablari xalqaro menejmentni faqat moliyaviy ko‘rsatkichlarga bog‘lab baholashni cheklaydi. OECD va ILO hujjatlari faoliyatning insonlar va mehnat sharoitlariga ta’sirini hisobga olishga yo‘naltiradi [1; 2]. Muallif talqiniga ko‘ra, shu tamoyillarni ichki boshqaruvga kiritish uchun xavfni aniqlash, mas’ul shaxsni belgilash va murojaatlarni ko‘rib chiqish tartibi zarur. Bu hujjatlar korxonaning mahalliy qonunchilik bo‘yicha majburiyatlarini almashtirmaydi.

O‘zbekiston tashkilotlari uchun xalqaro menejment tajribasini o‘rganish hamkorlar bilan ishlash, sifatni boshqarish va kadrlar tayyorlash jarayonlariga bog‘lanishi mumkin. Texnikumda menejmentni o‘qitishda tanlangan misollar vakolatlar taqsimotini tuzish, jarayon xaritasini ishlab chiqish va monitoring mezonlarini belgilash topshiriqlariga asos bo‘la oladi. Bunda korporativ mexanizmning qanday muammoni hal qilishi





tushuntiriladi; talaba yoki o'quvchidan kompaniya amaliyotini o'z shartli vaziyatiga moslashtirish talab qilinadi.

Tadqiqot cheklovlari tanlangan kompaniyalar sonining kamligi va rasmiy korporativ bayonlarga tayanish bilan bog'liq. Manbalar siyosat va mexanizmlarni tushuntiradi, lekin ularning amaldagi natijalarini to'liq ko'rsatmaydi. Shu sababli bir mamlakat menejmenti boshqasidan samaraliroq degan xulosa chiqarilmaydi. Keyingi tadqiqotlarda kompaniya hisobotlari, mustaqil kuzatuv va bir xil tarmoqdagi tashkilotlar ko'rsatkichlarini birgalikda o'rganish maqsadga muvofiq.

Xulosa

Xalqaro menejmentning turli mamlakatlarda qo'llanishi tanlangan korporativ amaliyotlarda hisobdorlik, jarayonlar muvofiqligi, ijro va nazorat vakolatlarining ajratilishi hamda tizimli baholash orqali namoyon bo'ladi. Ularni boshqa tashkilotga tatbiq etish mahalliy huquqiy, tashkiliy va resurs sharoitlarini hisobga olishni talab qiladi. Taklif etilgan diagnostika, tanlash, sinov va monitoring bosqichlari xalqaro tajribani aniq boshqaruv muammosiga bog'lashga xizmat qiladi. Menejmentning rivojlanishi umumiy tamoyillarni saqlash, mahalliy moslashuv va natijalarni dalillar asosida tekshirishning uyg'unligiga tayanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. OECD. OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: 10.1787/81f92357-en.
2. International Labour Organization. Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy. 6th ed. Geneva: ILO, 2022. <https://www.ilo.org/publications/tripartite-declaration-principles-concerning-multinational-enterprises-and-3>
3. Microsoft. Corporate Governance Framework. <https://www.microsoft.com/en-us/Investor/corporate-governance/framework> (murojaat sanasi: 14.10.2026).





JOURNAL OF ECONOMICS AND TOURISM RESEARCH

VOLUME-1, ISSUE-10, 2026

4. Toyota Motor Corporation. Toyota Production System. <https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/production-system/> (murojaat sanasi: 14.10.2026).

5. BMW Group. Leadership and Governance. <https://www.bmwgroup.com/en/company/leadership-and-governance.html> (murojaat sanasi: 14.10.2026).

6. Tata Business Excellence Group. Tata Business Excellence Model. <https://www.tatabex.com/about-us/tata-business-excellence-model> (murojaat sanasi: 14.10.2026).

