



ТОШКЕНТ ПЕДИАТРИЯ ТИББИЁТ ИНСТИТУТИ

Ш.Т. ИСКАНДАРОВА, Н.Ф. РАСУЛОВА,  
Л.Н. ШИПКОВА, Б.М. ЭШДАВЛАТОВ

# СОҒЛИҚНИ САҚЛАШДА МАРКЕТИНГ ВА МЕНЕЖМЕНТ

ЎҚУВ ҚЎЛЛАНМА



614.2:339.138

C 70

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ  
СОҒЛИҚНИ САҚЛАШ ВАЗИРЛИГИ

ОЛИЙ ВА ЎРТА ТИББИЙ ТАЪЛИМ БЎЙИЧА  
ЎҚУВ-УСЛУБИЙ РИВОЖЛАНТИРИШ МАРКАЗИ

ТОШКЕНТ ПЕДИАТРИЯ ТИББИЁТ ИНСТИТУТИ

Ш.Т. ИСКАНДАРОВА, Н.Ф. РАСУЛОВА,  
Л.Н. ШИПКОВА, Б.М. ЭШДАВЛАТОВ

312 780

# СОҒЛИҚНИ САҚЛАШДА МАРКЕТИНГ ВА МЕНЕЖМЕНТ

5720200 - «Педиатрия иши» йўналиши,  
5111000 - «Касбий таълим» йўналиши,  
5510100 - «Даволаш иши» йўналишлари талабалари учун  
ўқув қўлланма



Тошкент  
«EFFECT-D» - 2021

УЎК: 339.138:005.38(075)

КБК: 65.290-2я7

С 84

*Муаллифлар:*

**Ш.Т. Искандарова** – ТошПМИ, Жамоат саломатлиги ва соғлиқни сақлашни бошқариш кафедраси мудири, т.ф.д., профессор.

**Н.Ф. Расулова** – Жамоат саломатлиги ва соғлиқни сақлашни бошқариш кафедраси доценти, т.ф.н.

**Л.Н. Шипкова** – Кубан давлат тиббиёт университети, Биология тиббиёт генетикаси курси билан кафедраси профессори, б.ф.д.

**Б.М Эшдавлатов** – Жамоат саломатлиги ва соғлиқни сақлашни бошқариш кафедраси доценти, т.ф.н.

*Тақризчилар:*

**Ш.А. Инаков** – Тошкент Тиббиёт Академияси, Жамоат соғлиқни сақлашни мактаби доценти, т.ф.н.

**С.К. Назарова** – ТошПМИ Жамоат саломатлиги соғлиқни сақлашни ва бошқариш кафедраси доценти, т.ф.н.

**Соғлиқни сақлашда маркетинг ва менежмент: ўқув қўлланма.**  
Искандарова Ш.Т. ва бошқ. / – Т.: “EFFECT-D”, 2021. – 284 б.

Мазкур ўқув қўлланма Жамоат саломатлиги соғлиқни сақлашни ташкил қилиш ва бошқариш фани ўқув дастури ва режасига асосан 2018 йилда қабул қилинган ДТС нинг 5720200 - «Педиатрия иши», 5111000 – «Касбий таълим», 5510100 - «Даволаш иши» йўналишларига мувофиқ тузилган. Ўқув қўлланма ҳозирги замоннинг муҳим масалаларидан бири Соғлиқни сақлашда менежмент ва маркетинг соҳасида замонавий илм-фан ютуқларини, соғлиқни сақлаш қонунчилиги асосларини, аҳоли саломатлигини ўрганишнинг ижтимоий гигиеник тадқиқот услубларига бағишланган, тиббий муассасалар шароитида статистик тадқиқот ўтказишни режалаштириш, маълумот йиғиш, уларни ҳисоблаш ва илмий таҳлил қилиш, аҳоли саломатлигини ўрганиш услублари ёритилган. Ўқув қўлланманинг яна бир ижобий томони шундаки, унинг ҳар бир мавзуси бўйича амалий машғулотни ўтишда фойдаланилиши лозим бўлган дарсинг графологик структурасига, янги педагогик технологияларнинг интерактив усулларига, ўргатувчи дастурларга ҳамда вазиятли масалаларга алоҳида ўрин берилган. Бундан ташқари ўқув қўлланманинг мавзулари ўзига хос тартибда ёзилган бўлиб, уларни ўтишда ўқитувчиларни ижобий ёндошиш билан бир қаторда ягона тизимда дарс ўтишига ёрдам беради.

ISBN 978-9943-7430-0-7

© Искандарова Ш.Т. ва бошқ., 2021.

© “EFFECT-D”, 2021.

## МУНДАРИЖА

Сўз боши .....	4
<b>I БОБ. МАРКЕТИНГНИНГ ВУЖУДГА КЕЛИШ ТАРИХИ, СОЦИАЛ-ПСИХОЛОГИК АСОСЛАРИ, МОҲИЯТИ .....</b>	<b>6</b>
1.1. Маркетингнинг асосий тамойиллари.....	9
1.2. Маркетингнинг мақсади, концепцияси ва функциялари.....	19
1.3. Маркетингнинг функциялари ва элементлари .....	27
1.4. Маркетингнинг фалсафаси ва асосий қоидалари .....	30
1.5. Маркетинг тадқиқотлари ўтказишнинг мақсади ва йўналишлари.....	33
1.6. Ўзбекистон Республикасида бозор муносабатларига ўтишнинг ўзига хос хусусиятлари .....	44
1.7. Товар бозори тушунчаси ва товар бозори турлари .....	47
1.8. Маркетинг тизимида нарх тушунчаси ва нархнинг шаклланиши..	73
<b>II БОБ. МЕНЕЖМЕНТ ФАНИНИНГ СОҒЛИҚНИ САҚЛАШДАГИ ЎРНИ. МЕНЕЖМЕНТ МАКТАБЛАРИ .....</b>	<b>93</b>
2.1. Ташкилотни қуриш тамойиллари ва ташкилот турлари .....	108
2.2. Соғлиқни сақлаш муассасалари фаолиятини таҳлил этиш ва назорат қилиш .....	128
2.3. Соғлиқни сақлашга раҳбарлик қилиш.....	131
2.4. Меҳнат ресурсларини шакллантириш. Ходимларни бошқариш..	154
2.5. Низо, стресс, келиб чиқиш сабаблари ва уларни бошқариш .....	160
2.6. Бошқарув қарорларининг таснифи .....	169
2.7. Соғлиқни сақлашда бошқарув қарорлари таснифи.....	172
2.8. Қарорларни ишлаб чиқиш ва уни қабул қилиш .....	179
2.9. Етакчилик ва таъсир кўрсатиш .....	202
2.10. Соғлиқни сақлашда бошқарув технологиялари .....	208
2.11. Стратегик ва бизнес режалаштириш .....	223
<b>Фойдаланилган адабиётлар .....</b>	<b>281</b>

## СЎЗ БОШИ

Соғлиқни сақлашда маркетинг ва менежмент тизими дунёнинг ривожланган мамлакатларида ўтган асрнинг ўрталарида фан сифатида пайдо бўлиб, маркетинг ва менежмент мактабларида ўқитиб келинаётганлигига қарамай, Шарқий Европа ҳамда мустақил Давлатлар Ҳамдўстлиги мамлакатларида XXI асрнинг бошларида давлат бошқаруви ҳақида таълим берувчи олий ўқув юртларига фан сифатида кириб келди. Ҳозирги кунда инсоният муваффақиятли бошқариш учун етарлича билим ва тажрибага эга бўлишига қарамасдан, Ўзбекистонда Соғлиқни сақлаш тизимини бошқариш учун етарли билимлар ва кўникмалар берувчи, ушбу соҳанинг бўлажак менежерлар, ҳамда маркетингларни тайёрлаш, амалиётда самарали фаолият олиб боришга ёрдам берувчи давлат тилида ёзилган адабиётлар жуда камчиликни ташкил этади. Ўзбекистоннинг ўзига хос хусусиятларидан, менталитети, сиёсий, ижтимоий, иқтисодий шарт-шароитлардан келиб чиқиб, шундай соғлиқни сақлаш тизими яратилдики, уни ғурур билан соғлиқни сақлашнинг ўзбек модели деб айтиш мумкин. Ушбу соҳада ишловчи ва соҳага раҳбарлик қилувчи, соҳанинг юқори поғонасидан қуйи поғонасигача фаолият юритувчи тиббиёт ҳодимлари менежмент асосларини чуқур билишлари лозим. Чунки ташкилотда икки киши бўлса (врач, тиббиёт ҳамшираси) у ерда замонавий ва сифатли менежмент мавжуд бўлиши керак. Шу сабабли ҳам соғлиқни сақлаш тизими учун «Соғлиқни сақлаш менежменти» фани тиббиёт олий таълим тизимида, олий маълумотли шифокорларни, юқори малакали соғлиқни сақлаш менежерларини тайёрлашда муҳим ўрин эгаллайди. Ушбу ўқув қўлланмада менежмент фани, унинг мақсади, объекти ва субъектлари, Ўзбекистон Соғлиқни сақлаш тизимини бошқаришнинг ўзига хос хусусиятлари, уларда олиб борилаётган ислохотлар, эришилган натижалар, анъанавий менежмент функциялари, ҳокимият, раҳбар, йўл бошчи – лидер ва ходимларни бошқариш ҳамда соғлиқни сақлашда коммуникация масалаларига алоҳида ўрин берилган.

Ушбу фан дунёнинг ривожланган мамлакатлари каби республикаимиз тиббиёт олий ўқув юртларида ҳам ўзининг тегишли

Ўрнини эгаллайди ва оилавий шифокор, етук ташкилотчилар ва соғлиқни сақлаш тизими муассасаларига раҳбарлик қилувчи ва бошқарувчи мутахассисларни тайёрлашда ҳамда соғлиқни сақлашда олиб борилаётган ислохотларни амалга оширишда ўзининг самарали ҳиссасини қўшади деб умид қиламиз.

Ўқув қўлланма Ўзбекистон Республикаси тиббиёт институтлари томонидан ушбу фан бўйича ишлаб чиқилган Давлат таълим стандарти ва намунавий ўқув дастурига тўла мос келади. Ушбу ўқув қўлланмани тайёрлашда Ўзбекистон Республикаси Президентининг фармонлари, қарорлари, давлат Қонунлари, соғлиқни сақлаш соҳасига бевосита ва билвосита алоқадор бўлган ҳукумат қарорлари ва дастурлари, Соғлиқни сақлаш вазирлиги буйруқлари ва йўриқномаларидан кенг фойдаланилган.

## **I БОБ. МАРКЕТИНГНИНГ ВУЖУДГА КЕЛИШ ТАРИХИ, СОЦИАЛ-ПСИХОЛОГИК АСОСЛАРИ, МОҲИЯТИ**

Маркетинг фанининг вужудга келиш тарихи, дунё амалиётида маркетинг бирданига пайдо бўлган эмас. Бу – ишлаб чиқариш ва сотишнинг мақсади, вазифалари ва ривожланиш услубларига менежерларнинг кўп йиллик эволюцион қарашлари натижасидир. Масалан, қадим-қадим замонларда этикдўз устахонасининг пештоғига бир жуфт таъмирланган этикни осиб қўйиб, маркетинг атамаси ва маркетинг концепцияси кейинчалик пайдо бўлганлигига қарамасдан, бозорга товар силжитишнинг айрим усуллари-дан фойдаланган. Машхур иқтисодчи Адам Смит XVIII асрнинг иккинчи яримидаёқ ўзининг «Жамият бойлиги» номли китобида ишлаб чиқарувчининг истеъмолчининг талабини қондиришдан бошқа қайгуси йўқдир - деб ёзган эди. Маркетинг тадқиқотлари АҚШда бошланиб ўтган асрнинг 80-йиларидан бошланган. Аввало маркетинг у ёки бу маҳсулотга бўлган талабни ўрганишдан бошланган. Кейинчалик маркетинг тадқиқотлари қандай маҳсулот ишлаб чиқариш, ишлаб чиқаришни ташкил қилиш масалаларига бағишланди. XX асрнинг 50-йилларидан маркетинг фани олий билимгоҳларда ўқитила бошланди. Маркетинг соҳасида мутахассисларга бўлган талаб ҳам шу йиллардан ошиб борди. Олий билимгоҳларда маркетинг мутахассисларини тайёрлаш бошланди. 50-йилларнинг ўрталаридан бошлаб маркетинг тадқиқотлари истеъмолчиларни ўрганиш, уларнинг бозорлардаги хатти ҳаракатларини таҳлил қилиш, товар оборотининг ҳажмини таҳлил қилиш, реклама фаолиятини тадқиқ қилиш, товарларнинг бозордаги ҳаракатининг энг самарали усулини аниқлаш, талаб ва таклиф муносабатларига қараб нархни ўзгартириш масалаларига бағишланади.

60-йиллардан бошлаб реклама фаолиятини ривожлантириш, фирма, компания, товарларнинг рақобатбардошлигини оширишга қаратилган тадқиқотлар авж олди. Илмий изланишлар натижаси тезлик билан амалиётга жорий қилина бошланди. Йирик фирма ва компаниялар ўз таркибларида маркетинг хизматини ташкил қила бошладилар. Маркетолог мутахассислар энг кўп маош оладиган

нуфузли кишиларга айландилар. АҚШда кўплаб маркетинг хизмати кўрсатадиган фирмалар пайдо бўлди. Уларнинг сони 90-йилларнинг ўрталарига келиб 700 мингтадан ошиб кетди. Маркетинг асосларини фирма, компанияларнинг раҳбарлари ҳам ўргана бошладилар. Айниқса товарларни сотиш билан шуғулланадиган мутахассислар бозорларни тадқиқ қилиш усулларига ўқитиладиган бўлдилар. АҚШда маркетинг муаммоларига бағишланган кўплаб журналлар чоп этила бошланди. 50-йиллардан бошлаб маркетинг Фарбий Европа, Япония, Лотин Америкаси мамлакатларига тарқала бошлади. Маркетинг соҳасида етакчилик вақти билан Германия, Япония, Италия мамлакатларига ўтди. Катта шаҳарлар ташқарисида супермаркетлар ташкил қилиш, маҳсулот сотиш ҳажми камая борганда маркетинг тадбирларини амалга ошириш Италия маркетинг олимлари томонидан ишлаб чиқилиб, амалиётга кенг қўлланилди. Япон маркетинги ҳам истеъмолчиларнинг хоҳишларини ҳисобга олиб уни тўла қондиришни асос қилиб олдилар. Америка маркетингида потенциал истеъмолчини маҳсулотни сотиб олишга кўндириш, асосий масала бўлса, япон маркетингида маркетинг товарлар ва хизматлар орқали истеъмолчиларга хизмат қилиш бош вазифа деб қаралади. Шу мақсаддан келиб чиқиб Японияда куйидаги шиор пайдо бўлган: «Товарлар ва хизматлар ўзлари учун ўзлари сўзласинлар». АҚШда эса ушбу шиор «товарлар ва хизмат учун сотувчилар гапирсинлар» деган шиорга амал қилади.

Японияда асосий эътибор ички ва ташқи бозорни тадқиқ ва таҳлил қилиш, талабни олдиндан тахмин қилиш, янги бозорларга кириб бориш усуллари, реклама фаолиятига тегишли муаммоларга қаратилди. Маҳсулотни сотиш ва тақсимлаш борасида ҳам Японияга хос йўл-йўриқлар ишлаб чиқилди.

Японияда ишлаб чиқилган товарларни сотиш йўл йўриқлари куйидагича:

1. Маркетинг бўлими раҳбарлигида ўзининг товарларини сотиш тизимини ташкил қилиш.
2. Ўз маҳсулотларини сотиш билан шуғулланадиган махсус савдо компаниясини ташкил қилиш.
3. Товар ишлаб чиқарувчи компания назоратида бўладиган кўтара ва чакана савдо тармоқларини ташкил этиш.



Япония автомобил компаниялари «TOYOTA-AVTO», «TOYOTA-AVTO-SEYLZ» ва бошқалар кўпроқ иккинчи усулдан фойдаланадилар.

Учинчи усул кўпроқ косметика, фармацевтика ва маиший, электрон техникаларни ишлаб чиқарувчи компанияларда қўлланилади. Япония маркетингининг ўзига хос хусусиятларидан бири, талабни ҳисобга олиб туриб таклифни шакллантиришда компьютер техникасидан фойдаланишдир.

Кўпчилик япон фирмаларининг маркетинг бўлимларининг кундалик фаолият натижалари компьютерларда қайд қилинади. Йирик супермаркетлар компьютерлар билан жиҳозланган товарларга бўлган талаблар ва маҳсулотлар ассортименти тўғрисида хабарларни минтақавий омборларга етказиб берувчи тизимлар билан жиҳозланганлар.

Компьютер ёрдамида супермаркетларда ва махсус омборларда сақланадиган товарлар захираси ва товарларга берилган буюртмалар бўйича уларни етказиб берган вақтини кескин камайтиришга эришадилар.

Айниқса товарларни тақсимлайдиган минтақавий марказларни ташкил қилиш ва уларни йирик раҳбарлик ташкилотларига бириктирилиши барча товарларни тақсимловчи марказларнинг фаолиятини ижобий томонга бурди. Компьютерлар орқали истеъмолчиларга уларнинг барча талабларини қондиришга қаратилган оммавий тизим яратилди ва тизим бир йўла талабни ҳисобга олиб жамият ва ишлаб чиқарувчиларга аниқ буюртмалар бериш имконини яратди. Маркетинг фани ишлаб чиқаришни самарали ташкил қилиб, маҳсулотларни тақсимлаш, уни тезликда истеъмолчиларга сотишда катта ўрин ўйнайди. Хулоса қилиб айтганда, ҳозирги замон тадбиркорлик фаолиятининг тақдири кўп ҳолларда маркетингга боғлиқ.

### Маркетинг ривожланиш тарихидаги асосий лавҳалар

Сана йиллар	Маркетингга рўй берган ўзгаришлар
1902 йилда	Америка Қўшма Штатларида мустақил равишда маркетинг курсини ўқитиш бошланди
1908 йилда	Илк бор тижорат маркетинг тузилди. Америка Қўшма Штатларининг йирик саноатларида 1-маркетинг бўлимлари ташкил этилди.

1920 йилда	Халқаро савдо палатаси ташкилоти тузилди
1926 йилда	Америка Қўшма Штатларида миллий маркетинг ва реклама ассоциацияси ташкил топди унинг асосида кейинчалик Америка Қўшма Штатларида маркетинг жамияти тушилди ва у 1973 йилда Америка маркетинг ассоциацияси деб қайта номланди
1930-1940йилларда	Дунёнинг кўпгина иқтисодий ривожланган давлатларида миллий маркетинг ассоциациялари ташкил топди
1950-1960 йилларда	Халқаро маркетинг федерацияси жамоатчилик фикрлари масалалари асосий, маркетинг бўйича европия жамияти ва европия маркетинг академияси каби халқаро маркетинг ташкилотлари тузилди
1980йилларнинг 2-ярмида	Мамлакатимизнинг Олий ўқув муассасаларда маркетинг курси ўқитила бошланди.
1990 йилларда	Мамлакатимизда маркетинг бўйича хорижий адабиётлар таржима қилинган ҳолда ва Ўзбекистонлик муаллифлари томонидан китоблар чоп этила бошлади.

## 1.1. Маркетингнинг асосий тамойиллари

1. Истеъмолчилар эҳтиёжи бўйича қарорлар қабул қилганда талабнинг ҳолати динамикаси ва бозор конъюктурасини диққат билан ўрганиш. Бу тамойилга амал қилиш мавжуд талаб ва кўтилаётган талаб даражаси бўйича бозор ҳолатини, рақобатчиларнинг бозордаги фаолиятини, миқдорларнинг бозордаги ҳуққатвори ва уларнинг мазкур корхона товарига муносабатларини яхши билишни кўзда тутди. Бу ерда маркетингнинг бош вазифаси миқдорларнинг нимани хоҳлашларини тушуниб етишдан иборатдир.

2. Ишлаб чиқаришнинг талаб структураси ва бозор талабига максимал даражада мослигини таъминлашга шароит яратиш.

Маркетингнинг ҳозирги замон концепцияси корхонанинг бутун фаолияти (ишлаб чиқариш, илмий-техник, сотиш ва ҳоказо) истеъмолчилар талаби ва унинг келгусидаги ўзгариши билан боғлиқ билимларни ўз ичига олади. Маркетинг истеъмолчилар талаби мавжуд бўлган товарларни яратиш, ишлаб чиқариш ва сотиш жараёнлари демакдир. Маркетинг хизмати корхонанинг ишлаб чиқариш, илмий техникавий, молиявий сиёсатини белгилашда муҳим аҳамият касб этади. Бу ерда талабнинг ҳолати ва ўсиш даражасини таҳлил қилиш асосида у ёки бу маҳсулотни

ишлаб чиқариш зарурияти бор ёки йўқлиги ҳақида хулоса қилинади.

3. Асосий истеъмолчиларга мазкур корхонанинг товарлари ҳақида маълумот бериш ва уларнинг айнан шу корхона товарларини сотиб олишларига асосан реклама ва руҳсат этилган бошқа воситалар орқали таъсир кўрсатиш.

Янги товарни яратдим ва ишлаб чиқардим, бу яратган ва ишлаб чиқарган товарларим бозорга ўзи йўл топади деб ўйлайдиган корхона раҳбарлари янглишадилар. Албатта, кўпгина корхоналарнинг асосий вазифаларидан бири самара берадиган янги товарларни ишлаб чиқариш ҳисобланади. Лекин, бу товарларни муваффақият билан бозорга силжитиш ҳам муҳим вазифалардан саналади. Бугунги кунда маркетинг тадбиркорлик соҳасида ҳам ўз ўрнини топмоқда.

### МАРКЕТИНГНИНГ ТУРЛАРИ

Ҳозирги кунда маркетинг истеъмолчилар талабини қондириш билан боғлиқ бўлган ҳамма фаолият турларида қўлланилади. Ана шуларнинг айримлари билан танишамиз.

Агар маркетинг айрим олинган корхона даражасида қўлланилса микромаркетинг деб аталади.

Айрим олинган давлат ёки халқаро миқёсда қўлланилган ҳолларда макромаркетинг дейилади.

Шахс маркетинги деганда аниқ шахсга нисбатан жамоатчилик фикрини қўллаб қувватлаш ва ўзгартириш билан боғлиқ фаолият юритиш тушунилади. Кўпгина шахслар, хусусан сиёсий фаолият билан шуғулланувчилар, артистлар, врачлар, спортсменлар, бизнесменлар ўзининг донғини таратиш ва бизнесини ривожлантириш мақсадида персонал маркетингдан фойдаланадилар.

Соғлиқни сақлаш маркетинги деганда аҳолини саломатлигини яхшилашга қаратилган чора тадбирлар бўлиб бунда асосан аҳолини эҳтиёжини (қасалланиш кўрсаткичларини) ўрганиб шу эҳтиёжлардан келиб чиққан ҳолда аҳолига керак бўладиган сифатли тиббий хизматларни таклиф қилишдан иборатдир.

Ҳошёрчилик маркетинги асосан чекиш ва спиртли ичимликлар истеъмол қилиш даражасини камайтириш, наркотик моддалар

истеъмолини тўхтатиш, атроф-муҳитни ҳимоя қилиш билан боғлиқ социал гоёларга қаратилади.

**Жой маркетинги** деганда харидорларнинг айрим олинган худуд, жойларга нисбатан мижозлар муносабатини ўзгартириш, ташкил этиш ва сақлаб қолиш билан боғлиқ фаолият тушунилади. Масалан, қадимий шаҳарларимиз ҳисобланмиш Самарқанд, Хива, Бухоро шаҳарларига хорижий мамлакатлардан туристларнинг ташрифини янада кўпайтириш мақсадида туристик ташкилотлар маркетинг фаолиятини юритадилар.

**Бозорни қамраб олиш ҳажми бўйича** оммавий маркетинг, дифференциялаштирилган ва мақсадли маркетинглар тўғрисида фикр юритиш мумкин.

**Оммавий маркетинг** - ҳамма харидорлар учун мўлжалланган, кўп миқдорда ишлаб чиқариладиган бир тур товарларнинг маркетингидир. Масалан, бир вақтлар «Coca-cola» компанияси ҳамма бозорларда сотиладиган бир турдаги маҳсулот ишлаб чиқарган. Бундай ёндашув маҳсулотларни энг паст нархда сотишга имкон беради.

**Дифференциялаштирилган маркетинг** деганда ҳамма харидорлар учун мўлжалланиб, лекин ҳар хил хусусиятга эга бўлаган, бир неча хил маҳсулотларнинг ишлаб чиқарилиши ва маркетинги билан тавсифланадиган маркетинг тури тушунилади. Масалан, ҳозирги кунда «Coca-cola» компанияси ҳар хил кадоқланган бир неча тур спиртсиз газлаштирилган ичимликлар ишлаб чиқармоқда.

**Мақсадли маркетинг** - маркетингнинг шундай турики, бунда маҳсулотлар маълум бир бозор сегменти учун ишлаб чиқарилади ва уларнинг маркетинги ана шу бозор сегментига мўлжаллаб ташкил этилади.

**Ўзгартирувчи (конверсион) маркетинг** - истеъмолчиларнинг талаби салбий бўлган ҳолларда қўлланилади. Унинг мақсади истеъмолчиларнинг салбий муносабатини ижобий томонга ўзгартиришдан иборатдир. Масалан, тамаки фирмалари таркибида нисбатан канцероген моддалари кам бўлган сигареталар ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш ва реклама тадбирларини кучайтириш йўли билан истеъмолчиларни жалб қилишга ҳаракат қиладилар.

**Рағбатлантирувчи маркетингдан** товар ва хизматларга талаб бўлмай қолган ҳолларда қўлланилади. Рағбатлантирувчи

маркетингнинг асосий инструменти - нархларни кескин пасайтириш, рекламани кучайтириш ва товарни силжитишнинг самарали услубларидан фойдаланишдир.

**Ривожлантирувчи маркетинг** товарларга яширин талаблар мавжуд бўлган ҳолатларда қўлланилади. Масалан, зарарсиз сигареталар ва ёқилгани тежайдиган автомобилларга бўлган талабни яширин талабга киритиш мумкин. Бу ерда ривожлантирувчи маркетингнинг асосий инструменти бўлиб ўзгарган талабга мос янги товар ишлаб чиқариш, рекламадан фойдаланиш, аниқ истеъмолчилар гуруҳига мўлжалланган товарлар ишлаб чиқариш ва ҳоказолар ҳисобланади.

**Ремаркетинг** - товарнинг ҳаддан ташқари кўпайиши натижасида унга бўлган талаб пасайган вақтларда қўлланилади.

**Демаркетинг** – талаб жуда юқори бўлган шароитда қўлланиладиган маркетинг туридир. Унинг вазифаси талабни вақтинчалик чеклашга қаратилади. Демаркетингнинг асосий инструменти нархни ошириш ва реклама тадбирларини тўхтатиб қўйишдан иборатдир.

**Қўллаб-қувватловчи маркетинг** - талаб ва таклиф бир-бирига мос келган шароитда, мавжуд талабни узоқроқ муддатга сақлаб қолишда фойдаланиладиган маркетинг туридир.

**Акс таъсир этувчи (қарама-қарши ҳаракатланувчи) маркетинг** - инсон ҳаёти учун зарарли бўлган маҳсулотларни истеъмол қилмасликка ундаш керак бўлган пайтларда қўлланиладиган маркетинг туридир. Масалан, инсонларни наркотик моддаларни ва спиртли ичимликларни истеъмол қилишдан воз кечишга чақириш мақсадида нархнинг кескин оширилиши, уларнинг зарари ҳақида доимий ахборотлар бериб туришда мазкур маркетинг туридан фойдаланилади.

## **Маркетинг фанининг ҳозирги замон таърифлари**

**Биз қуйидаги буюк маркетинг олимларининг тарифи қуйидагича:**

1. Маркетинг деганда – бу товарлар ва хизматларни ишлаб чиқарувчи (хизмат кўрсатувчи) дан истеъмолчи (беморлар)гача етиб боришини бошқарадиган фаолият тушунилади. (Раълф Александр 1960).

2. Маркетинг деганда айрибошлаш йўли билан мухтожлик ва эҳтиёжини қондиришга қаратилган инсоний фаолият тури тушунилади. (Филипп Котлер 1991).

3. Соғлиқни сақлаш маркетинги деганда - бу харидорларни комплекс ўрганишга таянган ва мақсадли йўналиш асосида ишлаб чиқарувчиларга тиббий хизматлар бўйича тақлифлар тузишни маълум тамойили, усули ва тадбирлар тизими тушунилади. (В.З.Кучиринка, Н.И.Филатов Москва 1991).

4. Маркетинг деганда – соғлиқни сақлаш хизматларни (ишлаб чиқаришни) иқтисодий асослаш ва бошқариш, даволаш профилактикаси жараёнида нарх сиёсати

Маркетинг соҳасида етакчилик вақти билан Германия, Япония, Италия мамлакатларига ўтди. Катта шаҳарлар ташқарисида супермаркетлар ташкил қилиш, маҳсулот сотиш ҳажми камаё борганда маркетинг тадбирларини амалга ошириш Италия маркетинг олимлари томонидан ишлаб чиқилиб, амалиётга кенг қўлланилди. Япон маркетинги ҳам истеъмолчиларнинг хоҳишларини ҳисобга олиб уни тўла қондиришни асос қилиб олдилар.

Маркетинг - бу қатъий фаннинг ва бозорда самарали фаолият кўрсатишнинг мужассамлашишидир. Бу атама дастлаб 1902 йилда АҚШда пайдо бўлган, 20 йилдан кейин эса бу атамадан жаҳоннинг кўпгина мамлакатлари фойдалана бошладилар. Маркетинг (market) сўзи инглиз тилидан таржима қилинганда «бозордаги фаолият» маъносини англатади.

Маркетинг - мураккаб, динамик, кўп қиррали тушунчадир, бу эса маркетингга тамоман универсал тавсиф бериш мумкин эмаслигидан далолатдир. Сўнгги йилларда чоп этилган маркетингга доир адабиётларда маркетингнинг жуда кўп таърифлари берилган. Улардан баъзи бирларини келтиришни лозим топдик. Таниқли Америка олими - маркетинг Ф.Котлер маркетингнинг таърифини куйидагича ифодалайди: «Маркетинг - товарларни яратиш, тақлиф этиш ва айирбошлаш асосида айрим олинган киши ва гуруҳларнинг талаб ва эҳтиёжларини қондиришга қаратилган иқтисодий ва бошқарув жараёнидир».

Бошқарув муаммолари бўйича етакчи назариётчи олимлардан бири Петер Друккернинг таърифи эса куйидагича: «Маркетингнинг мақсади сотишга қаратилган ҳаракатларни йўқ қилишдан иборатдир. Унинг мақсади харидорларни шундай ўрганиш ва

тушунишдан иборатки, товар ва хизматлар унинг талабига айнан мос тушиб, пировардида ўзини-ўзи сотади».

Француз маркетинг мактабида қўлланиладиган таъриф ҳам Питер Друкер таърифига жуда яқин туради. Унга кўра: «Маркетинг - бу сотишни таъминлаш ва сотувга товарлар ва хизматларни истеъмолчиларнинг талабига мос ҳолда чиқариш орқали уларнинг талабини қондириш мақсадида ўтказиладиган чора-тадбирлар мажмуидир». Америка Маркетинг Ассоциациясининг 1985 йилда маркетингга берган таърифи эса қуйидагича: «Маркетингнинг моҳияти инсонлар ва ташкилотлар талабини қондириш мақсадида товар ва хизматлар ишлаб чиқаришни режалаштириш ва уни амалга ошириш, нарх белгилаш, товарлар ҳаракати ва сотилишини уюштиришдир». Келтирилган таърифлардан кўриниб турибдики маркетинг - серқирра жараён дир. Шу билан бир қаторда маркетинг бозор муносабатлари субъектларининг бизнес фалсафаси, фикрлаш стратегияси ва тактикаси фаолияти экан десак, хато қилмаган бўламиз. Демак, маркетинг бир вақтнинг ўзида «ҳам мушоҳада ва ҳам ҳаракат жараёни» экан. Ҳозирги бозор иқтисодиёти юқори даражага кўтарилган мамлакатларда маркетинг тамойиллари оддий товар ишлаб чиқаришдан бошлаб то мураккаб технологияларгача бўлган жараёнларда яққол кўринмоқда. Бугунги бозор иқтисодиёти тобора чуқурлашиб бораётган шароитда фирмалар, корхоналар ва бошқа бозор субъектларининг рақобатга бардош бериб, самарали фаолият кўрсатишининг бирдан-бир йўли маркетинг имкониятларидан кенг фойдаланиш эканлиги ҳеч кимга шубҳа туғдирмайди.

Республикамызда ҳам сўнгги йилларда мамлакатимизда ишлаб чиқарилаётган товарларга талаб ва таклифни ўрганиш бўйича маркетинг тадқиқотларини ўтказиш механизмини ишлаб чиқиш борасида талайгина ишлар амалга ошрилди. Бу эса бизнинг давлатимизда ҳам маркетингнинг бозор қонун-қоидаларига мувофиқ хўжалик юритиш тизимининг асосий воситасига айланиш даври бошланганлигидан далолатдир. Бу ерда маркетингнинг қуйидаги асосий тамойилларига амал қилиш талаб этилади:

1. Истеъмолчилар эҳтиёжи бўйича қарорлар қабул қилганда талабнинг ҳолати динамикаси ва бозор конъюктурасини диққат билан ўрганиш. Бу тамойилга амал қилиш мавжуд талаб ва қўтилаётган талаб даражаси бўйича бозор ҳолатини, рақобатчи-

ларнинг бозордаги фаолиятини, мижозларнинг бозордаги хулқ-атвори ва уларнинг мазкур корхона товарига муносабатларини яхши билишни кўзда тутди. Бу ерда маркетингнинг бош вазифаси мижозларнинг нимани хоҳлашларини тушуниб етишдан иборатдир.

2. Ишлаб чиқаришнинг талаб структураси ва бозор талабига максимал даражада мослигини таъминлашга шароит яратиш.

Маркетингнинг ҳозирги замон концепцияси корxonанинг бутун фаолияти (ишлаб чиқариш, илмий-техник, сотиш ва ҳоказо) истеъмолчилар талаби ва унинг келгусидаги ўзгариши билан боғлиқ билимларни ўз ичига олади. Маркетинг истеъмолчилар талаби мавжуд бўлган товарларни яратиш, ишлаб чиқариш ва сотиш жараёнлари демакдир. Маркетинг хизмати корxonанинг ишлаб чиқариш, илмий техникавий, молиявий сиёсатини белгилашда муҳим аҳамият касб этади. Бу ерда талабнинг ҳолати ва ўсиш даражасини таҳлил қилиш асосида у ёки бу маҳсулотни ишлаб чиқариш зарурияти бор ёки йўқлиги ҳақида хулоса қилинади.

3. Асосий истеъмолчиларга мазкур корxonанинг товарлари ҳақида маълумот бериш ва уларнинг айнан шу корхона товарларини сотиб олишларига асосан реклама ва руҳсат этилган бошқа воситалар орқали таъсир кўрсатиш.

Янги товарни яратдим ва ишлаб чиқардим, бу яратган ва ишлаб чиқарган товарларим бозорга ўзи йўл топади деб ўйлайдиган корхона раҳбарлари янглишадилар. Албатта, кўпгина корхоналарнинг асосий вазифаларидан бири самара берадиган янги товарларни ишлаб чиқариш ҳисобланади. Лекин, бу товарларни муваффақият билан бозорга силжитиш ҳам муҳим вазифалардан саналади.

Мустақилликка эришиш Ўзбекистонда ҳаётнинг барча жабҳаларини ислоҳ қилишнинг бошланишига асос яратиб берди. Давлатимиз олдида қандай йўл билан бориш муаммоси турган эди. Тараққиёт йўлидан олдин кетган давлатларнинг тажрибаси, инсониятнинг ривожланиш тенденциялари бизнинг олдимизда ягона йўл борлигини – бозор иқтисодиётини куришни яққол кўрсатиб берди. 1991 йил 7 сентябрдан бошлаб бозор муносабатларини шакллантириш борасида чора тадбирлар ишлаб чиқарила бошланди.



Ўзбекистоннинг бошланғич иқтисодий-ижтимоий шароити Шарқий Европа давлатлари, Россия ва Украина қўллаган моделларидан фойдаланишга имкон бермаган эди. Бунинг асосий сабабларига қуйидагиларни кўрсатиш мақсадга мувофиқ:

1. Республика фақат хом ашё етиштиришга мўлжалланган бир томонлама иқтисодиётга эга бўлган Республика ҳисобланиб, бу эса халқ хўжалиги эҳтиёжларини қондириш учун етарли эмас эди.

2. Ўзбекистон аҳолисининг катта қисми меҳнатга лаёқатли бўлмаган ёш болалар, нафақа ёшидаги ва хотин-қизлардан иборат бўлиши ижтимоий ҳимоялашнинг аҳамиятининг юқорилигини белгилар эди.

Шу сабабли ҳукуратимиз бозор иқтисодиётига ўтишнинг *ўзига хос моделини* яратишга қарор қилади. Ҳозирги вақтга келиб халқимиз танлаган йўлнинг тўғрилигини қатъиян эътироф қилиш мумкин. «*Ўзбек модели*»нинг асосий хусусияти шундаки, ҳар қандай ислохотларнинг марказига халқ манфаати қўйилган, халқнинг турмуш шароитини сақлаб қолиш учун бозор муносабатларига босқичма-босқич ўтиш кўзда тутилган эди. Ушбу манфаатлар давлат мулкани хусусийлаштиришда меҳнат жамоасига имтиёзлар бериш йўлини қўллашда ўз асосини топди. «Ўзбек модели»нинг мазмун моҳияти Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримовнинг олдинга сурган *беш тамойида* мужассамланган бўлиб, ҳозир ҳам Ушбу тамойиллар ўз аҳамиятини йўқотмаган.

**Булар қуйидагилар:**

1. *Бозор иқтисодиётига ўтишда давлатнинг ролини ва тўтган ўрнини белгилаб берувчи «давлат – бош маслаҳатчи» тамойили.* Агар мустақилликнинг биринчи йиллари давлат аҳолисини ҳимоялаш, тадбиркорликни ривожлантириш, янги қонунлар яратишда етакчи бўлса, ҳозирги даврда давлатнинг аҳамияти жамиятни самарали бошқарувда, тенглик ва дахлсизликни сақлашда, иқтисодиётни юқори суръатлар билан ривожлантиришда яққол кўзга ташланмоқда.

2. *Иқтисодиётнинг сиёсатдан устуворлиги тамойили* Ўзбекистонда қисқа муддат ичида саноатнинг янги соҳаларини яратишга, қишлоқ хўжалик самарадорлигини кескин оширишга, аҳолининг турмуш шароитини яхшилашга сабаб бўлди. Ушбу тамойилнинг негизида, аввало, Ўзбекистоннинг иқтисодий муста-

қиллигини таъминлаш ётади. Дон мустақиллиги, энергетик мустақиллик ва ниҳоят ташқи иқтисодий алоқалар мустақиллиги сиёсий мақсадларнинг иқтисодий манфаатларга бўйсундирилиши натижа-сида эришилди.

3. *Қонун устуворлиги тамойилини* жамиятимизнинг демократлашувини белгиловчи асосий тамойил деб таърифлаш мумкин. Ўзбекистонда бозор иқтисодиётини асослаб берувчи ҳар томонлама пухта ўйланган Конституциянинг яратилиши, унинг асосида мулоқотларни ривожлантирувчи қонунлар қабул қилиниши ва ҳаётга тадбиқ этилиши қонунларга бўлган ҳурмат-этибордан келиб чиқади. Ўзбекистонда қонунчиликнинг ҳамма учун бир хил амал қилиниши суд ҳокимиятининг ҳақиқий кучга эга бўлишини асослаб бермоқда.

4. *Кучли ижтимоий сиёсат тамойилининг* бажарилиши ҳар бир алоҳида шахс ислоҳотлардан четда қолмаслиги, унга зарар етмаслигига қаратилган эди. Юқорида таъкидлаганимиздек, Ўзбекистонда ёрдамга муҳтож аҳоли қатламлари жуда кўп. Уларга астойдил ёрдам бериш, инсонга хос бўлган турмуш шароитини таъминлаш, жамиятнинг ҳурматига сазовор бўлишига йўл очиб бериш ижтимоий чораларнинг асосий мақсади бўлиб ҳисобланади. Мазкур тамойил давлат бюджетининг **53 фоизини** ижтимоий соҳани ривожлантиришга йўналтириш билан тушунтирилади.

5. *Бозор муносабатларининг ҳозирги ҳолатини шакллантиришга катта таъсир кўрсатиб бораётган тамойилга ислоҳотларнинг босқичма-босқич амалга оширилиши киради.* Бизлар бозор иқтисодиётини фақат қоғозда акс эттириш учун кураётганимиз йўқ, балки халқнинг турмуш савиясини ривожланган мамлакатлар қаторига кўтариш учун қурмоқдамиз. Шу сабабли, бозор муносабатларини яратиш учун 500 кун, бир йил ёки ўн йил муддат белгилаш ва унга эришиш учун аҳолини азобга қўйиш нотўғри. Бозор муносабатларини шакллантириш узлуксиз жараён бўлиб, *уни маълум кетма-кетликда, босқичма-босқич* олиб бориш зарур.

Юқоридаги тамойилларнинг ҳаётийлиги нафақат Ўзбекистонда, балки бутун жаҳонда тан олинган бўлиб ҳозир ўзбек моделининг асосий йўналишлари бошқа давлатлар томонидан ҳам қўлланилмоқда.



Замонавий бозор муносабатларининг Ўзбекистондаги хусусиятлари уларга бош мақсаднинг мазмунидан, яъни ижтимоий йўналтирилган бозор иқтисодиётига асосланган демократик фуқаролик жамиятини куришдан келиб чиқади.

Ушбу мақсаднинг алоҳида йўналишларини ёритадиган бўлсак, иқтисодиётнинг ижтимоий йўналтирилганлиги жамиятнинг барча аъзоларига ижтимоий неъматлардан бирдай фойдаланиш имкониятларини яратиш ва аҳолини мақсадли ҳимоялашни ифодалайди. Ҳақиқатдан ҳам, иқтисодий тадбирларнинг бош мезони халқ фаровонлиги ва ижтимоий самарадорлик қилиб белгиланган. Бундан ташқари ижтимоий йўналтирилганлик жамиятимизда диний бағрикенглик, меҳр-мурувват, катталарга ҳурмат ва кичикларга ғамхўрлик, маҳаллага ва оилага эътиборнинг кучайиб боришида намоён бўлмоқда. Айниқса, таълим соҳасини ривожлантириш, спорт ва соғлиқни сақлаш тизимини ислоҳ қилишга эътиборни қаратишда ижтимоий мулоқотларнинг ўзига хослигини кўриш мумкин.

Иқтисодиётнинг самарадорлиги ва рақобатбардошлигини ошириш бўйича олиб борилган чора-тадбирлар хўжалик алоқаларининг куйидаги хусусиятларига асос бўлмоқда:

*a)* маҳаллийлаштириш ва ички имкониятларга таяниш. Бозор иқтисодиёти тамойилларида ресурслар самарадорлигини оширишга эътибор қаратиш маҳаллий хом ашёдан унумли фойдаланишга йўл очиб берди. Вазирлар Маҳкамаси томонидан ишлаб чиқилган маҳаллийлаштириш дастури ички бозор имкониятларини миллий корхоналар томонидан қондиришга имконият яратди;

*b)* кичик бизнес ва тадбиркорликни иқтисодиётдаги асосий куч сифатида таркиб топтириш. Ўзбекистон Республикасида шаклланган муносабатларда кичик бизнесга алоҳида ўрин ажратилган. Яқин келажақда ялпи ички маҳсулотнинг 60 фоизини кичик бизнес томонидан яратилишининг режалаштирилганлиги бунинг яққол намунасидир;

*c)* ташқи иқтисодий фаолиятнинг эркинлашувини ҳам бозор муносабатларининг бир кўриниши сифатида тан олиш мумкин. Ҳозир ҳар қандай юридик ва жисмоний шахс ташқи иқтисодий фаолият билан эркин шуғулланиши мумкин. Бундан ташқари, ҳар бир корхонага нисбатан экспортни рағбатлантириш сиёсатининг

қўлланилиши жаҳон бозорида Ўзбекистон корхоналарининг танилишига сабаб бўлмоқда;

d) пул-молия тизимининг мустаҳкамланиши. Бозор иқтисодиётининг асосий белгиларидан бири пулнинг барқарорлиги ҳисобланади. Ўзбекистон Республикасида бюджет тақчиллигининг йўқлиги, инфляция суръатларининг пасайиши, ички конвертациянинг жорий этилиши миллий валютамизнинг барқарорлигига ижобий таъсир қилмоқда;

e) хорижий инвестицияларга кенг йўл очиб берилиши ҳам замонавий бозор муносабатларининг белгиларидан бири ҳисобланади. Иқтисодий ўсишнинг юқори суръатлари, сиёсий ва ижтимоий барқарорлик кўплаб хорижий ва қўшма корхоналарнинг Ўзбекистонда фаолият кўрсатишга имкон бермоқда.

Бозор муносабатларининг чуқурлашуви Ўзбекистон Республикасининг нафақат кучли ижтимоий сиёсат, балки маънавий юксалишида ҳам ўз аксини топмоқда. Миллий қадриятларининг тикланиши, маданиятнинг ривожланиши, халқ ижодиётининг кенгайиб боришини бунга мисол келтириш мумкин.

Республикада бозор иқтисодиёти механизмини ривожлантиришда замонавий фикрлашни ривожлантириш ва янгича ишбилармонлик фалсафасини кенгайтириш ҳам катта аҳамият касб этмоқда.

## **1.2. Маркетингнинг мақсади, концепцияси ва функциялари**

Маркетингнинг моҳиятини чуқурроқ англаб етиш учун маркетинг муносабатларининг иштирокчилари, объектлари, субъектлари, мақсадлари, концепциялари, турлари ва функциялари ҳақидаги билимларга эга бўлиш керак. Маркетингнинг объектлари деганда моддий товарлар, хизматлар, ғоялар тушунилади. Кўпинча бу объектларни «Товарлар» тушунчасига бирлаштирилади. Маркетинг субъектлари деганда эса, ишлаб чиқарувчилар, истеъмолчилар, маркетинг бўйича мутахассислар, воситачилар ва ҳоказолар тушунилади. Маркетинг соҳасидаги адабиётларда асосан маркетингнинг тўртта мақсади келтирилади. Булар куйидагилар ҳисобланади:

1. Мумкин бўлган максимал юқори истеъмолга эришиш.

2. Истеъмолчилар талабининг максимал қондирилишига эришиш.

3. Истеъмолчиларга кенг ассортиментдаги товарларни танлашига имконият яратиш.

4. Аҳоли турмуш даражаси сифатини ошириш.

Максимал юқори истеъмолга эришишда кўпчилик раҳбарлар маркетингнинг мақсади - ишлаб чиқаришнинг максимал ўсиши ва корхонанинг бойишида асосий омил юқори истеъмолга эришишни рағбатлантиришда деб биладилар. Бу фикрни бошқача ифодаласак, одамлар қанча кўп сотиб олса ва қанча кўп истеъмол қилишса, шунча бахтли бўладилар деган маънони англатади. Лекин, баъзи бир кишилар моддий бойликлар массасининг ортиши катта бахтга эришишдан далолатдир деган фикрга шубҳа билан қарайдилар. Демак, маркетингнинг мақсади фақат мумкин бўлган максимал истеъмолга эришишдангина иборат эмас экан.

Истеъмолчиларнинг талабининг максимал қондирилишига эришиш. Бу нуқтаи назарга мувофиқ маркетинг тизимининг асосий мақсади мумкин бўлган максимал юқори истеъмолга эришиш эмас, балки истеъмолчиларнинг талабини максимал қондиришдан иборатдир. Бу дегани товар массаси истеъмоли кўп бўлсада, у бирон-бир аҳамиятга эга бўлмаслиги мумкин. Уларнинг аҳамиятлилиги, товар массасининг кўплиги билан эмас, балки бу товар массаларининг қанчалик даражада истеъмолчиларнинг талабини қондира олиши билан ўлчанади. Афсуски, истеъмолчиларнинг талабининг қондирилиш даражасини ўрганиш то ҳозирги кунгача муаммолигича қолмоқда.

Истеъмолчиларга кенг ассортиментдаги товарларни танлашга имконият яратиш. Баъзи бир бозор мутахассислари маркетинг тизимининг асосий мақсади товарлар хилма-хиллигини максимал таъминлаш ва истеъмолчиларнинг кенг ассортиментдаги товарларни танлашига имконият яратишдан иборатдир деб ҳисоблайдилар. Тизимнинг мақсади истеъмолчининг талабига тўлиқ мос келадиган товарни топишига ёрдам беришдан иборат бўлиши керак.

Аҳоли турмуш даражаси сифатини ошириш. Кўпчилик мутахассислар маркетинг тизимининг асосий мақсади аҳоли «турмуш даражасининг сифати»ни яхшилашдан иборат деб биладилар. Бу тушунча қуйидагиларни ўз ичига олади:

1) товарнинг сифати, миқдори, ассортименти, нархи;

- 2) меҳнатга ҳақ тўлаш даражаси;
- 3) маданий муҳитнинг сифати ва бошқалар.

### **Маркетинг концепцияси**

Маркетинг дунё амалиётида тўсатдан пайдо бўлган эмас. У ишлаб чиқаришни ва сотишни ривожлантириш услублари, мақсадлари ва вазифаларига менежерларнинг кўп йиллик қарашлари натижасидир. Қадим ўтган замонларда этикдўз ўз устахонаси пештоғига бир жуфт таъмирланган этикни осиб қўйиб, товарни силжитишнинг айрим услубларидан фойдаланган, зеро маркетинг концепцияси анча кейин пайдо бўлган. XVIII асрнинг иккинчи ярмида таниқли иқтисодчи Адам Смит ўзининг «Жамият бойликлари» асарида ишлаб чиқарувчининг истеъмолчининг талабини қондиришдан бўлак ташвиши йўқдир - деб ёзган эди. Маркетинг концепциясининг шаклланишига илмий-техник тараққиёт, уларнинг тез суръатлар билан янгилашиб туриши, ишлаб чиқаришни самарали бошқариш ва ҳоказолар катта таъсир кўрсатди. Маркетинг эволюциясининг биринчи босқичи XX асрнинг бошидан 30-йилларнинг ўрталаригача, иккинчи босқичи эса 30 йилларнинг ўрталаридан 80-йилларнинг ўрталаригачани, учинчи босқичи эса 80-йилларнинг ўрталаридан то ҳозирги кунгача бўлган даврни ўз ичига олади.

Маркетинг эволюциясининг биринчи босқичида кетма-кет икки концепция пайдо бўлди: ишлаб чиқаришни такомиллаштириш ва товарни такомиллаштириш концепциялари.

Ишлаб чиқаришни такомиллаштириш концепциясини қўллаш икки ҳолатда ўринли бўлади. Биринчиси, талаб таклифдан юқори бўлган ҳолатда. Бу ҳолатда корхона раҳбарияти асосий эътиборни ишлаб чиқаришни юксалтиришга қаратади. Иккинчиси, товарнинг таннархи юқори бўлганда, чунки уни камайтириш учун ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш талаб этилади. Демак, бу концепцияда товар ишлаб чиқарилса бас, ҳеч қандай маркетинг тадбирлари қўлланмаса ҳам товарнинг харидорларга сотилиши таъминланади.

Товарни такомиллаштириш концепциясининг моҳияти шундан иборатки, истеъмолчилар юқори сифатли, яхши эксплуатацион хусусиятларга ва тавсифларга эга бўлган товарга нисбатан хайрихоҳлик билан қарайдилар. Демак, фирма ёки корхона бошқа-

рувчилари товар сифатини яхшилашга, эксплуатацион хусусиятларини оширишга, ўраб-жойлаш, баҳо ва дизайн ёрдамида товарнинг харидоргирилигини оширишга, умуман бу товарнинг сифати аъло даражада эканлигига истеъмолчини ишонтиришга ўз куч-қудратини сарфламоғи зарур. Бошқача айтганда бу концепция «узоқни кўролмайдиган маркетинг»га олиб келиши мумкин. Масалан, «Ўзбекистон ҳаво йўллари» компаниясининг раҳбарияти мижозларга фақат самолёт керак деб ўйлаб, бошқа қулайликлар ва хизматларни ташкил этишни ўйлашмаса, у ҳолда мижозларини йўқотиб қўйиши ҳам мумкин.

Маркетинг эволюциясининг иккинчи босқичида тижорат фаолиятини жадаллаштириш ва маркетингнинг умумий концепциялари (маркетинг-микс) вужудга келди. Бу концепцияларда асосий эътибор товарни сотишга ва истеъмолчиларга қаратилган.

Тижорат фаолиятини жадаллаштириш концепцияси товарни силжитиш, сотиш ва сотилишларини рағбатлантириш соҳасида етарли даражада, ҳатто агрессив ҳаракатлар амалга оширилмаса, истеъмолчилар корхонанинг товарларини керакли микдорда сотиб олмайдилар – деб ҳисоблайди. Кўпгина фирмалар сотишда қийинчиликлар туғилса, ортиқча ишлаб чиқариш белгилари кўрина бошласа, мазкур концепцияни мўлжал қиладилар. Бундай фирма ва компанияларнинг мақсади - бозор талаб қилаётган товарларни ишлаб чиқариш эмас, балки ишлаб чиқарилган товарларни сотишдан иборатдир.

Кўпчилик ҳолларда тижорат фаолиятини жадаллаштириш ва маркетинг концепцияларини бир-бири билан чалкаштирадилар. Маркетинг соҳаси бўйича йирик мутахассис Т.Левитт уларни бир-биридан куйидагича фарқлайди: тижорат фаолиятини жадаллаштириш концепцияси - бу диққат-эътиборни сотувчи заруриятига қаратиш, маркетинг концепцияси эса бутун диққат-эътиборни харидорга қаратишдан иборатдир. Ҳозирги кунда маркетинг амалиётида ижтимоий ва ахлоқий масалаларни ҳисобга олиш зарурияти ижтимоий-ахлоқий маркетинг концепциясининг ривожланишини келтириб чиқарди. Бугунги кунда атроф-муҳитнинг ифлосланиши, аҳоли сонининг тез суръатлар билан ўсиши маркетингнинг ана шу концепциясидан фойдаланишни тақозо этади. Бу концепция фирманинг фойдалилиги, истеъмолчилар эҳтиёжла-

рини қондириш даражаси ва жамият манфаатлари каби уч омилнинг ўзаро уйғунликда бўлишини талаб қилади.

Маркетинг концепциясининг шаклланишига илмий-техник тараққиёт, уларнинг тез суръатлар билан янгилашиб туриши, ишлаб чиқаришни самарали бошқариш ва ҳоказолар катта таъсир кўрсатди. Маркетинг эволюциясининг

а) биринчи босқичи XX асрнинг бошидан 30-йилларнинг ўрталаригача,

б) иккинчи босқичи эса 30 йилларнинг ўрталаридан 80-йилларнинг ўрталаригачани,

с) учинчи босқичи эса 80-йилларнинг ўрталаридан то ҳозирги кунгача бўлган даврни ўз ичига олади.

Маркетинг эволюциясининг **биринчи босқичида** кетма-кет икки концепция пайдо бўлди: *Ишлаб чиқаришни такомиллаштириш ва товарни такомиллаштириш концепциялари.*

1. **Ишлаб чиқаришни такомиллаштириш концепциясини** қўллаш икки ҳолатда ўринли бўлади. Биринчиси, талаб таклифдан юқори бўлган ҳолатда. Бу ҳолатда корхона раҳбарияти асосий эътиборни ишлаб чиқаришни юксалтиришга қаратади. Иккинчиси, товарнинг таннархи юқори бўлганда, чунки уни камайтириш учун ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш талаб этилади. Демак, бу концепцияда товар ишлаб чиқарилса бас, ҳеч қандай маркетинг тадбирлари қўлланмаса ҳам товарнинг харидорларга сотилиши таъминланади.

2. **Товарни такомиллаштириш концепциясининг** моҳияти шундан иборатки, истеъмолчилар юқори сифатли, яхши эксплуатацион хусусиятларга ва тавсифларга эга бўлган товарга нисбатан хайрихоҳлик билан қарайдилар. Демак, фирма ёки тиббий муассасалар бошқарувчилари товарлар ва хизматларни сифатини яхшилашга, эксплуатацион хусусиятларини оширишга, ўраб-жойлаш, баҳо ва дизайн ёрдамида товарнинг харидоргирлигини оширишга, умуман бу товарнинг сифати аъло даражада эканлигига истеъмолчини ишонтиришга ўз куч-қудратини сарфламоғи зарур. Бошқача айтганда бу концепция «узоқни кўролмайдиган маркетинг»га олиб келиши мумкин. Масалан, «Ўзбекистон ҳаво йўллари» компаниясининг раҳбарияти мижозларга фақат самолёт керак деб ўйлаб, бошқа қулайликлар ва хизматларни ташкил



этишни ўйлашмаса, у ҳолда мижозларини йўқотиб қўйиши ҳам мумкин.

3. Маркетинг эвалюциясининг *иккинчи босқичида тижорат фаолиятини жадаллаштириш ва маркетингнинг умумий концепциялари (маркетинг-микс) вужудга келди.* Бу концепцияларда асосий эътибор товарни сотишга ва истеъмолчиларга қаратилган.

4. *Тижорат фаолиятини жадаллаштириш концепцияси* товарни силжитиш, сотиш ва сотилишларини рағбатлантириш соҳасида етарли даражада, ҳатто агрессив ҳаракатлар амалга оширилмаса, истеъмолчилар товарларини керакли микдорда сотиб олмайдилар деб ҳисоблайди. Кўпгина фирмалар сотишда қийинчиликлар туғилса, ортиқча ишлаб чиқариш белгилари кўрина бошласа, мазкур концепцияни мўлжал қиладилар. Бундай фирма ва компанияларнинг мақсади бозор талаб қилаётган товарларни ишлаб чиқариш эмас, балки ишлаб чиқарилган товарларни сотишдан иборатдир.

Кўпчилик ҳолларда тижорат фаолиятини жадаллаштириш ва маркетинг концепцияларини бир-бири билан чалкаштирадилар. Маркетинг соҳаси бўйича йирик мутахассис Т.Левитт уларни бир-биридан қуйидагича фарқлайди: тижорат фаолиятини жадаллаштириш концепцияси-бу диққат-эътиборни сотувчи заруриятига қаратиш, маркетинг концепцияси эса бутун диққат-эътиборни харидорга қаратишдан иборатдир.

5. Ҳозирги кунда маркетинг амалиётида *ижтимоий ва ахлоқий масалаларни* ҳисобга олиш зарурияти *ижтимоий-ахлоқий маркетинг концепциясининг* ривожланишини келтириб чиқарди. Бугунги кунда атроф-муҳитнинг ифлосланиши, аҳоли сонининг тез суръатлар билан ўсиши маркетингнинг ана шу концепциясидан фойдаланишни тақозо этади. Бу концепция фирманинг фойдалилиги, истеъмолчилар эҳтиёжларини қондириш даражаси ва жамият манфаатлари каби уч омилнинг ўзаро уйғунликда бўлишини талаб қилади.

**1. Ишлаб чиқаришни (хизмат кўрсатишни) такомиллаштириш концепцияси.**

Ушбу концепция таъкидлайдики, истеъмолчилар кўп тарқалган ва нарх мос тўшадиган товар (хизмат) ларни харид қилишга жуда мойил бўладилар. Шунинг учун раҳбарлар ишлаб чиқаришни такомиллаштириш ва тизим тақсимотини самарадор

ишлашени таъминлашга ўз диққат эътиборларини қаратмоқлари лозим.

Бу концепцияни қўллаш 2 ҳолатда маъқул келади.

**Биринчи** хизмат (товар) га талаб таклифдан юқори бўлиши. Бундай пайтда ишлаб чиқаришни кўтариш учун имкониятлар кидириш лозим.

**Иккинчи** – товар ёки хизмат таннархи жуда юқори ва уни тушириш керак, бунда ишлаб чиқаришни кучайтиришга тўғри келади. Ушбу концепцияни тиббиёт муассасалари қўллашени тарафдоримиз, чунки ҳар соатда кўп мижозларга хизмат кўрсатсаларда, уларни номларига беморларга нисбатан аҳамиятли бўлмаганлиги, қабулда навбатнинг катталиги ва б.к.

## **2. Товар (хизмат)ни такомиллаштириш концепцияси.**

Бу концепция олдида сурган масала бу товар ва хизматлар сифатини ошириш, ишлатиш хусуситлари ва тавсифларини яхшилаш эвазига истеъмолчиларни жалб этишдир. Бу эса муассаса ва ташкилотни доимо товар ва хизматни такомиллаштиришга ўз меҳнат ва кучларини сарфлашга мажбур этади.

Ўтган даврларда тиббий игна, шприц, қон ва бошқа суюқликлар куйиш системалари ва бошқа тиббий ускуналар кўп марталаб ишлатилар ва бу шифокор ва мижозларни қониқтирар эди. Бугунги кунда СПИД вирусининг тарқалиб кетиши натижасида эскириб қолган ускуналар ўрнига тиббий саноат томонидан бугунги талабга жавоб берадиган бир марта ишлатиладиган шундай ускуналар ишлаб чиқарилди ва улар қўлланилмоқда. Бу эса ўз навбатида СПИД вирусини тарқалмаслигига катта қалқон бўлмоқда.

## **3. Тижоратни кучайтиришни интенсификациялаш концепцияси.**

Ушбу концепция олдинда сурган гоёга мувофиқ хизмат ва товар ишлаб чиқарувчилар томонидан ўз молларини кўпроқ харид қилиши учун етарли ҳаракат ва рағбатлантириш ишларини олиб бормаган такдирда истеъмолчилар ўз талабларини қондириш учун муассаса ва ташкилотлар таклиф қилаётган товар ва хизматларни керакли миқдорда харид қилмасликлари мумкин. Таклиф талабдан юқори бўлган йирик шаҳарларда жойлашган янги тиббий муассасалар мана шу концепцияни ишлатишни фаоллаштиришлари лозим.

#### 4. Маркетинг концепцияси.

Бу концепцияга кўра, муассаса ва ташкилот ўз олдига қўйган мақсадига эришиши учун бозорда мақсадли муҳтожлик ва эҳтиёжларни тўғри аниқлаш, ҳамда рақобатчиларга нисбатан истеъмолчиларни ўта самарали, сифатли ва катта қувватли хизмат ва товарларга бўлган талабни кутилган даражада қониқтириш ҳисобланади. Маркетинг концепциясига асосан муассаса ва ташкилотлар мижозларни қониқшини тўлиқ таъминлаш ва сақлаб қолиш учун ўз фаолиятини интеграллайди ва мувофиқлаштиради. Бу концепцияни тижоратни кучайтиришни интенсификациялаш билан алмаштириб қўймаслик лозим. Товар ва хизматни реализация қилиш учун тижоратни кучайтириш – бу сотувчининг муҳтожлигини қондириш бўлса, маркетинг эса харидорлар муҳтожлигини қондириш ҳисобланади.

#### 5. Ижтимоий-этик маркетинг концепцияси.

Унга кўра муассаса ва ташкилотнинг асосий вазифаси мақсадли бозорда хизмат ва товарга харидорларнинг муҳтожлиги, эҳтиёжи ва қизиқишини ўрганиб ўрнатиш ва рақобатчиларга нисбатан самарали ва катта қувватли хизматга товарларга бўлган талабни таъминлаш ва уни сақлаб туриш ҳисобланади. Мана шу концепцияга экологик тоза маҳсулот ишлаб чиқарувчи ташкилотлар ривож этидилар. Бу концепция бозор раҳбарларидан маркетинг сиёсати чегарасида 3 та омилларга боғлаб олиб боришни талаб этади: *Даромадни чиқариб олиш, истеъмолчи эҳтиёжини қондириш ва ҳолатини яхшилаш.* Маркетингнинг бу концепцияси ҳар бир шахсни, аҳолини ва бутун жамият саломатлигини яхшилашга қаратилган бўлиб, бу биринчи навбатда соғлиқни сақлаш тизимида ишлатилади. Фаровон жамият (Благосостояние общества) – комплекс тушунча бўлиб, унинг бир қирраси жамоатчилик саломатлигидир.

Барча цивилизация ривожланган мамлакатларда жамоатчилик саломатлиги жамият товари (ёки жамият яхшилаш) деб таснифланади ва уни таркиб топтириш, сифати ва ҳар бир кишини унга етишишини таъминлаш мамлакатдаги давлат институтлари зиммаларига юкланади. Уларнинг фаолиятлари ижтимоий-этик концепцияни фаол реализация қилишга ва ижтимоий-ориентациялашган бозор иқтисодиётига таяниб иш олиб боришга қаратилади.

### 1.3. Маркетингнинг функциялари ва элементлари

Маркетинг функциялари унинг амалдаги фаолиятини ифодалайди. Асосан, маркетингнинг тўртта функцияси мавжуд: аналитик, ишлаб чиқариш, сотиш, назорат.

Аналитик функциянинг асосий мазмуни кенг қамровли маркетинг тадқиқотларини (marketing research) ўтказишдан иборатдир. Бу тадқиқотлар асосан учта йўналишда олиб борилади: бозорни комплекс тадқиқ қилиш, фирманинг ишлаб чиқариш ва сотиш имкониятларини ўрганиш, маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш.

Маркетинг аналитик функциясининг сўнги натижаси ҳар қайси бозорда фирманинг мақсадли ривожланиши ва бунга эришиш стратегиясини шакллантиришдан иборат бўлади. Масалан, фирма ўзининг глобал ривожланишининг асосий-харакатлантирувчи воситаси сифатида ҳар хил бозорда «қаймоғини олиш» ёки «бозорни бутунлай қамраб олиш» стратегияларидан фойдаланиб, диверсификация стратегиясини танлаши мумкин ва ҳоказолар. Умуман, у ёки бу стратегияни танлаш фирманинг имкониятлари, бозордаги мавжуд ҳолат, компаниянинг ўз олдига қўйган мақсади кабилар билан аниқланади.

Ишлаб чиқариш функцияси маълум ассортиментдаги товарларни яратиш, жиҳозларни янгилаш, янги технологияларни ишлаб чиқиш, товар сотилгандан кейинги хизматни ташкил этиш ва ҳоказоларни ўз ичига олади.

Сотиш функцияси товар ҳаракати тизимини ташкил этиш, нарх сиёсати, товарни силжитиш бўйича чора тадбирлар ишлаб чиқиш, кадрларни ишга қабул қилиш, ўқитиш, малакасини ошириш учун қайта тайёрлаш каби масалаларни ўз ичига олади.

Маркетинг назорат функцияси фирманинг маркетинг дастўрини амалга ошириш жараёнида, яъни қўйилган мақсадга эришишдаги маркетинг фаолиятининг ютуқ ва камчиликларини аниқлаш учун ўтказилади. Агар камчиликлар аниқланса бу камчиликларни тугатиш чора-тадбирлари ишлаб чиқилади.

Маркетингни кенг маънода тушунадиган бўлсак, бу – товарларни айирбошлаш асосида айрим олинган киши ва гуруҳларнинг талаб ва эҳтиёжларини қондиришга қаратилган иқтисодий-бошқарув жараёни экан. Бу жараёнларнинг асосини маркетингнинг куйидаги элементлари ташкил этади: эҳтиёж, хоҳиш, талаб, товар,

айирбошлаш, битим, бозор (3-чизма). Бу элементларнинг ўзаро боғлиқлиги 3-чизмада келтирилди.

Эҳтиёжлар шахсий ва ишлаб чиқариш эҳтиёжларига бўлинади.

Эҳтиёж (шахсий) - бу шахснинг ўзини ва оиласининг етарли даражада турмуш тарзини таъминлаш мақсадидаги маълум ҳаётий зарурий хоҳишларидир (истакларидир). Шахсий (индивидуал) эҳтиёж - мураккаб социал-иқтисодий категория бўлиб, у истеъмол доирасидаги субъектларнинг физиологик, демографик ва психологик хусусиятларини ҳамда уларнинг ижтимоий ҳаётдаги ролини ўзида мужассамлантиради. Таниқли тадқиқотчи А.Маслоу эҳтиёжнинг иерархик кетма-кетлигини пирамида шаклида тасвирлайди.



А.Маслоу пирамидаси (эҳтиёжлар зинаси иерархияси)

Инсон биринчи навбатда муҳим, зарурий эҳтиёжини қондиришга ҳаракат қилади. Бу вазифа ҳал этилганданок, инсон навбатдаги муҳим эҳтиёжни қондиришга ҳаракат қилади. Маслоу пирамидасида кўрсатилганидек, инсон учун биринчи зарурий эҳтиёж физиологик (оziқ-овқат, кийим-кечак, яшаш учун жой) эҳтиёж ҳисобланади.

Ишлаб чиқариш эҳтиёжлари деганда эса корхонанинг ишлаб чиқариш фаолиятини амалга ошириш учун зарур бўладиган предмет ва хизматлар тушунилади.

Хоҳиш (истак) - бу эҳтиёжнинг конкретлаштирилган шаклидир. Масалан, озиқ-овқат маҳсулотларига бўлган эҳтиёж умумий бўлса, олма мевасига бўлган эҳтиёж конкретлаштирилган эҳтиёждир. Бир мамлакатда яшовчи истеъмолчилар эҳтиёжларини хилма-хил турдаги ва ассортиментдаги товарлар сотиб олиш йўли билан қондирадилар.

Талаб - бу бозорда акс этган, пул билан таъминланган эҳтиёждир (унинг бир қисмидир). Талаб ҳажми маълум вақт давомида ва маълум нарх даражасида истеъмолчи ҳарид қилиши мумкин бўлган маҳсулотлар ва хизматлар миқдоридир. Талабнинг ҳажми ва таркиби аҳоли таркиби ва зичлигига ҳамда уларнинг даромадларига боғлиқдир. Талаб - бу бозорни ҳаракатлантирувчи кучдир десак хато қилмаган бўламиз.

Товар - бу истеъмолчиларнинг маълум бир эҳтиёжларини қондириш мақсадида бозорга сотиб олиш, фойдаланиш, истеъмол қилиш учун таклиф этилган меҳнат маҳсулидир. Товар - бутун маркетинг фаолиятининг асосидир. Агар товар истеъмолчиларнинг талабини қондира олмаса, у ҳолда ҳеч қандай сотишни ташкил этиш ҳаракатлари, қўшимча ҳаражатлар товарнинг ва фирманинг бозордаги позициясини яхшилаш олмайди. Маркетингнинг биринчи қатъий қондаси «Агар сизда товар бўлмаса, сизда ҳеч нарса йўқ»дан иборатдир.

Айирбошлаш - бу таклиф этиб, таклиф этилган нарса ўрнига керакли нарсани олиш ҳаракатидир.

Хоҳиш бўйича айирбошлашнинг амалга оширилиши қуйидаги шартларнинг бўлишини тақозо этади:

1. Томонлар энг камида иккита бўлиши керак.
2. Иккала томоннинг ҳар бири қарама-қарши томонни қизиқтирадиган, талабини қондирадиган нарсага эга бўлиши керак.
3. Ҳар бир томоннинг айирбошлашни амалга ошириши учун истаги бўлиши керак.
4. Ҳар бир томон иккинчи томоннинг таклифини қабул қилишда ва қабул қилмасликда эркин бўлиши керак.
5. Ҳар бир томон ўз товарининг коммуникациясини ва етказиб берилишини таъминлай билиши керак.

Агар айирбошлаш илмий фан сифатида маркетингнинг асосий тушунчаси бўлса, у ҳолда маркетинг доирасининг асосий ўлчов бирлиги битим ҳисобланади.

Битим - икки томон орасидаги савдо операцияси бўлиб, у камида икки субъектнинг манфаатини ўзида мужассамлаштиради. Масалан, харидор магазинчига беш минг сўм бериб, чойнак харид қилади. Битимлар икки хил бўлади: пул битими ва бартер битими. Пул битимида товар пулга айирбошланади, бартер битимида эса товар товарга айирбошланади.

Бозор (market) - сотувчи билан харидор ўртасида товарни пулга айирбошлаш муносабати. Айирбошлаш объектнинг моддий шакли жиҳатидан олганда истеъмол товарлари ва хизматлар, ишлаб чиқариш воситалари, инвестиция, қимматбаҳо қоғозлар, илмий ғоялар, техникавий ишланмалар ва меҳнат (иш кучи) бозорлари мавжуд. Умуман олганда, маркетинг тушунчаси у ёки бу йўсинда бозорга муносабати мавжуд бўлган инсон фаолиятидир.

#### 1.4. Маркетингнинг фалсафаси ва асосий қондалари

Маркетинг фалсафаси маркетинг жараёнининг ривожланиш йўлини акс эттиради. Маркетинг фалсафасининг келиб чиқишини англаш учун иқтисодий ривожланиш тарихига мурожаат қиламиз. Маълумки, 1880 йилларда пул товар муносабатларига асосланган ишлаб чиқариш Англия, Германия, Францияда шаклланиб маҳсулот ишлаб чиқариш кўпая борди. Натижада бозорлар маҳсулотларга тўлиб-тошиб, таклиф талабдан ошиб кетди. Бу вазият иқтисодда тургунлик даврининг бошланиши эди. Товар ишлаб чиқарувчиларнинг олдида ишлаб чиқарилган товарларни қандай қилиб сотиш муаммоси пайдо бўлди. Олимлар, иқтисодчилар вазиятни таҳлил қилиш, ишлаб чиқаришни шакллантириш мақсадида «нимани сотиш мумкин бўлса шуни ишлаб чиқариш керак», - деган ғояни таклиф қилдилар. Бу маркетингнинг биринчи фалсафаси бўлиб тарихга кирди. Албатта, нимани сотиш мумкин бўлса шуни ишлаб чиқариш учун истеъмолчиларнинг талабини ўрганиш лозим бўлади. Шундай қилиб биринчи марта ишлаб чиқариш истеъмолчиларнинг талаби билан боғлиқ бўлди. Маркетингнинг биринчи фалсафаси 1930 йилларгача, яъни Фарбий

Европа, Америкада буюк депрессия даврининг бошланишига қадар самарали натижа берди. XX асрнинг 20-йилларининг охирларига келиб яна иқтисодий инқироз бошланди. Бу даврда рўй берган инқирознинг сабаби яна таклифнинг талабдан ошиб кетиши эди. Яна вазиятни таҳлил қилиб олимлар, иқтисодчилар қуйидаги таклифни бердилар «маҳсулотни қанча сотиш мумкин бўлса, шунча ишлаб чиқариш керак». Эътибор беринг биринчи фалсафа «нимани сотиш мумкин бўлса шунча ишлаб чиқариш лозим эди». Иккинчи фалсафа эса «нимани, қанча ишлаб чиқариш бўлди». Энди нафақат талабни, балки унинг миқдорий кўрсаткичини ҳам аниқлаш лозим бўлиб қолди. Масалан автомобил ишлаб чиқарадиган корхона бир йўла автомобилларни (юк, енгил, йўловчи ташувчи, махсус автомобилларни) қанча миқдорда ишлаб чиқариш масаласини ҳам ҳал қилиши лозим эди. Маркетингнинг иккинчи фалсафаси ҳам биринчисидагидек тахминан 50 йил хизмат қилди. 30-йиллардан бошлаб бирор корxonани қуришдан аввал талабни ўрганиб қандай маҳсулотга эҳтиёж бор, кейин шу маҳсулотга бўлган эҳтиёжни аниқлаб уни қурадиган бўлдилар. Ҳозирги кунда ҳам тадбиркорлар сармоя тиқиб бирор корxonани қуришдан аввал эҳтиёжни ўрганиш, уни қондирадиган маҳсулотни ишлаб чиқарадиган корхона қуради.

80-йилларга келиб ишлаб чиқариш янги техника ва технология билан жиҳозланди. Маҳсулотнинг сифати ҳам миқдори ҳам ошиб кетди. Ишлаб чиқариш юқори даражада автоматлаша бошлади. Бир йўла маркетинг тадқиқотлари ҳам тараққий этди. Шунга қарамай, ўша классик масалани ечиш лозим бўлди. Замон ўзгариши билан ечиладиган масала мазмунан бир бўлгани билан уни ечиш усули янгича бўлди. Яна ўша вазият юзага келди. Яъни таклиф талабдан ўзиб кетган, иқтисодий ривожланиш суръатлари секинлашган, ишлаб чиқаришга тиқилган сармоя ҳаракати ҳам сустрлашган эди. Олимлар, иқтисодчилар вазиятни таҳлил қилиб маркетингнинг учинчи фалсафасини таклиф қилдилар. Бу фалсафанинг мазмуни қуйидагича: «шундай маҳсулотни ишлаб чиқариш керакки, унга талаб юқори бўлиб, уни кам ҳаражатлар билан ишлаб чиқариб, юқори даражадаги фойдани кўзлаб сотиш мумкин бўлсин». Бу фалсафа ҳозирги кунда ҳам катта самара билан хизмат қилмоқда. Унинг мазмуни қуйидагича: Мутахассислар эркак, аёл, ёшларнинг оилада, ишда, дам олиш, ўқиш ва бошқа вазиятларини



Ўрганиб истеъмолчиларнинг махсулотни истеъмол қилиш ва улардан фойдаланиш жараёнини енгиллатишни кўзлаб товарларнинг янги турларини ишлаб чиқардилар. Янги товарлар эскисидан бир қанча афзалликларга эга бўлганлиги учун уларга талаб пайдо бўлиб, у секин аста ўсиб боради. Масалан, эски ойнаи жаҳон аппаратларини бошқариш бевосита уларни ёқиб ўчирадиган, бир дастурдан бошқа дастурга ўтказадиган, товушни баланд, паст қиладиган тугмалари орқали амалга оширилади. Ҳозирги замон ойнаи жаҳон аппаратлари эса масофадан туриб бошқарадиган мосламалари бўлганлиги учун, томошабин ўтирган жойидан хоҳлаган операцияни бажаради. Ёки ҳозирги замон ойнаи жаҳон аппаратларида бир йўла иккита ёки экранни тўрт бўлакка бўлиб дастурдаги кўрсатувларни томоша қилиш мумкин. Яна ҳозирги замон телевизион аппаратларида томошабин лозим топса, экрандаги расмнинг нухасини рангли тасвирда олиш имкони бор. Ҳозирги замон енгил автомобилларини оладиган бўлсак, улар микропроцессорлар билан жиҳозланган бўлиб, автомобилни бошқаришда, унинг техник ҳолатини назорат қилишда ҳайдовчига бир қатор енгилликлар. Автомобилга ўрнатилган микропроцессор бакдаги бензин миқдорини, автомобилнинг қисмларини ва уларнинг ҳолатини назорат қилиб туриб, бирор носозлик пайдо бўла бошласа, ҳайдовчинини дарров огоҳлантиради. Энг замонавий енгил автомобилдаги ўрнатилган микропроцессорлар йўлнинг юзасига қараб оптимал тезликни, автомобилни ер йўлдошлари ёрдамида берилган йўналишда бошқариб бориш имконини беради. Ҳатто, кўтилмаганда автомобил олдидан бирор тўсиқ чиқиб қолса, уни зудлик билан тўхтатади. Бу имкониятлар ҳайдовчига жуда катта қулайликлар яратиб, уни қаттиқ чарчатмайди ва ҳар хил йўл қодаларининг бузилишини олдини олади. Ҳаракат хавфсизлигини кескин оширади. Маркетингнинг учинчи фалсафаси махсулот ишлаб чиқариш мазмунига ижобий таъсир кўрсатади. Бу фалсафа туфайли иқтисодий инқирозлар ҳам рўй бермай қўйди. Ҳозирги пайтда ишлаб чиқариладиган товарларнинг турлари ва уларнинг кўрсаткичлари ҳам кескин кўпайиб кетди. Ундан ташқари товарларнинг тури, ассортименти ҳам тез-тез ўзгариб турадиган бўлди. Маркетингнинг учинчи фалсафаси маркетинг тадқиқотларининг янада чуқурроқ, янада кенгроқ олиб юришни тақозо қилди.

## 1.5. Маркетинг тадқиқотлари ўтказишнинг мақсади ва йўналишлари

Маркетинг тадқиқотлари деганда маркетинг фаолиятининг турли жиҳатлари бўйича маълумотларни системали йиғиш, тартибга солиш ва таҳлил қилиш тушунилади. Маркетинг тадқиқотлари маркетинг фаолиятининг ахборотлар орқали бозор, истеъмолчилар, рақобатчилар ва маркетинг ташқи муҳитининг бошқа элементлари билан боғловчи функция ҳисобланади. Айниқса, бозор муносабатлари тобора чуқурлашиб бораётган бугунги кунда ҳар бир корхона учун маркетинг тадқиқотлари ўтказишнинг аҳамияти беқиёсдир. Чунки, маркетинг тадқиқотларига асосланиб, корхоналар маҳсулотларига бўлган талабни ва бу маҳсулотнинг рақобатбардошлиги қандай эканлиги ҳақида маълумотлар олади-лар. Умуман олганда, маркетинг тадқиқотлари корхона фаолияти ҳақидаги ноаниқликларни камайтиришга ёрдам бериб, корхона-нинг самарали фаолиятини таъминлайди.

Маркетинг тадқиқотларининг йўналиши кенгайиб бормоқда. Лекин, куйидаги йўналишларидаги тадқиқотлар корхона учун энг муҳим ҳисобланади:

1. Бозор сизими ва унинг потенциали.
2. Аҳоли даромадлари.
3. Истеъмолчиларнинг ҳулқ атвори.
4. Бозор улушларининг фирмалар ўртасида тақсимланиши.
5. Реклама ва унинг самарадорлиги.
6. Нарх сиёсати ва нарх эгилувчанлиги.
7. Ахборот оқимлари.
8. Товар ҳаракати каналлари.
9. Янги маҳсулотларга истеъмолчиларнинг муносабати.
10. Халқаро бизнес ва экспорт.
11. Ижтимоий-иқтисодий ривожланишнинг асосий тенденциялари.
12. Сотишни рағбатлантириш.
13. Маҳсулот ва фирмаларнинг рақобатбардошлиги.
14. Фирма ходимларининг фаолияти.
15. Маркетинг инфраструктураси.

Юқорида келтирилганлардан кўришиб турибдики, маркетинг тадқиқотлари корхона фаолияти билан боғлиқ ҳамма йўналиш-

ларда олиб борилади ва пировардида корхонанинг кучли ва кучсиз томонларини аниқлашга имкон беради. Корхоналар маркетинг тадқиқотларини олиб боришлари ва маркетинг тадқиқотлари ўтказиш учун ихтисослашган компанияларга буюртмалар беришлари ҳам мумкин. Одатда, йирик ва етарли молиявий ресурсларга эга бўлган корхоналар маркетинг тадқиқотларини мустақил ўтказадилар.

### **Тадқиқотлари ўтказиш усуллари ва босқичлари**

Маркетинг тадқиқотларини ўтказиш асосан беш босқичдан иборат бўлади.

Бирламчи ахборотни олиш учун маркетинг тадқиқотларини ўтказишнинг тўртта услуби мавжуд: кузатиш, синаш, фокуслаш ва сўров.

Кузатиш маркетинг тадқиқотларининг энг кўп тарқалган усулларида ҳисобланади. Кузатиш бевосита ёки яширин, структуралаштирилган ёки структуралаштирилмаган турларига бўлинади.

Бевосита кузатишга харидорнинг дўконда бирон-бир товарни сотиб олишдаги хатти-ҳаракатини сотувчилар томонидан ўрганиш киради. Билвосита кузатув деганда эса, хатти-ҳаракатнинг ўзи эмас, балки маълум бир хатти-ҳаракатнинг натижаси ўрганилади. Масалан, ахлат ташланадиган яшиқларнинг ичидаги ахлатларнинг турига қараб (бўтилкалар, банкалар ва ҳоказолар) қайси фирма ёки ишлаб чиқариш корхонаси атроф-муҳитни ифлослантираётганлиги ҳақида хулоса қилиш мумкин.

Кузатишнинг очик усулида одамлар уларни кузатиб турганлигини биладилар, яширин турида эса билмайдилар.

Синов - олдиндан «ҳолатни яратиш асосида олинган натижаларни ўлчаш билан бирор жараёни амалга оширишдир». Бу услуб асосан сабаб-натижавий алоқаларни ўрганишда ишлатилади. Масалан, товарларни ҳар хил ўрамларда таклиф этишга харидорларнинг муносабатини ўлчаш, ёинки хусусияти ўзгартирилган товарларнинг анаънавий товарларга нисбатан сотилиш миқдорини баҳолаш ва ҳоказо. Синовнинг асосий камчилиги унга кетадиган ҳаражатларнинг юқорилиги, шароитнинг сунъийлиги ва маркетинг режасига таъсир кўрсатадиган ҳамма омилларни ҳисобга олишнинг имконияти йўқлигидадир.

Фокус-гурӯх - ўрганиладиган муаммони атрофлича махсус танланган респондентлар томонидан муҳокама қилиш ва шу асосда қарорлар қабул қилиш тушунилади. Кўпчилик ҳолларда фокус гуруҳининг оптимал сони 8-12 кишидан иборат бўлади. Фокус-гурӯҳни шакллантиришда уларнинг иш фаолияти, ёки оилавий аҳволлари бир хил бўлишига эътибор қаратилиши мақсадга мувофиқдир. Иккинчидан, гуруҳ қатнашчиларини танлашда маркетинг тадқиқотларини ўтказишдан мақсад нима эканлигини ҳисобга олиш ҳам зарур ҳисобланади. Фокус-гурӯҳнинг ютуғи кўп томонлама бу гуруҳни бошқарувчисининг билимига ва самарали фаолиятига ҳам кўп даражада боғлиқ бўлади. Фокус-гурӯҳнинг афзаллиги унда иштирок этувчиларнинг ўз фикр ва мулоҳазаларини эркин баён қила олиши, музоқараларда буюртмачининг ҳам иштирок этишига шароит мавжудлиги ва бу усулни турли йўналишларда қўллаш мумкинлигидадир.

Сўров маркетинг тадқиқотларини ўтказишнинг универсал усулларида бири бўлиб, бунда ахборотлар етарли даражада кўп сонли респондентлар гуруҳининг бевосита фикри асосида тўпланади. Сўровлар оғзаки, почта орқали савол-жавоб қилиш, телефон орқали сўровлар тарзида ўтказилиши мумкин.

Оғзаки сўровлар бошқа сўров турларига қараганда бирмунча устунликка эга, чунки улар шахсий мулоқотга асосланади. Фирмалар ва корхоналар инсонларнинг билими, дунёқараши, истеъмочиларнинг қандай талаблари мавжудлиги, кўрсатилаётган хизматлардан қониқиш даражаси ва бошқа масалаларни билиш учун сўровлар ўтказадилар.

Сўровларни ўтказишда сўров варақаларини ишлаб чиқиш энг қийин ва масъулиятли жараён ҳисобланади. Сўров варақаларидаги саволларни тузишда саволларнинг ахборотнинг энг муҳим жиҳатларини акс эттиришига, саволларда уларга жавоб беришнинг принципаал имконияти бўлишлигига, саволларнинг шакли сўралувчиларда жавоб бермаслик иштиёқини уйғотмасликка, саволларнинг мазмуни сўралувчиларнинг тайёргарлиги, маълумоти, билимларининг ҳажмига мос келишига алоҳида эътибор қаратилиши лозим.

Почта орқали савол-жавоб ўтказиш эса ахборотни олишнинг нисбатан арзон усули ҳисобланади. Бу усул билан ахборот олишнинг камчилиги шундан иборатки, биринчидан, юборилган

анкеталарнинг қайтарилиш даражаси жуда паст бўлса (тахминан 10-15 %), иккинчидан, анкета жавобларини олиш кўп вақт талаб этади.

Сўров ўтказишнинг энг тезкор ва арзон усулларидан яна бири юқорида қайд этиб ўтганимиздек, телефон орқали интервьюлар олиш ҳисобланади. Бу усулнинг қулайлиги шундаки, берилган саволларга 80-90 фоиз жавоб олиш мумкин бўлади. Бу усулнинг камчилиги эса, саволлар сонининг бошқа усуллардагига нисбатан чекланганлигидир.

Шундай қилиб, маркетинг тадқиқотлари давомида олинган ахборотлар математик-статистик йўл билан таҳлил қилиниб, хулосалар шаклланади ва шу асосда манфаатдор шахсларга тавсиялар берилади.

Анкета сўровларининг якуний босқичи бўлиб сўров натижалари бўйича ҳисоботни тузиш ва таклифларни ишлаб чиқиш ҳисобланади. Одатда, ҳисобот уч бўлимдан ташкил топган бўлади: кириш, сўров натижалари, хулосалар ва таклифлар.

### **Маркетингда назорат**

Маркетинг назорати - бу маркетинг мақсадларига эришишни таъминлайдиган стратегия ва маркетинг режаси натижаларини ўлчаш, баҳолаш ва уларга ўзгартиришлар киритиш жараёнидир. Назорат маркетинг бошқаруви босқичини тугаллайди ва бир вақтнинг ўзида маркетинг фаолиятини режалаштиришнинг янги босқичини бошлашга имкон яратади. Шунингдек, маркетинг фаолиятининг кучли ва кучсиз томонларини аниқлаш, маркетинг режасининг бажарилиши даражасини таҳлил қилиш, келгуси режалаштирилаётган даврга маркетинг фаолияти стратегияси ва мақсадларини тўғри танлашда қўлланилади.

Назорат натижалари бўйича маркетинг фаолиятига ўзгартиришлар киритилади. Масалан, сотилган товар кўтилганидан кам бўлса, у ҳолда сабаби аниқланиб, бу ҳолатни ижобий томонга ўзгартириш учун нималар қилиш кераклиги аниқланади. Агар сотилган товар кўтилганидан кўп бўлса, бу ҳолда ҳам унинг сабаби аниқланади. Бу ҳолатда, товарга мумкин қадар юқорирок нарх белгилаш зарурдир. Бу эса сотиш ҳажмини камайтириб, юқорирок даражада фойда олишни таъминлайди.

Кўпчилик ҳолларда маркетинг назоратининг тўртта тури кўрсатиб ўтилади. Масалан, Е.П. Голубковнинг «Основы маркетинга» дарслигида (Е.П. Голубков. Основы маркетинга. М.: Издательство «Финпресс», 1999) ҳам айнан маркетинг назоратининг тўртта тури келтирилган. Ана шу манбага таяниб 1-жадвалда маркетинг назоратининг турларини ва уларнинг тавсифини келтирамиз.

### Маркетингда назорат турлари

	Назорат тури	Бош жавобгар	Назоратдан мақсад	Мазмуни
1	Йиллик режа назорати	Раҳбариятнинг бош ва ўрта бўғини	Режадаги натижаларга эришилганлиги ёки йўқлигини текшириш	Сотув ҳажми таҳлили Бозор ҳиссаси таҳлили Сотув ҳажмининг ҳарajatларга нисбатан таҳлили Молиявий таҳлил Истеъмолчилар ва бозорда бошқа иштирок этувчиларнинг фикрларини ўрганиш
2	Фойда даражаси назорати	маркетинг фаолияти назоратчиси	Компаниянинг сармояни қаерда йўқотаётганлиги ёки олаётганлигини текшириш	Фойдалилик даражасини товарлар, минтақалар, истеъмолчилар, савдо каналлари ва ҳоказолар бўйича аниқлаш
3	Самарадорликни назорат қилиш	Тармоқлар бўйича раҳбарлар. Маркетинг фаолияти назоратчиси	Маркетинг фаолияти самарадорлигини баҳолаш ва юксалтириш	Сотиш билан шугулланувчи ходимлар иши таҳлили Реклама фаолияти самарадорлиги таҳлили Сотишни рағбатлантириш самарадорлиги таҳлили Товар тарқатиш самарадорлиги таҳлили
4	Стратегик назорат	Бош раҳбарият, маркетинг аудиторлари	Компания бозорга, товарларга ва товар тарқатиш каналларига нисбатан ўз имкониятларидан тўла фойдаланаётганлигини ёки фойдаланмаётганлигини текшириш	Маркетинг фаолияти самарадорлиги таҳлили, маркетинг фаолиятининг аудитор назорати

**Йиллик режа назорати** - айрим олинган бозор ва товарлар учун товар сотиш ҳажми, фойдаси ва бошқа кўрсаткичлари бўйича йиллик топшириқларнинг бажарилиш даражасини баҳолашдан иборатдир.

Йиллик режа назоратида сотув ҳажми, бозор ҳиссаси, сотув ҳажмининг ҳаражатларга нисбати билан боғлиқ таҳлиллар, молиявий таҳлил, истеъмолчилар ва бозорда фаолият кўрсатувчи бошқа субъектларнинг фикрларини ўрганиш билан боғлиқ таҳлил ишлари ўтказилади.

Сотув ҳажми таҳлили ҳар бир товарнинг маълум бир бозорда ҳақиқатда қанча сотилганлиги ва бу борада кўзда тутилган мақсадга эришилган ёки эришилмаганлигини билиш учун ўтказилади.

Бозор ҳиссаси таҳлили эса муайян корxonанинг бозордаги бошқа рақобатчиларга нисбатан эгаллаган ўрнини билишга қаратилган бўлади.

Маркетинг ҳаракатларининг сотилган товарлар ҳажмига нисбатини таҳлил қилиш корхонага маркетинг ҳаражатларининг самарадорлигини баҳолаш ва ҳаражатларнинг қабул қилиш мумкин бўлган миқдорини белгилашга имкон беради. Кўпинча бундай таҳлиллар маркетинг ҳаракатларининг ҳар бир элементига нисбатан қўлланилади (реклама ҳаражатлари, маркетинг тадқиқотлари ҳаражатлари, сотишга бўлган ҳаражатлар ва бошқалар).

Молиявий таҳлил сарфланаётган маблағларнинг қопланишига таъсир этувчи омилларни ўрганишни мақсад қилиб қўяди. Умуман олганда, бу таҳлил натижасида корxonанинг молиявий барқарорлигини таъминлашда маркетинг омилларининг роли аниқланади.

Истеъмолчилар ва бозорда фаолият кўрсатувчи бошқа субъектлар фикрларининг таҳлили мижозлар, дилерлар ва бошқа маркетинг фаолияти иштирокчиларининг корхонага нисбатан муносабатларининг ўзгаришини кузатишга асосланади. Бунинг учун сўровлар, суҳбатлар ўтказилади, оғзаки ва ёзма шикоятлар қайд этилиб, таҳлил қилинади.

**Фойда даражаси назорати** - ҳар хил товарлар, минтақалар, истеъмолчилар гуруҳлари, товар тарқатиш каналларининг фойдали ишлашини таъминлаш мақсадида баҳолаш ва бу борада ўзгартиришлар киритиш билан боғлиқ ҳаракатларни мужассамлаштиради. Бу назорат тури ҳар ҳафтада, ойда ёки ҳар кварталда

бир марта ўтказилади ва йиллик режа назоратининг бир қисми ҳисобланади.

**Самарадорликни назорат қилиш.** Корхонанинг маркетинг фаолиятининг самарадорлик даражасини фақатгина қисқа даврдаги фаолият натижаси билан аниқлаш шарт эмас. Юқори самарадорлик корхона ўзининг маркетинг сиёсатини стратегик масштабда тўғри олиб борганлиги билан ҳам тушунтирилади. Шу сабабли кўпгина корхоналар вақти-вақти билан бирваракайига корхонанинг маркетинг фаолияти самарадорлигини танқидий баҳолайдилар, яъни маркетинг фаолияти бўйича стратегик назоратини амалга оширадилар. Бу ерда маркетинг аудити асосида атрофлича баҳолашни ўтказиш катта аҳамият касб этади.

**Маркетинг аудити** деганда корхонанинг бутунлай ва унинг айрим субъектларининг мақсади, стратегияси ва маркетинг фаолиятининг айрим турларини атрофлича, систематик, ҳеч кимга боғлиқ бўлмаган, ҳолисона текширувини амалга ошириш тушунилади.

Маркетинг аудитининг асосий мақсади маркетинг фаолиятининг самарадорлигини ошириш учун қаерда, қандай муаммолар ва имкониятлар борлигини аниқлашдан иборатдир. Маркетинг аудити асосан ўзида тўртта муҳим хусусиятларни мужассамлантиради. Бу хусусиятлар аудит қамраб оладиган маркетинг фаолиятининг кенглиги, назоратнинг систематик тарзда олиб борилиши, назоратни ўтказишда ҳеч кимнинг монелик қилмаслиги ва назоратнинг доимийлигидадир.

Умуман олганда, маркетинг назорати корхонанинг рақобатбардошлигини таъминлашга ва самарали фаолият кўрсатишига хизмат қиладиган муҳим омиллардан бири саналади.

## **МАРКЕТИНГ МУҲИТИ**

**Маркетинг муҳити** деганда корхона маркетинг хизмати ходимларининг мижозлар билан яхши ҳамкорлик муносабатларини ўрнатиш ва бу муносабатларнинг сақланишига бевосита таъсир кўрсатувчи субъектлар ва кучларнинг мажмуи тушунилади. Муҳит доимий ўзгаришда бўлиб, корхонанинг фаолиятига ижобий ёки салбий таъсир кўрсатади. Шу сабабли маркетинглоглар муҳит доирасида бўлаётган ўзгаришларни диққат билан кузатиб



боришлари керак. Одатда муҳитлар микромуҳит ва макромуҳитларга ажратилади.

**Муассасанинг микромуҳити.** Маълумки, ҳар қандай корxonанинг бирдан-бир мақсади фойда олишдан иборатдир. Бу ерда маркетинг бошқаруви тизимининг бош мақсади истеъмолчиларнинг талабига мос товар ишлаб чиқаришдан иборатдир. Бирок, маркетинг хизмати ходимларининг ана шу мақсадга эришишларида корxonанинг бошқа бўлинмалари, воситачилар, рақобатчиларнинг фаолияти ҳам муҳим роль ўйнайди. Шундай қилиб, корxonанинг микромуҳитига таъминотчилар, воситачилар, мижозлар (истеъмолчилар) киради.

**Таъминотчилар** - бу корxonанинг аниқ товар ишлаб чиқариши учун зарур бўладиган хом-ашё материаллари, жиҳозлар ва техник воситалар билан шартномага биноан таъминлаб турувчи фирмалар ва айрим шахслардир. Корxonанинг у ёки бу маҳсулотни ишлаб чиқариши учун зарур бўлган хом ашёнинг ўз вақтида етказиб берилмаслиги бу корxonанинг самарали фаолият кўрсатишига жиддий таъсир кўрсатади.

**Воситачилар** - бу маҳсулотларни силжитиш, тарқатиш ва сотишда фирмаларга ёрдам кўрсатувчи бозор субъектларидир. Воситачилар савдо ва транспорт ташкилотлари, сотиш билан шуғулланувчи фирмалар ва молия ташкилотлари бўлиши мумкин.

Савдо ва транспорт воситалари мижозларга товарларни сотиб олиш ва ташиш жойи, вақти бўйича қулай хизмат кўрсатиб, буюртмачиларнинг бу борадаги сарф харажатларини камайтиришга ёрдам беради. Маркетинг хизмати кўрсатиш бўйича воситачилар эса, маркетинг тадқиқотлари ўтказиш, реклама ишларини ташкил этиш, шу товарларга мос бозорларга силжитиш вка ҳоказолар бўйича ёрдам кўрсатадилар. Молия воситачилари сифатида банклар, кредит ва суғурта компаниялари хизмат кўрсатадилар.

Ҳар қандай фирма ўз фаолияти жараёнида турли хил рақобатчилар билан муносабат юритишларига тўғри келади. Рақобатчилар деганда маълум бир фирма фаолият юритаётган бозорларда худди шундай маҳсулотни сотишда иштирок этаётган корxonалар тушунилади. Бундай корxonалар орасидаги кураш ҳаққоний рақобатга, баъзан эса гирром рақобатга ҳам асосланган бўлиши мумкин. Ҳаққоний рақобатга асосланган кураш деганда таннархни пасайтириш, маҳсулот сифатини ошириш, қўшимча

хизматлар секторини кенгайтириш ва замонавий маркетингнинг бошқа усулларини қўллаш натижасида борадиган курашни тушунамиз. Фирром рақобатга асосланган кураш деганда эса демпинг, коррупция, шантаж, шунингдек, иккинчи томонни хом ашё, иш кучи ва таъминотчилардан маҳрум этиш йўллари билан олиб бориладиган курашлар тушунилади. Ривожланган мамлакатларнинг кўпчилигида рақобатчилар орасидаги кураш ҳаққоний рақобатларга асосланганлиги билан алоҳида диққатга сазовордир.

**Истеъмолчилар** - булар мазкур фирма маҳсулотининг харидорлари ҳисобланадиган жисмоний ва ҳуқуқий шахслардир. Истеъмолчилар жинси, ёши, малакаси, эҳтиёжлари таркиби, даромадлари бўйича маълум гуруҳларга бирлаштирилади. Бозордаги хатти-ҳаракатларнинг стратегияси жиҳатидан истеъмолчилар бир-биридан фарқ қиладиган беш турга бўлинади. Булар якка истеъмолчилар, оилалар ёки уй хўжаликлари, воситачилар, таъминотчилар, давлат ва жамоат ташкилотларининг масъул шахслари ёки ходимларидир.

Аҳолининг товар хизматларини фақат ўзининг шахсий эҳтиёжи учун сотиб оладиган қисми якка истеъмолчилар деб юритилади. Оилалар ёки уй хўжаликлари, асосан озик-овқат ва ноозик-овқат товарларини ўз рўзғори эҳтиёжи учун харид қиладилар. **Воситачилар** эса анча профессионал харидорлардир, асосан улар товарларни қайта сотиб фойда олиш мақсадида сотиб оладилар. Шу сабабли улар товар нархига, унинг ўраб жойланганлигига, безагига, сақланиш муддатлари каби омилларга катта эътибор берадилар. **Таъминотчилар** фирманинг ходимлари ҳисобланиб, улар товарларни моддий-техника таъминоти учун сотиб оладилар. Давлат ва жамоат муассасаларининг мансабдор ёки жавобгар шахслари эса ўзларининг маблағларини эмас, балки жамоа маблағларини товар сотиб олишга сарфлайдилар.

**Корхона макромуҳити.** Корхона, унинг таъминотчилари, маркетинг воситачилари, мижозлари (истеъмолчилар) асосан катта макромуҳит кучлари доирасида фаолият кўрсатади. Бу кучлар «назоратга бўйсунмайдиган» омиллар ҳисобланиб, корхона бу омилларни диққат билан кузатиб бориши ва унга ўз муносабатини билдириши мақсадга мувофиқдир. Макромуҳит асосан олтита асосий кучлардан ташкил топади. Қуйидаги 6-чизмада корхонанинг макромуҳити келтирилган.

Демографик муҳит. Аҳолининг унинг сони, зичлиги ва ҳоказолар нуқтаи назаридан ўрганадиган фан Демография деб юритилади. Маркетинг билан шугулланувчилар учун демографик муҳит катта қизиқиш уйғотади, зеро бозор одамлардан ташкил топгандир. Ҳозирги кунда аҳоли сони тез суръатлар билан ўсиб бормоқда ва дунё аҳолиси 6 млрд кишини ташкил этади.

Аҳоли сонининг тез суръатлар билан ўсиши кўпгина мамлакатлар раҳбарларини ва жамоа гуруҳларини ташвишга солмоқда. Биринчидан, планетамиз ресурслари бундай миқдордаги аҳолини боқиш учун етишмаслиги мумкин. Иккинчидан, айнан ресурслари кам бўлган мамлакатларда аҳоли сони тез суръатлар билан ўсиб бормоқда. Бундай ҳолат аҳолининг кенг ассортиментдаги товарларга бўлган талабини қондиришда муҳим муаммони вужудга келтиради.

Ўзбекистон Республикаси кўп миллатли давлат бўлиб унда 100 дан ортиқ миллат ва элатлар яшайди, аҳолиси эса 34 млн.дан ортиқ. Аҳолининг 60 фоиздан кўпроғи қишлоқларда яшайди.

Иқтисодий муҳит. Маълумки бозор учун инсонлар мавжуд бўлиши билан бир қаторда, уларининг харид қилиш қобилияти ҳам бўлишлиги талаб этилади. Жамият иқтисодий муҳитининг аҳволи асосан корхоналар даромадларининг даражаси, аҳолининг харид қилиш қобилияти, шунингдек, инфляция, кредит ставкалари, солиқ солиш ставкалари, аҳолининг жорий даромадлари, истеъмол саватининг қиймати каби кўрсаткичлари билан аниқланади.

Ўзбекистонда 1991 йил мустақилликка эришилгандан бошлаб режали иқтисодиётдан бозор иқтисодиётига аста секин ўтиш сиёсати ўрнатилди. Мамлакатимизда 90-йилларнинг биринчи ярмида иқтисодий ишлаб чиқаришнинг пасайиши кузатилган бўлсада, макроиқтисодий барқарорлаштириш ва таркибий ислохотлар 1996 йилдан бошлаб иқтисодий яшиланишига асос солди.

Табий муҳит. Корхонанинг самарали фаолият кўрсатишида табиий муҳитнинг ҳам роли мавжуддир. Атроф муҳитдаги ўзгаришлар корхона ишлаб чиқараётган ва бозорга тақдим этаётган товарларга ҳам маълум даражада таъсир кўрсатади.

Маркетинг нуқтаи назаридан қаралганда ҳозирги шароитда табиий хом ашёлар, газ, озиқ-овқат, ёғоч, нефт, кўмир захираларининг камайиб бораётганлиги натижасида катта муаммолар

пайдо бўлиши мумкин. Шу сабабли бу хом ашёлардан тежаб-тергаб фойдаланиш бугунги куннинг муҳим вазифаларидан саналади. Масалан, энергиянинг қимматлашуви асосан нефт қазииш ишлари билан боғлиқ. Чунки, уларнинг захиралари чекланган ва кейинги қазииш жараёнлари йилдан-йилга йирик инвестицияларни талаб этмоқда. Шу сабабли кейинги йилларда қуёш, ядро, шамол ва бошқа энергия манбаларини топиш борасида муҳим изланишлар ва тадқиқотлар олиб борилмоқда.

Илмий-техникавий муҳит. Илмий-техникавий муҳит илмий техника тараққиёти таъсирида шаклланади ва корхона фаолиятида муҳим роль ўйнайди. Ҳозирги кунда бизда қўлланилиб келаётган товарларнинг кўпчилиги бундан 100 йиллар аввал мавжуд бўлмаган. Бугунги кунда олимларимиз ишлаб чиқариш жараёнларини тезлаштирувчи кўплаб янги технологиялар яратмоқдалар. Айниқса информатика ва ҳисоблаш техникаси, биотехнология, қаттиқ жисмлар электроникаси, робототехника, материалшунослик соҳаларидаги ютуқларимиз инсониятни ҳайратга солмоқда. Бу эса кундан-кунга янги товар пайдо бўлишига замин яратмоқда. Бироқ, истеъмолчилар ишлаб чиқарилаётган ва бозорларимизга кириб келаётган бу янги товарларнинг хавфсизлиги ҳақида маълум бир маълумотга эга бўлишлари зарур. Шу сабабли давлат ташкилотлари бу товарларни атрофлича ўрганишлари ва аҳоли саломатлиги учун хавфли товарларнинг ишлаб чиқарилишини қаттиқ назорат қилишлари мақсадга мувофиқдир.

Сиёсий муҳит. Маркетинг ечимларига сиёсий муҳитда юз бераётган воқеалар ҳам кучли таъсир кўрсатади. Сиёсий муҳит ўз ичига мулкчилик, тадбиркорлик, истеъмолчилар ҳуқуқларини муҳофаза қилиш ва реклама муносабатларини тартибга солувчи қонуният ва қонунларни ўз ичига олади. Шу сабабли маркетинг бўйича фаолият кўрсатувчи ходимлар жамиятнинг, истеъмолчиларнинг манфаатларини ҳимоя қилишга қаратилган қонунларни яхши билишлари керак.

Маданий муҳит. Ижтимоий-маданий, маънавий-ахлоқий муҳит анча мураккаб ҳодиса бўлса ҳам кўп жиҳатдан жамиятнинг иқтисодий ва сиёсий ривожлантиришнинг асосий омилларидан бири ҳисобланади. Умунан олганда жамиятдаги маданий қадриятлар инсонларнинг ўзига, ўзгаларга, жамиятга, табиатга ва бошқа жамоатчилик институтларига бўлган муносабатларида ўз аксини

топади. Корхонада маркетологлар маркетинг ечимларини топиш жараёнида ана шу муҳит таъсирини ҳам ҳисобга олишлари зарур ҳисобланади.

### **1.6. Ўзбекистон Республикасида бозор муносабатларига ўтишнинг ўзига хос хусусиятлари**

Мустақилликка эришиш Ўзбекистонда ҳаётнинг барча жабҳаларини ислоҳ қилишнинг бошланишига асос яратиб берди. Давлатимиз олдида қандай йўл билан бориш муаммоси турган эди. Тараққиёт йўлидан олдин кетган давлатларнинг тажрибаси, инсониятнинг ривожланиш тенденциялари бизнинг олдимизда ягона йўл борлигини-бозор иқтисодиётини қуришни яққол кўрсатиб берди. 1992 йилдан бошлаб бозор муносабатларини шакллантириш борасида чора тадбирлар ишлаб чиқарила бошланди.

Шу билан бирга Ўзбекистоннинг бошланғич иқтисодий-ижтимоий шароити Шарқий Европа давлатлари, Россия ва Украина қўллаган моделларидан фойдаланишга имкон бермаган эди. Бунинг асосий сабабларига қуйидагиларни кўрсатиш мақсадга мувофиқ:

3. Республика фақат хом ашё етиштиришга мўлжалланган бир томонлама иқтисодиётга эга бўлган Республика ҳисобланиб, бу эса халқ хўжалиги эҳтиёжларини қондириш учун етарли эмас эди.

4. Ўзбекистон аҳолисининг катта қисми меҳнатга лаёқатли бўлмаган ёш болалар, нафақа ёшидаги ва хотин-қизлардан иборат бўлиши ижтимоий ҳимоялашнинг аҳамиятининг юқорилигини белгилар эди.

Шу сабабли ҳукуратимиз бозор иқтисодиётига ўтишнинг ўзига хос моделини яратишга қарор қилади. Ҳозирги вақтга келиб халқимиз танлаган йўлнинг тўғрилигини қатъиян эътироф қилиш мумкин. «Ўзбек модели»нинг асосий хусусияти шундаки, ҳар қандай ислохотларнинг марказига халқ манфаати қўйилган, халқнинг турмуш шароитини сақлаб қолиш учун бозор муносабатларига босқичма-босқич ўтиш кўзда тутилган эди. Ушбу манфаатлар давлат мулкани хусусийлаштиришда меҳнат жамоасига имтиёзлар бериш йўлини қўллашда ўз асосини топди. «Ўзбек модели»нинг мазмун моҳияти ва ушбу 5 та тамойиллар ўз аҳамиятини йўқотмаган. Булар қуйидагилар:

6. Бозор иқтисодиётига ўтишда давлатнинг ролини ва тўтган ўрнини белгилаб берувчи «давлат – бош маслаҳатчи» тамойили. Агар мустақилликнинг биринчи йиллари давлат аҳолисини ҳимоялаш, тадбиркорликни ривожлантириш, янги қонунлар яратишда етакчи бўлса, ҳозирги даврда давлатнинг аҳамияти жамиятни самарали бошқарувда, тенглик ва дахлсизликни сақлашда, иқтисодиётни юқори сураътлар билан ривожлантиришда яққол кўзга ташланмоқда.

7. Иқтисодиётнинг сиёсатдан устуворлиги тамойили Ўзбекистонда қисқа муддат ичида саноатнинг янги соҳаларини яратишга, қишлоқ хўжалик самарадорлигини кескин оширишга, аҳолининг турмуш шароитини яхшилашга сабаб бўлди. Ушбу тамойилнинг негизида, аввало, Ўзбекистоннинг иқтисодий мустақиллигини таъминлаш ётади. Дон мустақиллиги, энергетик мустақиллик ва ниҳоят ташқи иқтисодий алоқалар мустақиллиги сиёсий мақсадларнинг иқтисодий манфаатларга бўйсундирилиши натижасида эришилди.

8. Қонун устуворлиги тамойилини жамиятимизнинг демократлашувини белгиловчи асосий тамойил деб таърифлаш мумкин. Ўзбекистонда бозор иқтисодиётини асослаб берувчи ҳар томонлама пухта ўйланган Конституциянинг яратилиши, унинг асосида мулоқотларни ривожлантирувчи қонунлар қабул қилиниши ва ҳаётга тадбиқ этилиши қонунларга бўлган ҳурмат-эътибордан келиб чиқади. Ўзбекистонда қонунчиликнинг ҳамма учун бир хил амал қилиниши суд ҳокимиятининг ҳақиқий кучга эга бўлишини асослаб бермоқда.

9. Кучли ижтимоий сиёсат тамойилининг бажарилиши ҳар бир алоҳида шахс ислоҳотлардан четда қолмаслиги, унга зарар етмаслигига қаратилган эди. Юқорида таъкидлаганимиздек, Ўзбекистонда ёрдамга муҳтож аҳоли қатламлари жуда кўп. Уларга астойдил ёрдам бериш, инсонга хос бўлган турмуш шароитини таъминлаш, жамиятнинг ҳурматиغا сазовор бўлишига йўл очиб бериш ижтимоий чораларнинг асосий мақсади бўлиб ҳисобланади. Мазкур тамойил давлат бюджетининг 53 фоизини ижтимоий соҳани ривожлантиришга йўналтириш билан тушунтирилади.

10. Бозор муносабатларининг ҳозирги ҳолатини шакллантиришга катта таъсир кўрсатиб бораётган тамойилга ислоҳотларнинг босқичма-босқич амалга оширилиши киради. Бизлар бозор иқти-

содиётини фақат қоғозда акс эттириш учун кураётганимиз йўқ, балки халқнинг турмуш савиясини ривожланган мамлакатлар қаторига кўтариш учун қурмоқдамиз. Шу сабабли, бозор муносабатларини яратиш учун 500 кун, бир йил ёки ўн йил муддат белгилаш ва унга эришиш учун аҳолини азобга қўйиш нотўғри. Бозор муносабатларини шакллантириш узлуксиз жараён бўлиб, уни маълум кетма-кетликда, босқичма-босқич олиб бориш зарур.

Юқоридаги тамойилларнинг ҳаётийлиги нафақат Ўзбекистонда, балки бутун жаҳонда тан олинган бўлиб ҳозир ўзбек моделининг асосий йўналишлари бошқа давлатлар томонидан ҳам қўлланилмоқда.

Замонавий бозор муносабатларининг Ўзбекистондаги хусусиятлари уларга бош мақсаднинг мазмунидан, яъни ижтимоий йўналтирилган бозор иқтисодиётига асосланган демократик фуқаролик жамиятини куришдан келиб чиқади.

Ушбу мақсаднинг алоҳида йўналишларини ёритадиган бўлсак, иқтисодиётнинг ижтимоий йўналтирилганлиги жамиятнинг барча аъзоларига ижтимоий неъматлардан бирдай фойдаланиш имкониятларини яратиш ва аҳолини мақсадли ҳимоялашни ифодалайди. Ҳақиқатдан ҳам, иқтисодий тадбирларнинг бош мезони халқ форовонлиги ва ижтимоий самарадорлик қилиб белгиланган. Бундан ташқари ижтимоий йўналтирилганлик жамиятимизда диний бағрикенглик, меҳр-мурувват, катталарга ҳурмат ва кичикларга ғамхўрлик, маҳаллага ва оилага эътиборнинг кучайиб боришида намоён бўлмоқда. Айниқса, таълим соҳасини ривожлантириш, спорт ва соғлиқни сақлаш тизимини ислоҳ қилишга эътиборни қаратишда ижтимоий мулоқотларнинг ўзига хослигини кўриш мумкин.

Иқтисодиётнинг самарадорлиги ва рақобатбардошлигини ошириш бўйича олиб борилган чора-тадбирлар хўжалик алоқаларининг қуйидаги хусусиятларига асос бўлмоқда:

җ) маҳаллийлаштириш ва ички имкониятларга таяниш. Бозор иқтисодиёти тамойилларида ресурслар самарадорлигини оширишга эътибор қаратиш маҳаллий хом ашёдан унумли фойдаланишга йўл очиб берди. Вазирлар маҳкамаси томонидан ишлаб чиқилган маҳаллийлаштириш дастури ички бозор имкониятларини миллий корхоналар томонидан қондиришга имконият яратди;

g) кичик бизнес ва тадбиркорликни иқтисодиётдаги асосий куч сифатида таркиб топтириш. Ўзбекистон Республикасида шакланган муносабатларда кичик бизнесга алоҳида ўрин ажратилган. Яқин келажакда ялпи ички маҳсулотнинг 60 фоизини кичик бизнес томонидан яратилишининг режалаштирилганлиги бунинг яққол намунаси;

h) ташқи иқтисодий фаолиятнинг эркинлашувини ҳам бозор муносабатларининг бир кўриниши сифатида тан олиш мумкин. Ҳозир ҳар қандай юридик ва жисмоний шахс ташқи иқтисодий фаолият билан эркин шуғулланиши мумкин. Бундан ташқари, ҳар бир корхонага нисбатан экспортни рағбатлантириш сиёсатининг қўлланилиши жаҳон бозорида Ўзбекистон корхоналарининг танилишига сабаб бўлмоқда;

i) пул-молия тизимининг мустаҳкамланиши. Бозор иқтисодиётининг асосий белгиларидан бири пулнинг барқарорлиги ҳисобланади. Ўзбекистон Республикасида бюджет тақчиллигининг йўқлиги, инфляция суръатларининг пасайиши, ички конвертациянинг жорий этилиши миллий валютамининг барқарорлигига ижобий таъсир қилмоқда;

j) хорижий инвестицияларга кенг йўл очиб берилиши ҳам замонавий бозор муносабатларининг белгиларидан бири ҳисобланади. Иқтисодий ўсишнинг юқори суръатлари, сиёсий ва ижтимоий барқарорлик кўплаб хорижий ва кўшма корхоналарнинг Ўзбекистонда фаолият кўрсатишга имкон бермоқда.

Бозор муносабатларининг чуқурлашуви Ўзбекистон Республикасининг нафақат кучли ижтимоий сиёсат, балки маънавий юксалишида ҳам ўз аксини топмоқда. Миллий кадрларининг тикланиши, маданиятнинг ривожланиши, ҳалқ ижодиётининг кенгайиб боришини бунга мисол келтириш мумкин.

Республикада бозор иқтисодиёти механизмини ривожлантиришда замонавий фикрлашни ривожлантириш ва янгича ишбилармонлик фалсафасини кенгайтириш ҳам катта аҳамият касб этмоқда.

## **1.7. Товар бозори тушунчаси ва товар бозори турлари**

Бозор (market) - кенг маънода муомала соҳаси бўлиб, товар айирбошлаш муносабатлари ва жараёнлари мажмуидир. Бунда



товар билан олди-сотди муносабатлари товар ишлаб чиқариш, товар айирбошлаш ва пул муомаласи қонунлари асосида амалга ошади. Кўпинча, маркетингда бозор деганда маълум тармоқ товарларига эҳтиёж сезувчи ва уни қондириш имкониятига эга бўлган потенциал истеъмолчиларнинг мажмуи тушунилади.

Бозор маълум бир қийматга эга бўлган турли хил объектлар бўйича ташкил этилиши мумкин. Масалан, истеъмол товарлари бозори, қимматли қоғозлар бозори, меҳнат бозори, капитал бозори ва бошқалар шулар жумласидандир. Истеъмолчиларнинг турига қараб бозорлар истеъмол бозори ва корхоналар (ташкilotлар) бозорига бўлинади.

Истеъмол бозори - бу товарларни ва хизматларни ўзининг шахсий эҳтиёжи учун сотиб оладиган якка шахслар ва оилалар мажмуидан иборат бўлиб, оммавий истеъмолчиларга эгаллиги, рақобатнинг хилма-хиллиги ва марказлашмаган структурага эга эканлиги билан характерланади.

Корхоналар (ташкilotлар) бозори эса ўз навбатида ишлаб чиқариш - техник мақсадларда фойдаланиладиган маҳсулотлар бозори ва давлат ташкilotлари бозорига бўлинади.

Ишлаб чиқариш - техник мақсадларда фойдаланиладиган маҳсулотлар бозори деганда бошқа товарлар ишлаб чиқаришда қўлланиладиган товарлар ва хизматларни сотиб олувчи корхоналар ва шахсларнинг мажмуи тушунилади.

Давлат ташкilotлари бозори деганда эса ўз фаолиятларини юритиш учун товарлар ва хизматларни сотиб олувчи ёки ижарага олувчи ҳамма бўғиндаги давлат ташкilotлари тушунилади.

Ишлаб чиқариш - техник мақсадларда фойдаланиладиган маҳсулотлар бозори кам сонли харидорларга эгаллиги, лекин товарларнинг катта миқдорда сотилиши билан характерланади.

Бозорда ким етакчилик қилишига қараб бозорлар «сотувчи бозори» ва «харидор бозори»га бўлинади.

«Сотувчи бозори» - унда товарга бўлган талаб таклифдан ошиб кетади. Бундай бозорда сотувчи хукмронлик қилади, харидорнинг эса фаол иштирокчи бўлишига тўғри келади. Бундай ҳолатда «пул товар орақасидан югуради».

«Харидор бозори» - бундай бозорда таклиф талабдан кўп, шунинг учун харидорлар (истеъмолчилар) таклиф этилаётган товарлар ва хизматлар орасидан хоҳлаганини танлаш имкониятига

эга. Бундай бозорда харидорлар устунликка эга бўлиб, ишлаб чиқарувчи ва сотувчилар бозорнинг энг фаол иштирокчиларига айланадилар. Бундай ҳолатда «товар пул орқасидан югуради».

Талаб ва таклифнинг миқдори ва таркиби жиҳатидан бири-бирига мувофиқ келишини «мувозанатли бозор» деб юритилади. Мувозанатли бозорни таъминлашнинг асосий йўллари қуйидагилар ҳисобланади: ишлаб чиқаришни талаб даражасига етказиш орқали бозорни тўйинтириш; етарли даражада маҳсулотлар захирасини барпо этиш; харидоргир маҳсулотлар нархини ошириш ва аксинча, талаб унча мавжуд бўлмаган маҳсулотлар нархини пасайтириш ва бошқалар.

### **Бозор конъюктураси ва унга таъсир қилувчи омиллар**

Маркетинг фаолиятида бозорни ўрганишнинг асосий элементларидан бири бозор конъюктурасини ўрганиш билан боғлиқ бўлади.

Конъюктура деганда маълум омилларнинг таъсири натижа-сида вужудга келадиган қисқа муддатли шарт-шароитлар тушунилади. Омилларнинг ўзгариши конъюктуранинг ўзгаришига олиб келади.

Маркетингда эса бозор конъюктураси деганда белгиланган вақтда мақсадли бозорда вужудга келадиган иқтисодий шарт-шароитлар мажмуаси тушунилади. Бозор конъюктурасини ўрганиш зарурати қуйидагиларга боғлиқ бўлади:

а) одатда бозорнинг сиғими, сегментланиши ва талаб қайиш-қоқлиги ўзгариб боради, шу сабабли уларнинг мониторингини амалга ошириш лозим;

б) бозордаги омиллар комплекс равишда таъсир ўтказиши сабабли уларни алоҳида ўрганиш тегишли самара бермайди;

с) бозор тўғрисидаги маълумотлар одатда ретроспектив характерга эга, шу сабабли режалаштириш учун махсус усуллар талаб қилинади.

Бозор конъюктурасини ўрганиш мазмуни ва тартиби фирма томонидан кўзланган мақсадга боғлиқ бўлади ва уч турга бўлинади: конъюктура ахборотномаси, конъюктура таҳлили ва конъюктура прогнози.

**Конъюктура ахборотномаси** – бу бозор конъюктурасининг ҳозирги ҳолати ва унинг асосий хусусиятларини акс эттирувчи

хужжатдир. Бу конъюнктурани ўрганишнинг энг содда шакли бўлиб, одатда савдо ассортиментининг мақбуллигини баҳолаш учун фойдаланилади.

**Конъюнктура таҳлили** – конъюнктурани мавжуд ҳолатга келтирган омилларнинг таҳлилини ўз ичига оладиган хужжат ҳисобланади. Амалда таҳлил бозор конъюктурасининг махсус изланишларини акс эттиради ва омилларнинг таъсир доирасини аниқлашга хизмат қилади.

**Конъюнктура прогнози** бозордаги ҳолатни маълум давр ичида олдиндан кўриш ва унинг асосий параметрларини аниқлашни ўз ичига олади. Бунда конъюнктурага таъсир ўтказувчи омилларнинг яқин келажақдаги хусусиятларини аниқлашга эътибор қаратилади.

Шуни эътиборга олиш лозимки, конъюнктура таҳлили ва прогнозида унинг ўзига эмас, балки конъюнктурага таъсир қилувчи омилларга кўпроқ аҳамият берилади. Шу сабабли, бозор конъюктурасига таъсир қилувчи омилларни ажратиш мақсадга мувофиқ бўлади. Ҳар қандай бозор конъюктурасини белгилаб берувчи омилларни икки гуруҳга бўлиш мумкин:

- макроиқтисодий омиллар;

- микроиқтисодий омиллар, яъни мазкур бозордаги талаб, таклиф, нарх ва рақобат омиллари. Ҳеч қандай алоҳида товар бозори мамлакат иқтисодиётидан ажралган ҳолда ривожлана олмайди. Шу сабабли, иқтисодиёт қандай ҳолатда, унинг жаҳон бозорида тўтган ўрни қандай, миллий бойликлар қай даражада қўлланилмоқда деган саволларга жавоб топиш лозим бўлади.

Конъюнктурани ўрганишнинг биринчи босқичи иқтисодиётнинг ҳолатини таҳлил қилишдан бошланади. Ялпи миллий маҳсулот, миллий даромад, экспорт ҳажми, инвестициялар ва истеъмол даражаси ва бошқа кўрсаткичлар ички бозорнинг ривожланганлик даражасини аниқлашга ёрдам беради.

Бозор конъюктурасининг ҳозирги ҳолати иқтисодий сиёсатнинг бир-икки йил олдин бажарилган ҳаракатларнинг маҳсули бўлганлиги сабабли, макроиқтисодий таҳлил камида икки йиллик муддатни қамраб олиши мақсадга мувофиқ. Кейинги босқичи бозорни шакллантирувчи соҳанинг таҳлилига бағишланади. Бунда қуйидаги саволларга жавоб топиш лозим бўлади:

- соҳанинг иқтисодиётдаги ўрни қандай?

- соҳа технологик жиҳатдан ҳаётий циклнинг қайси босқичида?

- соҳанинг ривожланиш суръатлари қандай?

- соҳада қандай муаммолар мавжуд?

Бундай изланиш натижасида таклифнинг умуиктисодий имкониятлари маълум бўлади. Шуниси эътиборлики, макроиктисодий омилларнинг таҳлили комплекс равишда олиб борилиши ва олинган маълумотлар кенг доирадаги конъюнктура таҳлилларда қўлланилиши мумкин. Шу сабабли кўпчилик давлатлардаги, шу жумладан Ўзбекистонда бундай ахборотларни давлатнинг махсус органлари ва халқаро ташкилотларни ваколатли органлари тайёрлаб берадилар. Масалан, БМТ нинг инсон тараққиёти ҳисоботлари, TACIS дастурининг иктисодий ривожланиш ахборотномалари, Ўзбекистон Республикаси статистика қўмитаси таҳлилий ахборотлари ва ҳ.к. Юқорида санаб ўтилганидек, микроиктисодий омилларга ушбу бозордаги талаб, таклиф, нарх ва рақобат киради. Бозор конъюктураси таҳлилида талабнинг барча жиҳатларини ўрганишга алоҳида эътибор берилади. Жумладан: талабнинг географик тақсимланиши, ассортиментнинг кенглиги ва чуқурлиги бўйича тақсимланиши, истеъмол интенсивлиги, ҳажми ва бошқа хусусиятларни ўрганиш зарур бўлади. Талабни ўрганишда аввало қондирилган талаб, сўнг қондирилмаган талабга диққат жалб қилинади. Товар айланиш таркибини товар гуруҳлари ва алоҳида турлари бўйича таҳлил қилиш орқали қондирилган талаб ўрганилади, қондирилмаган талаб эса сотувчилар ва харидорларнинг фикрини ўрганиш усуллари ёрдамида аниқланади. Конъюнктурага таъсир қилувчи иккинчи омил – бу товар таклифидир. Таклифни ўрганишда аввало товар манбаларига, сотишга таклиф этиладиган товар ҳажми ва таркибига, товар захираларига эътибор берилади. Товар манбаларини таҳлил қилиш савдо тизимида маҳсулот етказиб берувчи корхоналар рўйхатини тузиш ва уларнинг имкониятларини ўрганишдан иборат бўлади. Ишлаб чиқарувчилар товарларининг ассортименти ва етказиб бериш муддатлари таклифнинг таркибини аниқлашга ёрдам беради. Шундан сўнг бозор иштирокчиларидаги товар захиралари таҳлил қилинади. Заҳиранинг ҳажми ва таркиби, қачон вужудга келганлиги, заҳиранинг алмашиб бориш динамикаси ва бошқа кўрсаткичлар таклифнинг талабга нисбатини аниқлашга хизмат қилади.

Савдо ташкилотларида юритиладиган ҳисоб тизимининг маълумотлари, инвентаризация натижалари ва махсус изланишлар товар захираларини комплекс ўрганишга асос бўлади. Нархларнинг бозор конъюктурасидаги ўрни ва уларнинг шаклланиш хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда нарх таҳлилига катта эътибор берилди. Нархларни ўрганишда куйидагилар таҳлил объекти сифатида олинади: нархларнинг барқарорлиги, товар ассортиментни доирасида нархларнинг ўзгариш даражаси, сотувчи томонидан нархлар бўйича ўзгарувчан тизимларни қўллаш, мувсумий нархларнинг қўлланиши ва бошқалар. Нарх бозор конъюктурасига таъсир қилувчи энг мураккаб омил ҳисобланади. Унинг ўзига ҳам бир қанча омиллар таъсир кўрсатади. Шу сабабли нарх таҳлилида нафақат ҳужжатларни текшириш усули, балки махсус усуллар ҳам кенг қўлланилади.

Микроиқтисодий омиллардан яна бири шу бозордаги рақобатдир. Товар бозорларидаги рақобатни таҳлил қилишда аввало корхоналар рақобати, сўнг товарлар ва эҳтиёжлар рақобати ўрганилади. Корхоналар рақобатининг таҳлили сотувчилар сони, ихтисослашуви, маҳсулот ассортиментни, ишлаб чиқариш ҳажми, йўналтирилган мақсадли сегменти ва бошқаларни ўз ичига олади.

Товарлар ва эҳтиёжлар рақобатининг таҳлили асосан конъюнктура прогнозида амалга оширилади ҳамда рақобатчи товарлар, ўрнини босувчи товарлар ва тўлдирувчи товарларнинг ўзаро мувозанатини аниқлашга қаратилади. Бундай рақобатни баҳолаш учун маркетингнинг бозорни ўрганиш усулларида кенг фойдаланилади. Бозор конъюктурасини ўрганишнинг сотувчи ва ишлаб чиқарувчилар учун зарурлиги келажакда ишлаб чиқариш қувватларини қайси йўналишда ривожлантириш ва қандай сотиш сиёсатини қўллаш бўйича аниқ ва ишончли ахборотга эга бўлишда намоён бўлади.

### **Бозорни сегментлаш ва унинг моҳияти**

Бозор харидорлардан ташкил топган бўлиб, харидорлар эса ўз навбатида бир-биридан ҳар хил параметрлари билан фарқ қилади. Шу сабабли, маълум бир хусусиятларга эга бўлган аниқ товарни ишлаб чиқарувчи учун потенциал харидорларнинг шу товарнинг хусусиятларига бўлган муносабатларини билиш ҳаётий зарурияти ҳисобланади. Бу ерда Вольфредо Парето (1848-1923 й.) қонунини

эслаш мақсадга мувофиқдир. Бу қонунга биноан 20 фоиз истеъмолчилар маълум маркали товарларнинг 80 фоизини харид қилади ва булар потенциал харидорлардир. Харидорларнинг қолган 80 фоизи эса товарларнинг қолган 20 фоизини харид қиладилар. Кўпчилик ҳолларда бу товарлар ўйламасдан харид қилинади. Бундан шундай хулоса қилиш мумкинки, ишлаб чиқарувчилар ўз товарларини ва маркетинг фаолиятини бозорга қаратмасдан, балки айнан ана шу 20 фоиз потенциал истеъмолчиларга қаратади. Бозор фаолиятининг бундай стратегияси юқори самарадорликни таъминлайди.

Бозор сегменти – бу бошқа гуруҳлардан фарқ қилувчи, ўхшаш белгиларига эга бўлган истеъмолчиларнинг кичик гуруҳидир. Бунда бозорни турли хил белгилари бўйича алоҳида бўгин (сегментлар)га бўлиш жараёни сегментация деб аталади.

Бозорни бўгинлашдан асосий мақсад куйидагилар ҳисобланади:

1. Истеъмолчиларнинг нимага эҳтиёжи борлиги ҳақида кенг-роқ маълумот тўплаш мумкин бўлади.

2. Аниқ бозорда рақобат кураши табиатини яхшироқ билиш имконияти туғилади. Натижада рақобат курашида енгиб чиқиши учун товар қандай хусусиятларга эга бўлиши кераклиги аниқланади.

3. Чегараланган ресурслардан ва имкониятлардан қайси йўналишларда фойдаланиш кераклиги аниқланади.

4. Маркетинг ва товар сотиш хизмати ходимларининг энергияси энг истиқболли истеъмолчиларга қаратилади.

5. Маркетинг фаолияти режасини тўзганда ҳар бир бозор сегментининг ўзига хос-хусусиятларини эътиборга олиш имконияти туғилади ва бошқалар.

Умуман олганда, бозор сегментацияси талабни ойдинлаштириш, дифференциаллаш, пировард натижада эса маркетинг стратегияси ва тактикасининг энг оптимал вариантини танлаш имкониятини беради.

Одатда сегментация жараёни икки босқичда амалга оширилади. Макросегментация деб номланадиган биринчи босқичда «товар бозори» аниқланади. Микросегментация деб номланадиган иккинчи босқичда эса илгари аниқланган бозор ичида истеъмолчилар сегментлари аниқланади.

## Бозор сегменти кўрсаткичлари

Бозор сегментлари турлари	Кўрсаткичлар
1	2
Товарнинг афзаллигига қараб сегментлаш	Озуқавий қиймати Соғлиққа таъсири Тежамкорлиги Яхши таъм кўрсаткичи
Истеъмолчининг хулқ-атворига қараб сегментлаш	Сотиб оладиган товар маркаси (Масалан, «Tide» порошоги) Сотиб оладиган товар гуруҳлари (Масалан, суюқ ювиш воситаларидан фойдаланувчилар) Сотиб олиш даври (қанча вақт оралигида қайта сотиб олинади)
Истеъмолчилар тавсифига қараб сегментлаш: Демографик	Даромадлар даражаси <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ёши</li> <li>• Жинси</li> <li>• Миллати</li> <li>• Касби</li> <li>• Оилавий аҳволи</li> </ul>
Географик	Дунё, мамлакатлар <ul style="list-style-type: none"> <li>• Вилоят</li> <li>• Шаҳар</li> <li>• Туман ва ҳоказо</li> </ul>
Ҳаёт тарзи	Жамият манфаати йўлида қайгурадиганлар <ul style="list-style-type: none"> <li>• Соғлигини эҳтиёт қиладиганлар</li> <li>• Дилкаш</li> <li>• Одамларга аралашмайдиган</li> <li>• Новаторлар</li> <li>• Табиатни севувчилар</li> <li>• Оиласи учун қайгурадиганлар</li> </ul>

Бозор сегментини аниқлашнинг учта усули мавжуд. Биринчи – товарнинг афзаллигига қараб сегментлаш. Бунда истеъмолчилар қандай товарни хоҳлаётганлигига қараб сегментни аниқлаш тушунилади. Иккинчи усул – истеъмолчиларнинг хулқ-атворини ҳисобга олган ҳолда сегментлаш. Учинчи усул – истеъмолчилар характериға қараб сегментлаш ҳисобланади. Қуйидаги 2-жадвалда истеъмолчиларнинг бозор сегментларини аниқлашда қўлланиладиган кўрсаткичлар келтирилди.

Товарнинг афзаллигига қараб сегментлаш. Фирмалар янги товарларга бўлган талабни ўрганиш мақсадида товарнинг афзаллиги, муҳимлигига қараб сегментлашдан ҳам фойдаланади. Шу йўсинда, талаб қондирилмаган сегментлар учун янги товарлар таклиф этилади. Бунга қуйидаги мисолни келтириш мумкин. Масалан, қаҳва кўп тарқалган ичимликлардан ҳисобланади. Унинг таркибида кофеин моддаси мавжуд. Бугунги кунда шундай истеъмолчилар ҳам мавжудки, улар кофеинсиз қаҳвани хоҳлайдилар. Демак, бозорнинг ана шу сегменти истеъмолчилари учун ҳам кофеинсиз қаҳва ишлаб чиқиш зарурияти туғилади. Ёки товарнинг афзаллигига қараб сегментлашга телевизор орқали таркибида спирт бўлмаган пиво ҳақида бериладиган рекламани ҳам киритиш мумкин.

Истеъмолчиларнинг хулқ-атвorigа қараб сегментлашнинг яна бир тури харидорларни қандай товар маркасини халрид қилганлигига қараб идентификациялаш эмас, балки қандай товар номенклатурасини харид қилганлигига қараб идентификациялаш ҳисобланади. Истеъмолчиларни товар номенклатурасига қараб аниқлашда рақобатчилар товарлари ҳақида ҳам маълумот тўплаш мумкин бўлади. Мана шу олинган маълумотлар асосида корхона истеъмолчиларнинг кенгроқ гуруҳини қамраб олиш стратегиясини ишлаб чиқади. Шунингдек, товар номенклатурасига қараб бозорни сегментлашнинг мақсадларидан яна бири товарларнинг фаол истеъмолчиларини топишдан иборатдир. Фаол истеъмолчилар эса, уларнинг товарни харид қилиш даврига қараб аниқланади.

Истеъмолчилар тавсифига қараб сегментлаш. Юқорида қайд қилиб ўтганимиздек, бозорни сегментлашнинг учинчи усули – бу истеъмолчиларни тавсифи бўйича гуруҳлаш ҳисобланади. Бу ерда асосий белги бўлиб истеъмолчиларнинг демографик, географик тавсифлари ва уларнинг ҳаёт тарзи ҳисобланади.

Демографик сегментлаш деганда истеъмолчиларни даромадлар даражаси, ёши, жинси, миллати, касби-кори, оилавий аҳволлари каби белгилари бўйича гуруҳларга ажратиш тушунилади.

Географик сегментлаш – географик картани қўллашга асосланган энг оддий усул ҳисобланади. Бу усулни аҳолининг маданий урф-одатларида ва улар яшаётган ҳудудларнинг иклимида фарқ бўлганда қўллаш мақсадга мувофиқдир. Географик



белги бўйича сегментлаш бозорнинг ҳар хил географик зоналарига бўлинишини назарда тутати.

Ҳаёт тарзи бўйича сегментлашда истеъмолчилар қарашлари, кизиқишлари бўйича гуруҳларга ажратилади. Бунга истеъмолчиларни жамият манфаати йўлида қайғурадиганлар, ўз соғлигини сеувчилар, оиласи учун қайғурадиганлар гуруҳларига ажратиш мисол бўла олади.

Корхонанинг рақобат курашида ғолиб чиқиши бозор сегментлари қанчалик тўғри танланганлигига ҳам боғлиқ бўлади. Бунда бозор сегментациясининг мезонларини билиш зарур. Куйида бозор сегментининг асосий мезонлари ва уларнинг тавсифи келтирилади:

1. Сегментнинг миқдорий ўлчамлари. Сегмент миқдорининг ўлчами деганда бозор сигими, қанча потенциал истеъмолчилар борлиги ва улар қандай майдонларда яшашлари тушунилади. Булар асосида корхона қандай ишлаб чиқариш қувватига эга бўлишлари ва сотиш тармоғининг ҳажмини белгилаб оладилар.

2. Сегментнинг очиклиги. Сегментнинг очиклиги деганда корхона маҳсулотини сотиш учун қанча миқдорда сотиш каналларига эга бўлишлиги, уларнинг қуввати, ташиш ва сақлаш бўйича аниқ маълумотларнинг мавжудлиги тушунилади.

3. Сегментнинг муҳимлиги. Сегментнинг муҳимлиги деганда у ёки бу истеъмолчилар гуруҳининг бозор сегментида қандай ўрин эгаллаб турганлиги тушунилади. Корхона ана шу сегментнинг ўрнига қараб ўз фаолиятини ташкил этади.

4. Сегментнинг фойдалилиги. Сегментнинг фойдалилиги деганда корхонанинг маълум бир сегментда ишлаши унинг қандай рентабеллик даражасини таъминлаши тушунилади. Корхона у ёки бу бозор сегментининг фойдалилигини баҳолашда фойда меъёри, қўйилган капитал ҳажмида даромаднинг ҳиссаси, акция дивидентларининг миқдори ва бошқа иқтисодий кўрсаткичлардан фойдаланади.

5. Сегментнинг самарадорлиги. Сегментнинг самарадорлиги корхонанинг мазкур танланган бозор сегментида ишлаш тажрибаси, мазкур сегментда ишловчи ходимларнинг маҳсулотни силжитишга қанчалик тайёр эканлиги каби кўрсаткичлар билан баҳоланади.

Умуман олганда, бозорни сегментлаш корхонанинг муайян бозорда самарали фаолият кўрсатишининг муҳим омилларидан бири ҳисобланади.

### **Истеъмолчиларнинг гуруҳланиши ва уларнинг хулқ-атвориغا таъсир қилувчи омиллар**

Истеъмолчиларни ўрганишдан асосий мақсад уларнинг эҳтиёжини тўлароқ қондириш мақсадида талабини аниқлашдан иборатдир.

Истеъмолчиларнинг талабини тўлароқ қондириш учун аввало, мавжуд эҳтиёжларни чуқур таҳлил қилиш, ўсиш қонуниятларини ўрганиш ва янги эҳтиёжларнинг шаклланиши борасида маълумотларга эга бўлиш талаб этилади. Истеъмолчиларнинг эҳтиёжини ўрганиш натижасида қуйидаги вазифаларни бажариш мумкин бўлади:

- 1) эҳтиёжнинг иерархик структурасини тузиш;
- 2) айрим эҳтиёжларнинг миқдорий кўрсаткичини ва динамикасини аниқлаш;
- 3) истеъмолчиларнинг биринчи навбатда қайси эҳтиёжини қондиришга мойиллигини билиш;
- 4) товарлар ва хизматларнинг истеъмол хусусиятларини ўлчаш ва гуруҳлаш;
- 5) қондирилган ва қондирилмаган талаб структурасини аниқлаш ва бошқалар.

Умуман айтганда, фирма ёки корхона бошқарувчилари улар томонидан қўлланилаётган таъсир этувчи маркетинг услубларига нисбатан истеъмолчилар қандай муносабат билдираётганлигини яққол тасаввур қила билишлари керак. Бозорда истеъмолчиларнинг хулқ-атвориغا, ҳарид қилинган товарнинг қандайлигига харидорнинг шахс, маданияти, иқтисодий аҳволи ва психологик омиллар катта таъсир кўрсатади.

**Шахсий омиллар.** Истеъмолчиларнинг бозордаги хулқ-атвори шахсий тартибдаги омиллар асосида ҳам шаклланади. Шахсий омилларга харидорнинг ёши, оилавий ҳаёт тарзи, нима иш билан шуғулланиши, иқтисодий аҳволи (оила даромади ёки бир оила аъзосига тўғри келадиган даромад миқдори), ҳаёт тарзи, шахс тури каби сифатлар киради. Масалан, шахснинг оилавий ҳаёт тарзи деганда унинг уйланганлиги ёки уйланмаганлиги, уйланган бўлса

оиласида неча нафар фарзанди борлиги, ота-онаси билан яшайдими ёки алоҳида яшайдими, ота-оналарининг ёши ва ҳоказо каби кўрсаткичлар тушунилади. Бу кўрсаткичларнинг ҳар бири эса ўз навбатида харид қилинаётган товар ва талаб қилинаётган хизматга маълум даражада таъсир кўрсатади.

Ижтимоий омиллар. Ижтимоий омилларга кичик гуруҳлар, назорат гуруҳлари, оила ва якка шахснинг жамиятдаги ўрни киради.

Истеъмолчиларнинг ахлоқи ва хулқ-атвориغا оиланинг таъсири кучли ва тургун ҳисобланади. Оила якка шахсда энг кичик ёшдан бошлаб унинг дунёқарашининг шаклланишида муҳим роль ўйнайди. Якка шахс ота-оналар ва бошқа оила аъзоларидан дин, сиёсат, иқтисод, ўзгаларни ва ўзини-ўзи хурмат қилиш, шуҳрат-парастлик, муҳаббат ва бошқа ҳислатлар тўғрисида атрофлича маълумотларни олади. Минг афсуски, кейинги пайтларда ота-оналар ва катта ёшдаги оила аъзоларининг ниҳоятда иш билан банд бўлаётганлиги сабабли, улар ўз болалари таълим тарбиясида фаол иштирок эта олмаяптилар. Бу эса болаларнинг ижтимоий эҳтиёжларини қондиришни оила ташқарисидан излашни келтириб чиқармоқда.

Худди шунингдек, бу борада шухснинг жамиятдаги ўрни ҳам муҳим ҳисобланади. Масалан, шахс директор лавозимида ишлаётган бўлса ёки оилада ота бўлса, унинг харидорлик хулқ-атвориغا ана шу статус ҳам катта таъсир кўрсатади.

Психологик омиллар. Психологик омиллар таркибига товар сотиб олишни асослаш, қабул қилиш, ўзлаштириш, ишонтириш ва муносабат киради. Бу омиллар истеъмолчининг хулқ атворига катта таъсир кўрсатади. Асослаш – шундай заруриятки, натижада инсон заруриятни қондириш йўллари ва услубларини излайди. Инсонлар турли эҳтиёж ва хоҳишга эга. Агар хоҳиш етарли даражада кучли бўлса, инсон маълум ҳаракатни амалга оширади, яъни харид қилади. Инсон ўз хоҳишини асослагандан сўнгра, у ҳаракатни амалга ошириши мумкин. Лекин, унинг ҳаракатининг характери мазкур ҳолатни қандай қабул қилишига кўп жиҳатдан боғлиқ бўлади. Масалан, икки хил харидор мавжуд объектив ҳолатни икки хил баҳолаши натижасида бир-бирига ўхшамаган икки хил ҳаракатни амалга ошириши мумкин.

Ўзлаштириш - бу шахснинг кўп вақтлар давомида йиғилган тажрибалари асосида хулқ-атворида бўладиган ўзгаришлардир.

Истеъмолчиларнинг хулқ-атворига ишонганлик, яъни маълум даражада товар ҳақида тасаввурга эга бўлиш ҳам таъсир кўсатади. Ишончлилиқ аниқ билимга, фикрга, эътиқодга асосланади. Шу сабабли маркетингларнинг истеъмолчиларнинг сотилаётган товар ҳақида қандай тасаввурга эга эканлигини билишлари ҳам фойдадан ҳоли эмас. Маълумки, ишонмаслик маълум товарни харид қилишда тўсқинликни вужудга келтиради.

Инсонларнинг кийим-кечакка, озиқ-овқат маҳсулотларига, мусиқага, сиёсатга, динга ва бошқа кўпгина нарсаларга маълум бир муносабати шаклланади.

Муносабат - бу маълум бир предмет ва гоёларга нисбатан тургун ҳолдаги яхши ва ёмон баҳо, фикр, ҳис-туйғуларнинг шаклланиши бўлиб, у харидорларнинг хулқ атворига кучли таъсир кўрсатади. Муносабатни ўзгартириш қийин, лекин маркетинг сиёсатини шакллантиришда бу муносабатни маълум бир муносабатга максимал даражада мослаштириб ҳисобга олиш талаб этилади.

Истеъмолчиларнинг хулқ-атвори деганда товар харид қилувчиларнинг товарни танлаш ва сотиб олиш жараёнида тушиниб етган хатти-ҳаракатларининг мажмуи тушунилади. Корхонанинг ёки фирманинг бозорда самарали фаолият кўрсатишида ҳам кўп ҳолларда истеъмолчиларнинг хулқ-атворини ўрганиш муҳим ҳисобланади. Айнан, истеъмолчиларнинг товарнинг ҳар хил хусусиятларига, баҳо ўзгаришига, рекламага бўлган муносабатини яхши тушуниб етган фирма рақобатчи фирмага қараганда бир мунча қулайликларга эга бўлади. Шу сабабли ҳам фирма ва унинг илмий ходимлари маркетингнинг кўзгатувчи омиллари ва харидорларнинг жавоб реакциялари ўртасидаги боғлиқликни тадқиқ қилишга кўп вақтларини сарф қиладилар. Бу ҳаракатларнинг таянч нуқтаси бўлиб эса харидорлар хулқ-атворининг оддий модели ҳисобланади.

Маркетинг коммуникацияларида мотивация. Мотив билан эҳтиёж бир-бирига яқин турсада, уларни албатта бир-биридан фарқлаш зарур. Мотив деганда шундай эҳтиёж тушуниладики, бунда бу эҳтиёжни қондириш инсон учун қатъий ҳисобланади. Мотивлар – бу асосан эҳтиёжлардан келиб чиқадиган истеъмолчиларнинг муносабатларига ва уларнинг реал шароитларда муайян

тарзда ҳаракат қилишга доимий мойиллигидан келиб чиқадиган ўзаро боғлиқ сабаблардир.

Истеъмолчиларнинг хулқ-атвори мотивини таҳлил қилишда мотивацион таҳлил усулидан фойдаланилади. Истеъмолчиларнинг мотивациясини ўрганиш уларнинг хатти-ҳаракатларини тартиб-лаштирувчи мотивларни тушуниш ва англаш, уларнинг амал қилиш механизмларини аниқлаш ва маркетинг коммуникациялари асосида мазкур хатти-ҳаракатларга у ёки бу таъсирни ўтказишни ўз олдига мақсад қилиб қўяди.

Маркетингда харидорларнинг хулқ-атворини таҳлил қилишда кўпинча Фрейда ва Маслоунинг мотивацион назариясидан фойдаланилади.

Фрейданинг психоаналитик модели асосида харидорларнинг товарни сотиб олиш бўйича қарор қабул қилиши жараёнлари ўрганилади. Бу назария бўйича истеъмолчиларнинг муҳим ҳарид мотивлари тўла англаб етилмаган характерга эга бўлиб, улар у ёки бу товар ҳақида маълум бир фикрга келишда ўзи танлаган товарининг нима учун танланганлигини аниқ асослай олмайдилар.

Фрейданинг мотивация назарияси бўйича инсон туғилган кунидан бошлаб кўпгина хоҳиш-истаклар таъсирида бўлиб, у бу хоҳиш-истакларни охиригача тушуниб етмайди ва улар назорат ҳам қилинмайди.

Маслоунинг мотивацион назарияси эса нима учун инсонлар маълум вақт давомида ўз хулқ-атворининг мотиви сифатида маълум бир эҳтиёжга эга бўлишларини тушунтиришга қаратилгандир. Маслоу эҳтиёжнинг иерархик структурасини ишлаб чиқди. Бу назария бўйича эҳтиёжлар муҳимлигига қараб қуйидаги турларга бўлинади: физиологик (озиқ-овқатларга, кийим-кечак, яшаш жойларга бўлган эҳтиёжлар), ўз-ўзини сақлаш (хавфсизлик ва ҳимоя қилинганлик), социал (маълум социал гуруҳларга мансублик), ҳурмат (ўз-ўзини ҳурмат, хизматини тан олиш, ташкилотда маълум статусни эгаллаш), ўз-ўзини тасдиқлаш (ўзининг қобилиятини тўлиқ очиш имконияти, ўз-ўзини кўз-кўз қилиш). Инсон биринчи навбатда энг муҳим эҳтиёжини қондиришга ҳаракат қилади. Бирламчи эҳтиёжлар қондирилгандан сўнгра эса, инсон муҳимлигига қараб навбатдаги эҳтиёжини қондиришга ҳаракат қилади. Масалан, очликдан азият чекаётган киши санъат дунёсида рўй бераётган ўзгаришлар билан қизиқмайди, балки уни

кун кечириши учун зарур бўлган озиқ-овқат маҳсулотлари кизиқтиради.

Умуман, мотивацияни ўрганиш асосида ҳарид қилиш сабабларини, харидорларнинг хатти-ҳаракатларини, сотиш тармоғига бўлган муносабати, ахборот олиш ва қарор қабул қилиш жараёни, истеъмолчиларнинг турли гуруҳларининг урф-одатлари ва ҳоказолар ҳақида коммуникациялар жараёни учун зарур бўладиган маълумотлар танлаш мумкин бўлади.

### **Маркетинг тизимида товар тушунчаси ва унинг ўрни**

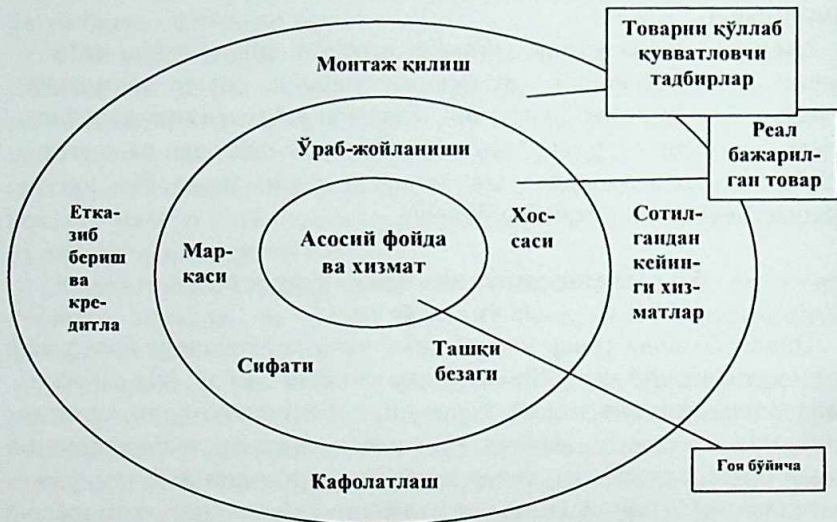
Оддий бозорда товар ишлаб чиқарувчи корхонанинг бозор ва бутун хўжалик сиёсати бўйича тақдирини белгилайди. Шу сабабли ҳам товарни яратиш, ишлаб чиқариш, такомиллаштириш, сотиш, сотилгандан кейинги хизмат кўрсатиш, реклама тадбирларини ишлаб чиқиш, шубҳасиз, товар ишлаб чиқарувчининг бутун фаолиятида марказий ўринни эгаллайди. Мана шу комплекс тадбирлар товар сиёсати деб аталади. Айнан шу сабабли, ишлаб чиқарувчида истеъмолга қаратилган сифатли товар бўлмаса, унда ҳеч нарса йўқ! – бу маркетингнинг қатъий қоидаси ҳисобланади.

Товар – бутун маркетинг комплексининг асосидир. Агар товар харидорнинг талабини қондирмаса, у ҳолда маркетинг тадбирлари учун ҳеч қандай қўшимча ҳаражатлар рақобатли бозорда унинг мавқеини яхшилаш олмайди. Энди эса маркетингда товар қандай таърифланишини келтираемиз.

Товар деб маълум бир эҳтиёжни қондириш мақсадида бозорга сотиб олиш, фойдаланиш ва истеъмол қилиш учун таклиф этилаётган маҳсулот тушунилади. Маҳсулотга нарх белгиланиши ва бозорга таклиф этилиши биланоқ товарга айланади. Шунинг учун ҳам «товар» атамаси «маҳсулот» атамаси билан тенг маънода ишлатилади.

Маркетинг нуқтаи назаридан товар маълум бир истеъмол қийматга эга бўлиши керак. Товарнинг истеъмол қиймати эса, инсон эҳтиёжларини қондириши мумкин бўлган хусусиятларининг мажмуидан ташкил топади.

Американинг таниқли олими, маркетинг Ф.Котлернинг (Ф.Котлер. Основы маркетинга. – М., 1990) таснифига кўра товарнинг уч даражаси мавжуд.



### Котлер бўйича товарнинг уч даражси

Ф. Котлер бўйича товарнинг уч даражасини ўрганиб қуйидаги хулосаларни қилиш мумкин:

1. Товарни яратиш гоядан бошланади. Бу гоёда яратиладиган товар истеъмолчининг қандай муаммосини ҳал қилиши ва ундан қандай асосий фойда олиниши ўз аксини топади.

2. Товарнинг техник таснифи, дизайни, нархи, ўраб-жойланиши, сифати, маркаси қандай бўлиши, яъни реал бажарилишини ўйлаб кўриш зарур ҳисобланади.

3. Товарни сотиш, етказиб бериш ва ўрнатиш, сотишдан кейинги хизмат кўрсатиш, кафолатлар, кредитлаш, рағбатлантириш, яъни товарни қўллаб-қувватловчи омиллар ҳақида ҳам ўйлаш керак бўлади.

Товар яратишдаги яна бир муҳим қоида шундан иборатки, товарни лойиҳалаштириш «ўртастатистик» истеъмолчиларга эмас, балки потенциал истеъмолчиларга мўлжаллаб лойиҳалаштирилиши мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

Товарларга баҳо беришда унинг сифати асосий ўринда туради. Товарнинг сифати – мақсадига кўра бу истеъмолчиларнинг тала-

бини қондириши мумкин бўлган фойдали хусусиятларнинг мажмуидан иборатдир.

Қуйидаги жадвалда товарнинг сифатини ифодаловчи айнан шу хусусиятлар кўрсатилган.

Товарнинг сифати:	
→	Техник-иқтисодий кўрсаткичлар
→	Тайёрлаш технологияси
→	Ишончлилик ва узоқ вақт давомида ишлатилиши
→	Мўлжалланган мақсадга мос келиши
→	Ташишга ва сақлашга яроқлилиги
→	Экологик хусусиятлари
→	Эргономик хусусиятлари
→	Эстетик хусусиятлари
→	Хавфсизлик кўрсаткичлари

Маркетингда товар қатор белгилари бўйича гуруҳланади.

Товарлар ишлатилиш муддатига қараб қуйидаги уч гуруҳга бўлинади:

1. Узоқ муддат ишлатиладиган товарлар. Бу гуруҳга кийим-кечаклар, совутгичлар, машиналар ва бошқа товарлар киради.

2. Қисқа муддатда фойдаланиладиган товарлар. Бу товарлар бир ёки бир неча марта ишлатилади. Буларга пиво, совун, туз, озиқ-овқатларнинг бошқа турларини киритиш мумкин.

3. Хизматлар – инсонга фойдали натижа ва қониқиш берадиган хатти-ҳаракатлар. Буларга сартарошхонада соч олдириш, кийим тикиш, соатларни тузатиш кабиларни мисол қилиб келтириш мумкин.

Бундан ташқари товарларга сўнгги қўлланилиши нуқтаи назардан қараганда улар икки гуруҳга бўлинади: истеъмол товарлари ва ишлаб чиқариш – техник мақсадларга мўлжалланган товарлар.

Истеъмол товарлари – бу бевосита инсонларнинг шахсий эҳтиёжларини қондиришга мўлжалланган энг зарур товарлардир. Ўз навбатида истеъмол товарлари жиддий танланадиган товарлар, алоҳида аҳамиятга эга бўлган товарлар, талаб жуда кичик бўлган товарлар гуруҳларига бўлинади.



Кундалик эҳтиёж товарлари – бу истеъмол товарлари бўлиб, харидор уни ўйламасдан ва бошқа товарлар билан деярлик таққосламасдан, тез-тез харид қиладиган товарлардир.

Жиддий танлов товарлари – буларга сотиб олиш вақтида сифати, нархи, ташқи кўриниши, ярқилик даражаси каби кўрсаткичлари бўйича ўхшаш товарлар билан солиштириладиган товарлар киради. Масалан, кийим-кечак, мебель, электротоварларни шу гуруҳга киритиш мумкин.

Алоҳида аҳамиятга эга бўлган товарлар – булар тенги йўқ тавсифга эга бўлган ёки машҳур фирманинг номи билан боғлиқ бўлган товарлардир. Масалан, машинанинг ноёб маркаси, ўта қимматбаҳо тақинчоқлар. Талаб жуда кичик бўлган товарлар – булар кам истеъмол товарлари бўлиб, одатда харидорлар бу товарларни сотиб олишни ўйламайдилар. Масалан, янги товарлар. Бу гуруҳ товарларини сотиш учун анчагина маркетинг ҳаракатларини бажаришга тўғри келади.

Ишлаб чиқариш – техник мақсадларга мўлжалланган товарлар – бу якка шахслар ва ташкилотлар томонидан бошқа товарларни ишлаб чиқаришни давом эттириш ёки бизнес соҳасида фойдаланиш учун сотиб олинадиган товарлардир.

Товар билан боғлиқ элементлардан бири унинг маркаси ҳисобланади.

**Марка** – бу ном, атама, белги, расм, символ бўлиб, у муайян товарни идентификациялашда қўлланилади. Бу билан товар рақобатчилар товаридан осонгина фарқланади. Маркали товар товарларнинг умумий массаси орасидан яққол кўринади, истеъмолчилар онгида у ижобий тасаввурга эгадир.

Марка сиёсатини амалга ошириш марка номини танлаш, марканинг бозор кучини аниқлаш ва ниҳоят, марка стратегиясини ишлаб чиқиш билан боғлиқ. Марканинг номи, аввало, товарнинг хусусияти, асосий сифатини акс эттириши ва бошқа белгиларга тўғри келмаслиги керак.

### **Товарнинг ҳаётий даври ва босқичлари**

Товарнинг ҳаётий даври – товарнинг бозорда пайдо бўлган давридан бошлаб, то унинг сотилмай қолишигача бўлган вақт оралиғидир. Товарнинг ҳаётий даври концепцияси ҳар қандай товар қанчалик даражада мукамал бўлмасин, бу товар бозордан

эртами-кеч ундан ҳам мукамалроқ товар томонидан сиқиб чиқарилишига асосланади. Амалий фаолиятда товар ҳаётий даврининг диапазони анча кенг бўлиб, у бир кунлик товардан бозорда ўз ўрнини узоқ вақт давомида сақлаб қолувчи товаргача бўлиши мумкин.

Товарнинг ҳаётий даври концепцияси илк бор америкалик маркетинг Т.Левитт томонидан 1965 йилда тарифланган эди. Ушбу назариянинг моҳияти шундан иборатки, товар ўзига хос тирик организм каби ҳаётий даврини ўтайди. Маълумки, тирик организм ривожланиш, кейин тугилиш, сўнгра етуклик, қариллик босқичларини ўтиб, ўлим билан ўз яшаш даврини тугатади. Шунга ўхшаш қиёсласак, товар ҳаётий даври жараёнида ишлаб чиқариш, бозорга чиқиш, ўсиш, етуклик ва чиқиш каби босқичларни ўтайди.

Тадқиқотлар ва товарни ишлаш босқичи. Товарнинг ҳаёти унинг маҳсулот сифатида шаклланишидан анча олдин – ғоялар, ишланмалар кўринишида бошланади. Юқорида келтирилган чизмада бу босқичга тартиб рақами қўйилмаган, чунки ҳали товарнинг ўзи мавжуд эмас. Бу босқичда тадқиқотчилар маркетинг ёрдамида истеъмолчининг мазкур маҳсулотга муҳтожлигини, потенциал истеъмолчилар кимлар бўлишини ва ғояни амалга оширишда қандай бозорни мўлжаллаш мумкинлигини атрофлича ўрганадилар. Корхона учун товарни яратишнинг мазкур босқичи – бу фақат ҳаражат ва келажакда кўтиладиган даромадлардир. Бу ерда маркетингнинг вазифаси потенциал истеъмолчиларга янги ғоя асосида яратилажак товар улар учун қандай фойда келтиришини тушунтириб беришдан иборатдир.

Бозорга чиқиш босқичи. Бу босқич товарни тарқатиш ва унинг бозорга келиб тушиши билан бошланади. Бу босқичда сотишнинг аста-секин ўсиши кузатилсада, товарни тарқатиш ҳаражатлари кўплиги туфайли фойда ҳали ҳосил бўлмайди. Бу ерда маркетингнинг мақсади аниқ, яъни янги товар учун бозорни яратишдан иборатдир (айниқса, агар бу мутлоқ янги товар ва унга эҳтиёж ҳали бозорда намоён бўлмаса). Бу босқичда рақобатчилар деярлик йўқ ёки улар жуда кам сонни ташкил этади. Бу босқичда истеъмолчилар деярлик новаторлар бўлганлиги учун, дастлаб реклама айнан шуларга мўлжалланган бўлиши керак. Бу босқичда маркетингнинг асосий вазифаси бирламчи талабни тез шакллантириш ва потенциал харидорларни ҳақиқий харидорларга

айлантиришдан иборатдир. Шунингдек, бу босқичда сотишни рағбатлантириш, рекламани ташкил этиш ва товарни тақсимлашнинг ишончли каналларини шакллантириш мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

Ўсиш босқичи. Агар янги товар бозорнинг талабини қониқтирса, у ҳолда товарни сотиш катта даражада ортади. Чунки, янги товарларни такроран харид қилаётган фаол харидорларга кўп сонли бошқа харидорлар қўшилади. Бу босқичда товар ишлаб чиқариш технологиясини такомиллаштириш ҳисобига товар сифатининг барқарорлигига эришилади. Бу босқичда корхона анча фойда олишга киришади, бу фойда ўсиб боради ва ушбу босқичнинг охирига келиб энг юқори кўрсаткичга етади. Корхона бу босқичнинг узокроқ давом этишидан манфаатдор, шунинг учун ҳам у бутун ҳаракатларини сотиш ҳажмининг ўсишига қаратиши керак бўлади. Бу ерда маркетингнинг асосий вазифаси товар сифатини ошириш, бозорнинг янги сегментларини ўзлаштириш, мазкур товарни сотишнинг қамраб олинмаган каналларини топиш, истеъмолчиларни товарлар хусусиятларининг афзаллиги ҳақида ишонарли реклама ишларини ташкил этиш каби тадбирларни амалга оширишдан иборат ҳисобланади.

Етуклик босқичи. Бу босқичда товар йирик партияларда такомиллашган технологиялар бўйича юқори сифат билан ишлаб чиқарилади.

Бу босқичда кўпгина ишлаб чиқарувчиларда сотилмай қолган товарларнинг захиралари тўпланиб қолади, оқибатда товарларнинг сотилиши камаяди. Натижада рақобат кескинлашади. Рақобатчилар кўпроқ паст нархларда сотишга ҳаракат қилади. Реклама кучайтирилиб, товарларнинг яхшиланган вариантларини ишлаб чиқаришга маблағлар сарфланади. Буларнинг ҳаммаси фойданинг камайишини келтириб чиқаради. Энг кучсиз рақобатчилар курашдан четга чиқа бошлайдилар. Тармоқда фақат мустаҳкам ўрин эгаллаган рақобатчиларгина қолади.

Маркетинг хизмати товарнинг ҳаётий даврини узайтириш, сотиш ҳамда фойданинг камайишига йўл қўймаслик учун товар, бозор ва маркетинг комплексини модификациялаш усулларини излаши керак бўлади.

Чиқиш босқичи. Қандай ҳолат юз бермасин барибир маълум вақтдан сўнгра товарнинг сотилиши пасая боради. Товар сотили-

шининг пасайиши баъзан тезлик билан борса, баъзи ҳолларда секинлик билан бир-текис боради.

Товар сотишнинг пасайиб кетиши товар ишлаб чиқариш технологиясидаги ютуқлар, истеъмолчилар талабининг ўзгариши ҳамда маҳаллий ва хорижий рақиблар томонидан рақобатнинг кескинлашувининг вужудга келиши каби сабаблар билан изоҳланади. Сотининг ва фойданинг камайиши натижасида бир қанча фирмалар ва корхоналар бозордан чиқишга мажбур бўладилар. Қолганлари эса таклиф этилаётган товарлар ассортиментини қисқартиришга, самараси юқори бўлмаган савдо каналлари ва бозорнинг кичик сегментларидан воз кечишга, рағбатлантириш учун сарфланаётган маблағларни камайтиришга ва нархни тушуришга мажбур бўладилар.

Баъзан товар ҳаётий даврининг чиқиш босқичида ҳам товарни тирилтириш ва унинг ҳаётий даврини давом эттиришга ҳаракат қилиб кўриш мумкин. Бунинг учун фирманинг маркетинг хизмати рекламани фаоллаштириши, нархни ўзгартириши, товарларнинг ўраб-жойланишини такомиллаштириши, сотиш тизимини қайтадан ташкил этишни, энг асосийси эса янги бозорларга кириш ва уларни ўзлаштириш каби ишларни амалга ошириши керак бўлади. Агар бу чора тадбирлар ҳам ижобий натижа бермаса, у ҳолда товар ишлаб чиқаришни тўхтатишга ўтиш тўғри йўл ҳисобланади. Бундай ҳолат юз берадиган бўлса истеъмолчилар ва сотиш каналлари муайян товарни ишлаб чиқаришнинг тўхтатилиш вақти, кафолат мажбуриятларига риоя этилиши, кафолатлар тугагандан кейин таъмирлашни амалга ошириш тартиблари, ишлаб чиқаришдан олинган товарнинг қанча вақт давомида ёрдамчи қисмлар билан таъминлаши ҳақида олдиндан огоҳлантирилиши мақсадга мувофиқдир. Бундай ҳаракат фирмага бўлган ишонч йўқолмаслигининг ва истеъмолчилар фирманинг янги товарларини ижобий қабул қилишларига мустақкам замин яратади.

Фирманинг самарали фаолият кўрсатишида маркетинг тактикасини қўллаш муҳим аҳамият касб этади. Лекин, бу маркетинг тактикаси товарнинг ҳар хил ҳаётий даври босқичларида ўзига хос-хусусиятга эга бўлади. Қуйидаги 3-жадвал маълумотларида товарнинг ҳар хил ҳаётий даври фазасида фирманинг маркетинг тактикаси қандай бўлиши бўйича маълумотлар келтирилди.

Бу жадвал маълумотларини умумлаштириб шундай хулосага келиш мумкинки, фирма ёки корхона товарнинг ҳар хил ҳаётий даври босқичида маълум бир мақсадни кўзлаган ҳолда маркетинг тактикасининг у ёки бу шаклидан фойдаланади.

### Товарнинг ҳар хил ҳаётий даври фазасида маркетинг тактикаси

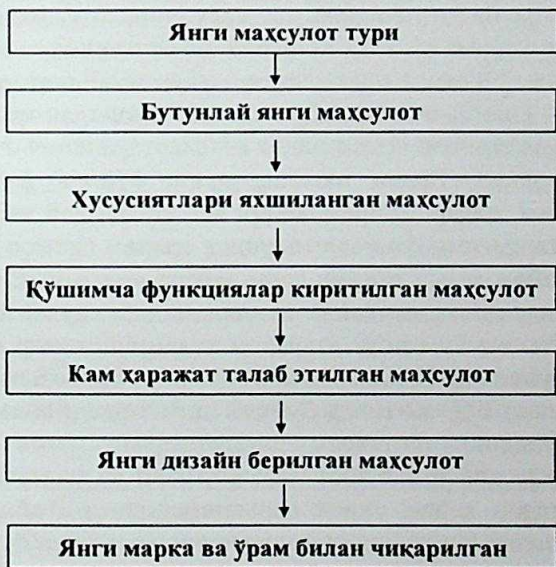
	Бозорга чиқиш босқичи	Ўсиш босқичи	Етуқлик босқичи	Чикиш босқичи
Товар	Асосий	Номенклатурасини кенгайтириш	Янги товарларни бозорга киритиш	Бозордан чиқиш
Баҳо	Паст, аксинча юқори	Нарх олдинги фазалагига нисбатан баланд, ёинки унинг юқори даражасига мос келади	Чегирма ва нархга нисбатан техник ҳаракатлар	Талаб ҳолатига мос келади
Сотиш	Товар тарқатиш чегараланган, бир сегментда концентратцияланган	Сотишни тез кенгайтириш, янги сегментларни топиш	Интенсив сотиш	Товарни танлаб тарқатиш
Товарни бозорга силжитиш	Анча ҳаракат талаб этилади	Мумкин қадар максимал ҳаракат	Фойдага мос равишда ҳаракатнинг кучsizланиши	Товарни бозордан чиқариш
Сервис	Назорат, мумкин қадар марказлаштирилган назорат	Назорат, мумкин қадар марказлаштирилмаган назорат	Сервис мар-кази томонидан олиб бориладиган назорат	Товарни сотиш учун янги имкониятлар яратиш мақсадида сервисдан фойдаланиш

### Янги товар ишлаб чиқариш стратегияси

Корхонанинг рақобатчилари, технология жараёнлари ва истеъмолчиларнинг дидида бўладиган ўзгаришлар фақат мавжуд товарлар билангина фаолият юритиш етарли эмаслигидан далолатдир. Истеъмолчилар янги ва такомиллашган маҳсулотларни хоҳлайдилар ва кутадилар. Ўз навбатида рақобатчилар ҳам харидорларни шундай янги товарлар билан таъминлашга жон-жаҳди билан ҳаракат қиладилар. Шу сабабли ҳам, ҳар қандай фирма ёки корхонанинг янги товарлар яратиш бўйича ўз дастури бўлмоғи керак.

Корхона янгиликни икки хил усул билан қўлга киритиши мумкин. Биринчидан, янги корхонани бутунлай ёки бегона корхонанинг товарини ишлаб чиқаришга руҳсат берадиган патент ва лицензияларни, ноу-хауларни сотиб олиш йўли билан. Иккинчидан, ўз корхонасида тадқиқот ва ишлаб чиқариш бўлимларини ташкил этиб, шулар орқали ишлаб чиқаришни амалга ошириш йўли билан.

Янги товар – маҳсулот, ғоя ва хизматларнинг маълум бир потенциал истеъмолчилар томонидан «янги» деб қабул қилинишидир. Маҳсулот янгилигининг бир неча босқичларини кўрсатиш мумкин (12-чизма).



Маҳсулот янгилиги даражалари

Янги товар ишлаб чиқариш – оригинал товар яратиш, товарнинг хусусиятини яхшилаш ва уни модернизация қилиш, корхонанинг ўз илмий-тадқиқот ва лойиҳалаш бўлинмаларини ташкил этиб, улар орқали товарнинг янги маркасини ишлаб чиқаришдан иборатдир. Янги товар ишлаб чиқариш жараёни куйидаги саккиз босқични ўз ичига олади: ғояни излаш, ғояни танлаш, янги товар

концепциясини ишлаб чиқиш ва уни текшириш, маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш, бизнес таҳлили, товарни ишлаб чиқариш, товарни бозорга чиқариш ва тижорат учун ишлаб чиқариш.

Ғояни излаш. Янги товарни ишлаб чиқариш ғояни излашдан бошланади. Ғояни излаш систематик равишда олиб борилиши керак. Янги ғояни излаш асосан корхонанинг ички манбалари (янги техника бўлими, тадқиқот лабораторияси, маркетинг бўлими), истеъмолчиларнинг, рақобатчиларнинг, ишлаб чиқарувчиларнинг, дистрибьюторларнинг хоҳиш-истакларини ўрганиш, оммавий ахборот воситалари маълумотлари асосида, ғояларни генерация қилишнинг махсус услубларидан фойдаланиб олиб борилади.

Янги ғояларни генерация қилиш услубларидан бири «мия хужумлари» услуби ҳисобланади. Бу услубнинг асл моҳияти шундаки, ғояни муҳокама этишда иштирок этувчиларнинг ҳар бирига ўз фикрларини бемалол баён этишлари учун имконият яратилади ва ҳар қандай фикр қанчалик ғайри оддий бўлишидан қатъи назар танқид қилинмайди.

Ғояни танлаш. Ғояни шакллантириш бўйича фаолиятдан мақсад мумкин қадар кўпроқ ғояга эга бўлишдан иборатдир. Кейинги босқичдаги мақсад эса уларнинг сонини қисқартиришдан иборатдир. Демак, ғояни танлаш деганда янги товар ҳақида илгари сурилган ғояларнинг ҳаммасини таҳлил қилиб, шулар орасидан унча аҳамиятга эга бўлмаган ғояларни қолдириб, илгор ғояларни ажратиш тушунилади. Бунинг натижасида корхона бозорга таклиф этилиши мумкин бўлган товар бўйича янги ғояни танлаш имкониятига эга бўлади.

Янги товар концепциясини ишлаб чиқиш ва уни текшириш. Ғоя танлангандан кейин уни товар концепциясига айлантатириш керак. Бу концепция потенциал истеъмолчиларда синаб кўрилади. Унда қуйидаги саволларга жавоб кўтилади: Ғояни тушуниш осонми? Мазкур маҳсулотнинг бозордаги мавжуд товарларга нисбатан афзалликларини кўраясизми? Бу товарни сотиб оласизми? У реал эҳтиёжни қондирадими? Сиз уни тез-тез харид қиласизми? Сизнинг фикрингизча унинг нархи қандай бўлиши керак? Бу саволларга жавоб олиш учун бозорни тестлаш ва фокус-гурӯҳлар ўтказиш талаб этилади.

Маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш. Маркетинг стратегияси – бу дастлаб янги маҳсулотни бозорга чиқариш стратегия-

сини аниқлашдан иборатдир. Бу ерда куйидаги саволлар кўриб чиқилади. Энг аввало, мақсадли бозорнинг ҳажми, структураси ва характери аниқланади. Сўнгра, сотиш ҳажми, нархи, келадиган фойда баҳоланади ва сотиш каналлари танланади. Табиийки, бу прогнозлаш йўли билан баҳолаш аниқ бўлмасда, маълум бир мўлжални кўзлаган бўлади.

Бизнес таҳлили – бу корхонанинг мақсадидан келиб чиққан ҳолда янги маҳсулотнинг келгусида қанча миқдорда сотилиши, ҳаражатлари ва фойдасини баҳолашдан иборатдир.

Товарни ишлаб чиқариш. Бу босқичда товар ғояси физик шаклда мужассам қилинади ва маҳсулотни лойиҳалаш, ўраш, маркани ишлаб чиқиш, маҳсулот ва вазиятни аниқлаш, истеъмолчининг муносабатини ва фойдаланишини текшириш йўли билан маркетинг стратегияси белгиланади. Тайёр маҳсулотни одатда тест орқали синайдилар. Тест натижаларига қараб товардаги баъзи камчиликлар ва нуқсонлар тузатилади. Умуман, олганда янги товар истеъмолчилар талабига тўлиқ жавоб бериши керак.

Товарни бозорга чиқариш. Янги товар яратишнинг охириги босқичи уни бозорда синаб кўришдан иборатдир. Бозорда синаб кўришдан асосий мақсад маҳсулотни ва бу маҳсулотнинг маркетинг дастўрини (нарх, реклама, марка, ўраб-жойлаш, сервис хизмати ва бошқалар) баҳолашдан иборатдир. Бу ерда истеъмолчилар ва воситачиларнинг товарга бўлган муносабати муҳим аҳамият касб этади. Натижалар эса сотиладиган маҳсулот ва олинадиган фойда ҳажмини белгилашга асос бўлиб хизмат қилади. Халқ истеъмол товарларининг маркетинг синовида бозорни стандарт тестлаш, бозорни назорат тестлаш ва бозорни имитацион тестлаш услубларидан фойдаланилади. Баъзи фирмалар синаб сотишни фақатгина истеъмолчилар эътирофига эга бўлиш, бошқалари эса маҳсулотда ва маркетинг режасида амалга ошириш керак бўлган ўзгаришларни аниқлаш учун, учинчилари эса маҳсулот тақдирини ҳал қилиш учун қўллайдилар.

Тижорат учун ишлаб чиқариш. Бу охириги босқичда маҳсулот танланган бозорга катта ҳажмда чиқарилади ва сотилади. Янги маҳсулот ишлаб чиқаришнинг бу босқичида ишлаб чиқарувчи бозорга чиқиш вақтини, тартибини ва ҳар бир бозордаги фаолият ҳажмини, товар тарқатиш ва силжитишнинг энг самарали усул-



ларини тўғри танлай билиши ва маркетинг фаолиятининг батафсил битилган режасини ишлаб чиқиши керак.

Амалиёт шуни кўрсатадики, ҳар қандай гоя ҳам реал тижорат маҳсулотга айлана бермайди. Кўпчилик ҳолларда 10-15 та гоялардан биттаси реал маҳсулотга айланар экан.

Янги маҳсулотнинг бозордаги тақдири истеъмолчининг бу маҳсулотни қабул қилишга тайёр ва тайёр эмаслигига ҳам боғлиқдир.

Янги маҳсулотни қабул қилиш – мушоҳада қилиш жараёни бўлиб, бу жараён янги маҳсулот тўғрисида биринчи ахборотга эга бўлишдан бошлаб, то маҳсулотнинг доимий истеъмолчисига айлангунгача бўлган жараённи ўз ичига олади.

Истеъмолчилар янги маҳсулотни синаб кўришга тайёрлик даражасига қараб ҳам бир-биридан кескин фарқ қилади. Баъзилари янги маҳсулотни тезда қабул қилишса, баъзилари эса секинлик билан қабул қилади. Истеъмолчилар янгиликни қандай қабул қилишга тайёр эканлиги даражасига қараб уларни суперноватор, новатор, оддий истеъмолчилар, консерватор, суперконсерватор деб гуруҳларга ажратилади.

Суперноваторлар – бу истеъмолчиларнинг шундай гуруҳи, улар ноъмалум маҳсулотни синаб кўришга ҳар доим тайёр турадилар. Новаторлар эса истеъмолчиларнинг шундай гуруҳи, улар янги маҳсулотни сотиб олгандан кейин унинг тақдирини чуқур ўйлаб, товарни биринчилар қаторида сотиб оладилар. Оддий истеъмолчилар – булар новаторлар гуруҳига кирувчи истеъмолчилардан кейинги ўринда туриб, янги товарларни оддий товарлар каби қабул қиладилар.

Консерваторлар – скептиklar, бошқа истеъмолчи гуруҳлари сингари, янги маҳсулотларни улардан фойдаланиш тажрибасига эга бўлганлари учунгина сотиб оладилар.

Суперконсерваторлар – бу истеъмолчиларнинг шундай гуруҳи, улар ҳар қандай ўзгаришларга шубҳа билан қарайдилар, улар янги товарларни фақатгина ўзларининг анъаналарига ва одатларига мос келгандагина сотиб оладилар.

Юқорида келтирилган маълумотлардан кўриниб турибдики, янги товарларни ишлаб чиқарувчилар биринчи навбатда суперноватор ва новаторларнинг иқтисодий, психологик, демографик ва бошқа тавсифларини ўрганишлари керак.

## 1.8. Маркетинг тизимида нарх тушунчаси ва нархнинг шаклланиши

Маркетинг комплексида нарх иккинчи элемент бўлиб, даромадни белгилайдиган асосий кўрсаткичдир. Нарх деганда маҳсулот, хизматлар учун ва уни сотиб олиш учун истеъмолчи сарф қиладиган пул миқдорини тушунамиз. Лекин, нарх ҳамма вақт ҳам пул шаклида ифодаланмайди. Масалан, бартер натурал алмашишининг қадимий шакли ҳисобланади.

Макроиктисодий назария бундан 150 йил илгари ҳам, товарни сотишга фақат нарх ёрдамида таъсир кўрсатиши мумкин деб уқтириб ўтган. Бу вазиятни юқори баҳолашининг асосий сабаби шундан иборатки, Адам Смит ва Давид Рикардолар даврида фақат бир хил хом-ашё ва бир хил истеъмол товарлари ишлаб чиқарилиб, истеъмолчилар диққатини товарнинг маркази, ўрами ва рекламаси ёрдамида жалб қилиш имконияти деярлик мавжуд бўлмаган. Иккинчидан, маҳсулот нархига асосий эътибор қаратилганлиги, пулни миқдор жиҳатидан осон ўлчаш мумкинлиги ва нархни сифатга нисбатан талаб ва таклифда осон қўллаш мумкинлиги билан тушунтирилади.

Эркин рақобат мавжуд бўлган бозорнинг ўзига хос-хусусиятлари шундан иборатки, таклиф этилган маҳсулотнинг маълум даражасида бозор ўз-ўзидан мувозанатга ҳаракат қилади. Масалан, ишлаб чиқарувчи ўз товарини мувозанат нархдан ( $H_m$ ) баланд нархда таклиф этди деяйлик. Унда харидорлар бундай баҳони жуда юқори деб билади ва натижада маълум бир миқдордаги товар харидорини топа олмайди. Бундай ҳолатда таклиф талабдан юқори бўлади. Натижада, бозор бу товар билан тўйинади, оқибатда товар эгаси товар нархини пасайтиришга мажбур бўлади. Сотувчи товарга янги нарх белгилаганда талаб ошади ва бу ҳолда нарх талаб эгри чизиғи бўйича юқорига кўтарилади. Бу жараён то талаб ва таклиф мувозанатигача давом этади. Албатта, нарх шаклланишининг бу модели соф рақобатга асосланган бозорлар учун ишлаб чиқилган бўлиб, бу моделда кўпгина омиллар ҳисобга олинмайди. Шу сабабли ҳам бу модел нарх шаклланишида умумий ориентир бўлиб хизмат қилади.

Нарх маркетинг комплексининг асосий элементларидан бири ҳисобланиб, корхонанинг маркетинг сиёсатини ишлаб чиқишда

кенг қўлланилади. Агар бу ерда товар сиёсатини, товарни сотиш ва силжитиш фаолиятини режалаштириш, товар ҳаракати каналларининг янгисини топиш узоқ вақт талаб қилса, нархни эса ташқи ва ички омилларнинг ўзгариши биланоқ тезда ўзгартириш мумкин бўлади. Маркетингда нархнинг асосий роль ўйнашининг сабабларидан яна бири шундан иборатки, у корхонанинг иқтисодий кўрсаткичларига тўғридан тўғри таъсир кўрсатади.

Масалан, фойда (Ф) қуйидагича аниқланади.

$$\Phi = (H \cdot V) - C,$$

бу ерда Н- товар нархи;

V - сотилган маҳсулот ҳажми;

C - жами ҳаражатлар.

Фойдадан ташқари нарх товарнинг сотилиш ҳажмига, молиявий кўрсаткичларига, бозор улушига катта таъсир кўрсатади. Кўп ҳолларда, корхона товарни энг юқори нархда сотиб, дарҳол фойда олишни кўзламасдан, эгилувчан нарх сиёсатини юритиши керак.

Рақобатчилар ўз фаолиятларида ҳам нархга катта эътибор берадилар. Товар бозорда нарх асосида ва нархсиз ҳам рақобат қила олиши мумкин.

Нарх рақобати деганда товарнинг нархини ўзгартириш йўли билан рақобат курашига бориш тушунилади. Бунда, кўпчилик ҳолларда нархни пасайтиришга ҳаракат қилинади. Албатта, нархни пасайтираётган фирма ёки корхона рақобатчига нисбатан кам ҳаражатларга эга бўлиши керак. Корхона «нарх уруши»ни эълон қилишдан олдин ўзининг ва рақобатчининг иқтисодий барқарорлигини обдон ўрганиши талаб этилади. Акс ҳолда «нарх уруши»ни эълон қилиб, мағлубиятга ҳам учраш мумкин. Агар, рақобатчилар бир хил шароитда бўлсалар, у ҳолда «нарх уруши» ўз аҳамиятини йўқотади.

Нархсиз рақобатда эса нархнинг роли камайтирилмайди, балки биринчи ўринда товарнинг хусусияти, марказининг обрў-эътиборига, сервис даражаси ва товар билан боғлиқ бошқа омилларга эътибор қаратилади.

Нархнинг катта-кичиклигига ички ва ташқи омиллар таъсир кўрсатади.

Ички омилларга корхонанинг мақсади, маркетинги, маркетинг комплексининг айрим элементларига нисбатан қўлланиладиган стратегия, ҳаражатлар ва бошқалар киреди.

Корхона асосий мақсадини ўзининг ривожланишида деб билса бир нарх, мавжуд фаолиятини узоқ муддат сақлаб қолишга қаратса бошқа нарх белгилаши мумкин. Масалан, рақобат кучайса, истеъмолчиларнинг эҳтиёжи ўзгарса, мамлакатдаги иқтисодий аҳвол ёмонлашса корхона ишлаб чиқариш қувватининг маълум бир қисмидангина фойдаланишга ҳаракат қилади. Корхона ўзининг фаолиятининг тўхтаб қолмаслиги, товарларига бўлган талабни ошириш мақсадида уларни паст нархларда ҳам сотишга мажбур бўлади. Акс ҳолда, у ўз товарларига юқори нарх белгилайди.

Маркетинг фаолияти нуқтаи назаридан нархнинг шаклланишига қуйидагича ёндашувларни кўриб чиқиш мумкин :

- фойдани узоқ муддат давомида максимал даражага кўтариш;
- фойдани қисқа муддат давомида максимал даражага кўтариш;
- тармоқда нарх лидери статусини сақлаб қолиш;
- янги рақобатчилар пайдо бўлишига тўсқинлик қилиш;
- савдо воситачилари томонидан бефарқликни сақлаб қолиш;
- корхонанинг обрўсини сақлаб қолиш;
- «кучсиз маҳсулотлар»ни сотишни яхшилаш;
- «нарх уруши»нинг олдини олиш.

Нарх маркетинг комплекси элементларидан бири ҳисобланиб, унинг шаклланиши маркетинг комплексининг бошқа элементлари билан чамбарчас боғлиқдир. Масалан, нархнинг сифатга, товар ҳаракатини ташкил этишга, товарнинг ҳаётий даврига боғлиқлиги шулар жумласидандир.

Нарх ишлаб чиқариш, товар ҳаракатини ташкил этиш ва сотиш ҳаражатлари ва бошқа ҳаражатларни қоплаб, фойда келтириши керак. Маълумки, умумий ҳаражатларда энг муҳим ўринни ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг таннархи эгаллайди. Шу сабабли, маҳсулот таннархини пасайтириш муҳим вазифа ҳисобланади. Корхонада нархнинг шаклланиш жараёнини ташкил этиш нархни белгиловчи шахсларни ва корхона ичидаги бўлинмаларни аниқлашни ўз ичига олади. Табиийки, ҳар хил шахслар нархни белгилашга турлича ёндашадилар. Масалан, корхонанинг иқтисод хизмати ходимлари юқори нарх белгилашга мойиллик билдирсалар, маркетинг хизмати ходимлари нарх белгилашда эса кўпроқ бозор конъюнктурасига ва истеъмолчиларнинг фикр-мулоҳазаларига амал қилишни мақсадга мувофиқ ҳисоблайдилар.

Нархга таъсир кўрсатувчи ташқи омилларга эса бозорнинг тури, товарнинг нархи ва қийматининг нисбатини истеъмомчилар томонидан баҳолаш, иктисодий муҳит, давлат бошқаруви ва бошқалар кирази.

Шуни ҳам қайд этиш лозимки, ҳар қандай ҳолатда ҳам нархнинг тўғри ёки нотўғри эканлигини харидор ҳал қилади. Нархнинг талабга боғлиқлиги нарх қайишқоқлиги эгри чизиги билан тушунтирилади.

Нарх қайишқоқлиги маълум бир бозорда белгиланган вақт давомида нархнинг ҳар хил даражасида қанча маҳсулот сотилишини кўрсатади. Кўпчилик ҳолларда нарх ортиши билан талаб пасаяди.

Талабнинг нархга боғлиқ ҳолдаги эластиклиги – бу товарнинг нархи бир фоиз ўзгариши натижасида уларнинг сотиш ҳажми ўзгаришининг фоизларда ифодаланишидир ва у қуйидагича аниқланади:

$$\text{Талаб эластиклиги} = \frac{\text{Сотишлар ҳажмининг ўзгариш фоизи}}{\text{Нархнинг ўзгариш фоизи}}$$

Агар бозор бир хил эҳтиёжларни қондириш қобилиятига эга бўлган кўп сонли товар ва хизматлар билан тўйинган бўлса, талабнинг нарх эластиклиги бирдан катта бўлади. Талаб эластиклигини аниқлаш асосида сотиш ҳажмини ошириш учун нархларга қандай йўналишда таъсир этишни, рақобатчи сотаётган товар маркаларидан қайси бири кўпроқ бозор кучига эга эканлигини билиб олиш мумкин бўлади.

### **Нарх шаклланиши услубларини танлаш**

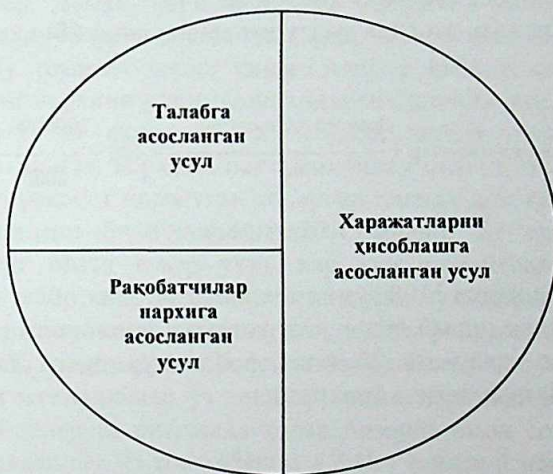
Корхона товарга бўлган талабни, товар ишлаб чиқариш учун сарф бўлган ялпи ҳаражатларни ҳисоблаб чиқиб ва рақобатчилар нархини ўрганиб, ўзининг товарига нарх шаклланиш услубларини белгилайди. Одатда, товарнинг нархи жуда паст ва жуда юқори ҳам бўлмасдан, балки шу икки кўрсаткич оралигида бўлиши мақсадга мувофиқдир. Бунинг сабаби шундаки, паст нарх фойдани таъминламайди, юқори нарх эса талабни шакллантирмайди.

Қуйидаги чизмада корхона раҳбарининг уч мулоҳаза асосида ўз товарига нарх белгилаши келтирилган.

<b>Жуда паст нарх</b> Бу нархда фойда олиш мумкин эмас	<b>Мумкин бўлган нарх</b> Маҳсулот Рақобатчи- Товарнинг таннархи лар нархи тенги йўқ хусусиятлари	<b>Жуда юкори нарх</b> Бу нархда талаб шаклланмайди
---	--	--

### Нарх белгилашдаги асосий мулоҳазалар

Келтирилган чизма маълумотларида кўрсатилганидек, товарнинг мумкин бўлган минимал нархи маҳсулот таннархи асосида аниқланса, мумкин бўлган максимал нархи эса товарнинг бошқа товарлардан фарқ қилувчи қандайдир тенги йўқ хусусиятлари асосида аниқланади.



Нарх белгилаш услублари

Корхона нарх шаклланиши муаммосини ечар экан, у юқорида келтирилган мулоҳазалардан бирини танлаб иш кўради. Бунда корхона танланган услуб товарнинг аниқ нархини ҳисоблашда тўғри эканлигига ишониб фаолият юритади. Қуйидаги 16-чизмада нарх белгилашнинг 3 хил усули кўрсатилган.

Нарх белгилашнинг харажатларни ҳисоблашга асосланган усули. Бу усул энг оддий ҳисобланиб, маҳсулот таннархига шу маҳсулотни ишлаб чиқарувчидан истеъмолчигача етказиб беришгача бўлган жараёнда вужудга келадиган харажатларни ва корхо-

нанинг оладиган фойдасини қўшишга асосланади. Буни мисолларда тушунтиришга ҳаракат қиламиз. Мисол учун қандайдир бир маҳсулотни ишлаб чиқариш куйидаги кўрсаткичлар билан тавсифланади:

Ҳар хил товарлар учун савдо устамалари бир-биридан фарқ қилади. Нархни аниқлашга бундай ёндашувда бозор талаби ва рақобатчилар нархи ҳисобга олинмайди. Бундан ташқари, сотиладиган маҳсулотнинг ҳажмини аниқлаш қийин бўлганлиги сабабли, ишлаб чиқариш ҳаражатларининг Ўзгарувчан ҳаражатлар – 100 сўм

Доимий ҳаражатлар – 2000000 сўм

Сотиш ҳажми режаси (V) – 2000 дона

Шу кўрсаткичлар асосида маҳсулот таннархини (T) ҳисоблаймиз.

$$T = \text{Ўзгарувчан ҳаражатлар} + \frac{\text{Доимий ҳаражатлар}}{V} = 100 + \frac{2000000}{2000} = 100 + 1000 = 1100 \text{ сўм.}$$

Маҳсулот таннархи 1100 сўмни ташкил этар экан.

Энди, дейлик ишлаб чиқарувчи улгуржи воситачига сотиладиган маҳсулот ҳажмидан 20 фоиз фойда кўрмоқчи. У ҳолда сотиш нархи (H) куйидагича топилади:

$$H = \frac{T}{1 - \text{устама}} = \frac{1100}{1 - 0,2} = \frac{1100}{0,8} = 1375 \text{ сўм.}$$

Демак, ишлаб чиқарувчининг фойдаси  $1375 - 1100 = 275$  сўмни ташкил этади.

Улгуржи савдо қилувчи, ўз навбатида, сотилган маҳсулот ҳажмидан 20 фоиз миқдорида фойда кўришни хоҳласа у ҳолда маҳсулотнинг сотилиш нархи куйидагича топилади:

$$1375 + 1375 \text{ сўмдан } 20 \text{ фоиз} = 1375 + 275 = 1650 \text{ сўм.}$$

ҳажмини аниқлашда ҳам қийинчилик туғилади. Шунга қарамасдан, баҳони аниқлашнинг бу усули тез-тез қўлланилади, чунки бу

усул оддий ва тушунарлидир. Нарх белгилашнинг ҳаражатларни ҳисоблашга асосланган услубларидан яна бири зарарсизлик ва мақсадли фойдани таъминлашнинг таҳлили асосида олиб бориладиган усул ҳисобланади.

Зарарсизлик ва мақсадли фойдани таъминлашнинг таҳлили асосида нарх белгилаш усули. Маълумки, ҳар бир корхона маълум бир фойдани кўзлаб нарх қўйишга интилади.

Талабга асосланган усул. Кўпчилик ҳолларда корхоналар нархлаштиришнинг асосий омили ҳаражатлар эмас, балки товарнинг истеъмолчилар томонидан харидор сифатида қабул қилиниши, яъни товарнинг харидор хоҳлайдиган фойдалилигидадир деб биладилар. Демак, нарх бу ҳолда товарнинг қиймат жиҳатидан муҳимлигига мувофиқ келиши керак. Аслида ҳам ҳар бир харидор у ёки бу товарни харид қилар экан, у хаёлан харид қилинган товарнинг нарҳини унинг фойдалилиги билан таққослаб кўради.

Товарнинг фойдалилиги асосида нархлаштириш усулидан фойдаланадиган корхона истеъмолчилар онгида шу корхонанинг товарига рақобат қилаётган товарлар ҳақида ҳам қандай тасаввур мавжудлигини билишлари талаб этилади. Бу ерда истеъмолчиларнинг битта товар учун ҳар хил шароитларда қанча пул тўлашга тайёр эканликларини билиш ҳам муҳим ҳисобланади.

Агар сотувчи товарга нарҳни унинг фойдалилигидан кўпроқ белгиласа, сотиш ҳажми белгилангандан камроқ бўлиши мумкин. Кўпгина компаниялар ўз товарларининг нарҳларини жуда юқори белгилайдилар ва натижада товар бозорда ёмон сотилади. Баъзи компаниялар эса ўз товарларига ҳаддан ташқари паст нарх белгилайдилар. Бу ҳолда товарлар бозорда яхши сотилсада, корхонага кам даромад келтиради. Истеъмолчиларнинг нарх даражасига муносабатларини билиш учун махсус маркетинг тадқиқотлари ўтказилади. Масалан, истеъмолчилар орасида сўровлар ўтказиш ва бозорни тестлаштириш шулар жумласига киради.

Истеъмолчининг товарни харид қилишига узоқ муддат давомида мавжуд бўлиб келаётган ва харидор одатланиб қолган нархлар ҳам катта таъсир кўрсатади. Бундай ҳолатда товар нарҳининг озгина ошиши ҳам товар харидининг кескин камайиб кетишига олиб келиши мумкин. Бунда истеъмолчининг одатланиб қолган нархларга нисбатан фикрини товарнинг сифатини, ўраб-



жойланишини ва дизайнини жуда яхшилаш ҳисобига ўзгартириш лозим.

Истеъмолчилар талаби асосида нарх белгилашнинг вариантларидан бири ким-ошди савдоси ўтказишдир. Агар товар истеъмолчи учун жуда аҳамиятли, катта қийматга эга бўлса, у ҳолда ким-ошди савдосининг бошланғич нарhini жуда юқори белгилаш мумкин бўлади.

Нарх белгилашнинг рақобатчилар нархига асосланган усули. Корхонанинг нарх сиёсати рақобатчиларнинг нархлари ва бозорда нарх ўзгаришига рақобатчиларнинг муносабати катта таъсир кўрсатади. Демак, рақобатчилар нарhini ўрганиш – нарх шаклланиши соҳасида муҳим элементлардан бири ҳисобланади. Даставвал корхонанинг нарх сиёсати бозор типига боғлиқ эканлигини қайд этиши лозим.

Агар бозор соф рақобатчилар бозори бўлса, унда сотувчи бозордагидан юқори нархни талаб қилиши мумкин эмас, чунки харидорлар ушбу бозор нархи бўйича товарнинг хоҳлаган миқдорини очиқ сотиб олишлари мумкин. Демак, бу ерда нархлар талаб ва таклиф асосида белгиланади. Бунда нархлар қатъий ва уларга алоҳида корхона томонидан таъсир кўрсатиш деярлик мумкин эмас.

Бозор типларидан яна бири монополистик рақобат бозори ҳисобланади. Бундай бозор кўп сонли харидорлар ва сотувчилардан иборат. Улар ўзларининг битимларини ягона нарх бўйича эмас, нархларнинг кенг диапазони бўйича амалга оширадилар. Бундай шароитда корхона нархни ўзгартириши учун кенг имкониятларга эга.

Нарх белгилашнинг рақобатчилар нархига асосланган усулига корхонанинг бозорда мустаҳкам ўрин эгаллаб турган етакчи корхона белгиланган нархига қараб нарх белгилашини ҳам киритиш мумкин. Бундай ҳолда корхона ўз товарига бозор етакчиси белгилаган нархдан кўра пастроқ нарх белгилайди.

### **Нарх стратегиялари**

Нарх стратегияси деганда нархлаштириш соҳасидаги қарорлар ва тадбирларнинг комплекси тушунилади. Маълумки, бозор шароитида ишлайдиган ҳар бир корхона, даставвал, нархларни аниқлашнинг стратегияси ва тамойилларини ишлаб чиқиш талаб

этилади. Ана шуларга амал қилсагина корхона ўз олдига қўйилган вазифаларни муваффақиятли ҳал этиши мумкин бўлади. Куйидаги нарх белгилаш соҳасида қўлланилиши мумкин бўлган стратегияларнинг баъзи бирлари билан танишамиз.

Бозорда барқарор вазиятни сақлаш стратегияси. Бу стратегияни корхона фаолиятининг рентабеллиги ва бошқа иқтисодий кўрсаткичлари барқарор бўлган ҳоллардагина қўллаш мумкин бўлади. Кўпчилик ҳолларда рентабеллик (фондларга нисбатан) 10-15 фоизни ташкил этса, бу корхона кониқарли фаолият кўрсатаётган корхона деб ҳисобланади.

Фойдани максималлаштириш, рентабеллик даражасини ошириш стратегияси. Нарх белгилашнинг бу стратегиясидан мақсад даромадларни ошириш ва корхонанинг такрор ишлаб чиқариш, шунингдек, инвестицион имкониятларини ҳам кенгайтиришдан иборатдир.

Етакчи орқасидан юриш стратегияси. Нархларнинг бозор даражаси бозорда ҳаракат қилаётган йирик корхоналарнинг сони ва уларнинг нарх стратегиясига ҳам боғлиқ бўлади. Бундай шароитда кичик корхоналар нарх жиҳатидан етакчи бўлган корхоналарнинг таъсирида бўлади. Демак, бу ерда корхона нархлаштиришнинг етакчи орқасидан юриш стратегиясини қўллаши фойдадан ҳоли эмас. Албатта, етакчи вазиятни эгаллаб турган корхона мақсадга мувофиқ нарх белгилашга ҳаракат қилади.

«Қаймоғини олиш» стратегияси. Агар корхона маркетинг имкониятларидан самарали фойдаланиб, янги товарининг ноёб, ягона хусусиятларга эга эканлигини ажратиб кўрсата олса, шунингдек, товар сотишнинг ва ишлатишнинг яхшироқ сериясини таъминласа, унда бу корхона рақобатчиларга нисбатан нарх белгилашда маълум эркинликларга эга бўлади. Натижада, корхона ўз товарларига юқори даражадаги нархни белгилайди. Бу стратегия, кўпчилик ҳолда, корхона янги товар ишлаб чиқариш ва бу товарни бозорга киритиш билан боғлиқ бўлган ҳаражатларини иложи борица тезроқ қоплаш зарур бўлган ҳолларда қўлланилади.

«Ёриб ўтиш» стратегияси. Бу стратегия кўпинча ишлаб чиқариш технологияси жуда оддий ва оммабоп истеъмолга мўлжалланган янги маҳсулотни бозорга киритишда қўлланилади. Бунда товар бозорга жуда паст нархда чиқарилади, бозорни эгаллаши билан нормал даражага қайтади. Айниқса, бу страте-

гияни корхона рақобатчиларга нисбатан катта ҳажмдаги маҳсулотни бозорга киритиши мумкин бўлган ҳолларда қўллаш мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

«Кириб бориш» стратегияси. Бу стратегия паст нархлар орқали янги бозорга тез кириб бориш учун ишлатилади. Мазкур стратегия талабнинг юқори эластиклиги вазиятида юқори самара беради.

«Батамом фойдаланиш» стратегияси. Бу стратегиянинг асл моҳияти, янги товарларни бозорга киритиш босқичида, сотиладиган товарларнинг ҳажми кам бўлганда уларга жуда юқори нарх белгилашдан иборатдир. Сўнгра бу нарх бозорнинг ва рақобатчиларнинг ўсиши билан камайиб боради.

«Корхонанинг экспорт имкониятларини кенгайтиришга йўналтирилган нарх» стратегияси. Корхона нархлаштиришда бу стратегияни қўллаш учун мамлакатнинг ички ва ташқи бозорида нархлаштиришнинг хусусиятларини ҳисобга олиши керак. Шуларни ўрганиб аниқ бозор шароитларига боғлиқ ҳолда ўзига хос нарх сиёсатини танлаши мумкин бўлади.

Умуман олганда, корхона ўз имкониятларидан ва мақсадларидан келиб чиқиб юқорида келтирилган нарх стратегияларидан фойдаланади.

### **Маркетингни бошқариш технологияси**

Маркетингни бошқариш меҳнатининг ўзига хос томонлари шу билан белгиланадики, бошқарув қарорларини қабул қилишни ва уни ижрочиларга етказиш ва бажаришни таъминлайдиган ахборот унинг предмети ҳисобланади. қарорни ишлаб чиқиш маркетинг раҳбари меҳнатининг асосидир. Маркетинг ташкилотчиларининг меҳнати технологияси ахборот билан ишлаш усулларининг жами ва изчиллиги билан аниқланади. Бу тизим ахборот танлашни мақсад қилиб қўйишдан қабул қилинган қарорларнинг бажарилишини ҳисобга олиш ва назорат қилишни ташкил этишгача бўлган барча ишларни ўз ичига олади. Маркетингни ташкил этиш ва амалга оширишда иштирок этувчи ходимларнинг ҳар бир тоифаси: раҳбарлар, мутахассислар ва кичик ходимлар учун ахборот билан ишлаш технологияси турлича бўлиб, улардан маълум билим ва тажриба талаб қилади. Айрим мутахассислар ва ёрдамчи бошқарув ходимларининг меҳнат технологияси кўп жиҳатдан ишлаб

чиқаришдаги меҳнат технологиясига ўхшаб кетади, чунки у кўп даражада ташкилий-техника билан белгиланган.

Маркетингни бошқариш жараёни ҳам ишлаб чиқариш жараёни сингари узлуксиз ҳисобланади. Бироқ уни ўрганиш мақсадида: қарор қабул қилиш, қабул қилинган қарорнинг бажарилишига раҳбарлик қилиш ва назорат қилиб туриш сингари уч босқичга бўлиш мумкин. Ҳар қандай маркетинг масаласини ҳал этишда ана шу босқичларни кўздан кечириш осон. Ра бар бир эмас, бир қанча масалаларни ҳал этилиши лозим бўлгани учун унинг фаолияти бир вақтнинг ўзида бошқариш жараёнининг барча босқичлари билан боғланган бўлади. Масалан, у бирор масала бўйича қарор тайёрлайди, бироқ бошқа масала бўйича илгарироқ қабул қилинган қарорнинг бажарилиши аҳволини назорат қилганидан кейингина бу қарор қабул қилинмоғи лозим. Маркетингни бошқаришда қарорлар, режалар, топшириқлар, фармойишлар шаклида намоён бўлади. Маркетингни бошқариш меҳнатининг ўзига хос маҳсули барча даражадаги раҳбарлар томонидан қабул қилинади. Қарор бутун бошқариш биносининг пойдеворидир. Уларни такомиллаштириш барча бўғинлардан бошқариш органларининг энг муҳим вазифаси ҳисобланади. Бундай қарорни қабул қилишда уни ишлаб чиқиш учун қанча вақт сарф бўлиши ҳамиша ҳисобга олинади. Одатда узоқ муддатга мўлжалланган қарорларни жиддий ўйлаб тузиш учун бир марта амалга ошириладиган қарорларга қараганда кўпроқ вақт талаб этилади. қарорлар дарҳол қабул қилинадиган ҳоллар ҳам кўп учрайди. Бундай ҳоллар учун тегишли низом (қоида, йўриқнома) олдиндан ишлаб чиқилади.

Маркетингни бошқариш бўйича қабул қилинган қарор қуйидаги босқичларни ўз ичига олади. Бажарилиши лозим бўлган вазифаларни аниқлаб олиш, масалан, маркетинг олдига янги товар яратиш ва уни ўзлаштириш вазифаси қўйилган. Бу ҳолда маркетинг бошлигининг қарори, вазифанинг ҳажми ва моҳиятини ҳамда оқибат натижани - янги маҳсулотни чиқариш бўйича сифат ва миқдор кўрсаткичларини аниқлаш билан боғлиқдир. Бу қарорни ишлаб чиқиш одатда шундан бошланадигани, маркетинг бошлигининг ўринбосари ва мутахассислар вазифаларининг мазмуни, қарорнинг муддатлари, қарорни тайёрлашда ким қатнашиши ва унинг қандай мавқега эгаллиги, кимга, қачон ва нима ҳақда ахборот бериш, зарур ахборотни қаердан олиш ҳақида кўрсатма оладилар.

Сўнгра шу асосда янги маҳсулотни яратиш ва ўзлаштириш технологиясини жорий этиш режасини тузадилар. Бу вазифаларни ҳал этишнинг турли вариантларини муҳокама қилиш, уларнинг кучли ва заиф томонларини аниқлаш зарур бўлади. Бунда иқтисодий таҳлил катта аҳамиятга эга. Қарорларнинг вариантлари чизма, математик, мантиқий ва бошқа моделлардан фойдаланиш йўли билан моделлаштирилиши мумкин. Улар техника, иқтисодий, ижтимоий-сиёсий ва бошқа тавсивлар мажмуи бўйича баҳоланади. Энг қулай қарорларни ишлаб чиқиш кўп жиҳатдан омилкор кишиларнинг ва, айниқса, келгусида шу қарорни бажарувчиларнинг фикри нақадар тўла ҳисобга олинганлигига боғлиқ.

Ҳар бир қарорни танлаш, қабул қилиш ва ўзи л-кесил таърифлашни маркетинг раҳбари яккабошчилик ҳуқуқи асосида амалга оширади. қарор маркетинг бошлиғи, ёрдамчиси томонидан якка тартибда ёки коллегиял асосда қабул қилиниши мумкин. Одатда маркетинг раҳбарининг яккабошчилиги коллегияллик билан қўшилиб кетади. Маркетинг бошқарув қарорларини бажариш - оқибат натижада корхона давлат режаларини, шу режалар асосида ишлаб чиқадиган маркетинг режалари учун берилган ишлаб чиқариш топшириқларини бажариш демакдир. Маркетинг бўйича режаларнинг бажарилишига раҳбарлик қилиш унинг бўлимчаларини бошқариш аппарати томонидан маркетинг жараёнига раҳбарлик қилиш бўйича аниқ масалаларни ҳал этиш демакдир. Бунда ҳар бир функционал бўлинма ўз функцияларини бажариш билан банд бўлади. Бинобарин, маркетингни бошқаришнинг янги тизими амал қилади. Бунда барча маркетинг бошқарув бўлинмалари бир-бири билан ўзаро алоқада бўлиб, маркетинг режасининг бажарилишига эришилади.

Маркетингнинг тезкор масалалари раҳбарнинг аралашувисиз ҳал этиладиган бошқариш тизими энг рационал тизим ҳисобланади. Бунинг учун ҳар бир ходимнинг ўрни аниқ белгиланган бўлиши; ҳар бир киши бошқарув жараёнида ўз мавқеини ва ўз зиммасига юклатилган мажбуриятларни бажариши; ҳар бир киши ишнинг ўзига топширилган қисмини бажариш учун жавобгарлик сезиши; ўзаро бир-бирини назорат қилиш тизимини амалга оширмоғи лозим.

Маркетинг соҳасида қабул қилинган қарорнинг бажарилишига раҳбарлик қилиш назорат билан чамбарчас боғланган. Ҳисобга

олиш ва назоратнинг тамойили бошқариш аппаратининг бутун фаолиятига сингиб кетган.

Маркетингни бошқариш органларининг юқорида кўрсатиб ўтилган назорат функциялари билан бир қаторда давлат назорат органлари фаолият кўрсатади. Давлат назорат ташкилоти маъмурий фаолияти устидан амалга оширадиган назорати, бу фаолият ҳамisha умумхалқ манфаатларига жавоб беришга, бу маркетингни ташкил этиш ва амалга оширишнинг конкрет вазифалари мамлакат, ҳукумат директиваларидан келиб чиқишига қаратилган. Давлат назорат ташкилотлари маркетингни бошқаришда фаол рол ўйнайди. Улар бошқаришни амалга оширадиган маркетинг звенolari раҳбарларини танлаш, тарбиялаш ва жой-жойига кўйишда ҳал қилувчи таъсир кучига эга. Давлат назорат ташкилотлари ўзи раҳбарлик ишига тавсия этган кишиларнинг кундалик фаолиятига аралашмай, жамоа тажрибасига таяниб, уларнинг фаолиятини қандай усуллар билан яхшилаш, уларнинг ҳар бирига топширилган бўлимлари раҳбарлик даражасини ошириш ҳақида кенгаш ва маслаҳатлар беради. Давлат назорат ташкилотлари маркетинг жамоатчилиги орқали жамоа билан доимо алоқада бўлиб туради. Ундаги барча ишлардан хабардор бўлади. У давлат режасига, юқори органларнинг қарорларига амал қилиб, жамоа фикрини ҳисобга олиб, умумдавлат манфаатлари нуктаи назаридан маркетингни ривожлантириш истиқболларини белгилайди. Давлат назорат ташкилотлари режани бажариш учун барча маркетинг бўлимчаларининг имкониятиларини ва захираларини ҳар томнлама ўрганади, ходимларнинг конкрет вазифалари аниқланади.

### **Маркетинг раҳбарининг иш услуби ва маданияти**

Маркетинг раҳбари қарор қабул қилганда, унинг бажарилишини ташкил этганда ва қўл остидаги кишилар ишини назорат қилганида, у ўз вазифаларига мувофиқ иш кўради. Аммо ҳар бир раҳбар бунда ўзига хос равишда бошқарув жараёнида ўзи учун характерли бўлган раҳбарлик услубини белгилайдиган усуллар билан ҳаракат қилади. Маркетингнинг раҳбарлик услуби раҳбарларнинг ўз қўл остидагилари билан алоқасида, уларнинг ўзаро муносабатида, унинг қабул қилган қарорида намоён бўлади. Маркетинг раҳбарининг услуби учун демократизм жамоатчилик, юксак жавобгарлик ва сиёсий онглилик хос бўлмоғи лозим. Раҳбар

услуги маркетинг жамоасидаги ижтимоий муносабатларнинг бутун йиғиндиси билан шаклланади, бироқ услубни танлаш ва қўллаш раҳбарга боғлиқ. Худди шу раҳбар хўжалик ва тарбиявий ишларнинг бир-бирига чамбарчас боғлиқлигини тажрибада амалга оширади. Унинг фаолиятидаги муваффақият кўп омиллар билан белгиланади. Булар орасида раҳбарнинг шахсий фазилати ва маданияти катта ўрин тутаяди. Бунда раҳбар шахсий ўрнак кўрсатувчи сифатида намоён бўлади. Маркетинг раҳбари меҳнатининг самарадорлигини фақат охириги натижаларга қараб ўлчаш мумкин. Ҳар қандай ижодий меҳнатда бўлгани сингари, маркетинг раҳбарининг меҳнати ҳам шундай хусусиятга эгаки, бу меҳнатнинг маҳсули - қарор, одатда қарорни қабул қилишга сарфланган вақти билан эмас, балки унинг фаолиятидаги пировард натижани ҳисобга олиш билан баҳолаш эҳтиёжи объектив тарзда мавжуддир. «Раҳбар бошқаришга қодирми? У қандай ҳислатларга эга бўлиши керак?» - деган саволларга жавоб олиш муҳим. Уларга жавоб бермоқ учун маркетинг раҳбарининг ҳислатини объектив баҳолаш имкониятини берадиган мезонлар тизимини ишлаб чиқиш зарур. Шу хилдаги мезонлар тавсифини қуйидагича гуруҳлаш мумкин:

- сиёсий етуклик. Бу гуруҳга: эътиқодлилиқ; маънавий-сиёсий; ходимларни ватанпарварлик ғоялари руҳида тарбиялашга қодирлик; топширилган иш учун шахсий жавобгарликни ҳис қилиш; ҳалоллик; виждонлилиқ; шахсий манфаатларни жамоат манфаатларига бўйсундиришга қодирлик киритилган;

- кишиларга нисбатан меҳрибон ва эътиборли бўлиш;

- илғорликни қўллаб-қувватлаш қобилияти; принципааллик; танқидга чидамли бўлиш; ўз-ўзини танқид қила билиш;

- меҳнатга муносабат. Бу гуруҳга: меҳнатсеварлик; жамоа ўртасида интизомни йўлга қўя билиш ва сақлай билиш; атрофдагиларда меҳнатсеварликни тарбиялай билиш киритилган;

- билим даражаси. Бунга: техника технология ва иқтисодиётни билиш; бошқариш структурасини ва функцияларини билиш; истиқболни кўра билишга қодирлик киритилган;

- ташкилотчилиқ қобилияти. Бу гуруҳга: ходимларни танлай билиш ва улардан самарали фойдаланиш; қўл остидагиларни меҳнатга ўргатиш ва тарбиялашни билиш; бир мақсадга қаратил-

ганлик, кўтилмаган вазиятларда бошқариш қобилиятини йўқотмаслик киритилган;

- самарали бошқариш системасини таъминлашни билиш. Бунга: бошқаришнинг принципаал масалаларини коллегиял тарзда муҳокама қилишни ташкил этиш қобилияти, иш ҳақида қисқа ва аниқ гапириш қобилияти киради;

- ишга оид хатлар, буйруқлар, фармойишлар ёза билиш ва ҳоказолар; турли манбалар (адабиётлар, ёзишмалар ва ҳоказо)дан иш учун зарур ахборотларни олиш қобилияти; раҳбарларни ва кўл остидагиларни тинглай олиш қобилияти;

- асосланган қарорларни мустақил ва тез қабул қила билиш қобилияти; давлат режасини бажаришдан ходимларнинг моддий ва маънавий манфаатдорлигини таъминлаш қобилияти; бошқарув органлари қарорларини бажариш устидан назоратни таъминлай билиш; бошқариш таркибий тузилишини такомиллаштириш қобилияти.

Маркетинг раҳбарларининг ишчанлик ва сиёсий ҳислатлари уларнинг иш услубини белгилайди. Иш услуби эса ушбу жамоада раҳбарликнинг бутун услубига таъсир кўрсатади. Масалан, маркетинг бўлими раҳбарлик услуби унинг ходимлар билан ўзаро муносабатида намоён бўлади. Бошлик ходимлар билан бевосита ва доимий алоқада бўлади. Раҳбар маркетинг фаолиятида фақат кишилар ишини бошқарибгина қолмай, балки бошқа кўпгина масалаларни ҳам ҳал этади. Шунинг учун ходимларни меҳнатга виждонан ва ҳалол муносабат руҳида тарбиялашни раҳбар жуда таъсирли ҳолда амалга ошириши мумкин. Ходимларнинг ҳаёти, меҳнати, турмуши, талаб ва эҳтиёжларини яхши билган ҳолда, у ҳар бир ходим ва умуман бўлим, гуруҳ жамоаси ҳаётининг барча томонларига жуда яхши таъсир кўрсатиши мумкин ва лозим. Шуларнинг ҳаммаси раҳбарликнинг ўзига хос усуллари билимни талаб қилади. Булардан энг муҳими шахсий намуна кўрсатиш усули ҳисобланади. Маркетинг раҳбари ўз бўлимида техникани ва меҳнат технологиясини мукамал билиши лозим. Унинг меҳнатда ва ўқишда шахсий намуна кўрсатиши биринчи даражада тарбиявий аҳамият касб этади.

Маркетинг ходими ҳақида доимий ғамхўрлик кўрсатиши, маркетинг раҳбари услубининг характерли томонидир. Бу ходими иложи борица ўзи қизиқадиган, унинг малакасига, ривожланиш



даражасига ва жисмоний қобилиятларига мос келадиган иш билан таъминлашда намоён бўлади. Маркетинг фаолиятининг бир ойлик режаси ва маҳсулот сотиш графикларини кенгашларда муҳокама қилиш ва ҳар бир ходимнинг онгига етказиш яхши ҳислатдир. Янги ходим (айниқса ёш ходим) ишга келганида раҳбар бир неча ҳафта давомида унга алоҳида эътибор беради. Ходимлар жамоага киришиб кетиши учун унга ёрдам қилади, ўртоқлашади.

Маркетинг раҳбари ишнинг бажарилишини мунтазам текшириб бориши, ҳар бир майда-чуйда масала бўйича ходимнинг ишига аралашавермай унинг иш натижаларини назорат қилиши лозим. Маркетинг бошлиғининг раҳбарлик услуги учун буйруқни фақат фармойиш тариқасида эмас, балки асосан маслаҳат, илтимос, топшириқ тарзида бериш яхши натижа беради. Улар аниқ, маълум, тўғал бўлиши мақсадга мувофиқдир. Маркетинг раҳбари ўз жамоасида ўртоқларча ҳамкорлик ва ўзаро ёрдам муносабатларини ривожлантириш учун жавобгардир. Жамоада яхши ижтимоий руҳий вазиятнинг бўлиши кўп жиҳатдан раҳбар билан ходимлар ўртасидаги муносабатга боғлиқ.

Маркетинг раҳбари касаба уюшмаси ва ёшлар жамиятларига таяниб, шундай вазиятни, шундай жамоат фикрини вужудга келтиришга интилиши лозимки, бунда жамоада ҳар бир киши қандай ишлаётганлигини ҳамма яхши билсин ва унинг хизматини тегишлича баҳоласин.

Маркетинг бўлими ҳар бир раҳбарининг услуги кўп жиҳатдан қарор қабул қилиш учун зарур ва етарли, ахборотни олиш ва ундан фойдаланишда, унинг шахсий усули билан белгиланади. Маркетинг фаолиятини бошқариш - ижодий жараён, ўзига хос бир санъатдир. У раҳбарнинг хилма-хил иш усулларида намоён бўлади. Бу усуллар эса маркетинг раҳбарига ушбу соҳадаги оз омилкор кишиларнинг фикрини турли йўллар орқали аниқлаш ва бу фикрдан бошқариш жараёнида фойдаланиш имкониятини беради. У ўз фикрларини ҳар бир ходимнинг онгига етказиш учун ҳам маълум ҳислатларга эга бўлмоғи лозим.

Маркетинг раҳбари суҳбатдошининг гапини тинглаганида мазкур суҳбат натижасида иш ҳақида энг кўп фойдали ахборот олишга интилноғи лозим. Ахборот олишга эса бошқаларнинг, айниса ўз қўл остидагиларнинг фикрларига, гапларига, танқид ва таклифларига эътибор билан муносабатда бўлгандагина эришиш

мумкин. Бўйсунувчи киши маълум ишни бевосита бажаради ва бу ишни бошқалардан кўра яхшироқ билади. Шунинг учун раҳбар ўз қўл остидагилар билан суҳбат қилганда, ўзи учун, айниқса қимматли бўлган ахборотни олишни мўлжаллаб, бунинг учун очик гаплашиш шароитини яратиш лозим, (масалан, бегоналар бўлмаслиги, телефон кўнғироқларини чеклаш ва хуллас четдан ҳеч қандай ҳалақит қилмаслиги керак). Маркетинг бошлиғининг жамоа ва айрим ходимлар билан жонли алоқаси жуда юксак баҳоланади. Жонли алоқада фақат ўз қарорини билдирибгина қолмай, тингловчиларга таъсир кўрсатиш, уларда қарорини яхшироқ бажариш учун ташаббус ва хоҳиш уйғотиш лозим. Қўполлик билан бақирришга, сўқинишга, маданиятсизликка асло йўл қўйиб бўлмайди. Раҳбарнинг шахсий обрўси кўп жиҳатдан унинг ўз фикрини қай тарзда билдиришига, қандай сўзлашига боғлиқ.

Маркетингни бошқариш маданиятининг элементлари тегишли меъёрлар билан белгиланадиган ахлоқ қоидаларини (ҳуқуқ ва этикани) ўз ичига олади. Бундай ҳуқуқ нормалари давлат ҳуқуқий меъёрий ҳужжат актларида акс эттирилган бўлиб, уларда бошқариш ходимларига нисбатан умумий талаблар баён этилган. Маркетингни ташкил этиш ва амалга оширишда этика нормалари айниқса катта аҳамиятга эга. Чунки бу нормалар ҳуқуқ нормаларини аниқлаштиради ва у билан бирга раҳбарнинг хулқ-атвори йўлини белгилаб беради. Маркетинг раҳбари мазкур нормаларга амал қилиши лозим. У ўз ишида этиканинг инсонпарварлик, мулойимлик, ўзаро ёрдам сингари нормаларига таянади. Шу билан бирга маркетинг раҳбарининг ижтимоий аҳволи унинг ўзига хос этикасини ҳам белгилайди. Масалан, юқори органларга ёлғон ахборотлар беришга, давлат стандартларини бузишга асло йўл қўймаслик лозим.

Маркетингни бошқаришда раҳбарнинг маданияти, сўзининг устидан чиқиши алоҳида аҳамиятга эга. Қўл остидагилар билан бўлган муносабатда, барча ходимларга нисбатан одилона тенг қараш, уларнинг ишларини объектив баҳолаш, муваффақиятлари учун ўз вақтида мақташ лозим. Маркетинг раҳбари қўл остидагиларининг хизматини ўз хизмати қилиб олмаслиги, шунингдек, ўзининг нотўғри ҳаракати учун жавобгарликни қўл остидагиларнинг устига юкламаслиги лозим.

Маркетинг фаолиятида раҳбарлар ўртасидаги, раҳбарлар билан бўйсунувчилар ўртасидаги, ходимлар билан жамоа ўртасидаги муносабатлар инсонийлик, ахлоқ-одоб тамойилларга асосланмоғи керак. Маркетингни бошқариш маданиятини такомиллаштириш - унинг барча элементларига эътиборни кучайтиришдир. Бундай бошқариш самарадорлигини ошириш, бошқариш аппарати ишини аниқ ва пухта йўлга қўйиш, меҳнат интизомини кўтариш ва оқибатда умумий самарадорликнинг юксалишига олиб келувчи омиллардандир.

Маркетинг фаолиятини ҳар бир конкрет ҳолда бошқариш маданиятининг бирон бир томони алоҳида эътибор талаб қилади. Бироқ, унинг умумий даражаси кўп жиҳатдан вақтни тежаш учун кураш муваффақияти билан характерланади. Масалан, маркетинг фаолиятида ҳужжатлар билан ишлашда ниҳоятда кўп вақт сарфланади. Шундай ҳоллар ҳам кўп учрайдики, ҳужжатларни тузишнинг ўрнашиб қолган шакллари ҳужжатларни тушунишни қийин қилиб қўяди. Ҳужжатнинг тили ниҳоятда содда, ихчам бўлмоғи лозим. Ундаги ахборотларнинг мазмунини бир хилда маъно англатиши, раvon, тушунарли бўлмоғи керак. Жаҳоннинг кўпгина мамлакатлари ҳозирги пайтда бошқарув ҳужжатлари учун махсус стандартларни жорий этдилар. Жаҳон стандартларида: нимани ёзиш, қаерга ёзиш ва қандай, нимада ёзиш, иш ҳужжатларига қандай сана қўйиш, уларни қандай рақамлаш, тиражлаш кўзда тутилган. Бу ҳужжатлар билан ишлаш маданиятини анча оширади, ҳужжатларни тузиш ва ўқиш вақтини қисқартиради. Намунавий матннинг бланklarини жорий этиш тобора кенг тарқалмоқда, бу жуда самарали ишдир.

Маркетинг фаолиятида оммавий тадбирлар: йиғилишлар, кенгашлар, мажлислар, семинар ва ҳоказолар ўтказиш маданияти катта аҳамиятга эга. Бу тадбирларнинг ўзига хос томони шундан иборатки, мазкур тадбирлар туфайли нисбатан қисқа вақт ичида муҳокама қилинаётган масалалар бўйича тўла ва ҳар томонлама ахборотлар алмашиш мумкин. Бундан ташқари бу тадбирлар жамоада ғоявий-тарбиявий ишларни энг таъсирчан шакли ҳисобланади.

Маркетинг органларида кўп ҳолларда узоқ муддатга мўлжалланган оммавий тадбирлар ўтказишнинг ягона графиги ишлаб чиқилади. Соф маркетинг корхоналарида оммавий тадбирларни

Ўтказишнинг йиллик графиги тузилиши мақсадга мувофиқ. Чунки уларнинг фаолият кўлами кенг, имкониятлари кўпдир. Соф маркетинг корхоналари ўз графикларида қандай тадбирлар ўтказилиши, улар учун жавобгар кишилар, неча марта ўтказилиши, вақти ва жойи, шунингдек қатнашувчилар таркиби кўрсатилиши лозим. Бундай тадбирларга бошқа ўзи каби фаолият кўрсатувчи маркетинг корхоналарини жалб этиш, айниқса яхши натижа беради. Тадбирлар аниқ тасдиқланган, тузилган регламент билан аниқланган тадбирлар ўтказиш тартиби, тегишли методик материаллар, масалан, «Кенгашлар ҳақидаги низоми» ишлаб чиқилиши лозим.

Маркетинг фаолиятида маданият - бошқариш методининг энг муҳим йиғиндиси бўлиб, у ходимга нисбатан ишонч ва муҳаббатни ўзида мужассамлаштирган оташин ватанпарварлик, бир мақсадга қаратилганлик юксак маданийлик, пухта уюшқоқлик, аниқлик каби ҳар бир маркетинг раҳбари учун намуна бўлмоғи, унга амал қилмоғи лозим.

Маркетингни бошқаришда график ва техник воситалардан фойдаланиш уларнинг самарадорлигини аниқлаш

Маркетингни бошқаришда графиклар воситасидан фойдаланиш бошқарувчиларнинг сермашаққат ва маъсулиятли фаолиятларини мукамаллашда алоҳида аҳамият касб этади.

Графиклар воситасидан маркетингни бошқариш жараёни ёрқин тасвирга эга бўлади ва кўзга тез ташланади. Унинг босқичлари ва амалга ошириш тартиби, бошқариш фаолиятида кузатиладиган ютуқ ва камчиликларни тез ва осон аниқлашга имконият яратилади. Масалан, талаб ва таклифни акс эттирувчи ҳар қандай графикка назар ташлар эканмиз, биз талаб ҳажмининг қанчалик таклиф миқдорига таъсир кўрсатаётганини яққол кўрамиз ва уларнинг ўзгаришига монанд тезкорлик билан иш юритамиз.

Маркетингни бошқаришда графикларнинг қуйидаги хилларидан фойдаланиш мумкин:

- \* хисобларнинг миқдор боғлиқлиги ва тайёр натижаларини ўз ичига олган номограмма ва шкалограммалар;

- \* ташкилий алоқалар ва муносабатларни ифодалаш учун хизмат қиладиган оргограммалар;

\* буюмлар ва ҳодисаларнинг маконга вақтинчалик боғлиқлиги ва жойлашувини ифодаловчи хронограммалар ва топограммалар;

\* ҳажм жиҳатидан турли нисбатларни ифодаловчи диаграммалар ва ҳоказолар.

Маркетингнинг тармоқ графиклари ишининг ижро этиладиган кўп сонли бўғинларининг келишилган ҳолда ҳаракат қилишини ва белгиланган охириги муддатларга қатъий риоя қилишини талаб этадиган фан-техника маркетинг ишларининг бориши билан бошқариш тажрибасида кенг тарқалмоқда. Тармоқ графиклари иш бажарувчилар ҳаракатини аниқ мувофиқлаштириш ва ишнинг бажарилиши устидан тезкор назоратни таъминлаш имконини яратади.

## **II БОБ. МЕНЕЖМЕНТ ФАНИНИНГ СОҒЛИҚНИ САҚЛАШДАГИ ЎРНИ. МЕНЕЖМЕНТ МАКТАБЛАРИ**

Менежмент – бу кўзланган мақсадга эришиш қобилияти ва маҳорати демакдир. Бошқаришнинг асосий мақсади жамиятнинг моддий-маънавий эҳтиёжларини тўлиқ қондириш мақсадида ижтимоий муносабатларни ва ишлаб чиқариш тизимини такомиллаштириш ҳамда ривожлантиришдан иборат. Менежмент деганда бошқа одамларнинг хатти-ҳаракати, интеллекти меҳнатидан фойдаланган ҳолда олдинга қўйилган мақсадга эриша олиш қобилияти тушунилади (Майкл Мескон ва бошқ., 2002).

Менежмент - бу мавжуд хом - ашё, моддий, молиявий ва интеллектуал ресурслардан ишлаб чиқаришда унумли фойдаланган ҳолда энг юқори самараларга эришишга қаратилган бошқарув санъатидир.

Менежмент - ўз фаолиятини муваффақиятга эришиши мақсадидаги бошқарув фаолият тури. Менеджер бу бошқарув фаолиятини малакали амалга ошираётган одамлар тоифаси - раҳбардир.

Менежер ва менежмент сўзларини бир-бирига айнан мос келади деб айтиш мумкинми? Бир жиҳатдан улар ўхшаш. Аммо икки фарқли томони бор. Биринчидан, менежмент кўп ҳолларда бошқарув объекти ва субъектини, менежер деганда эса раҳбар одамни тушунилади. Иккинчидан, менежер деганда фақат раҳбар, бошқариш билан шуғулланадиган оддий муҳандис, иқтисодчи ёки врачни эмас, балки махсус тайёргарликдан ўтган муҳим касб вакили, профессионал бошқарувчи тушунилади.

Соғлиқни сақлашни бошқариш жараёнига жалб этилган барча шифокорлар, ҳамширалар доришунослар, бўлим бошлиқлари, соғлиқни сақлаш тизими раҳбарлари ва маъмурлари учун менежментнинг асосий концепциясини тушуниш, уни қўллаш услуги муҳим аҳамиятга эга. Касалхонага ётқизиш вақтини камайтириш, даволаш қийматини пасайтиришга йўналтирилган тадбирлар ва давлат ажратмаларини камайтириш тиббий хизматлар қийматида қарорлар акс этишини тўла англаши лозим бўлган соғлиқни

сақлашнинг барча бўғинларини, ундаги барча ходимларни фаол иштирокини талаб этади.

Республикада соғлиқни сақлаш тизимини қайта қуришнинг муҳим томонларидан бири мутахассис раҳбар ходимлар тайёрлаш масаласи ҳисобланади шунинг учун ҳам ушбу дарслик бўлажак солиқни сақлаш менежерларини тайёрлашда катта аҳамиятга эга. Соғлиқни сақлашни бошқариш тизимида бу муаммоларни муваффақиятли ҳал этгандагина кўтилган натижага эришиш мумкин. Соғлиқни сақлашда менежмент куйидагиларни амалга ошириш учун зарур кўникмаларни яратади:

- Ишлаб чиқариш жараёнини ўзгартириш,
- Соғлиқни сақлаш аҳволини яхшилаш,
- Натижа, таъсирни келтириб чиқариш.

Соғлиқни сақлашни бошқариш ўзига хос хусусиятларга эга, уларга қуйидагилар киради:

- қабул қилинаётган қарорларнинг жамият аҳамиятига эга эканлиги;
- уларнинг башорат қилишнинг қийинлиги, чунки улар дарҳол самара бермайди;
- нотўғри қабул қилинган қарорларнинг оқибатини тўғрилашнинг иложи йўқлиги, қийинлиги.

### **Менежмент объекти ва субъекти**

Менежмент объекти ҳақида сўз юритганда, энг аввало, объект сўзининг луғавий маъносига эътибор бериш керак бўлади. Шу маънода объект - бу:

- биздан ташқарига ва бизнинг онгимизга боғлиқ бўлмаган ҳолда мавжуд бўлган борлиқ, воқеълик, моддий дунё, мавжудот;
- киши фаолияти, диққат-эътибори қаратилган ҳодиса, предмет, шахс;
- хўжалик ёки мудофаа аҳамиятига эга бўлган корхона, қурилиш, айрим участка.

Туман, вилоят, мамлакат тасарруфидаги барча соғлиқни муасасалари ва бошқалар менежментнинг ёки бошқаришнинг объектидир. Соғлиқни сақлаш вазирлиги, вилоят соғлиқни сақлаш бош бошқармаси ва бошқа бошқарув ишини бажарувчи идоралар ва уларнинг раҳбарларини, қолаверса тизимдаги барча соғлиқни сақлаш муассасаларининг раҳбарлари менежментнинг субъекти, ёки

менежерлар-бошқарувчилар ҳисобланади. Бошқарувнинг самаррадорлиги бошқарув субъекти ва объектининг ўзаро муносабатлари билан белгиланади. Бошқарувчи (субъект) - мақсадни белгилайди, унга эришиш йўлларини аниқлайди. Бошқарилувчи (объект) - ким ёки нима субъект фаолиятининг предмети ҳисобланади. Шу билан бир вақтда маълум олинган тиббиёт муассасалари доирасида на фақат бош врач, балки ушбу муассасада фаолият кўрсатувчи тиббиёт ходимлари - бошқарув субъекти бўлса, ишлаб чиқариш фаолияти ва ресурслари билан бир қаторда шу тиббиёт муассасига мурожат этувчи аҳоли, миждозлар, беморлар - объект ҳисобланади. Кўриб турибмизки, бу фаннинг мазмуни бошқарув тизими ва бошқарув объекти орасидаги ўзаро муносабат бўлиб, унинг асосий вазифаси ўқувчиларга бошқарувнинг замонавий усулларини, раҳбарлик санъати сирларини ўргатишдан иборат. Фанни ўқитишдан мақсад талабаларда бошқариш муаммоларига қизиқиш уйғотиш, амалий ташкилотчилик фаолиятига иштиёқ туғдиришидир. Чунки ҳозир бошқариш асосларини ўрганаётган талабалар келгусида бошқариш тизимининг ходимлари, кичик ва ўрта, катта жамоаларнинг раҳбарлари, корхона ҳамда фирмалар иқтисодий, социал, ташкилий – техник фаолиятининг турли томонларини бошқариш бўйича лойиҳалар, тадбирлар ишлаб чиқувчи мутахассислар бўлиб етишадилар. Бошқариш тизимини такомиллаштириш юзасидан тадбирлар ишлаб чиқиш ҳам уларнинг зиммасига тўшади.

### **Менежмент мактаблари ва уларни менежментнинг ривожланишига қўшган ҳиссаси**

Тарихни ўрганиш барча раҳбарлар учун ниҳоятда катта аҳамиятга эга, чунки гап чин тафаккур тарзи ҳақида, юз бераётган воқеалар ўртасидаги алоқадорликларни англаш ва уларнинг келажақда такрорланиши эҳтимолларини баҳолаш тўғрисида бормоқда. Тарихий ўтмиш ҳозирги муаммоларни қиёслаш, талқин қилиш учун ўзига хос бир муҳит вазифасини бажаради. Фақат тарихга мурожаат қилишгина ўрганилаётган воқеаларнинг чин маъносини топиш, воқеалар ривожини баҳолаш ва менежерларга ташкилот ривожининг энг истиқболли йўналишларини кўра билиш имкониятларини яратади.



### *Илмий менежмент мактаби (1885-1920)*

Саноат корхоналарида паст самарадорлик сабабларини ўрганган ёш америкалик олим Фредерик Уинслоу Тейлор ишчилар меҳнат унумдорлигининг ўсишига асосий тўсиқ бўлиб турган омил - менежмент даражасининг пастлигидир, деган хулосага келади (Д.Н.Рахимова ва бошқ, 2009). Тадқиқотчи бошқариш тамойилларини ўзгартиришни, энг муҳими, бу ишни илмий тавсияларга қатъий риоя этган ҳолда амалга оширишни таклиф этади. Ва бу соҳада асосий эътиборни бошқариш жараёнига илмий асосланган ўзгартиришлар киритиш йўли билан меҳнат унумдорлигини ўстиришни таклиф этади. Ф.Тейлор воқеа-вазиятни аниқ ўрганиш хулосаларига асосланган қарорлар қабул қилиш лозимлигини кўрсатди.

Илмий менежмент тамойилларини амалда қўллаш меҳнат унум-дорлигини оширишга эришиш имкониятини берди, аммо яхши ходимларнинг тобора ортиб бораётган эҳтиёжларига ва меҳнатнинг ижтимоий масалаларига эътиборнинг етарли даражада бўлмаслиги менежмент билан кишилар ўртасидаги тўқнашувларнинг кучайишига олиб келди, ёлланма ходимларнинг янада жадалроқ эксплуатация қилинишига ёрдам берди.

#### Илмий менежментнинг асосий тамойиллари, ютуқлари ва камчиликлари

##### *Умумий ёндашув:*

- иш топшириқларини бажариш бўйича стандарт усулларни ишлаб чиқади;
- аниқ вазифаларни бажаришга қобилиятли бўлган ходимларни танлаб олиш ўтказилади;
- ходимлар стандарт меҳнат усулларига ўргатилади;
- менежмент иш топшириқларини бажаришда қўмаклашувини таъминлайди (режалаштириш ва тўсиқларни бартараф этиш);
- моддий рағбатларни қўллаш меҳнат унумдорлигини устиришга ёрдам беради.

##### *Ютуқлари:*

- меҳнатга тўлиқ ҳақ тўлашнинг аҳамияти тўғрисидаги қараш ўз тасдиғини топди;
- турли ишлар ва вазифаларнинг бажарилиш жараёнини илмий тадқиқ этиш ўтказилди;

- ходимларни танлаб олиш ва ўқитиш (ўргатиш) нинг муҳимлиги кўрсатиб берилди.

*Камчиликлари:*

- меҳнатнинг ижтимоий жиҳатлари ва ходимларнинг ўсиб борадиган эҳтиёжлари ҳисобга олинмади;

- индивидлар ўртасидаги фарқлар эътироф этилмади;

- менежерлар, одатда, ишчиларнинг касб маҳорати мажмуасига етарли баҳо бермадилар ҳамда уларнинг ғоялари ва таклифларини инобатга олмадилар.

***Мумтоз ёки маъмурий менежмент мактаби (1920-1950)***

Мумтоз йўналишнинг энг сўнгги соҳаси маъмурий тамойиллар сифатида кенг ёйилди. Унинг тарафдорлари асосий эътиборни алоҳида бир ишчига эмас, балки умуман ташкилотга ва менежментнинг режалаштириш, ташкил этиш, команда занжири, айрим ишчиларнинг меҳнат унумдорлигини мувофиқлаштириш ва назорат қилиш каби вазифаларига қаратадилар. Маъмурий тамойиллар концепцияси ривожига Анри Файоль, Мэри Паркер Фоллет ва Честер Бернару катта ҳисса қўшган.

А.Файоль (1841-1925) асосан ўзининг бошқариш тажрибалари асосида маъмурий тамойиллар концепцияси доирасида ўз қарашларини умумлаштирди.

У ўзининг энг машҳур «Умумий ва салбий бошқарув» асарида менежментнинг 14 та асосий тамойилларини кўрсатиб берди. Уларнинг айримлари ҳозирги кунда ҳам муҳим аҳамиятга эга, хусусан: *А.Файолнинг бошқарувчилик тамойиллари.*

*Меҳнат тақсимооти.* Кўзланган мақсад айнан ўхшаш шарт-шароитларда бир хилда сарфланадиган куч-ғайрат ёрдамида каттароқ ҳажмдаги ишни имкон қадар сифатли бажаришга эришиш. Бунинг учун диққат талаб этиладиган ва куч-ғайрат сарфланадиган мақсадларнинг сонини камайтириш лозим.

• *Ваколатлар ва масъулият чегараси.* Ваколатлар буйруқ беришга имкон яратади, масъулиятлар эса бунинг аксини ифодалайди.

• *Интизом.* Ташкилот маъмурияти билан ходимлар ўртасидаги ўзаро муносабатларни белгилаб берувчи муҳим тамойиллардан бири. Ушбу тамойилга қўра жазо чораларини қўллаш мумкин.

• *Якка раҳбарлик.* Унга мувофиқ ходим ҳар қандай буйруқларни бевосита раҳбаридан олмоғи лозим.

• *Ягона мақсад сари интилиш.* Яъни, мақсадли фаолият билан банд ҳар бир алоҳида гуруҳ ўз фаолиятини ягона режа асосида ташкил этиши ва битта раҳбарга бўйсўниши шарт.

• *Шахсий манфаатларни умумий манфаатларга бўйсундириш.* Ташкилотнинг бош мақсади алоҳида ходим ёки гуруҳ манфаатларидан устувор саналади.

• *Ходимларни рағбатлантириш.* Ходимларнинг ишончини қозониш ва қўллаб-қувватлашига эришиш учун уларга адолатли равишда иш ҳақи тўланиши лозим.

• *Марказлаштириш.* Аниқ шарт-шароитларга қараб мазкур тамойилдан тўғри ва ўринли фойдаланиш керак.

• *Скаляр занжиси (бошқарув тизими).* Зарурият бўлмаса, бошқарувнинг иерархия тузилмасидан воз кечиш керак эмас, аммо бу тамойилга қатъий амал қилиш бизнесга зиён етказиши мумкин.

• *Тартибга қатъий амал қилиш,* яъни ҳамма нарса ва ҳар ким ўз жойида бўлиши лозим.

• *Адолатли бўлиш,* яъни ўзаро муносабатларда меҳрибонлик кўрсатиш ва ҳақиқатга асосан ҳукм юргизишга эришиш.

• *Персонал учун ажратилган иш жойининг муҳим бўлиши.* Кадрлар қўнимсизлиги ташкилотнинг самарали фаолиятига салбий таъсир кўрсатади.

• *Ташаббускорлик.* Фаолиятни режалаштириш ва уни муваффақиятли амалга ошириш.

• *Жамоа ўртасидаги яқдиллик.* Иттифок – катта кучдир, у ходимлар ўртасидаги яқдиллик ифодаси бўлиши лозим.

А.Файолнинг фикрича, бу тамойиллар ички тузилиши қандай бўлишидан қатъи назар, ҳар қандай ташкилотда қўлланиши лозим. Мэри Паркер Фоллет (1868-1933) ташкилотда реал мақсадларни қўйиш жараёнининг тўқнашув (низо) ларга таъсири муаммолари билан қизикди.

М.Фоллет ғоялари илмий менежмент тамойилларидан кескин фарқ қилиб, ташкилотнинг кескин муҳитида иш олиб борадиган менежерлар учун ғоят долзарб эди, чунки унинг етакчилик концепциясида эътибор техник жараёнларга эмас, балки одамларга қаратилган эди.

### ***Инсоний муносабатлар мактаби (1930-1950 йиллар)***

Инсоний муносабатлар ҳаракатининг биринчи намаёндалари – Мери Паркер Фоллет ва Элтона Мэйо ҳисобланади. Улар меҳнат жараёнини чинакам самарали назорат қилишни бошқаришнинг қаттиқ, авторитар тизими эмас, балки ходимнинг ўзи бажаради, деган фикрни ёқлаганлар. Бундан ташқари, бу мактабга мансуб тадқиқотчилар ходимлар билан муносабатда- муомалада бўлишни қўллаб-қувватлаганлар.

Ўша даврда олимлар меҳнат унумдорлигини оширишнинг ягона энг муҳим омили пулдир, деган хулосага келдилар. Ўтказилган тадқиқотларда ишга ҳақ тўлаш даражаси муҳим роль ўйнаган бўлса, лекин у ҳар доим ҳам ижобий натижалар бермаганлигини аниқлашди. Натижада олимлар, меҳнат унумдорлиги ўсишининг энг яхши омили - «инсоний муносабатлар», биринчи навбатда, менежерларнинг ходимлар эҳтиёжларига ижобий муносабатидир, деган хулосага келдилар. Бу қараш тарафдорлари бугунги кунда ҳам ходимларнинг асосий эҳтиёжларини қондириш меҳнат унумдорлигини оширишнинг калитидир, деган фикрда турадилар. Инсоний муносабатлар концепциясининг энг машҳур вакиллари Абраҳам Маслоу ва Дуглас Мак Грегор ва Фредрик Герцберглардир.

Бу ҳолатнинг асл моҳияти ва сабабларини кейинчалик амалга оширилган илмий изланишлар очиб берди. А.Маслоу ва бошқа бир қатор руҳшунослар томонидан уюштирилган тажрибалар масалага ойдинли киритди. Хусусан, А.Маслоунинг аниқлашича, инсонларни фаолликка ундовчи асосий сабаб турли хил эҳтиёжларни қондириш заруриятидир. Бу эҳтиёжлар билвосита ва қисман пул ёрдамида қондирилиши мумкин. Шундай хулосага келган олимлар, агар ташкилот раҳбарлари ўз ходимлари ҳақида ғамхўрлик қилсалар, персоналнинг ички қониқиши кучайиб, унумдорлиги ошади, деб ҳисоблайдилар. Ташкилий самарадорликни ошириш учун инсоний муносабатларни такомиллаштиришга алоҳида эътибор бериш лозим. Ходимлар билан бамаслаҳат иш юритиш, уларни ҳар томонлама қўллаб қувватлаш лозим.

### ***Менежмент фани мактаблари ёки миқдорий ёндошув (1950- йилдан ҳозиргача)***

Математика ва статистика фанларининг ривожланиши менежмент назарияси ҳақидаги билимларга ўзининг муносиб ҳиссасини қўшди. Фанда турли бошқарув моделларни ишлаб чиқиш ва қўллаш менежмент масалалари қанчалик мураккаб эканлигини ан-

лаш имкониятини яратди. Шунинг учун ҳам микдорий ёндошув назариясидан келиб чиқиб менежментга тизим, жараён сифатида ёндошувга олиб келди. Бу эса менежментни бир янги фан сифатида пайдо бўлишига ва уни ҳозирги даврда юқори малакали чуқур билимга эга бўлган замонавий менежерларни тайёрлашда катта ҳиссаси бор. Менежмент бир узлуксиз давом этадиган жараён сифатида қаралмоқда, чунки бошқалар ёрдамида мақсадга эришиш бир марталиккина ҳаракатдан иборат бўлиб қолмай, балки бир неча ўзаро бир бири билан боғлиқ бўлган ҳаракатлардан иборат. Ушбу ҳаракатларнинг ҳар бири ўз навбатида жараён ҳисобланиб ташкилотнинг муваффақиятга эришишида катта аҳамият касб этади. Уларни ўз навбатида менежмент функциялари деб аталади.

Шундай қилиб, бошқарув жараёни таркиби жиҳатидан ўзаро боғлиқ ва тўхтовсиз давом этадиган циклни ташкил этади ва у тўртта босқичдан иборат:

- Ташкилот. Ташкил этиш
- Режалаштириш
- Мотивлаштириш (Қизиқтириш)

• Назорат, олинган натижаларни таҳлил қилиш, баҳолаш. Соғлиқни сақлаш объект сифатида ёпиқ тизимга эга бўлиб, унинг фаолияти соғлиқни сақлашнинг юқори бошқарув органлари томонидан белгилаб берилади ва кўпроқ унга боғлиқ бўлади. Унинг фаолият даражаси стабил бўлиб, янгиланиш ва такомиллаштириш даражаси бирмунча чегараланган бўлади. Бунда фуқаро-пациент, бошқарув органларининг объекти ҳисобланади. Шунинг учун ҳам бўлажак соғлиқни сақлаш ташкилотчилари, менежерлар менежмент функцияларини ўзлаштиришдан олдин Ўзбекистон соғлиқни сақлаш тизими ва унда олиб борилаётган ислохотлар ҳақида чуқур билимга эга бўлишлари зарур.

«Ташкилот» тушунчасининг кўплаб таърифлари ичидан қуйидагиларни ажратиш мумкин:

1. Ташкилот бу унинг ёрдамида бошқариладиган ёки бошқарувчи тизим тузилмаси яратиладиган ва сақланадиган жараён сифатида.

2. Ташкилот бу биргаликдаги меҳнат жараёнида ўз ўрнига эга бўлган ўзаро муносабатлар, ҳуқуқ, мажбуриятлар, мақсадлар, роллар, фаолият турлари мажмуаси (тизим) сифатида.

3. Ташкилот бу умумий мақсадга эга бўлган одамлар гуруҳи сифатида.

Бунда ташкилот қуйидаги мажбурий талабларга жавоб бериши лозим:

-ўзини ушбу гуруҳнинг бир қисми деб ҳисобловчи иккитадан кам бўлмаган одамнинг мавжудлиги;

-камида битта ижтимоий фойдали мақсаднинг мавжудлиги (яъни исталган якуний вазият ёки натижа);

-барча учун аҳамиятга эга бўлган мақсадга эришиш учун атайин биргаликда ишлаётган гуруҳ аъзоларининг мавжудлиги.

– бу фаолияти умумий мақсадга ёки мақсадларга эришиш учун онгли равишда мувофиқлаштирилган одамлар гуруҳидир.

Демак, умумлаштирилган ҳолда ташкилот бу одамларга биргаликда бир мақсадга эришиш йўлида самарали ишлаш имкониятини берувчи муассасанинг, ташкилотнинг структурасини яратиш жараёни. Барча ташкилотлар бир биридан турли белгилари бўйича (функциялари, усуллари ва бошқариш тамойиллари, операциялар ва иш тартибининг мураккаблиги ва бошқа шу кабилар) фарқланади. Шу билан бирга улар барча ташкилотлар учун умумий бўлган хусусиятга эга ва стратегик мақсадларига эришиш учун қўлланиладиган ресурслар миқдори ва уларни ўзгартириш ҳисобланади.

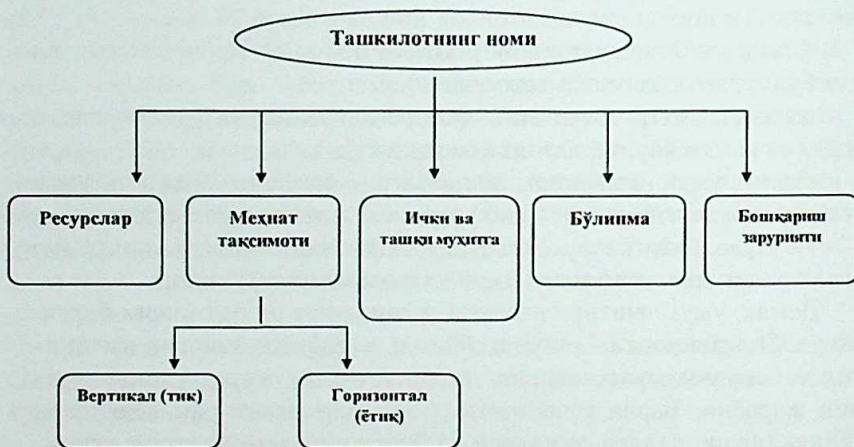
*Ресурслар.* Ҳар қандай ташкилотнинг мақсади у томонидан ўзининг тактик ва стратегик мақсадларига эришиш учун қўлланиладиган ресурслар миқдори ва ташкилот томонидан уларни ўзгартириш ҳисобланади.

Асосий ресурслар – бу одамлар (меҳнат ресурслари), асосий ва айланма маблағлар, технологиялар ва ахборот.

*Ташқи ва ички муҳит.* Ташкилотнинг энг аҳамиятли хусусиятларидан бири бу унинг ташқи муҳитга боғлиқлиги ҳисобланади. Ҳеч бир ташкилот ташқи муҳитдан ажралган ҳолда амал қилиши мумкин эмас. Бу ташкилот фаолиятдан қатъий назар ташқи муҳитда юзага келадиган ҳамда у ёки бу даражада ташкилотга таъсир кўрсатадиган шароитлар ва омиллардир.

*Ташкилотга ташқи муҳитнинг* (сийёсий ва иқтисодий муҳит, маданият, экология ва бошқалар) таъсирини кўрганда, унинг бир хил эмаслигини назарда тутиш лозим. Шунинг учун ташқи таъсирнинг энг муҳим омилларини аниқлашга қодирлик ва ташқи

таъсирга жавоб беришнинг самарали йўллари ишлаб чиқиш муҳимдир.



### Ташкилотнинг умумий тавсифи

*Ташкилотнинг ички муҳити* деганда ташкилот ичидаги омиллар тушунилади. Ташкилот ўзида одамлар томонидан яратилган тизимни акс эттирганлиги сабабли, уларнинг ички омиллари асосан бошқарув қарорларининг натижаси ҳисобланади. Моҳияти бўйича бу ташкилотнинг хўжалик тузилиши, унинг таркиби.



### Ташкилотнинг ички муҳити

*Ташкилотнинг мақсадлари.* Ташкилотни мақсадга эришиш воқитаси сифатида кўриш лозим. *Мақсад* – меҳнат жамоаси эришишга интилаётган пировард вазият ёки исталган натижадир. Ташкилот доим меҳнат жамоасининг барча аъзолари эришишга

интилаётган ҳеч бўлмаганда битта умумий мақсадга эга бўлади. Амалиётда фақат бир мақсадга эга бўлган ташкилотлар жуда кам учрайди. Бир неча ўзаро боғлиқ мақсадларга эга ташкилотларни мураккаб ташкилотлар деб аташади. Муҳими, меҳнат жамоаси кўзлаган мақсадлар ҳаққоний ва бажариладиган бўлишидир.

*Ташкилот тузилиши* – бу бошқариш даражалари ва функционал соҳаларнинг мантиқий ўзаро муносабати бўлиб, ташкилот мақсадларига энг самарали эришишга имкон берувчи шаклда қурилган бўлиши лозим.

*Вазифа* – бу олдиндан ўрнатилган йўллар билан олдиндан келишилган муддатларда бажарилиши лозим бўлган белгиланган ишлар ёки ишнинг бир қисмидир (операциялар, муолажалар). Технологик нуқтан назардан, вазифалар ишчига эмас, балки лавозимга белгиланади. Ташкилот тузилишига мувофик, ҳар бир лавозимга ташкилот мақсадига эришишда зарур улуш сифатида қаралувчи қатор вазифалар белгиланади.

*Технология* – бу материаллар, ахборотлар ва одамларда ўзгаришларни амалга ошириш учун зарур малакавий кўникмалар, усқуналар, инфратузилмалар, воситалар ва мос келувчи билимларни биргаликда қўлланилишидир.

Вазифалар ва технология ўзаро чамбарчас боғлиқдир. Вазифани бажариш аниқ технологияни қўллашни кўзда тутаяди. *Одамлар (меҳнат ресурслари)* ташкилот ички муҳитининг бешинчи ва энг аҳамиятли қисмидир. Ташкилотнинг мақсадига одамлар меҳнати орқали эришилади. Бу менежментда барча ички қисмлар ҳеч қачон бир биридан ажралган ҳолда қаралмаслигини билдиради. Келтирилган қисмлардан бирининг ўзгариши маълум даражада барча қолганларига таъсир этади. Ташкилот ички қисмларининг: мақсадлар, тузилмалар, вазифалар, технологиялар ва одамларнинг ўзаро боғлиқлиги расмда кўрсатилган.

Кўриб чиқилган тавсиф ва тушунчалар расмий ташкилотларга тааллуқлидир. Шу билан бирга, ҳар бир меҳнат жамоасида ўзаро муносабатларнинг расмий тузилмаси билан бир қаторда, жамоа аъзолари ўртасида норасмий муносабатлар ҳам мавжуддир. Ташкилот мақсадларига эришиш учун раҳбарият хоҳиши бўйича тузилган одамлар гуруҳи *расмий* деб, аталади. Уларнинг асосий функцияси аниқ вазифаларни бажариш ва ташкилот мақсадларига эришиш ҳисобланади. Одамлар ўртасидаги муносабатлар турли



хил меъёрий ҳужжатлар: қонунлар, қарорлар, буйруқлар, фармойишлар ва шу қабилар билан тартибга солинади. Маълум мақсадларга эришиш учун доимий ўзаро ҳаракатга киришган табиий равишда ташкил этилган одамлар гуруҳи *норасмий гуруҳ* деб, тан олинган. Бундай гуруҳ аъзолари ўртасидаги муносабатлар шахсий ҳайрихоҳлик асосида шаклланади. Улар умумий қарашлар, мойилликлар ва манфаатлар билан аниқланади ва ҳеч ким ҳамда ҳеч нарса билан тартибга солинмайди. Бу ерда жамоа аъзолари рўйхати, мажбуриятларга, тавсияларга асосланган, келишилган роллар йўқ. Шунинг учун, бошқариш жараёни расмий ташкилотларни тузиш ва уларнинг амал қилишига тааллуқли эканлигини, назарда тутиш лозим.

Норасмий ёки хуфёна гуруҳлар ҳар бир ташкилотда мавжуд. Улар дўстона муносабатлар ва ташкилий чизмалар билан аниқланмаган муносабатлардан муттасил «ривожланади». Ташкилот учун норасмий гуруҳлар устунлик қилмаслиги муҳимдир. Бошқариш жараёни бошқариладиган объект ва субъектнинг (бошқарувчи орган) бўлишини кўзда тутати. Бу ҳар қандай ташкилот ўзида бошқаришнинг иккита тизими: бошқариладиган ва бошқарувчи бирлигини акс эттиради. Иккала ҳолда ҳам бошқариладиган ва бошқарувчи тизимлар ўртасидаги муносабатлар - бу одамларнинг ўзаро муносабатларидир. Шундай қилиб, бошқариш объекти деганда, бошқариш фаолияти йўналтирилган ташкилотнинг муайян тузилишини ёки умуман ташкилотни тушуниш керак. Бошқариш субъекти - бошқариш фаолиятини амалга оширувчи ташкилот ёки шахс. Бошқарувнинг самарадорлиги бошқарув субъекти ва объектининг ўзаро муносабатлари билан белгиланади. Соғлиқни сақлаш тизимида соғлиқни сақлаш вазирлигидан бошлаб, марказий туман шифохонасигача бўлган бошқарув органлари - бошқарув субъекти ҳисобланади; объекти эса тиббий хизмат кўрсатувчи барча тиббиёт муассасалари ҳисобланади.

### **Ваколатларни юклаш**

Бошқарув фаолиятининг асосий йўналишларидан бири ходимларга турли ваколатларни бўлиб бериш ҳисобланади. Раҳбарлар барча вазифаларни уддалашлари учун муайян ваколатларни уларни ҳақиқатда уддалаши мумкин бўлганларга юклаш зарур.

*Ваколат* – бу бирор шахс, муассаса, ташкилот, давлат ва шу кабилар номидан иш қилиш учун берилган ҳуқуқ, вакиллик ҳуқуқи. Масалан, халқ депутати ўзининг юксак ваколатини сайловчилардан олади.

Ваколатли – ваколоти бор, вакиллик ҳуқуқига эга бўлган субъект. Масалан, ваколатли муассаса, ташкилотлар бўлмаса халқ демократиясининг бўлиши мумкин эмас. Ваколатнома – вакиллик ҳуқуқини берувчи ҳужжат, ишонч қоғози, тилхат.

Ваколатхона – бирор давлат томонидан унга таклиф этилган ва унинг манфаатларини кўзлаб иш кўрадиган муассаса. Масалан, Ўзбекистоннинг чет элдаги мухтор ваколатхонаси.

Ваколат шахсга эмас, балки лавозимга берилади. Бундай ёндашув ҳарбийча, яъни «зобит ҳестни командирга эмас, балки унинг унвони (мундири)га беради деган «матал»га ўхшаб кетади. Шахснинг лавозими ўзгариши билан унга берилган ваколат ҳам ўз кучини йўқотади. Масалан, маҳсулотни сотиш бўлимида раҳбар бўлиб ишлаган, сўнгра маҳсулот русумига жавоб берувчи юқори лавозимга кўтарилган бўлса, энди у олдинги бўлимидаги ходимларга тўғридан тўғри буйруқ бера олмайди. Бундай ҳолларда, яъни бўшаган лавозимга раҳбар тайинланмаганлиги сабабли, одатда ваколат лавозимга эмас, балки индивид (шахс)га берилади. Ваколат – бу вакиллик ҳуқуқи бўлса, масъулият бу бирор иш, хатти-ҳаракат оқибати, натижаси учун бўлган жавобгарликдир. Демак, ваколатни масъулият билан адаштирмаслик керак, чунки ваколатлар бошқа одамлар ишини бошқариш ҳуқуқини назарда тутати. Бошқа томондан, бу иккала тушунча бир-бири билан чамбарчас боғлиқдир. Яъни ваколатли шахс қабул қилган қарорлари, у қарорларнинг тўғри ёки нотўғри эканлиги, ишчан ёки ишчан эмаслиги тўғрисида юқори раҳбариятга ҳисобот бериши керак. У шуларга масъулдир ва жавобгардир. Масъулият қанчалик юқори бўлса, уни таъминлаш механизми ҳам шунчалик юқори бўлади. Одатда икки турдаги масъулиятни ажратишади:

- умумий масъулият
- функционал масъулият

Бошқарув масъулияти – қабул қилган қарор, хатти-ҳаракат оқибати, натижаси учун ҳисобот бериш демакдир.

Функционал масъулият – бу аниқ, ишларни бажариш билан боғлиқ бўлиб, у одатда бажарувчиларга юкланадиган масъулиятдир.

Бунинг тескариси эса, яъни масъулиятнинг ваколатдан баланд келиш ҳолатлари фаол ҳаракатни шол (фалаж) қилишгача олиб келади. Чунки бундай шароитда кишилар ўзларига нохуш ҳолатларни туғдириб қўйишларидан хавотирда бўлиб, ортиқча ҳаракат қилишдан ўзларини тиядилар.

Шу сабабли ваколат билан масъулиятнинг мутаносиблиги бошқаришнинг ҳар бир бўлимидаги раҳбар ва ходимлар учун ўта зарурдир. Шундагина корхона фаолияти бир маромда тараққий этиши мумкин. Бу нисбатларни қуйидагича тасвирлаш мумкин. Ваколатнинг ҳам чегараси бўлади. Акс ҳолда ваколат ҳуқуқи олган лавозим эгаси, масъулиятсиз бўлса, мансабига хос бўлмаган қарорларни қабул қилмаслиги керак. Уларга ваколат берилса «Дўпписини деса бошини олиб» келади. Шу сабабли: Ваколат –бу корхона ресурсларидан фойдаланиш ва кишиларни бошқариш бўйича у ёки бу лавозимдаги шахсга чекланган шарт билан берилган ҳуқуқдир. Корхона миқёсида бу чекловлар мансабга оид қоидалар, қўлланмалар, турли бошқариш органларининг функциялари ва вазифалари тўғрисидаги низомлар билан белгиланади ва қонунлаштирилади. Улар ёзма ёки оғзаки тарзда ходимларга етказилади. Ўрнатилган чекловлар доирасидан чиққан шахс ўз ваколатини оширган бўлади. Бошқарув даражаси юқорилашиб борган сари ваколат чегараси ҳам муайян даражада кенгайиб боради. Аммо бу деган сўз юқори раҳбарларнинг ваколати чексиз деган сўз эмас. Уларнинг ваколати ҳам чекланган бўлади. Раҳбарлар ўрнатилган қонун-қоидаларга зид бўлган юмушларни бажариш учун ваколат беришга ҳақли эмасдурлар. Раҳбарга қўйиладиган муҳим талаблардан бири – кундалик майда-чуйда ишлар билан банд бўлиб қолмаслик ва стратегик, шунингдек муассаса фаолияти учун катта аҳамиятга эга бўлган, яъни раҳбардан бошқа ҳеч ким ҳал эта олмайдиган масалаларга диққат-эътиборни қаратишдир. Раҳбар «бажариш қийин эмас, балки ўйлаб топиш қийин» деган рус нақлини ёдда тутиши керак.

Бу хусусда П.М. Керженцев бундай деган эди:

«Агар раҳбар ҳар хил майда-чуйда ишлар билан уралашиб қолиб, уларга ўз вақтини сарфласа, бу жуда хунук иш бўлади. Ташкилотчининг қоидаси ишнн бошқаларга топшириш, ўзи эса шу ишнинг бажарилиши устидан раҳбарлик ва назорат қилишдир»

Ваколат бериш билан раҳбар, бир томондан иккинчи даражали ишлардан ўзини озод этса, иккинчи томондан қабул қилинган қарорлар ижросини таъминлаш жойини яқинлаштиради. Бошқаришнинг у ёки бу бўғинига топшириладиган ваколат миқёси ечиладиган муаммоларнинг:

*\*мураккаблиги;*

*\*муҳити;*

*\*турли-туманлиги* каби омилларга боғлиқ. Қанчалик шу жиҳатлар мавжуд бўлса, шунчалик ваколат миқёси, қўлами кенгайди.

Ваколатларни топшириб қўйиш имконияти қўл остидаги кишиларнинг тайёргарлик даражаси ва таркибига боғлиқ. Масалан, ходимлар қанчалик малакали ва мустақил бўлса, уларга ваколатларни топшириб қўйиш шунчалик осон бўлади.

### **Ваколатларни самарали юклаш натижалари**

*Қизиқтириш:* ишонч бу - бу қизиқтиришнинг энг олий шаклларида бири. Ишонч инсондаги энг яхши хусусиятларни юзага чиқаради. Ходимларга муайян ишни бажаришга ишонч билдириб, сиз уларга фахрланиш ва мукамаллик ҳислатларини сингдирасиз. Уларга ишонч билдириб, сиз уларнинг ишончини қозонасиз, бунинг учун албатта, муддат керак. Уларнинг мавқеи сиз билан ишонч даражасига кўтарилиши учун, ходимларни мунтазам ўқиш ва малакасини такомиллаштириш зарур.

*Самарали бошқарув:* Масъулиятларни қобилиятлироқ ва талантлироқ ходимларга бериш, раҳбар уларнинг кучларини умумийроқ вазифаларни ҳал этиш учун тўплай олишини билдиради, бу натижада ташкилот учун юқорироқ самара беради.

*Ўсиш - силжииш:* Сиз, ходимларингизга кўпроқ ҳокимлик ва масъулиятни бериб, ташкилотингиз ўсишига, яъни тараққий этишига кўмаклашасиз. Ходимнинг ўсиши унинг маҳорати ва қизиқишида намоён бўлади. Шундай ходимлар билан ташкилотлар ва раҳбарларнинг иши унумлироқ бўлади.

Ўзбекистонда давлат соғлиқни сақлаш муассасалари билан бир қаторда хусусий ва бошқа нодавлат муассасалар фаолият кўрсата бошлади. Бу эса ўз навбатида соғлиқни сақлашни бошқаришни янги шароитга мослаштиришни талаб этади.

Давлат бюджети ҳисобидан таъминланадиган давлат соғлиқни сақлаш тизимига кирувчи даволаш профилактика муассасалари

аҳолига бепул тиббий хизмат кўрсатади. Бунда фуқаролар ва тиббиёт ходимлари орасидаги муносабатлар у ёки бу жиҳатдан соғлиқни сақлашни бошқарув органлари томонидан бошқарилади.

## 2.1. Ташкилотни қуриш тамойиллари ва ташкилот турлари

Ташкилий тузилма – ташкилотни бошқаришнинг асосий қисмларидан биридир. У бошқариш мақсадлари ва вазифаларини ташкилот бўлинмалари ва ишчилари ўртасида тақсимланиши билан ифодаланади. Моҳияти бўйича бошқариш тузилиши – бу бошқариш қарорларини қабул қилиш ва амалга ошириш бўйича меҳнат тақсимотининг ташкилий шаклидир.

Шундай қилиб, бошқаришнинг ташкилий тузилиши деганда, қатъий тоъбеликда бўлган ва бошқарувчи ҳамда бошқариладиган тизимлар ўртасидаги ўзаро боғлиқликни таъминловчи бошқарув бўғинларининг мажмуасини тушуниш зарур.

Бошқариш ташкилий тузилишининг ички ифодаси таркиб ҳисобланади. Ташкилот алоҳида бўлинмаларининг нисбати, тўтган ўрни ва ўзаро боғлиқлиги улар ўртасида ҳуқуқ ва мажбуриятларни тақсимлашдир.

Бошқариш тузилишида ташкилот қуйидаги қисмларни ажратади: бошқариш бўғинлари (бўлимлари), бошқариш даражалари ва алоқалари – горизонтал (ётиқ) ва вертикал(тик). *Бошқариш бўғинларига* тузилмавий бўлинмалар, шунингдек бошқаришнинг мос функциялари ёки уларнинг бир қисмини бажарувчи алоҳида мутахассислар тааллуқлидир.

Бошқариш бўғинларига бир неча тузилмавий бўлинмалар фаолиятини тартибга солиш ва мувофиқлаштиришни амалга оширувчи менежерларни ҳам киритиш керак. Бошқариш бўғинини ташкил этиш асосида бўлим томонидан бошқаришнинг маълум функцияларни бажариш ётади. Бўлимлар ўртасида ўрнатиладиган алоқалар горизонтал (ётиқ) хусусиятга эга.

Бошқариш даражалари вертикал (тик) боғлиқликда бўлиб, бир бирига мансабига қараб бўйсунди: бошқаришнинг юқорироқ даражасидаги менежерлар аниқлаштириладиган ва қуйи бўғинларгача етказиладиган қарорларни қабул қиладилар. Бундан ташкилотни бошқаришнинг пирамидасимон тузилиши юзага келди.



Бошқаришнинг ташкилий тузилишлари шакллари турли-туманлиги билан фарқланади. Уларнинг асосида фарқловчи белгилар, хусусан, ташкилотнинг ишлаб чиқариш-тижорат фаолиятининг қўламлари, ишлаб чиқариш ихтисоси, молиявий-иқтисодий мустақиллигининг даражаси, бошқаришнинг марказлаштирилганлиги (марказлаштирилмаганлиги) ётади.

Ташкилот таркибига битта фирма ёки иштирок даражасига (ташкилот фаолиятини назорат қилиш учун, масалан, унинг акцияларини маълум қисмига эга бўлиш етарли) қараб бирлашган бир неча компаниялар кириши мумкин.

*Ташкилий тузилиш турлари.* Ташкилотнинг турли бўлинмалари ўртасидаги алоқаларнинг хусусиятига қараб, ташкилий тузилишларнинг қуйидаги турлари ажратилади: чизикли, функционал, чизикли-функционал (штабли) ва матрицавий.

*Бошқаришнинг чизикли ташкилий тузилиши* – бошқаришнинг энг содда ташкилий тузилишларидан биридир. Унинг хусусияти шундаки, ҳар бир тузилмавий бўлинма бошида барча ваколатлар берилган, унга бўйсунувчи ходимларга яккабошчилик асосида раҳбарликни амалга оширувчи ва ўз қўлида бошқаришнинг барча функцияларини тўплаган раҳбар-яккабошлик туради.

Бошқаришнинг чизикли ташкилий тузилиши намунаси: шаҳар шифохонасининг (поликлиникасининг) андозавий тузилиши.

Чизикли бошқаришда ҳар бир бўғин ва ҳар бир бўйсунувчи битта раҳбарга эга бўлиб, у орқали бошқаришнинг барча фармойишлари битта йўлдан бир вақтда ўтади. Бу ҳолда бошқарув

бўгинлари бошқарилувчи объектларнинг барча фаолиятини натижаларига жавобгардирлар. Бунда гап раҳбарларнинг объектлар бўйича фаолияти ҳақида боради, уларнинг ҳар бири барча иш турларини бажаради, ушбу объектни бошқариш билан боғлиқ қарорларни ишлаб чиқади ва қабул қилади. Бошқаришнинг чизикли тузилишида қарор «юқоридан қуйига» занжири бўйича етказилиши, қуйи бўгин раҳбарининг ўзи эса ундан юқорироқ даражадаги раҳбарга бўйсўнганлиги туфайли, ушбу муайян ташкилотнинг раҳбарлари иерархияси шаклланади.

Соғлиқни сақлаш соҳасига тадбиқ этган ҳолда ташкилотнинг бу тўрини бир шаклдаги шаҳар шифохонаси (поликлиникаси) мисолида кўриб чиқиш мумкин.

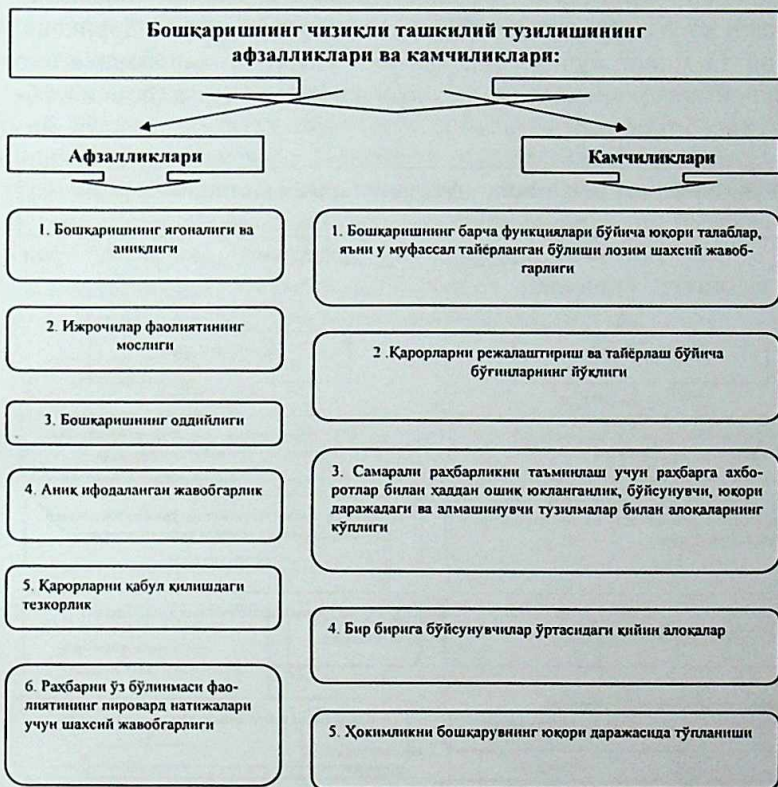
Ушбу ҳолда яккабошчилик тамойили амал қилади. Унинг моҳияти шундан иборатки, унга кўра бўйсунувчилар фақат битта раҳбарнинг фармойишларини бажарадилар. Шифохонанинг бош шифокори бўлим мудирини четлаб ўтиб, шифокорга фармойиш бериш ҳуқуқига эга эмас, бошқаришнинг чизикли тузилишида ҳар бир шифокор ўз бўлими мудирига эга, ҳар бир бўлим мудир эса бир неча бўйсунувчи шифокорларга эга. Бундай тузилиш бошқаришнинг қуйи даражаларидаги катта бўлмаган ташкилотларда (шаҳар, туман шифохоналари) амал қилади.

Чизикли тузилишда ташкилотни бошқариш тизими ишлаб чиқаришни йириклаштириш даражасини, технологик хусусиятларни ҳисобга олган ҳолда ишлаб чиқариш белгисига кўра тузилади.

Бошқаришнинг чизикли тузилиши мантиқан уйғун ва расман аниқ, бироқ шу билан бирга унчалик ихчам бўлмаган ҳисобланади. Раҳбарларнинг ҳар бири тўла ҳокимликка, бироқ тор, махсус билимларни талаб этувчи функционал муаммоларни ҳал этишда нисбатан катта бўлмаган имкониятларга эга.

Кўриниб турибдики, чизикли тузилиш афзалликлар билан бирга қатор жиддий камчиликларга ҳам эга. Бу камчиликлар функционал тузилиш томонидан бартараф этилиши мумкин.

*Ташкилотни бошқаришнинг функционал ташкилий тузилиши* чизикли бошқариш тизимида қарорларни қабул қилиш учун зарур бўлган муайян иш турларини бажаришга ихтисослашган бўлинмаларнинг баъзи мажмуаси томонидан амалга оширилади. Ҳа шундан иборатки, аниқ масалалар бўйича алоҳида функцияларни бажариш мутахассисларга топширилади.



### Бошқаришнинг чизикли ташкилий тузилиши афзалликлари ва камчиликлари

Ташкилотда, асосан, бир тоифадаги мутахассислар ихтисослашган тузилмавий бўлинмаларга (бўлимларга) бирлашадилар. Масалан, маркетинг бўлими, режа бўлими, бухгалтерия ва шу кабилар. Шундай қилиб, ташкилотни бошқаришнинг умумий вазифаси ўртача даражадан бошлаб, функционал мезон бўйича бўлинади. Бошқаришнинг функционал тузилиши деб аталиши ҳам шундандир. Функционал бошқарув чизикли билан бир қаторда амал қилади ва бу ижрочилар учун икки ёқлама тобеликни яратади. Катта бўлмаган касалхона мақсадларига энг яхши мос келиши мумкин бўлган оддий функционал модел ихтисослашган



функционал бўлимлар ўртасида мажбуриятларни тақсимла-  
нишидан иборат. Масалан, тиббий, ҳамширалар, молия, дорихона,  
моддий таъминот бўлимлари, қайсики уларнинг ҳар бири ягона  
маъмурий занжир доирасида касалхона маъмуриятига (бош шифо-  
корга) ҳисобот беради.



### **Функционал тузилишни афзалликлари ва камчиликлари**

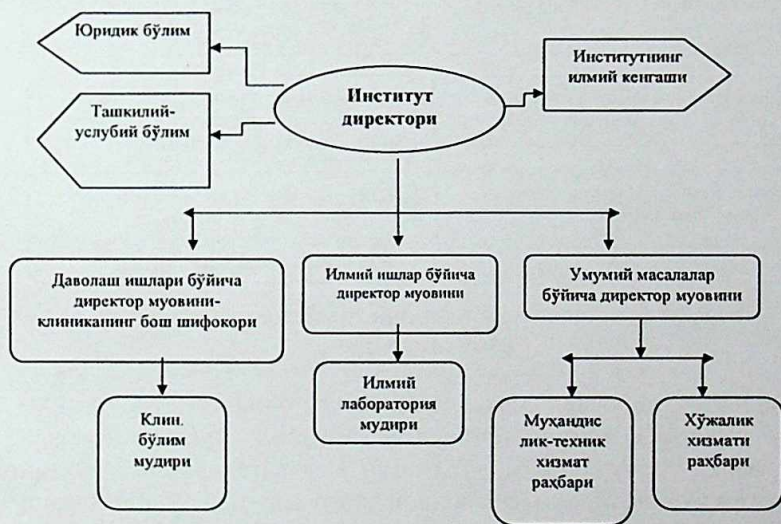
Бошқаришнинг чизикли тузилиши каби, функционал тузили-  
шининг камчиликлари ҳам чизикли-функционал тузилиш билан  
сезиларли даражада бартараф этилади.

Бошқаришнинг чизикли-функционал (штабли) тузилишида  
тўла ҳокимликни маълум жамоани бошқарувчи чизикли раҳбар ўз  
зиммасига олади. Унга муайян масалаларни ишлаб чиқиш ва унга  
мос қарорлар, дастурлар, режаларни тайёрлашда функционал  
бўлимлардан иборат махсус аппарат ёрдам беради.

Бошқариш тузилишини ташкил этишнинг ушбу моделини клиникали тиббий илмий-тадқиқот институти мисолида кўриб чиқиш мумкин.

Ушбу ҳолда функционал тузилмалар-бўлинмалар (клиника, илмий бўлим) институт директорига бўйсунди. Улар ўз қарорларини ҳаётга ё институт директори орқали, ёки (ўз ваколатлари чегарасида) бевосита мос раҳбарлар (илмий ишлар бўйича директор муовини, даъволаш ишлари бўйича директор муовини – клиника бош врач) орқали тадбиқ этадилар.

Бошқаришнинг чизикли-функционал ташкилий тузилишига мисол: клиникали тиббий илмий-тадқиқот институти.

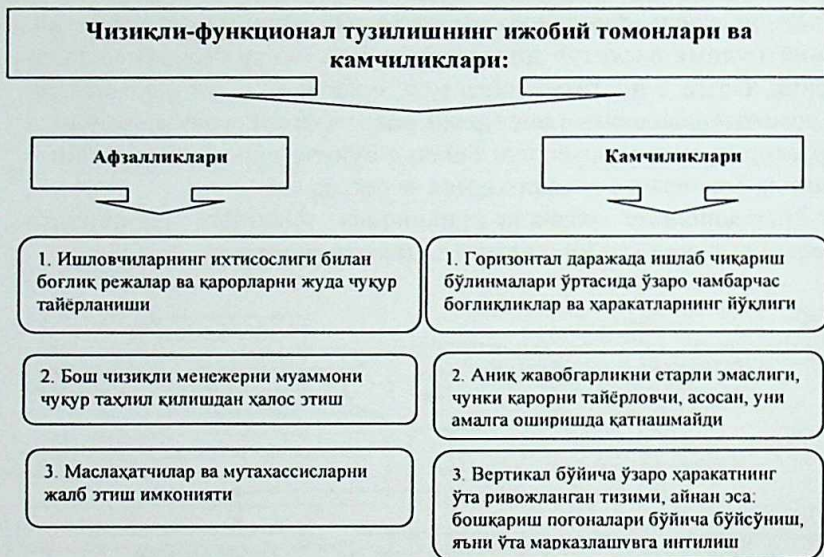


### Клиникали тиббий илмий-тадқиқот институти

Шундай қилиб, чизикли-функционал тузилиш ташкилот вазифаларини бажаришга ёрдам берувчи институт директори қошидаги махсус бўлинмаларни (клиника, илмий бўлим) ўз ичига олади.

Бошқаришнинг матрицали ташкилий тузилиши икки турдаги тузилишларни: чизикли ва дастурий-мақсадли тузилишларни аралаштириш йўли билан яратилади. Дастурий-мақсадли тузилиш амал қилганда бошқариш таъсири ташкилотнинг барча бўғинлари

уни ҳал этишда иштирок этадиган аниқ мақсадли вазифани бажаришга йўналтирилган.



### **Чизиқли-функционал тузилишнинг ижобий томонлари ва камчиликлари**

Берилган пировард мақсадни амалга ошириш бўйича ишларнинг барчаси мавжуд бўйсўниш поғонаси нуқтаи назардан эмас, балки дастурда кўзда тутилган мақсадга эришиш нуқтаи назаридан кўрилади. Бунда асосий эътибор алоҳида бўлинмаларни такомиллаштиришгагина эмас, балки барча фаолият турларини интеграциялашувига, мақсадли дастурни самарали бажаришга қулай шароитларни яратишга қаратилади. Бунда дастур раҳбарларини бу дастурни амалга оширилишига ҳамда, бошқариш функцияларини мувофиқлаштириш ва сифатли бажаришга ҳам жавобгардирлар.

Бизнинг соғлиқни сақлаш тизимимизда бошқариш тузилишини матрицали ташкил этиш илмий дастурлар ва лойиҳаларни бажаришда, муайян илмий мақсадни, масалан гепатит вакцинасини (сарик касаллиги учун эмлаш дорисини) яратишни ҳал этишда кўпроқ қўлланилади.

Ўрнатилган чизиқли-функционал тузилишга, ушбу тузилишга хос вертикал алоқаларни сақлаган ҳолда, муайян дастурни (лойиҳани) бажариш бўйича мавжуд горизонтал алоқаларни мувофиқлаштирувчи ўзига хос шахслар (шахс ёки шахслар гуруҳи, вақтинча ёки доимий) киритилади. Бизнинг ҳолда, тузилишга, тиббий-генетиклар (Иммунология институти), эндокринологлар (Республика ихтисослаштирилган эндокринология илмий-амалий тиббиёт маркази), Микробиология, эпидемиология ва юкумли касалликлар шифокорлари (Эпидемиология, микробиология ва юкумли касалликлар институти), эмлаш дориларини ишлаб чиқарувчилар (Эмлаш дорилари ва зардоблар институти) кирадилар. Дастурни амалга ошириш билан банд бўлган ишчиларнинг асосий қисми турли масалалар бўйича иккитадан кам бўлмаган раҳбарларга бўйсундилар.

Дастурларни бошқариш дастур бўйича барча алоқаларни мувофиқлаштириш ва унинг мақсадларига ўз вақтида эришиш учун жавобгарликка эга бўлган, тайинланган раҳбарлар томонидан амалга оширилади. Бунда юқори даражадаги раҳбарлар (бизнинг ҳолда институт раҳбарлари) жорий масалалар бўйича қарор қабул қилиш заруриятидан озод қилинади. Бунинг натижасида ўрта ва қуйи даражаларда бошқариш тезлиги ва муайян операциялар ва муолажаларни сифати учун жавобгарлик ошади, яъни ихтисослаштирилган бўлинмалар раҳбарларининг аниқ муайян дастур (бизнинг ҳолда генетика ёки эпидемиология ёки эмлаш дориларини ишлаб чиқаришга масъул бўлимлар раҳбарлари) бўйича ишларни ташкил этишдаги роли сезиларли ошади.

Бошқаришнинг матрицали тузилишида дастур лойиҳа раҳбари унга бевосита бўйсунувчи мутахассислар билан ишламайди, балки асосан муайян дастур бўйича нима ва қачон қилиниши кераклигини аниқлайди. Бу мутахассислар чизиқли раҳбарларга, яъни Институт директорларига бўйсундилар. Институт директорлари у ёки бу ишни ким ва қандай бажаришини ҳал этадилар.

*Ташкилотнинг тўр кўринишидаги тузилиши-ҳокимлик* ваколатларини эмас, балки ўзаро боғлиқликларнинг тузилиши ҳисобланади. Бунда юзага келувчи муаммолар ечимини ва мақсадларга эришиш йўллариини излаш ташкилотдаги барча мавжуд маблағлар ва имкониятларни доимий ҳисобга олишни амалга оширилишини кўзда тутаяди.

## Матрицали тузилишнинг афзалликлари ва камчиликлари:

### Афзалликлари

1. Ташкилотнинг ўзгарувчан ички ва ташқи шaroитларига тез таъсирланиш ва мослашиш имконияти

2. Ходимларнинг ижодий фаоллигини функционал бўлимлар билан фаол ўзаро боғлиқликда бўлувчи дастурий бўлимларни шакллантириш ҳисобига ошириш

3. Меҳнат фаолиятининг турли хилларини ихтисослаштириш ҳисобига ходимлардан оқилона фойдаланиш

4. Раҳбарликнинг демократик тамойилларини кучайтириш ва марказлашувни камайитириш ҳисобига фаолиятни асослашни ошириш

5. Лойиҳанинг муайян вазифаларини ҳал этиш учун назоратни кучайтириш

6. Масъулиятнинг маълум қисмини ваколат бериш ҳисобига юқори даражадаги раҳбарларнинг юклагмасини қисқартириш

7. Умумий дастури ва унинг таркибий қисмларини бажаришга шахсий жавобгарликни ошириш

### Камчиликлари

1. Тобе бўлишнинг мураккаб тузилиши ва унинг натижасида дастур раҳбарлари ўртасида носоғлом рақобат кайфиятининг бўлиши ҳолатини олдин олиш билан боғлиқ муаммолар юзга келади

2. Мақсадлар бўйича бошқариш вазифалари ўртасида кучлар "нисбати" учун доимий назоратнинг зарурлиги

3. Янги дастур бўйича иш учун зарур кўникмаларни ўрганишдаги қийинчиликлар.

## Матрицали тузилишнинг афзалликлари ва камчиликлари

Ташкилотнинг тўр кўринишидаги тузилишида раҳбарнинг мавжудлиги шарт эмас, баъзан гуруҳнинг ўзи вақтинчалик ёки доимий бўлиши мумкин бўлган муайян ишни бажариши мумкин. Мақсадли гуруҳ аъзоларининг ҳар бири ўз пирамидаси доирасида тобе бўлиши мумкин, бироқ қўйилган вазифаларни бажариш учун улар биргаликда гуруҳ сифатида ишлайдилар. Бу ишчи гуруҳлари шунингдек идоралараро ва фанлараро бўлиши ҳамда фаолиятни мувофиқлаштиришни амалга ошириши, қилинган ишни таҳлил қилиши ва келажакда қўшма лойиҳаларни амалга оширишни режалаштириши мумкин. Шунингдек, ҳамкорлик муносабатлари, яъни умумий мақсад ёки вазифаларга эришиш учун биргаликда ишловчи гуруҳ аъзолари ўртасидаги мажбуриятларни тақсимлаш

асосида қурилган вақтинчалик ёки доимий амал қилувчи қўмита ҳам бўлиши мумкин.

Мавжуд тўр кўринишидаги тузилишга давлат сиёсатини ва турли давлат идоралари ишини мувофиқлаштирувчи Ҳукумат маҳкамаси мисол бўлиб хизмат қилиши мумкин.

Бундай ёндашув асосан мақсадли гуруҳ фаолиятида қўлланади. Бу гуруҳ касалхона бўлимлари ишини мувофиқлаштирувчи фаннинг муайян соҳасидаги тор мутахассислар ёки турли тоифадаги мутахассисларни бирлаштирувчи экспертлар гуруҳидан ташкил топади. Улар илмий-техник ифодадаги (масалан, Соғлиқни сақлаш вазирлиги илмий тиббий кенгаш экспертлари) муайян вазифаларни бажариш учун тузилади ва бунда фақат тиббий эмас, балки техник, иқтисодий, ишлаб чиқариш ва бозор соҳалари ҳам эътиборга олинади.

Соғлиқни сақлашда тўр кўринишидаги тузилишлар расмийлаштирилиши мумкин, бироқ улар ахборотларнинг тўр тизимини ичига олиши лозим. Бу турли тоифадаги шифокорларга муайян касални даволаш, ёки бўлим ишчиларининг мажлиси («қисқа муддатли мажлис»), ёки соғлиқни сақлаш вазифаларини (масалан, тарқалиши муайян қўзғатувчилар билан боғлиқ оқсил ёки бошқа юқумли касалликлар билан курашиш) ҳал этиш дастурларини ишлаб чиқиш учун тузилувчи соғлиқни сақлаш, қишлоқ хўжалиги ва молия идораларининг маъмурий ишчилари ва мутахассисларидан иборат мақсадли гуруҳлар масалалари бўйича маслаҳатлашишга имкон беради.

Тўр кўринишидаги тузилиш ўзига хос вазифаларга эришиш учун зарур мутахассислар ва ташкилотларнинг функционал бирлашмаси ҳисобланади. Бунда у турли хил ташкилотлардан мутахассисларни бирлаштириши мумкин. Масалан: қизамиқ билан курашиш дастўрини амалга оширишда қўйилган мақсадга эришиш учун зарур чора-тадбирлар мажмуасини ишлаб чиқиш ва амалга оширишга қодир турли ташкилотларга тааллуқли фаннинг турли соҳаларидаги мутахассислар гуруҳини тузишни талаб этади.

Соғлиқни сақлаш тизими иқтисодиётда моддий ишлаб чиқариш соҳаси ҳисобланмаса ҳам, унда муҳим аҳамиятга эга. Соғлиқни сақлаш тизими халқ хўжалигининг муҳим ресурсларидан бўлган - иш кучи ресурсларини сақлаш, кўпайтириш ва улардан самарали фойдаланишни таъминлайдиган соҳадир.

Соғлиқни сақлаш тизимида фаолият қанча яхши ташкил этилган бўлса, ижтимоий фойдали меҳнатда фаол иштирок этувчиларнинг сони ва иштирокчиларнинг ёши кўпайиб боради. Буни эътиборга олиб, аҳоли саломатлигини сақлаш, мустаҳкамлаш мақсадида соғлиқни сақлаш тизимини режалаштиришга алоҳида эътибор берилади.

Соғлиқни сақлаш тизимини режалаштиришни асосий мақсади аҳолини даволаш - профилактикага бўлган эҳтиёжларини тўлароқ қондириш, аҳоли саломатлигини сақлаш билан боғлиқ ҳаражатларни аниқлаш, соҳага зарур бўлган пул ресурслар ва моддий ресурсларни аниқлаш, жалб этилишини таъминлаш ва улардан самарали фойдаланишни таъминлашдан иборатдир.

### **Тиббий ёрдам ва тиббиёт ходимлари тўғрисида меъёр ва мезонлар**

Соғлиқни сақлаш меъёрлари деганда, аҳоли саломатлигининг миқдорий кўрсаткичлари, даволаш - профилактика ёрдами даражаси ҳамда тиббиёт муассасалари фаолиятини белгиловчи меъёрий кўрсаткичлар, тиббиёт ходимларининг ва муассасанинг моддий материал ресурсларидан фойдаланиш меъёрлари тушунилади.

Соғлиқни сақлаш тизимининг меъёрий бирликларига қуйидагилар киради:

1. Атроф-муҳит ва ишлаб чиқариш шарт-шароитларни гигиеник меъёрлари.

2. Огоҳлантирувчи ва жорий санитария назоратини олиб боришда иш ҳажмини белгиловчи санитария - эпидимиологик меъёрлар.

3. Аҳолини даволаш - профилактик ёрдамга бўлган эҳтиёжини таъминлаш меъёрлари.

4. Иш жараёнидаги меҳнат меъёрлари: масалан, амбулатория - поликлиника муассасаларидаги врачларнинг соатига меъёрий юкмаси, касалхоналар ва бошқа даволаш - ташхислаш бўлимларидаги врачларнинг текшириш - ташхислаш ишларининг 1 иш соатидаги меъёрий миқдорлари.

5. Дори - дармон ва боғловчи (материалларига) воситаларга бўлган эҳтиёжнинг меъёрий кўрсаткичлари.

Соғлиқни сақлаш мезонларига аҳолини эҳтиёжини қоплаш учун соғлиқни сақлашга ажратилган ҳаражатлар кўрсаткичлари

киради, улар соғлиқни сақлашни режалаштириш кўрсаткичлари ҳисобланиб, аҳолини тиббий ёрдам билан таъминланганлик ҳолати ҳақида хулоса чиқариш имкониятини беради.

**Соғлиқни сақлашнинг асосий мезонларига қуйидагилар киради:**

1. Бирламчи тиббий санитария ёрдами муассасаларида (ҚВП, оилавий поликлиника) 1та умумий амалиёт шифокори штати лавозимига 1500 аҳоли сони тўғри келади.

Соғлиқни сақлашнинг турли хил муассасаларини ташкил қилиш мезонлари.

2. Аҳолини айрим мутахассисларга бўлган эҳтиёжлари мезони.

3. Турли тиббиёт муассасалардаги тиббиёт ходимларига бўлган штат мезони. Ҳисоблаш ҳар 10.000 та аҳолига олиб борилади.

4. Умуман, врачлар ва ўрта тиббиёт ходимларини аниқлаш бўйича ҳисоблаш мезонлари (ҳар 10 000 аҳолига ҳисобланади).

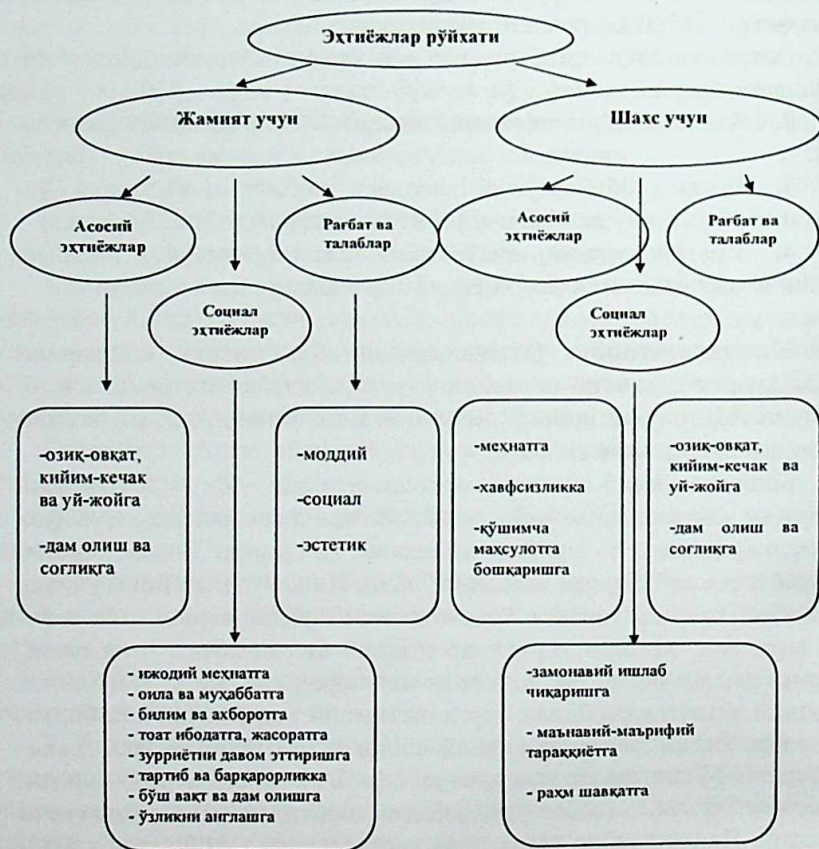
**Мотивлаштириш (қизиқтириш).** Ходимларни бошқаришнинг муҳим таркибий қисми уларни меҳнатга қизиқтириш ҳисобланади. Мотивлаштириш – жонли меҳнат фаолиятини рағбатлантирувчи кучли воситадир.

Бошқача қилиб айтганда мотивлаштириш – бу кишилар фаолиятини моддий, маънавий, руҳий йўллар билан мақсадга мувофиқ йўналтиришдир. У муайян эҳтиёжни қондириш билан боғлиқ. Эҳтиёж эса сабабларда намоён бўлади. Инсон овқат ейиш, ухлаш, дам олиб кучини тиклаш, ўзини иссиқ-совуқдан асраш каби эҳтиёжларга эга. Мазкур эҳтиёжлар моддий кийим-кечак, озиқ-овқат, турар-жой ва бошқалар шаклида ҳам ифода этилади. Инсоннинг моддий эҳтиёжлари билан бирга ижтимоий эҳтиёжлари ҳам борки, буларга билим олиш, маънавий савияни ошириш, малака, маҳоратга эга бўлиш ва соғлом ҳаёт кечириб, узоқ умр кўриш киради. Умуман эҳтиёж – одамларни ҳаракатга интиштирувчи, кўзгатувчи кучдир. Демак раҳбар томонидан қарорни қабул қилиниши ва уни ходимга етказишнинг ўзи етарли эмас. Айтилган эҳтиёжлар моддий шакллар эга бўлмаган ҳар хил хизматлар кўрсатиш орқали қондирилади.

Эҳтиёж қатъиян табақалашган бўлади. Яъни, у кишиларнинг одати, руҳиятига, ёши ва жинсига, оилавий аҳволи, миллатига,



меҳнат ҳамда яшаш шароитларига ҳам боғлиқ. Масалан, мактаб ўқувчиси билан олимнинг, ёш йигит билан нафақадаги чолнинг, деҳқон билан шахтёрнинг эҳтиёжи бир хил эмас. Ҳатто кишиларнинг жисмоний тузилиши ҳам эҳтиёжларда фарқларни ҳосил қолади. Айтайлик, гавдаси йирик, девқомат кишининг эҳтиёжи билан жуссаси кичик кишининг эҳтиёжи бир эмас.



### Эҳтиёжлар рўйхати

Энг муҳими хилма-хил эҳтиёжни қондириш учун турлича фаолият ва уни мувофиқлаштирувчи бошқарув талаб қилинади.

Раҳбар мақсадга эришишга самарали ҳаракат қилиши учун, ишни мувофиқлаштириши ходимларни уни бажаришга йўналтириши, қизиқтириши керак. Жаҳон амалиётида мотивлаштириш восита-сида ишчиларни меҳнатга чорлашнинг турли назариялари мавжуд. Булар жумласига куйидагилар киради:

- ширин кулча ва қамчи сиёсати;
- «Х»(икс) ва «У»(игрек) назарияси;
- Маслоу назарияси;
- Кўтиш назарияси;
- Адолат назарияси;
- Эҳтиёжлар устунлиги назариялари.

Эҳтиёжлар устунлиги назарияси негизида кишилар эҳтиёж-лари ва қизиқишлари орқали уларнинг меҳнатларини мотивлаш-тириш ғояси ётади.

**Қамчи ва ширин кулча сиёсати.** Қизиқтириш сўзи раҳбарлар томонидан қўлланила бошлангунга қадар, анча аввал, ташкилот вазибаларини муваффақиятли бажариш учун одамларга атайин таъсир кўрсатиш мумкинлиги яхши маълум эди. Энг биринчи қўлланилган усуллардан бири қамчи ва ширин кулча усули эди.

У вақтда кўп ишлаганлар учун мукофотга таклиф этилган «ширин кулча»ларни зўрға еса бўларди. Одамлар ва уларнинг оилалари кун кечирishi учун имкон берувчи ҳамма нарса учун миннатдор бўлишларини кўзда тўтган ҳолда шунчаки қўлла-нилган.

Бирок, ташкилотлар қўллаган технология ютуқлари ва ихти-сослашув асосидаги самарадорлик туфайли оддий, ўрта ҳол одам-ларнинг ҳаёти охир – оқибат аста – секин яхшилана бошланди.

Меҳнатдан қизиқиш деганда ходимларни меҳнат фаолиятлари ёрдамида ўз эҳтиёжларини қондиришга (маълум неъматларни олиш) интилиши тушинилади.

Қизиқтириш даражаси у ёки бошқа эҳтиёжларни ходим учун долзарблиги билан аниқланади. У ёки бошқа неъматга эҳтиёж қанчалик муҳим бўлса, уни олишга интилиш шунчалик кучлидир, ходим шунчалик фаол ҳаракат қилади.

Кишилар меҳнатига, қобилиятига, билим заковатига яраша тақдирланмас эканлар, улар унумдорликни, интензивликни оширишга ҳаракат қилмайдилар. Корхонада ҳамжиҳатлик муҳити қарор топмайди.

**Мотивлаштиришда Х (икс) ва У (игрик) назариялари** аълоҳида ўринни тутади. Бу назарияларнинг муаллифи америкалик руҳшунос Д.Мак Грегор бўлиб, у бошқарувчи ва ходимларнинг меҳнатга бўлган муносабатини ифодалайди.

Х (икс) назарияси бўйича ишчилар ишлашни хоҳламайди, жавобгарликдан қочади, улар табиатан ялқов, иш ёқмас бўладилар. Шу боис уларни доимо туртиб, мажбурлаб, назорат қилиб, жазо билан қўрқитиб туриш керак. Шундагина улар корхона учун яхши ишлайдилар.

У (игрек) назариясида кишиларга ишониб, қобилиятларини ривожлантириб, улар ўзларининг фойдалилиги ва муҳимликларини ҳис қилишса, ишдан қониқиш ҳосил қилишса, шундагина корхонага катта фойда келтириш мумкин дейилади.

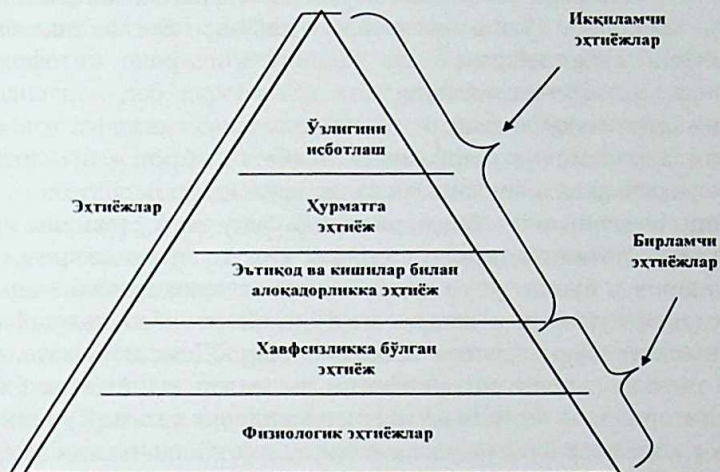
Бу назарияга биноан бошқарувчи кўрсатма берибгина қолмай, ҳар бир кишининг қобилиятини ишга йўналтиради. Ишнинг кўзини билган раҳбар ўз бўйсунувчиларига ваколатлар ва қабул қилинган қарорларни бажаришда эркинлик беради.

**Маслоу назарияси.** Маслоу одамлар кўплаб турли эҳтиёжларга эғалигини тан олган, бироқ шунингдек бу эҳтиёжларни бешта асосий мезонга ажратиш мумкинлигини кўзда тутган ва уни бирламчи ва иккиламчи эҳтиёжларга ажратган.

1. Физиологик (жисмоний) эҳтиёжлар - яшаш учун зарур ҳисобланади. Улар овқатга, сувга, жойга, дам олишга ва жинсий алоқаларга эҳтиёжларни ўз ичига олади.

2. Хавфсизликка бўлган эҳтиёжлар - ўраб турган дунё томонидан жисмоний ва руҳий хавфлардан ҳимояланашига эҳтиёжларни ва (физиологик) жисмоний эҳтиёжлар келажакда қондирилишига ишонччи ўз ичига олади. Келажакка ишонч эҳтиёжларининг намоён бўлиши суғурта полисини сотиб олиш ёки нафақага яхши даромадлар билан чиқиш учун ишончли ишни излаш ҳисобланади.

3. Эътиқод ва кишилар билан алоқадорликка бўлган эҳтиёж – баъзан уларни боғлиқлик эҳтиёжлари деб ҳам атайдилар – бу нимагадир ёки кимгадир тааллуқлилик ҳиссини, сени бошқалар қабул қилиш ҳиссини, ижтимоий ўзаро боғлиқлик, боғланиб қолиш ва қўллаб қувватлаш ҳиссини ўз ичига олувчи тушунчадир.



15-расм. А. Маслоунинг 5 босқичли эҳтиёжлар пирамидаси.

4. Хурматга бўлган эҳтиёж - ўзини хурмат қилиш, шахсий ютуқлар, қобилият, атрофдагилар томонидан хурмат, тан олишга бўлган эҳтиёжларни ўз ичига олади.

5. Ўзлигини исботлашга бўлган эҳтиёж – ўзларининг мумкин имкониятларини ва шахс сифатида ўсишини ҳаётда кўрсатишга эҳтиёжлар.

Маслоу назариясига кўра, бу барча эҳтиёжларни қатъий поғонавий тузилиш кўринишида жойлаштириш мумкин. Бу билан у қуйи даражадаги эҳтиёжлар қондирилишни талаб этади ва демак, инсон фаолиятига юқорироқ даражадаги эҳтиёжларга қизиқтириш таъсир эта бошлашидан олдин таъсир этишини кўрсатишни хоҳлаган ҳар бир муайян ҳолатда инсон у учун муҳимроқ ва кучлироқ ҳисобланган эҳтиёжларни қондиришга ҳаракат қилади. Кейинги даража эҳтиёжлари инсон фаолиятида жиддийроқ, аниқловчи омил бўлишидан аввал, қуйироқ даража эҳтиёжлари қондирилиши лозим.

**Кўтиш назарияси.** Кўтишни маълум воқеа эҳтимолини ушбу шахс баҳолаши сифатида қуриб чиқиш мумкин. Кўплаб одамлар кутадилар, масалан, Олий ўқув юртини тугатиш уларга яхши ишни олиш имконини беради ва агар жуда қаттиқ ишласалар,

хизмат бўйича юқорига силжиш мумкин. Меҳнатга мотивлаштиришни таҳлилида кўтиш назарияси учта ўзаро боғлиқликнинг муҳимлигини таъкидлайди:

Меҳнат сарфлари-натижалар;

Натижалар - мукофотлаш;

Натижаларни меҳнат сарфларига нисбатан кўтиш - бу сарфланган ҳаракатлар ва олинган натижалар ўртасидаги нисбатдир.

Кўтиш назариясини бошқариш амалиётида қўлланилиши. Ишчи кучини мотивлаштиришга ҳаракат қилаётган менежерларга кўтиш назарияси бунинг учун турли имкониятларни таклиф этади. Турли одамлар турли эҳтиёжларга эга бўлганлиги сабабли, муайян мукофотлашни улар турлича баҳолайдилар. Демак, ташкилот раҳбари таклиф этилаётган мукофотни ходимлар эҳтиёжлари билан солиштириши ва уларни мувофиқлаштириши лозим. Кўпинча мукофот у ходимлар баҳолагунга қадар таклиф этилади.

Самарали мотивлаштириш учун менежер эришилган натижалар ва мукофотлаш ўртасида қатъий нисбатни ўрнатиши лозим. Шу сабабли фақат самарали иш учун мукофот бериш зарур.

Менежерлар бўйсунувчилардан кўтилаётган натижаларнинг юқори, бироқ ҳақиқий даражасини шакллантириши ва уларга агар ўз кучларини аямасалар, улар бунга эришишлари мумкинлигини уқтирмақлари лозим. Ходимлар ўз кучларини қандай баҳолашлари кўпинча улардан раҳбарият нимани кутаётганлигига боғлиқ.

**Адолат назарияси.** Одамлар қўйилган мақсадларга эришишга ўз кучларини қандай тақсимлашлари ва йўналтиришларини бошқача тушунтиришни адолат назарияси беради. Адолат назарияси одамлар олинган мукофотни сарфланган кучларга нисбатини субъектив равишда аниқлайдилар ва кейин уни худди шундай ишни бажаргани учун бошқа одамлар олган мукофот билан солиштиришини асос қоида қилиб олади. Агар солиштириш номуносивлик ва адолатсизликни кўрсатса, яъни инсон унинг касбдоши худди шундай иш учун кўпроқ мукофот олди деб ҳисобласа, унда руҳий жиддийлик юзага келади. Натихада бу ходимни мотивлаштириш, жиддийликни йўқ қилиш ва адолатни тиклаш учун номуносивликни тузатиш лозим.

Одамлар муносивликни ёки адолат ҳиссини ё сарфланадиган кучлар даражасини ўзгартириб, ёки олинадиган мукофот даражасини ўзгартиришга ўриниб тиклашлари мумкин. Шундай қилиб,

бошқаларга нисбатан ўзларига кам ҳақ тўланапти деб ҳисобловчи ходимлар ё сушт жадаллик билан ишлай бошлайдилар, ёки мукофотни оширишга ўринадилар. Ўзларига ортиғи билан ҳақ тўланапти деб ҳисоблаган ходимлар эса, меҳнат жадаллигини аввалги даражада сақлашга ёки ҳатто уни оширишга ўринадилар. Тадқиқотлар кўрсатишича, одатда, одамлар ўзларига кам ҳақ тўланапти деб ҳисобласалар, улар сушт жадаллик билан ишлай бошлайдилар. Агар улар ўзларига ортиғи билан ҳақ тўланапти деб ҳисобласалар, улар ўз хулқи ҳамда фаолиятини ўзгартиришга камроқ мойилдирлар.

Бошқариш амалиёти учун адолат назариясининг асосий хулосаси шундан иборатки, одамлар адолатли мукофот олаётган деб ҳисобламагунга қадар, улар меҳнат жадаллигини камайтиришга ўринадилар. Бироқ, шуни таъкидлаш лозимки, адолатни идрок қилиш ва баҳолаш мутлақ эмас, балки нисбий ифодага эгадир. Одамлар ўзларини шу ташкилотдаги ёки бошқа ташкилотлардаги у билан бир хил ишни бажарувчи бошқа ходимлар билан таққослайдилар. Ўз мукофотланишини адолатсиз (худди шундай ишни бажарган бошқа одам кўпроқ олгани сабабли) деб баҳолаган ходимларда меҳнат унумдорлиги пасайиши туфайли, уларга нима учун бундай фарқ мавжудлигини айтиш ва тушунтириш керак. Меҳнатга қизиқтириш турли тумандир. Улар инсон қондиришга интилаётган эҳтиёжлар бўйича, инсонга ўз эҳтиёжларини қондириш учун талаб этиладиган неъматлар бўйича, ходим даъво қилаётган неъматларни олиш учун тўлашга тайёр бўлган нарх бўйича фарқланади. Улардаги умумийлик доимо исталган неъматларни олиш, эҳтиёжларни қондириш албатта меҳнат фаолияти билан боғлиқлигидир. Меҳнатга қизиқтиришнинг қуйидаги гуруҳларини ажратиш мумкин:

- меҳнат мазмуни;
- ижтимоий фойдалилиги;
- меҳнат фаолиятини ижтимоий тан олинishi билан боғлиқ вазиятга мос қизиқтиришлар;
- моддий неъматларни олишга қизиқишлар;
- ишнинг маълум жадаллигига асосланган қизиқтиришлар

Мотивлаштириш стратегиясини танлашда учта ёндошув мавжуд:

1. Рағбатлантириш ва жазо стратегияси, яъни, кишилар мукофот олиш учун ишлайдилар:

- ким кўп ва яхши ишласа, унга яхши тўланади;
- ким ундан кўп ишласа шунчалик кўп тўланади;
- ким сифатсиз ишласа, у жазоланади.

2. Иш орқали мотивлаштириш: ходимга уни қониқтирадиган ишни берсангиз бас, ижро этиш сифати юқори бўлади.

3. Менежерлар билан доимий алоқада бўлиш стратегияси: бўйсунувчилар билан бирга мақсадни аниқлаб олиш, ҳаттоки у тўғри ёки нотўғри ёхуд янглишган ҳолларда ҳам, унга ижобий алоқага имкон бериш. Бу мотивлаштириш модели раҳбар билан ходим ўртасидаги муносабатни таҳлил қилиш ва унга устуворлик беришга асосланади.

Бошқарув амалиётида ходим меҳнат фаолиятини кучайтириш учун қуйидаги мотивация услублари қўлланилади:

- Пул бериш рағбатлантириш омили сифатида.
- Огоҳлантиришлар.
- Ташкилот билан яқдиллик ҳиссиётини уйғотиш.
- Қизиқарли меҳнат орқали мотивацияни кучайтириш.
- Ютуқларни тан олиш ва тақдирлаш. Раҳбарликка жалб этиш.
- Ўзгалар билан муваффақиятли ҳамкорлик учун тақдирлаш.
- Ходимларни ўқитиш ва малакасини ошириш. Салбий омилларни камайтириш орқали.
- Ходимларни бошқариш ишларига жалб этиш ва ҳ.к.

Қайд қилинган усуллар моҳияти мотивлаштиришда турличадир.

### Юқори даражали эҳтиёжларни қондириш усуллари

Т/Р	Эҳтиёжлар	Эҳтиёжларни қондириш усуллари
1	Ижтимоий эҳтиёж*	<ul style="list-style-type: none"><li>• ходимларга шундай иш берингки, уларнинг бир бири билан алоқада бўлиш имкони бўлсин;</li><li>• иш жойларида бирдамлик руҳи, муштараклик туйғусини яратинг;</li><li>• бўйсунувчилар билан давра кенгашлари ўтказиб тўринг;</li><li>• норасмий гуруҳларни «тинчитишга ҳаракат қилманг, агар у корхона мавқисига путур етказмаса;</li><li>• ходимларга корхона доирасидан ташқарисида ҳам ижтимоий фаоллик қилишга имкон беринг</li></ul>

2.	Хурматга бўлган эҳтиёж	<ul style="list-style-type: none"> <li>• бўйсунувчиларга мазмунлироқ ишни таклиф қилинг;</li> <li>• ходимларнинг эришган ютуқлари билан акс алоқани таъминланг;</li> <li>• ходимларнинг ютуқларини юқори баҳоланг ва рағбатлангиринг;</li> <li>• ходимларни мақсадни аниқлашга ва қарор қабул қилишга таклиф қилинг;</li> <li>• бўйсунувчиларга ваколат ва ҳуқуқ беринг;</li> <li>• бўйсунувчиларни амал пилла поялари сари кўтаринг.</li> </ul>
3.	Ўзлигини исботлашга бўлган эҳтиёжлар	<p>«бўйсунувчиларнинг ўз имкониятларидан тўлиқ фойдаланиши учун уларнинг ўқишига шароит яратиб беринг;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• бўйсунувчиларга мураккаб ва муҳим иш беринг токи улар бутун вужудини бериб ишласин;</li> <li>• бўйсунувчиларнинг ташаббусини ривожлангиринг ва рағбатлангиринг;</li> </ul>

Юқори даражали эҳтиёжларни қондириш усуллари

Бу эҳтиёжларни ҳеч қачон тўла-тўқис қондириш имконияти бўлмайди. Шу сабабли эҳтиёжларга асосланган.

Кишилар меҳнатига, қобилиятига, билим заковатига яраша тақдирланмас эканлар, улар унумдорликни, интенсивликни оширишга ҳаракат қилмайдилар. Корхонада ҳамжиҳатлик муҳити қарор топмайди.

Ишнинг кўзини билган раҳбар ўз бўйсунувчиларига ваколатлар ва қабул қилинган қарорларни бажаришда эркинлик беради.

Умуман раҳбар олдида қуйидаги икки мақсад туриши керак:

- мотивация воситаларини яхшилаш йўли билан бўйсунувчиларнинг норозилик даражасини пасайтириб бориш;
- ходимларнинг ташаббусини уйғотадиган мотивациянинг кучли воситаларини қўллаб, уларнинг эҳтиёжларини тўлароқ қондириш.

Мотивлаштиришнинг ана шундай воситаларини қўйидаги жадвалда келтирамиз.

### Мотивлаштириш воситалари

Ишчи кучи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ихчам иш жойи</li> <li>• шовқиннинг паст бўлиши</li> <li>• эргономика, дизайн ҳолати</li> <li>• тоза, озодалик даражаси</li> <li>• ошхонанинг мавжудлиги ва ҳ.к.</li> </ul>
-----------	--



Рағбатлантириш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• яхши иш ҳақи</li> <li>• меҳнатига яраша адолатли рағбатлантириш</li> <li>• мукофот, дивидендларни бериб туриш</li> <li>• социал шароитларни яратиш (уй-жой, богча, тиббий хизмат, текин овқатланиш, спорт ва маданий ҳордик)</li> </ul>
Хавфсизлик	<ul style="list-style-type: none"> <li>• корхонага зарурлигини ҳис этиш;</li> <li>• ҳурмат, касбдошлар ва раҳбарлар томонидан тан олинishi</li> <li>• жамоага бўлган яхши муносабат</li> </ul>
Шахсий ўсиш, юксалиш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ўқиш учун имконият;</li> <li>• амалга кўтарилиш имконияти;</li> <li>• масъуллик ва таъсир кучининг ўсиши;</li> <li>• ташаббус, ўзини кўрсатиш ва синаш имконияти.</li> </ul>
Дахлдорлик хисси	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ишининг фойдалигини ҳис этиш</li> <li>• корхона фаолияти, режалари ва истиқбол ҳақида ахборотларга эғалигини;</li> <li>• раҳбарият томонидан ходимлар фикрини ҳисобга олиш;</li> <li>• ҳамкорликда қарорнинг қабул қилиниши.</li> </ul>
Қизиқиш ва ундаш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• мароқли, қизиқ, завқли иш</li> <li>• маҳоратни ўстиришни талаб қилувчи мураккаб иш</li> <li>• юксалувчи масъулият</li> <li>• рақобатга чорловчи самарали иш</li> <li>• мароқли ва мураккаб мақсад</li> </ul>

### Мотивлаштириш воситалари

Муваффақиятга интилувчи раҳбар ана шу омилларга асосланиб ўз ишончи билан бошқаларга етакчи бўлиб, улар орқали хизмат кўрсатадиган мижозларни ғалабага ишонтиради, атрофига истиқболли ходимларни йиғиб, уларнинг ҳурматини қозонади, қўл остидагиларни севади, уларнинг муаммосини ўзининг муаммоси деб тушунади, ишни юқори даражада бажаришга тadbиркорлик билан киришади.

### 2.2. Соғлиқни сақлаш муассасалари фаолиятини таҳлил этиш ва назорат қилиш

Нazorat – бу ташкилотнинг ўз мақсадларига эришишни таъминлаш жараёнидир. Назорат жараёни стандартларни белгилашдан, фактик эришилган натижаларни ўлчашдан ҳамда эриш иборатдир

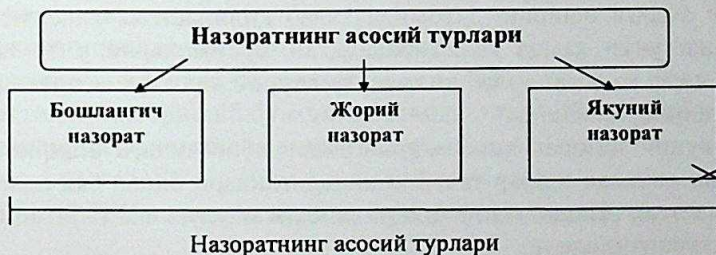
Нazorat – бу бошқарувнинг шундай бир характеристикасики, унда муаммоларни аниқлаш ҳамда бу муаммолар кризис ҳолатига

Ўтиб кетгунча ташкилот фаолиятини тўғирлаш имконини берувчи жараён. «Агар ақлли инсон нимага омадга эришганини кўрса, у бу нарсани яна қайтаради. Агар у ўз хатоларини кўрса, у бу нарсани қайтармайди».

Назорат қилишни амалга ошириш муҳимлигининг яна бир асосий сабабларидан бири шундаки, ҳар бир ташкилот ўз хатоларини вақтида аниқлаши ҳамда уларни ташкилот мақсадларига жабр кўрсатишидан олдин тўғирлаши кераклигидадир.

### Назорат турлари

Назоратнинг учта асосий турлари мавжуд: бошланғич, жорий ва якуний. Амалга ошириш шакли бўйича назоратнинг барча турлари ўхшаш бўлиб, улар битта мақсадга эга: фактик олинаётган натижалар талаб қилинаётган натижаларга иложи борича яқин бўлиши керак (18-расм).



**Бошланғич назорат.** Режалаштириш ва ташкиллаштириш тузилмаларини барпо этиш кам ҳолларда назорат жараёнига киритилади, лекин улар ташкилот фаолиятининг бошланғич назоратни амалга ошириб беради. Назоратнинг бу тури бошланғич деб аталади, сабаби фактик ишни бошланишидан олдин амалга оширилади.

Бошланғич назоратни амалга оширишнинг асосий манбалари бўлиб маълум қоида, жараён ва хатти-ҳаракат чизиқларини амалга оширишдан (ташқил этиш эмас, амалга оширишдан) иборат бўлади. Ташкилотларда бошланғич назорат учта асосий соҳаларда амалга оширилади – инсонларга, материалларга ва молиявий ресурсларга нисбатан.

**Жорий назорат.** Ўз номидан келиб чиққанидек, жорий назорат бевосита ишларни амалга ошириш мобайнида амалга оширилади.

Кўп ҳолларда уни объекти бўлиб ташкилотнинг ходимлари ҳисобланиб, унинг ўзи эса анъанавий тарзда бевосита уларнинг бошлиғи бўлиб ҳисобланади. Ходимлар ишини доимий текшириш, юзага келаётган муаммоларни муҳокама қилиш ҳамда ишни мукамаллаштириш бўйича тавсиялар белгиланган режа ва кўрсатмалардан четлашишни олдини олади. Агар ушбу четлашишларни ривожланишига йўл қўйилса бу бутун ташкилот учун жиддий қийинчиликка олиб келиши мумкин. Жорий назорат бажарилаётган иш билан биргаликда бажарилмайди. Аниқроғи у мақсадга эришиш йўлида бажарилган ишлардан кейин олинган фактик натижаларни ўлчашга асосланади. Жорий назоратни амалга ошириш учун бошқарув аппаратига қайта алоқа керак бўлади.

Қайта алоқа тизими - қайта алоқа бу олинган натижалар ҳақидаги маълумотлардир.

Яқуний назорат яқуний назоратда қайта алоқа бевосита ишларни амалга ошириш давомида талаб қилинаётган мақсадларга эришиш учун ҳамда келиб чиқадиган муаммоларни улар жуда катта сарф ҳаражат талаб қилмасидан туриб ҳал қилиш мақсадида амалга оширилади.

Яқуний назорат иш бажарилгандан сўнг амалга оширилади. Фактик олинган ишлар талаб қилинадиганлари билан ёки назорат қилинаётган фаолиятнинг охирида ёки маълум вақт ўтганидан сўнг солиштирилади.

Яқуний назоратнинг иккинча вазифаси ишчиларни мотивлаштиришга ёрдам беришдир. Агар ташкилот раҳбарияти мотивлаштириш рағбатларини маълум бир натижалар даражасига эришиш билан боғлаб ишни ташкил қилса, унда қўлга киритилган натижаларни аниқ ва объектив тарзда ўлчаш керак. Бошқарув масалалари бўйича мутахассис профессор Уильям Ньюменнинг фикрича «фактик натижалар ва рағбатлантириш орасида узвий боғлиқлик борлиги ҳақида келажакда кўтиляётган мақсадга эришиш имконини беради».

Соғлиқни сақлаш муассасалари фаолияти йилнинг охирида маълум белгиланган кўрсаткичлар индикаторлар ёрдамида назорат қилинади. Ушбу кўрсаткичларга аҳоли саломатлигини баҳоловчи: касалланиш, демографик, ногиронлик, жисмоний ривожланганлик; соғлиқни сақлаш муассасалари, айрим ихтисослаштирилган соғ-

ликни сақлаш муассасалари ва бўлимлар фаолиятини белгилувчи махсус кўрсаткичлар киради.

Назорат жараёнининг учта аниқ бир биридан фарқ қилинадиган босқичлари мавжуд: стандарт ва индикаторларни танлаш, уларни реал натижалар билан солиштириш, лозим бўлганда уларни тўғирлаш, ўзгартиришлар киритиш. Ҳар бир босқичда турли хил комплекс тадбирлар амалга оширилади.

Стандартларни белгилаш-назорат жараёнининг биринчи босқичи. Стандартлар – бу прогресс жиҳатидан ўлчовга эга бўлган аниқ мақсадлардир. Бу мақсадлар режалаштириш жараёнидан келиб чиқади. Назорат учун ишлатиладиган барча стандартлар ташкилотнинг бир қанча мақсадлари ва стратегияларидан келиб чиққан ҳолда танланиши керак.

Самарали назоратни олиб бориш бўйича тавсиялар:

Ходимлар томонидан манتيқий қабул қилинадиган стандартларни белгиланг.

Икки томонлама мулоқотни ўрнатинг.

Ортиқча назоратдан чекланинг.

Қаттиқ лекин эришиб бўладиган стандартларни белгиланг.

Стандартга эришганлик учун тақдирланг.

### **2.3. Соғлиқни сақлашга раҳбарлик қилиш**

Менежер – бу махсус тайёргарлик кўрган, бошқаришнинг сирасорлари, қонун-қоидаларини пухта эгаллаган малакали мутахассисдир.

Менежер бу ёлланма бошқарувчи бўлиб, алоҳида ижтимоий қатламга мансуб бўлади. Менежер деганда фақат раҳбар, бошқариш билан шуғулланадиган оддий муҳандис, иқтисодчи ёки врачни эмас, балки махсус тайёргарликдан ўтган муҳим касб вакили, профессионал бошқарувчи тушунилади. Бошқариш - бу ўз қўл остидаги ходимларни муваффақиятларга эришишга раҳбарлик қилиш экан, у аниқ мақсадга эришиш билан бевосита боғлиқ. Шундай қилиб, аниқ мақсад ва унга эришиш йўлидаги муваффақият бошқарув натижаларидан бири ҳисобланади. Муваффақият деганда жамият томонидан тан олинган энг яхши натижаларга эришиш тушунилади. Муваффақият қуйидаги элементларни қамраб олади:

1. Фаолият билан боғлиқ реал мақсадни аниқлаш;
2. Уни жамият томонидан тан олинishi;
3. Яхши натижага эришиш.

Бошқарув жараёни мақсадга эришиш йўлида одатда кўпгина қийинчиликлар, тўсиқлар, муаммоларга дуч келиш мумкин. Бу муаммоларни муваффақиятли ҳал этгандагина кўтилган натижаларга эришиш мумкин.

Ходимлар орасидаги, бажарувчилар ва маъмурият орасидаги муносабат чизикли кўринишда бўлиб (иерархик, вертикал), унда ҳар бир қуйидаги ходим, фақат ўзидан юқоридаги ўзининг бошлиғига бўйсунди; ва функционал кўринишда (горизонтал) бўлиб, у хизмат турларига - терапия, жарроҳлик, ташхислаш ва бошқаларга бўлинади. Ривожланган мамлакатларда Япония, АҚШда марказлашмаган бошқарув тизими кенг тараққий топган бўлиб, бунда бошқарувнинг таркиби асосан 4 қисмдан ташкил топган: Олий раҳбарият (стратегик бошқич) - бунга бош врач ва молия - иқтисодиёти ходимлари, ташкилий - услубий ва статистика бўлимлари киради. Улар қарор қабул қилишга маъсул шахслар ҳисобланади.

Ўрта бошқичдаги раҳбарлар (тактик бошқич) - бош врачнинг тиббий ёрдам турлари бўйича ўринбосарлари ва бош ҳамшира; қуйи бошқичдаги раҳбарлар (оператив бошқич) - бўлим мудирлари, бўлимнинг катта ҳамширалари. Раҳбарларнинг энг қуйи бошқичини бажарувчилар врачлар, ҳамширалар ва ҳ.к ташкил этади.

Японияда бошқарув тизими марказлашмаган унда ҳар - бир хизматчи ўз - ўзини назорат қилади, у нафақат бажарувчи балки маълум даражада субъект ҳисобланади.

Ўзбекистонда соғлиқни сақлашни ислоҳ қилишнинг асосий вазифаларидан бири соғлиқни сақлаш муассасаларини давлат монополиясидан чиқариш, марказлашмаган бошқарув тизимини ташкил этиш ва демократиялаштириш ҳисобланади. Бундан ташқари Ўзбекистон соғлиқни сақлаш тизимига малакали, махсус тайёргарликдан ўтган, юқори маъданиятли, олий фазилатли раҳбар ходимларни-менежерларни тайёрлаш муҳим вазифа ҳисобланади.

Раҳбар маданияти деганда раҳбар одоби ва иқтидори ўртасидаги диалектик боғланиш тушунилади. Бу боғланиш қуйидаги фазилатлар мажмуида ўз аксини топади:

*Раҳбар маданияти* = одоб+иймон+инсоф+адолат+иктидор.

*Одоб* – ақлнинг суянчиги, барча фазилатларнинг мезони. Бехудага халқимизда «Ақл билан одоб – эгизак» дейишмайди. Одоб – яхшилик билан ёмонликнинг фарқини билиш, фойда билан зарар орасидаги тафовутни англашдир. Одоб воситасида киши ўз жонини ёмон ҳислатлардан даволайди, ёқимсиз айблардан поклайди, чиройли фазилатлардан безайди.

*Иймон* -уч нарсанинг бутунлигидан ҳосил бўлади, эътиқод, иқрор ва амал.

Эътиқод – бу ишонч. Иқрор – сўзда буни тан олиш. Амал – яхши ишлар билан уни исботлаш.

*Инсоф* – ҳар қандай кишининг, хусусан раҳбарнинг жамият олдида, теварак-атрофидаги кишилар олдида ўз хатти-ҳаракати билан маънавий масъулиятини ҳис этишининг ифодасидир. Инсоф бу адолат ва виждон амри билан иш тутиш туйғуси ва қобилияти, ишда кишиларга муносабатда ҳалоллик билан ёндошиш.

*Адолат* - бу барча фазилатлар ичидаги энг олий фазилатдир. Адолатпарвар раҳбарнинг ахлоқий ҳислатлари бемалол қонун ўрнини боса олади. Адолатли жамиятда халқнинг эртанги кунга ишончи ва бунёдкорлик ишига рағбати кучли бўлади.

*Иқтидорли* - деганда бирор соҳа бўйича лаёқатини онгли равишда намоён қилиш учун қатъият кўрсата оладиган кишилар тушунилади. Иқтидорли одамлар куч-қувватини аямайди ва кўтиладиган натижасига – мақсадига етади. Амалиётда раҳбар маданияти аниқ кўрсаткичларда ўз ифодасини топади. Уларни куйидаги уч гуруҳга бўлиш мумкин:

Раҳбар – бу махсус тайёргарлик кўрган, бошқаришнинг сир-асрорлари, қонун қоидаларини пухта эгаллаган малакали мутахассисдир. Раҳбар бу ёлланма бошқарувчи бўлиб, алоҳида ижтимоий қатламга мансуб бўлади.

Компания, фирма, корхона, банк молия муассасаларининг ижроия ҳокимиятга эга бўлган бошқарувчи, директор, раҳбар, мудир, маъмурий бошқарувчилари менежерлар деб юритилади.

Менежерлар бошқарув поғонасига биноан уч тоифага бўлинади:

1. Юқори поғона менежерлари.
2. Ўрта поғона менежерлари.
3. Қуйи поғона менежерлари.

*Юқори поғона менежерлари* фирма истиқболини белгилаш, унинг келажаги учун аҳамиятли чора-тадбирларни ишлаб чиқиш билан шуғулланади. Бир сўз билан айтганда фирма режасини ишлаб чиқади ва уни амалга оширади.

*Ўрта поғона менежерлари* фирма фаолиятининг айрим томонларини, чунончи, ишлаб чиқариш, товарларни сотиш, нарх белгилаш, молия фаолияти янги товарларни ўзлаштириш, технологиясини қўллаш, меҳнатни ташкил этиш кабиларни бошқариш билан шуғулланади.

*Қуйи поғона менежерлари* куйи бўғинда, масалан, цех бўлим, бригада доирасида ишни ташкил этиш, кунлик ҳафталик ойлик иш топшириқларининг бажарилишини бошқариб боради.

Тўғри, корхонани бошқариш бевосита мулк эгасининг вазифаси дейишимиз мумкин. Аммо бошқариш учун мулк эгаси бўлиш шарт эмас. Шу хусусдан оркестрни бошқарувчи дирижёр мусиқа асбобларининг эгаси бўлмаса ҳам ўз ишини қилаверишини эслаш ўринли. Бошқариш вазифасини корхона эгасининг ўзи ёки ёлланган, аммо мулкдор номидан иш қилувчи менежер бажаради.

Иқтисодий алоқалар мураккаблашган сари менежер хизматиға талаб ошади, ўз ишининг устаси бўлган махсус ижтимоий тоифа – менежерлар тоифаси пайдо бўлдики, унинг алоҳида ижтимоий мақоми бор. Менежер ғоят мураккаб, ўта масъулиятли иш билан шуғулланиши, фирманинг ҳаёт-мамотиға жавобгар бўлганлиги учун ҳам ёлланиб ишловчилар орасида энг катта хизмат ҳақи олади.

Бошқарув функцияларини бажаришда ва жамоат ишлаб чиқаришида замонавий менежер:

- раҳбар – бошқарувчи;
- раҳбар – дипломат;
- раҳбар – мураббий, тарбиячи;
- раҳбар – инсон;
- раҳбар – тадбиркор;
- раҳбар – инноватор сифатида майдонга чиқади.

Ҳар бир менежер ўзига хос бошқарув услубиға эга. **Услуб** – бу ишлаш, бошқаришдаги ўзига хос йўл, усул маъносини англатади.

Шу нуқтаи назардан *қуйидаги* тушунчаларни ажрата билиш лозим:

- бошқарув услуги;
- иш услуги; раҳбарнинг иш услуги.

Раҳбарларнинг ишчанлик ва маънавий-маданий ҳислатларини баҳолаш амалиёти шуни кўрсатадики, бунда биринчи ўринда эътиқодлилиқ топширилган иш учун шахсан жавобгарликни ҳис қилиш, ҳалоллик виждонлилиқ кишиларга нисбатан меҳрибонлик ва эътибор билан муносабатда бўлиш туради. Асосланган қарорларни мустақил ва тез қабул қилиш қобилияти, шахсан интизомли бўлиш, меҳнатсеварлик ташкилотчилиқ жамоада интизомни йўлга қўйиш ва сақлай билиш қобилияти жуда юксак баҳоланади.

Раҳбарлик услуги, белгиси ва бўйсунувчиларга нисбатан муносабатига қараб, барча раҳбарларни қуйидаги уч турга ажратиш мумкин.

Қайд этилган раҳбарлик услублари соф ҳолда учрамайди. Ҳаётда ҳар бир раҳбарнинг иш услуги ҳар хил бўлади, лекин юқоридаги уч услубдан бири яққолроқ сезилиб туради. Турли хил ишлаб чиқариш вазиятларида ҳар хил ходимга нисбатан раҳбарликнинг ижобий томонларидан фойдаланиш керак. Раҳбар ҳақиқий аҳволга қараб иш тутиши ва бўйсунувчиларнинг ўзига хос шахсий ҳислатларини ҳисобга олиб муомала қилиши керак.

Умуман олганда ҳар учала турдаги раҳбарликнинг бошқариш функцияларини бажаришдаги ва ижтимоий муносабатлардаги ўзига хос хусусиятларни қуйидаги жадвалда умумлаштириб кўрсатиш мумкин.

Раҳбарлик турларининг ўзига хос хусусиятлари:

№	Белгилар	Раҳбарлик турлари		
		Автократик раҳбар	Демократик раҳбар	Либерал раҳбар
1	Қарор қабул қилишда	Яккабош, жамоа фикри билан ҳисоблашмайди	Жамоа фикри билан ҳисоблашади	Кўрсатмага биноан иш тутади
2	Қарор ечимларини бўйсунувчиларга етказишда	Ёзма ва оғзаки буйруқ кўрсатма орқали	Таклиф орқали	Илтимос қилиш, ялиниш орқали
3	Масъулиятни тақсимлаш	Тула-тўқис раҳбар қўлида	Ваколатига биноан	Тула-тўқис ижрочиларнинг измига биноан



4	Бўйсунув чиларнинг ташаббускорлигига	Йўл қўяди	Рағбатлангиради ва фойдаланади	Тўла-тўқис таянади
5	Кадрларни танлашда	Кучли рақобатдошлардан кутулиш тарафдори	Ишчан, билимдон ходимларга мўлжал олади ва уларнинг ўсишига ёрдам беради	Бепарво
6	Билимга бўлган муносабатда	Хама нарсани ўзим биламан деб ҳисоблайди	Мутасил ўқийди ва қўл остидаги бўйсунувчилардан	Этиборсиз, барибир, бепарво
7	Муомалада	Салбий, масофа саклайди	Ижобий, мулоқатда қиришимли ва фаол	Ташаббус кўрсатмайди
8	Бўйсунувчиларга нисбатан	Кайфиятига қараб муомала қилади, асабий	Хар хил, талабчан, хайрихоҳ андишали	Талабчанмас, мулойим
9	Интизомга нисбатан	Қаттиқ, расмий, юзаки	Мақсадга мувофиқ талаб қилади	Юмшоқ юзаки
10	Рағбатлангиришга нисбатан	Онда-сонда рағбатлангириб, тез-тез жазолаш тарафдори	Онда-сонда жазолаб, тез-тез рағбатлангириш тарафдори	Аниқ мўлжали йўқ

Ҳар учала раҳбарлик тури ўртасида мутаносиблик мавжуд бўлиб, аниқ шароитларда бирининг салмоғи ошиши билан бошқасининг салмори камаяди.

### Раҳбар маданияти

Раҳбар маданияти деганда раҳбар одоби ва иқтидори ўртасидаги диалектик боғланиш тушунилади. Бу боғланиш қуйидаги фазилатлар мажмуида ўз аксини топади:

*Раҳбар маданияти* = одоб+иймон+инсоф+адолат+иқтидор.

*Одоб* – ақлнинг суянчиги, барча фазилатларнинг мезони. Халқимиз беҳудага «Ақл билан одоб – эгизак» дейишмайди. Одоб – яхшилик билан ёмонликнинг фарқини билиш, фойда билан зарар орасидаги тафовутни англашдир. Одоб воситасида киши ўз жонини ёмон ҳислатлардан даволайди, ёқимсиз айблардан поклайди, чиройли фазилатлардан безайди.

Одоб раҳбарни энг чиройли хулқ билан куруллангиради. Натижада ақл эгалари бундай раҳбардан ҳар ишда рози бўладилар. Одобли раҳбар эса кундан-кунга обрў топади, нуфўзи ошади, ишлари равнақ топади.

Баъзи ҳакимлар одобни энг масъум ва кўркем феълга эга бўлиш десалар, баъзилари нафсни барча каби, одатлардан тозалаш

дейдилар. Демак раҳбардаги одобнинг мавжудлиги бу ноёб неъматнинг мавжудлигидир.

Умунан одоб икки хил бўлади:

- хикмат одоби;
- хизмат одоби.

Хикмат одоби поклик ва тўғри йўлга етаклайди. Хизмат одоби эса бадавлатлик ва обрўга етказди. Ҳар иккиси ҳам улуғ фазилат бўлиб, бири азиз, иккинчиси фудратли.

Одоб раҳбарни яқдил ва ахлоқ эгаси бўлишга, виждонли, орномусли, соф кўнгилли, субутли бўлишга даъват этади.

Ўзгани ўз ўрнига ва шунингдек ўз ўрнига ўзгани хаёлан қўйиб кўриш ҳам инсофга олиб келади. Тўқ очни, бой камбағални, бахтли бахтсизни, толеи баланд толеи забунни, омадли омадсизни, соғлом беморни ўз ўрнига қўйиб қўрилса ва аксинча ҳам худди шундай бўлса, олам гулистон – инсофдилар сафи кўпаяверади.

Инсоф – ҳар қандай кишининг, хусусан раҳбарнинг жамият олдида, теварак-атрофидаги кишилар олдида ўз хатти-ҳаракати билан маънавий масъулиятини ҳис этишининг ифодасидир.

Иймон арабча сўз бўлиб, луғавий маъноси – ишончдир. Иймонли кишини, хусусан раҳбарни шундай тавсифлаш мумкин:

- эътиқодли, яъни ўз фикр ва қарашларига маҳкам, собитқадамлик билан ишониш ва ўзгаларни ҳам ўзидек ҳисоблаб, уларнинг лафзига самимият билан ишонишдир. Эътиқод журъатни, мардликни, фидойиликни тақозо қилади;

- маслакли, яъни ўзига хос ақидалари билан бошқалардан ажралиб турувчи ижтимоий, сиёсий, илмий, ғоявий ва диний йўл сохиби;

- тақводор, яъни бировнинг ҳаққига хиёнат қилмайдиган;

- шарм-хаёли, яъни ҳар қандай ножўя хатти-ҳаракатлардан ўзини тия оладиган;

- ориятли, яъни ўзига номуносиб ёки эп кўрилмаган ишдан, нарсадан хижолат тортадиган;

- андишали, яъни оқибатини ўйлаб иш қиладиган, юзхотирни биладиган, фаросатли;

- виждонли, яъни ноҳақ адолатсиз ишлардан ғазабга келадиган, буларга қаршилик билдирадиган, ўз фаолиятининг яхши томонларидан қаноатланиб, хурсанд бўладиган, ёмон томон-

ларидан норози бўлиб, руҳан эзиладиган, яъни виждон азобига тўшадиган.

Содда қилиб айтганда:

Иймон уч нарсанинг бутунлигидан ҳосил бўлади, эътиқод, иқрор ва амал. Эътиқод – бу ишонч. Иқрор – сўзда бунни тан олиш. Амал – яхши ишлар билан уни исботлаш. Инсоф – бу адолат ва виждон амри билан иш тутиш туйғуси ва қобилияти, ишда кишиларга муносабатда ҳалоллик билан ёндошиш. Адолат бу барча фазилатлар ичидаги энг олий фазилатдир. Адолатпарвар раҳбарнинг ахлоқий ҳислатлари бемалол қонун ўрнини боса олади.

Адолатли жамиятда халқнинг эртанги кунга ишончи ва бунёдкорлик ишига рағбати кучли бўлади. Шунинг учун ҳам Президентимиз:

«Биз шунчаки демократик давлат эмас, балки адолатпарвар демократик давлат куришга интиляпмиз. Адолатга интилиш – халқимиз маънавий-руҳий дунёсига хос энг муҳим хусусият. Адолатпарварлик ғояси бутун иқтисодий ва ижтимоий муносабатлар тизимига сингиб кетиши, ижтимоий кўмаклашув механизмида ўз аксини топиши керак» деган масалани долзарб вазифа қилиб кўйди.

*Иқтидорли* деганда бирор соҳа бўйича лаёқатини онгли равишда намоён қилиш учун қатъият кўрсата оладиган кишилар тушунилади. Иқтидорли одамлар куч-қувватини аямайди ва кўтиладиган натижасига – мақсадига етади.

Улар ишда мардлик чидамлилик ўз-ўзини бошқара олиш, ташаббускорлик каби ҳислат ва фазилатларга эга бўлишади, ўз хатти-ҳаракатларига ҳамиша танқидий кўз билан қарайдилар.

Иқтидорли деган тушунчадан фарқли ўлароқ истеъдод тушунчаси ҳам бор. Истеъдод – бу ҳар томонлама ривожланган, ниҳоятда кучли ва такрорланмас қобилиятдир. Аммо истеъдод ибораси аждодида буюк сиймолар ўтган авлод фарзандлари орасида бирор истеъдод эгаси бўй кўрсатиб қолганда тилга олинади.

Доимо олға қараб интиладилар, эришган самаралари билан ҳеч қачон чекланиб қолмайдилар. Иқтидорли инсонлар ўз фаолиятлари билан ҳатто баъзи бир камҳаракат катта истеъдод эгаларига қараганда ҳам кўпроқ жамиятга фойда етказадилар.

Амалиётда раҳбар маданияти аниқ кўрсаткичларда ўз ифодасини топади. Уларни куйидаги уч гуруҳга бўлиш мумкин.

Раҳбар маданиятига баҳо бериш учун қўлланиладиган кўрсаткичлар.

Ҳар қандай ҳолатда ҳам раҳбар қайси бўғинда раҳбар бўлишидан қатъий назар, ўзининг асосий мажбурияти, яъни қўл остидагиларни ўзининг мисолида тарбиялашни унутмаслиги керак. Чунки раҳбарлик бу нафақат лавозим эгаси, у ўз навбатида ҳам тарбиячи, ҳам социолог, ҳам психологдир, содда қилиб айтганда раҳбар – бу кишилар ўртасидаги мураккаб муносабатларни созловчи, уйғунлаштирувчи «муҳандисдир». Бугунги кундаги жамиятимиз ана шундай раҳбарларга ўта муҳтождир.

• Маданият ва бошқарув

Инсон ҳаёти фаолиятининг муҳим таркибий қисми бутун инсоният томонидан жамланган маданий бойликка эга бўлиши, шу жумладан бошқарув маданиятини эгаллашдир.

Бошқарув маданияти жуда муҳимдир. Инсоният ўз ривожланиш жараёнида жуда катта бошқарув тажрибасини жамлаган. Бозор шароитида бу тажриба бошқарув самарадорлигини оширишга хизмат қилиши керак. Бошқарувнинг вужудга келиши ва ривожланиши, аввало бошқарув маданияти даражаси юксалиши билан боғлиқдир. Чунки, бошқарув йўллари, усуллари, восита ва услубларига танқидий баҳо бериш йўли билан, уларнинг энг яхшилари жаҳон тажрибасида қўлланиши учун ажратиб олинди.

№	Объект	Кўрсаткичлар тизими
1	Раҳбарнинг ўзига нисбатан маданиятчилиги	<p>Сўз билан ишнинг бирлиги:</p> <p>Сўз бердингми, ваъда қилдингми, белгилдингми – аниқ мулжалланган муддатда бажар</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ўз касбий маҳоратини, иқтидори-маънавий қомиллигини ўстириш устида қайғуриш</li> <li>• оқилона турмуш тарзи, жисмонан соғломлигини сақлаш</li> <li>• ўз-ўзини танқид асосида ўз камчиликларини бўйнига олмоқ</li> <li>ўзини интизомга бўйсундириш</li> <li>• ўз малакасини оширишга бўлган интилиш ва унинг урдасидан чиқа олиш ҳаракатнинг мақсадга қаратилганлиги ва қатъийлиги</li> <li>• ўзига ва меҳнат фаолиятига бўлган талабчанлик;</li> </ul> <p>ахлоқнинг куйидаги алифболарига қатъий риоя қилиш:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• камтаринлик</li> <li>• ҳақуғлик</li> <li>• ҳалоллик</li> <li>• ўзини тута билишлик</li> </ul>

№	Объект	Қўрсаткичлар тизими
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• оддийлик</li> <li>• тўғрилиқ виждонлиқ</li> </ul>
2	Раҳбарнинг жамоага нисбатан маданиятчилиги	<p>Халқпарварлиги, яъни:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• кишиларга эътибор ва ҳурмат</li> <li>• кишиларга хайрихоҳ ва илтифотли бўлиш</li> <li>• олижаноблик ва бегаразлик ҳолислик</li> <li>• кишиларнинг кадр-қимматиға етиш кабилар.</li> <li>• Фуқаролик ва касбий бурчини бажариш:</li> <li>• одамларға ишонч, кишиларнинг ўз кучиға қобилиятиға бўлган ишончини қўллаб-қувватлай олиш, уни шахсий камчиликларини бартараф қилишға йўналтира билиш</li> <li>• юқори нутқ маданиятиға эға бўлиш ва ташқи қўринишдаги озодалиги</li> <li>• салбий фазилатларға эға бўлган, қонун-қоидаларға риоя қилмайдиған, одобсиз кишиларға, шу жумладан, қон-қариндош ва яқин танишбилишларға нисбатан токати йўқ.</li> <li>• Ўзаро муносабатдаги қуйидаги оддий этик қоидаларига риоя қилиш: <ul style="list-style-type: none"> <li>• хушмуомалалиқ</li> <li>• сиполик</li> <li>• камсуқумлик</li> <li>• андипалилик</li> <li>• вазминлик</li> </ul> </li> <li>• Меҳнат ва дўстликдаги шерикчиликда ўзаро ёрдам ва қувватлаш</li> <li>• хозиржавоблик ва мажбурийлик сўзсиз бажаришлиқ</li> <li>• принципиаллик ва ишонч</li> <li>• талабчанлик</li> </ul>
3	Раҳбарнинг жамиятға нисбатан маданиятчилиги	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Юқори даражадаги фуқаролик ватанпарварлик ва байнал-миналлик</li> <li>• Жамият бахт-саодати йўлида ҳалол меҳнат қилиш, жамият бойлигини қўпайтириш ҳақида гамхўрлик қилиш</li> <li>• Қонунларға, ҳуқуқий акт ва битимларға, давлат интизомига қатъий риоя қилиш</li> <li>• Ижтимоий бурчини юксак даражада англаш, жамият маңфаатларини бузилишларига нисбатан шавқатсиз бўлиш</li> <li>• Хуқуқий, моддий ва маънавий жавобгарликни тан олиш ва риоя қилиш</li> <li>• Қўпфирликка очикқўнғил бўлиш ва уни ҳурмат қилиш</li> </ul>

Бошқарув маданияти инсон маданиятининг таркибий қисми бўлиш билан бирға қатор ўзига хос хусусиятларға ҳам эға. Маданиятға эға бўлиш менежер учун фақат зарур эмас, балки шартдир, чунки ҳар бир ташкилотнинг ҳар бир бўлинмаси самарали ишлаши учун унинг ходимлари юксак маданиятға эға бўлишлари керак.

Бошқарув маданияти даражаси ходимлар, айниқса, менежерлар маданиятини, бошқарув жараёни маданияти, бошқарув техникаси, меҳнат шароитини акс эттирувчи кўрсаткичлар бўйича баҳоланади. Бошқарув маданияти унсурларининг турли-туманлиги бошқарув жараёнида турли-туман меъёрларга, жумладан, ахлоқий, ҳуқуқий, иқтисодий, ташкилий, техникавий, эстетик меъёрларга риоя қилиш заруриятини келтириб чиқаради.

Ахлоқий меъёрлар инсоннинг ахлоқ ва одоб соҳасидаги хулқини тартибга солади. Улар жумласига ижтимоий бурчни тўғри тушуниш, киши ўртасида инсоний муносабат ва ўзаро ҳурмат, виждонлилик ҳақиқатгўйлик камтарлик ва ҳ.клар қиради. Бошқарув жараёнида ахлоқий меъёрларга риоя қилиш унинг маданияти юқори даражасидан далолат беради.

Бошқарувда ҳуқуқий меъёрлар давлат-ҳуқуқий ва ташкилий-ҳуқуқий меъёрий ҳужжатларда акс этади. Унинг жумласига давлат корхонаси тўғрисида қонун, тадбиркорлик ҳақида, мулк тўғрисида қонунлар қиради. Лекин қонунлар ҳар бир қорхонанинг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга ололмайди. Шу сабабли, ҳар бир қорхона, қонунга асосланган ҳолда, қорхонада ишлаб чиқаришнинг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олувчи меъёрий қоидалар ўрнатади.

Иқтисодий меъёрлар қорхона фаолияти жараёнида эришилиши лозим бўлган иқтисодий кўрсаткичларни белгилайди. Улар жумласига молия-кредит меъёрлари, ссудалар олиш тартиби, амортизация меъёрлари, маҳсулотнинг ҳисобланган баҳоси, фойда меъёри, рентабеллик меъёри, солиқ тўловлари, иқтисодий рағбатлантириш меъёрлари қиради.

Ташкилий меъёрлар ташкилот таркибини, алоҳида бўлинма ва шахслар фаолияти таркиби ва тартибини ички тартиб фаолият турларини, ходимлар вазифаларини, ахборотни қайта ишлаш ва фойдаланиш жараёнини белгилайди.

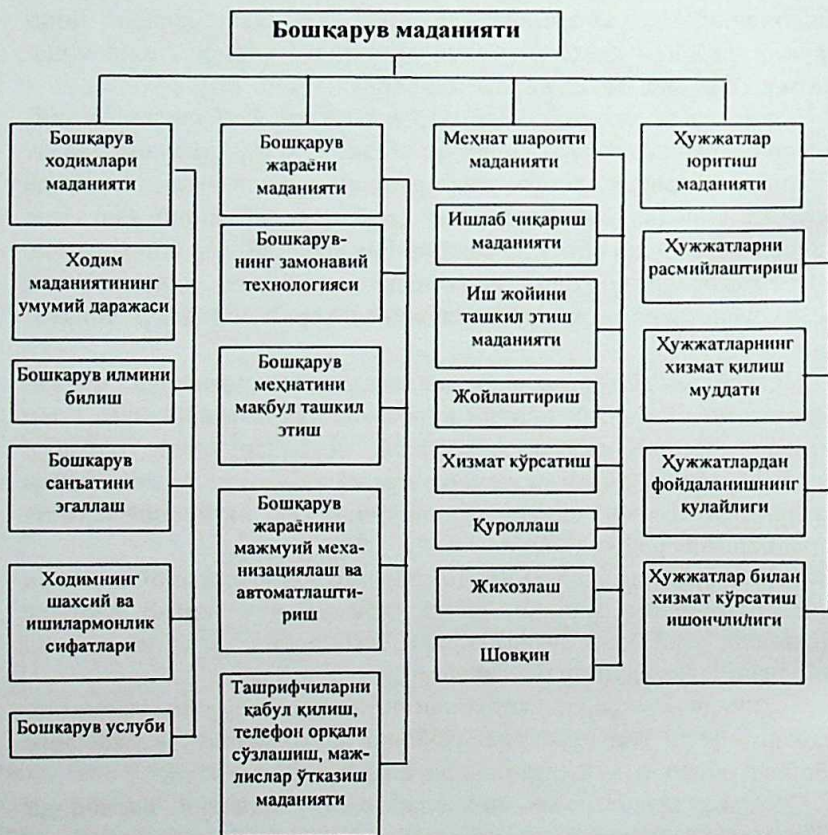
Техникавий меъёрлар қорхонанинг ва унинг бўлинмаларининг бошқарув учун зарур ускуна, техника ва транспорт воситалари, асбоблар билан қуролланганлик даражасини билдиради.

Эстетик талаблар ва меъёрлар ҳам бошқарув жараёнида қўлланиладиган техника воситалари ва ускуналари, ҳам бошқарув ходимларини ўраб турувчи ташқи муҳит учун белгиланади.

## Бошқарув маданиятининг асосий элементлари

Бошқарув маданияти таркибига бошқарув ходимлари маданияти, бошқарув жараёнлари маданияти, меҳнат шaroнти маданияти ва ҳужжатлар юритиш маданияти киради.

Бошқарув маданиятининг барча унсурлари ўзарo боғлиқ ва ўзарo таъсир этувчидир. Шу билан бирга улар орасида бошқарув ходимлари маданияти етакчи аҳамиятга эга. Менежер бошқарув жараёни маданиятининг юқори даражасига эришиш ва ўз меҳнати ташкил этишни такомиллаштириб бориши керак.



Бошқарув ходимлари маданияти кўп омилларга боғлиқ, умумий маданият даражаси, ишбилармонлик сифатлари, бошқарув

илмини чуқур ва ҳар томонлама билиш ва уни ўз фаолияти жараёнида қўллаш олиш билан тавсифланади.

Ҳар бир корхона ва ташкилот менежери ўз вазифасини бажариш жараёнида жамоанинг бошқа аъзолари билан муносабатда бўлар экан ишбилармон кишилар ўртасида мавжуд ахлоқий қоидаларга бўйсуннади.

Ҳар бир жамоада хайрихоҳлик инсонга хурмат муҳити мавжуд бўлиши керак. Бошқарув маданияти сансаларлик мансабпарастлик шавқатсизлик қўполликка зиддир. Бошқарув тизимида, шунингдек давлат меъёрларига риоя қилмаслик ваъдабозлик фаолиятга нотўғри баҳо бериш ва бошқа хусусиятларга йўл қўйиб бўлмайди. Амалий фаолиятда фандан фойдаланиш, меҳнатга ижодий ёндашиш, тадбиркорлик жавобгарлик ташаббус ва мустақиллик хўжасизликка, бюрократизм, қонун бузувчиликка, мурасасизлик виждонийлик камтарлик ва оддийлик бошқарув ходимлари маданиятини ифодалайди.

#### • Бошқарув маданияти таркиби

Бошқарув ходимлари маданиятини таъминлашнинг асосий йўллари - бошқарув илмини чуқур эгаллаш, умумий маданий даражаси ва малакасини мунтазам ошириб бориш, ўз фаолияти натижаларини таҳлил этиш ва тушуниш, ижобий шахсий сифатларни ривожлантиришдан иборат.

Бошқарув маданияти учун бошқарув жараёнини ташкил этиш маданияти даражаси муҳим аҳамиятга эга. Бошқарув жараёни маданиятига риоя қилиш корхонада замонавий бошқарув жараёни қўлланилишини билдиради.

Бошқарув жараёни маданияти шунингдек бошқарув меҳнатини (бошқарув меҳнатини мақбул тақсимлаш, кооперация қилиш ва чегаралаш, ишчилар сонини меъёрлаш, кадрларни тўғри жойлаштириш ва улардан фойдаланиш) ва ишловчи иш жойини (иш жойи ва бинонинг қулайлиги, уларнинг санитария-тозалик талабларига жавоб бериши), мақбуллаштириш, мажлисларни, суҳбатларни, ташрифчиларни қабул қилиш, учрашув, телефон орқали сўраш, меҳнаткашлар хатлари билан танишишни тўғри ташкил этиш ва расмийлаштиришни ҳам қамраб олади.

Бошқарув жараёнида турли-туман техника - оддий калькулятордан тўртинчи компьютерларгача қўлланилади. Менежерлар бу техника имкониятлари ва мақбул фойдаланиш соҳаларини



билишлари лозим бўлиб, бу бошқарув маданияти даражасини билдиради.

Бошқарув маданиятининг ажралмас унсури - ҳужжатлар юритиш маданиятидир. Ҳужжатларнинг бошқарув жараёнидаги аҳамияти жуда катта, чунки бошқарувнинг бирор-бир вазифасини ҳужжатлар асосида етказилиб берилувчи ахборотсиз амалга ошириб бўлмайди. Ҳужжатлардаги ахборот корхона ташқи ва ички фаолиятининг ҳамма томонини қамраб олади.

Бошқарув жараёнининг барча операциялари амалда ҳужжатлардан бошланиб, ҳужжатлар билан тугайди.

Бошқарув маданиятини такомиллаштириш - унинг барча унсурларини такомиллаштириш демакдир.

• «Маданият» тушунчаси кенг қамровли, умуминсоний тушунча. Инсон моддий ва маънавий бойликлар яратиш билан ҳамisha банд. Шунинг учун моддий ва маънавий маданият фарқланади. Инсоннинг табиатни ўзлаштириш амалий кўрсаткич даражаси, моддий маданиятни билдиради. Маънавий маданиятга фан, аҳолининг маълумот даражаси, тиббий хизмат, санъат даражаси, одамларнинг ахлоқий меъёрлари, руҳий билим ва кизиқишлари киради.

Бошқариш маданияти ҳам умуминсоний маданиятни бир бўлаги ҳисобланади, у бошқарув ходимларининг маданият даражасини, бошқарув жараёни маданияти, меҳнат шароити маданияти, ҳужжат ва иш юритиш маданиятини аксантиради.

• Раҳбар фазилатлари

Фазилат— бу ижобий ҳислат, яхши сифат ёки хусусиятдир. Кишиларда фазилатларнинг турлича бўлиши ҳамда ҳар хил ҳуқуқ-атворлар инсоннинг баданида айланиб юрадиган суюқ моддаларга кўп жиҳатдан боғлиқ эканлиги тажрибада кузатилган.

Қадимги тиббиётнинг йирик намоёндаси Гиппократнинг инсон баданида қон асосий ўринни ишғол этса, бундай одам ҳаракатчан, енгил бўлади, таассуротларнинг алмашилишига тез кўникиб кета қолади, ўз атрофида содир бўлаётган воқеаларга дархол ва иштиёқ билан аралашади, деган фикри бежиз эмас.

Мана шу хил кишиларни Гиппократ сангвиниклар (хушчақчақ кишилар) деб атаган. Бу латинча «сангвинис», яъни «қон» деган сўздан келиб чиққан.

Сангвиниклар туйғу (жўшқин) хусусиятлари билан ажралиб туради.

Улар:

- янги кишилар билан тез тил топишадиган;
- бир иш туридан иккинчи иш турита тезда кўникадиган;
- бир турда бажариладиган ишларни ёқтирмайдиган, янги шароитга осонлик билан ўрганадиган;
- хушчақчақ,
- ҳаракатлари шиддатли;
- нутқи тез;
- келажакка ишонч билан қарайдиган;
- сўзини аниқ ва маъноли қилиб, имо-ишоралар билан гапирадиган кишилардир.

Сангвиниклар иш жараёнида кечган кўнгилсиз ходисаларни тезда унутадилар. Улар ўз кучи ҳамда қобилиятларига ортиқча баҳо бериш хусусиятига эга бўладилар.

Раҳбарлар сангвиникларнинг ишини салбий баҳолашдан кўра, уларга нисбатан қаттиққўл ва талабчан бўлсалар, ижобий натижага эришишлари мумкин. Сангвиниклар юқори лавозимга интиладиган кишилар бўлади.

Агар кишида шиллик ҳукмрон ўрин тутса, ундай кишилар оғир, тепса тебранмас, кайфиятлари ва интилишлари анча барқарор, воқеалар ва ҳаёт таассуротларига лоқайд қарайдиган бўладилар. Бундай хил кишилар флегматиклар деб аталган. Қадимги юнонлар шиллик «флегма» дейишган. Флегматиклар чидамлилиги, матонати, ўзини тута билиши билан ажралиб туради.

Флегматиклар:

- таъсирчанлиги суст бўлади;
- бир турдаги ишдан иккинчи турдаги ишга секинлик билан кўчадилар;
- фаолликлари кам;
- янги шароитга қийинчилик билан мослашадилар;
- ҳаракатлари ва нутқи суст;
- кўнгилсиз ходиса юз берганда осойишталикларини бузмайдилар;

• сабр-тоқатли, чидамли бўлиб, сўзлаганда хотиржам, ўзга шахслар билан ҳаяжонланмай гаплашадилар.

Раҳбар бир қатор талабларга жавоб бериши керак «Раҳбарлик қилиш» деган сўзга лугатларда *бошқариш, маслаҳат бериш, кузатиш, йўналтириш, кўрсатма бериш* деган турли маълумотлар берилган. Бундан кўриниб турибдики, ҳозирги даврда менежер (раҳбар)лар қондириши зарур бўлган талаблар жуда кўпдир. Уларни қуйидаги бешта йирик гуруҳга бўлиш мумкин.

Гиппократнинг фикрича, агар кишида заъфарон сафро устун турса, бундай киши тезкор, қатъий, ҳаракатчан бўлади. Бу тоифа кишиларни Гиппократ ҳоликлар деб атаган. Қадимги юнонлар сафрони «холей» дейишган.

Холиклар – кўтаринки руҳла ишлай оладиган, қаршиликлари енга оладиган кишилар бўлиб, уларнинг ишлаш завқи кайфиятининг бузилиши биланоқ тез ўзгариши мумкин. Улар ўзини яхши кўрадиган, тез гапирадиган одамлар бўлиб, бошқалардан гапининг оҳанги ўзарувчанлиги билан ажралиб туради. Холикларнинг вазминлик даражаси худди сангвиникларникидек бўлади.

Нихоят, Гиппократ яна бир тур кишиларни ажратадики, бундайларнинг аҳволи, руҳияти бир хилда турмайди. Улар ёмон кайфиятга кўпроқ мойил бўладилар, арзир-арзимас нарсалардан қаттиқ қуюнаверадилар. Бундай кишиларни улуг шифокор меланхоликлар деб атаган. Қадимги юнонларда «меланхолик» сўзи «қора сафро» деган маънони билдирган.

#### Меланхоликлар:

- ўта таъсирланувчи хусусиятга эга;
- тез толиқадиган ва ўзига ишонмайдиган;
- ташвишсиз, лекин жуда сезувчан;
- ниҳоятда аразчан;
- жуда оз куладиган;
- фаоллиги суст, тортинчоқ камғайрат;
- арзимаган сабабларга кўзларидан ёш оқиб кетаверадиган;
- янги ходимлар билан қийинчилик билан тил топишадиган кишилардир.

Меланхоликлар қулай шароитда олдиға қўйилган масалаларни муваффақиятли бажаради. Агар ишда шароит, яъни вазият ўзгарса, қийинчилик туғилса, улар ўзларини панага олиб туришади.

#### Талаблар

Маънавий етуклик  
 Интизом ва меҳнатга бўлган муносабат  
 Билим даражаси

Талаблар	Изоҳ
	<p>Раҳбар аниқ чуқур ва кенг билимга эга бўлиши, у доимо тўлдириб ва янгалаб бориш керак, акс холда у обрў козона олмайди, ходимларнинг ишончига сазовор бўла олмайди</p>
<p>Ташкилотчилик қобилияти</p>	<p>* ходимларни танлай билиш ва улардан самарали фойдаланишни таъминлай олиш                  * қўл остидагиларни меҳнатга ўргатиш ва тарбиялашни билиш                  * жипслашган жамоани вужудга келтира олиш;                  * мақсад сари интилувчанлик                  * қўтилмаган вазиятларда бошқариш қобилиятини йўқотмаслик                  «Ёмон корхона ёки ташкилот йўқ лекин ёмон раҳбарлар бор». Бу ибора шуни билдирадики, ёмон ишлаб турган корхонага жамоани яхши бошқарадиган, ташкилотчилик қобилияти говори, меҳнатсевар, талабчан, билимдон раҳбар қўйилса, у корхонани тезда яхши корхона сафига қўшади.                  Агар яхши ишлаб турган корхонага тасодифан ташкилотчилик қобилияти паст раҳбар келиб қолса, аксинча, у корхона аста секин таназулга юз тутади</p>
<p>Бошқариш самарадорлигини таъминлай олиш</p>	<p>* бошқаришни коллегиял тарзда ташкил қила олиш қобилияти                  * иш ҳақида қисқа ва аниқ гапириш қобилияти                  * ишга оид хат, буйруқ фармойишлар ёза билиш турли манбалардан иш учун зарур ахборотларни олиш қобилияти                  * раҳбарларни ва қўл остидагиларни тинглай билиш қобилияти асосланган қарорларни мустақил ва тез қабул қила билиш қобилияти                  * режаларни бажаришдан ходимларнинг моддий ва маънавий манфаатдорлигини таъминлаш қобилияти                  * бошқарув органи қарорларини бажариш устидан назоратни таъминлай билиш                  * бошқариш структурасини такомиллаштириб бориш қобилияти ва х.к.</p>

Раҳбарнинг сифат ҳислатларини белгиловчи мезонлар кўп. Бироқ қуйидаги ижобий ҳислатлар улар орасида алоҳида мавқега эга:

Довюраклик – бундай раҳбарда мардонаворлик ботирлик диллик мавжуд бўлади. Улар омадсизликдан қўрқмайди. Қўрқув уларни жасоратга чорлайди ва зафарларга олиб келади. Ҳар бир янги ҳаракатни тараққиётга ва ҳаётий тажрибаларга эриштиради.

Сабрлилик – бундай раҳбар муваффақиятга бирданига эришиш мумкин эмаслигини яхши тушунади. Унга фақат бардош ва сабр-тоқатли бўлиб, сабот-матонат билан кийинчиликларни енгиш орқали эришиш мумкинлигини билади. Чидам, сабр тўғрисида Абдулло Авлоний шундай деган эди:

• Яхши ниятлик – бундай раҳбар хайрихоҳ ва илтифотли бўлади, кишиларга нисбатан доимо яхши ниятда бўлади. Ўзидаги қаноатсизликни ғирром рақобатчилик йўли билан эмас, балки хайрихоҳлик йўли билан бартараф қилишга ҳаракат қилади. Унинг ҳаётидаги шиори ҳасад эмас,

*Соғлом шубҳалилик*– бундай раҳбар кўпинча «ҳар нарсада шубҳада бул» деган шиорга амал қилсада, бироқ носоғлом шубҳа – бу хоин, у кишиларни ўриниб куришдан қўрқитиб, эришишлари мумкин бўлган яхши нарсалардан маҳрум этилишини яхши билади. Шу билан бир қаторда улар ўз кучига ишониш унга соғлом шубҳа билан қараш ишчан масъулиятли қарорларни қабул қилишга чорлашини, уларни бажариш йўлида киши кучига куч кўшишни яхши тушунишади.

• Камтаринлилик – бундай раҳбар камтарликнинг деярли ҳар доим истеъдодга тўғри мутаносиб эканлигини, камтарликни етиш-маслиги эса нодонликнинг даракчиси эканлигини яхши тушунади.

Самимий хушмуомалалилик – бундай раҳбар софдил, очиқ кўнгили бўлади, чин юракдан гапиради. Қўл остидагиларга садоқат билан ихлос қўйиб хизмат қилади. Улар самимийликнинг оғир ва жуда нозик масала, у ақл ва чуқур маънавий одобни талаб этишини, шунингдек кимки ўзгалар билан носамимий муносабатда бўлишга одатланган экан, у пировард натижада ўз-ўзига ҳам самимий булолмай қолишини яхши тушунишади.

Доноларнинг айтишларича хушмуомалаликнинг унта белгиси бор. Улар қуйидагилар: инсоф, ақд, илм, хилм(мулойим), олижаноблик кўркам феъл, яхшилик сабр ва мулойимлик.

## Раҳбар обрўсига путур етказувчи унсурлар

Т/р	Салбий унсурлар	Изоҳ
1	Бюрократизм	<p>Бюрократ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ишлаб чиқилган қоида, қўлланмалар доирасидан чиқмайди, уни ўзининг бирдан-бир мақсади деб билади;</li> <li>• одамларга тураларча муносабатда бўлади;</li> <li>• қогозбозликни авж олдиради;</li> <li>• «бошқаришга қотиб қолган, эски усуллар билан ёндошади;</li> <li>• иш моҳиятини расмиячилик билан кумиб ташлайди;</li> <li>• масалани ҳал этишдан, шахсий жавобгарликдан узини четта олади.</li> </ul> <p>Бюрократизм: жамоанинг ва шахснинг ташаббускорлигини, дадил фикрларини бўғайди;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ўз мезонига мос кадрларни атрофига тўплайди; ақлли, қобилиятли кадрлардан қутулишга ҳаракат қилади.</li> </ul>
2	Махаллийчилик	<p>Бундай «дардга» мубтало бўлган раҳбарлар:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ишга тор тармоқ тор функционал нуқтан назардан ёндошадилар;</li> <li>• уларда сиёсий, маънавий стуклик етишмайди;</li> <li>• узқони кўра олмайдилар;</li> <li>• бошқалар ҳисобидан фойдаланиб қолишга интиладилар;</li> <li>• уруғчилик таниш-билишлик ошна-оғайнигарчиликка йўл қўяди.</li> </ul>
3	Хадиксирашлик	<p>Бундай раҳбар:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• унча мураккаб бўлмаган масалаларни ҳам мустақил ҳал эга олмайди, юқори турувчи раҳбарлик билан келишиб олишга интилади;</li> <li>• ҳар ишда сусткашлик қилади;</li> <li>• кабинетда ўралашиб, қогозбозлик билан банд бўлади.</li> </ul>
4	Баландпарвозлик	<p>Бундай раҳбар:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ўзининг кичкина, кўзга илғамас муваффақиятини бўрттириб кўрсатади, шов-шув қутариб ноғора қилади;</li> <li>• юқори органлардан мақтов эшитишни ёқтиради;</li> <li>• тилга тушишни, матбуотда ёзишларини, телевизордан кўринишни истайди;</li> <li>• сохта ташаббуслар атрофида шов-шув қўтаришга, ижодий изланиш ўрнига ишни хўжақўрсинга ташкил этишга интилади;</li> <li>• ишчанлик урнига кўзбўямачилик ва қўшиб ёзиш билан шугулланади...</li> </ul> <p>Бундай тоифадаги раҳбарлар учун камчилик ва муаммоларни ҳаспўшлаш, ўз хизматларини бўрттириб кўрсатиш ва ўз-ўзини макташ характерлидир.</p>

. 5.	Бошқа салбий кусурлар	<p>Раҳбарлик услубидаги гарчи кам бўлсада, ҳар ҳолда учраб турадиган ва умумий ишга зарар келтирадиган бошқа салбий томонлар ҳам борки, булар:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• худбинлик;</li> <li>• такабурлик;</li> <li>• мақтанчоклик;</li> <li>• тамагирлик;</li> <li>• ёвузлик зolimлик;</li> <li>• хушомадгуйлик;</li> <li>• димоғдорлик;</li> <li>• хасислик ғаразгуйлик;</li> <li>• айёрлик;</li> <li>• жиззакилик;</li> <li>• боқибегамлик;</li> </ul> <p>« баднафслик;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• субутсизлик;</li> <li>• бахиллик;</li> <li>• мансабпарастлик ва х-к.</li> </ul> <p>Бундай салбий кусурлар мавжудлигини англасак кўрсак ҳам лекин кўпинча уларни йўқотиш қийин кечади. Чунки ҳар қандай кишига, хусусан раҳбарга унинг мазкур фазилати ёки унинг иш услубидаги нотўғрилиқ айтилса, табиий у норози бўлади.</p>
------	-----------------------	--

Раҳмдиллик – бундай раҳбар барчага раҳм-шавқатли бўлади. Улар бошқаларни кўп нарсада кечиривади, аммо ўзларини эса ҳеч нарсада кечиривмайди. Улар раҳм-шавқат инсонларнинг энг олий фазилатларидан бири эканлигини, раҳм-шавқатли киши доимо одамларга ёрдам қўлини чўзишини, ожиз ва нотавон кишилардан хабар олиб туриш лозимлигини яхши тушунадилар.

Хушхулқилик – бундай раҳбар инсон гўзаллигининг асоси унинг чиройли хулқида эканлигини, айнан хушхулқлик инсонни улуғликка олиб боришини, ёқимли хулқ эгасидан барча катта-кичик хурсанд бўлишини, бундай хулқ эгаси бошқаларни хурсанд қилишган ташқари, ўзи ҳам доимо хурсанд юришини, бошқалардан эса ўзи га мухаббат ва мулоимлик қайтишини яхши тушунади.

Қаноатлилиқ – бундай раҳбар қаноатсизликдан келадиган офатларни, яъни нафс балоси, ҳасад, худбинлик бахиллик тамагирлик кабиларни яхши англайди. Улар нафс балоси одамини ҳар куйга солишини, нафсини тийган хурмат-иззат топишини ва бежавотир яшашини, қаноатни эса иззатнинг асоси, ўлмайдиган боқий хазина, қуримайдиган дарахт, завол топмайдиган мулк эканлигини яхши тушунишади.

Обрў – бу ҳамма томонидан тан олинган ҳамда меҳнат эвазига орттирилган, раҳбар учун зарур ишонч ва калқондир. Аини пайтда ҳар бир раҳбар ўзидан юқори турувчи раҳбарлар олдида ҳам, ўзи га бўйсунувчи ходимлар олдида ҳам, ўзи билан ҳуқуқи тенг бошқа раҳбарлар олдида ҳам обрўга эга бўлиши лозим.

Раҳбар шу талабларга риоя қилмас экан, у ўз раҳбарлик усулида қуйидаги салбий ходисаларга йўл қўйиши, пировардида эса ўз обрўйини кеткизиши ва эл назаридан қолишига сабаб бўлиши мумкин.

Раҳбарлик услубидаги салбий қусурларни бартараф этиш лозим. Бунинг учун бошқаришнинг барча унсурларига эътиборни кучайтириш керак бўлади. Энг аввало раҳбар юқоридаги нуқсонлардан ҳоли бўлиши ва иш услубини қуйидаги ижобий фазилатлар замирида ташкил қилиши лозим:

- Раҳбар ўз ҳуқуқ ва ваколатидан умумдавлат манфаатларини жамоа ва ходимларнинг шахсий манфаатлари билан уйғун олиб боришда моҳирона фойдаланиши зарур. Аммо давлат манфаатларига путур етказмасдан, шахсий манфаатлар умум-манфаатларига бўйсўниши лозим.

- Ишлаб чиқаришни фақат жамоада обрў-эътиборга эга бўлган раҳбаргина яхши бошқара олади. Аини пайтда шунини унутмаслик керакки, обрў фақат хизмат мавқеи билан эмас, балки, аввало, билим, тажриба, ишга ва ходимларга муносабат билан орттирилади.

- Раҳбар вазмин, ҳар қандай вазиятда ҳам ўзини тута биладиган, одобли ва хушмуомала бўлиши зурур. Ўз хатти-ҳаракатини назорат қила оладиган, кайфияти ва сезгиларини тия биладиган, юриш-туришида бўйсунувчиларга ўрнатилган кўрсатадиган бўлишга мажбурдир.

- Буйруқ ҳаммага ҳам ёқавермайди. Шу сабабли бўйсунувчи ходимларга бериладиган фармойиш фақат бевосита буйруқ шаклида бўлмасдан, балки топшириқ ва вазифа, маслаҳат тарзида ҳам бўлиши керак. Бу ўринда қуйидаги ибратли иш услубини билиш фойдадан ҳоли эмас.

- Раҳбар бўйсунувчи ходимларнинг фикр ва маслаҳатларини диққат ва ҳурмат билан тинглаши, ҳатто шу таклифларга шахсан қўшилмаган тақдирда ҳам уларга осойишта кулоқ солиш ва муҳокама қилиши лозим.



• Раҳбар интизом ва тартибга риоя қилишни қатъий талаб қилиши ва бўйсунувчиларнинг бирон ножўя ҳаракатини эътибордан четда қолдирмаслиги керак. Талабчанлик тарбиянинг асоси ва онгли интизомнинг энг мустақкам заминидир.

Хуллас, раҳбардаги одамларни бошқариш қобилияти, одамлар ҳақида ғамхўрлиги, ташаббускорлик қатъиятлик мустақиллик талабчанлик бўйсунувчи ходимлар билан маслаҳатлаша билиш, ўз сўзини устидан чиқиш каби ижобий фазилатлар ундаги салбий кусурлардан қутулишга ёрдам беради.

Раҳбар салбий кусурлар домига тортилмасликка интилиши керак. У эгаллаб турган лавозимидан маҳрум бўлмаслиги учун қуйидаги ўнта қоидага риоя қилмош лозим:

1. Иложи борича кулогангизгача ишга кумилинг. Ўз компанииянгиз мижозларини кўпайтириш учун барча имкониятларингизни ишга солинг.

2. Компьютерни ўрганинг.

3. Чет тилини ўрганинг.

4. Ўз архивингизни ташкил қилинг. Зарур ташкилотлар ва кишилар адреслари, телефонларини ёзиб боринг. Улар фавқулодда ҳолларда керак бўлиб қолади.

5. Ҳар доим «ҳа» денг. Ҳамма нарсани бажаришга ўрининг. Ҳаттоки имкониятингиз, қобилиятингиз етарли бўлмаса ҳам олдин бажармаган ишингизни бажаришга ҳаракат қилинг. Ишдан маҳрум бўлиб қолишнинг энг қисқа йўли: «Бу менинг ишим эмас» деб жавоб бериш. Бундай сузни айтишдан ўзингизни тийинг.

6. Чиройли имо-ишора қилишни билинг. Фирма инқирозга учраган вақтда ҳам уни бундай ҳолатдан чиқариш учун вақтингизни аямаслигингизга тайёр эканлигингизни билдириг.

7. Малакангизни муттасил ошириб боринг.

8. Кишилар билан бўладиган муомалада хушфеъл ва илтифотли бўлинг. Ноёб, назокатли, дўстона кайфият жамоадаги муҳитни яхшилайти, ўзаро ишончни мустақкамлайти, кишиларни ҳамжиҳатликка чорлайти.

9. Бошқалар билмайдиган ва бажара олмайдиган у ёки бу ишни билиш ва бажара олишга ўрининг. Бу нур устига аъло нур бўлади.

10. Иш вақти фақат, мас-н: 8<sup>00</sup> дан 17<sup>00</sup> гача бўлмасин. Агар Сиз эрталаб иш вақтидан олдин ёки иш вақти тугагандан сўнг иш жойида бўлсангиз, билингки бу ҳам эътиборсиз қолмайди.

Ташкилота раҳбарлардан қайси бири, қандай масала юзасидан кишиларни қабул қилиши аниқ белгилаб қўйилиши зарур. Бўйсунувчиларни илтимосига кўра қабул қилганда раҳбар уларга илтимос ва таклифларини қисқа баён қилишни ўргатиши лозим. Агар раҳбар ўзи таклиф қилиб қабул этса, бўйсунувчи бу ҳақда олдиндан хабардор қилиниши керак. Суҳбат чоғида ишонч муҳитини вужудга келтириш лозим, суҳбатдошни мажбур қилиш, шаънини пастга уриш мумкин эмас.

Ҳар қандай муаммони муҳокама қилиш чоғида ўзаро тўғри муносабат ўрнатиш учун раҳбар ҳамма вақт ўзида муайян фазилатлар ва раҳбарлик услубини ҳосил қилишга интилиши керак. Кишилар билан очиқ ва турли муомалада бўлиш, дўстона муносабат ўрнатиш, доим бир хил муомала қилиш, майда ишлар юзасидан тортишмаслик ўз хатоларини тан ола билиш ва хаказолар шундай фазилатлар жумласига киради.

Раҳбар ўз кўли остидаги ходимига топширик бераркан, у куйидагиларга эътибор бермоғи лозим:

- топширик объектив зарур бўлмоғи лозим;
- шу топширикнинг бажарилишига тўлиқ ишонч бўлмоғи керак;
- топширикни беришдан олдин у тўғрида бажарувчи билан маслаҳатлашинг;
- ўзингизга боғлиқ бўлган шароитларни яратиб беринг;
- бўйсунувчининг имконияти ва шароитини ҳисобга олинг;
- топширикни илтимос шаклида ифодаланг;
- топширикни очиқ кўнгиллик билан, оҳиста ифодаланг ва беринг;
- топширик бериш жараёнида хушмуомалалик ва самимий бўлишни унутманг;
- кўл остингизда ишлайдиган ходимларни ўқитиш учун вақт топиш зарурлигини эсдан чиқарманг;
- топширикнинг ўта муҳимлигини бўйсунувчига тушунтиринг ва уни қизиқтиринг;
- битта бўйсунувчига бир неча топширик берманг;

- топшириқни бажариш муддати ва унинг натижаларини тақдим этиш шаклини аниқ кўрсатинг;
- бўйсунувчи бажарадиган ишни бажарманг;
- топшириқнинг бажарилишини талаб қилинг;
- рухсат этилмаган топшириқни беришдан сақланинг.
- Раҳбар шу нарсани тушуниб олиши керакки, у ҳамма ишларни миридан сиригача билиб олиши шарт эмас, бунга хожат ҳам йўқ. У куйи бошқариш буганларига ҳуқуқлар бериш, масъулият ва вазифалар юклаш усулини эгаллаб олмоғи керак. Ҳуқуқлар бериш, масъулиятни юклаш ва мақсадли топшириқлар бериш бошқаришда меҳнат тақсимотининг муҳим шакли, унинг самарадорлигини оширишда қимматли имкон ҳисобланади.

## 2.4. Меҳнат ресурсларини шакллантириш. Ходимларни бошқариш

Менежмент бўйича замонавий адабиётларда ходимларни бошқариш билан боғлиқ бўлим бўлиб, унда раҳбар ишлаб чиқаришнинг моддий омилларини жонли меҳнат билан «аралаштириш»ни билиши лозим. Бундай вазифа деярли барча муассаса ва ташкилотларнинг раҳбарлари ҳамда менежерлари олдида туради. Бироқ, ҳар бир тармоқ ёки соҳа фақат унга хос товар ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатишда ўз ташкилотини самарали бошқариш учун ҳисобга олиш зарур бўлган хусусиятларга эгадир (ўзига хос технология, ускуна, ресурслар). Бу модул мақсади самарадорликни ва тиббий хизмат кўрсатиш сифатини ошириш шароитларини яратиш учун тиббиёт муассасаларида у ёки бу шаклда қўллаш мумкин бўлган ходимларни бошқаришнинг турли қисмлари билан ўқувчиларни таништириш ҳисобланади.

«Ходим» ибораси ўзбек тилининг изоҳли луғатида «бирор идора ёки муассасада ишловчи киши, хизматчи» маъносига талқин этилади. Бугунги амалиётда ходим ва уни бошқариш муаммосига икки хил ёндошув мавжуд: *меҳнат ресурсларини бошқариш; ходимларни бошқариш.*

«Меҳнат ресурсларини бошқариш» тушунчаси бошқаришнинг стратегик жиҳатларини, шунингдек социал ривожланиш масалаларини ўз ичига олади.

«Ходимларни бошқариш» тушунчаси эса кўпроқ кадрлар билан тезкор ишлашни англатади. Агар биринчи ёндошув давлат миқёсида бандлик ва уни мувофиқлаштириш вазифаларидан келиб чиқса, иккинчи ёндошув бевосита корхона даражасидаги меҳнат муносабатлари ва уларни мувофиқлаштиришдан келиб чиқади. Бошқаришнинг турли таркибий қисмларини қамраб олувчи 4 бўлимдан иборат. Биринчи бўлимда ходимларни бошқаришнинг янги тамойилларини турлича талқинлари очиб берилади.

Иккинчи бўлим ходимларни бошқариш жараёнининг асосий босқичларини, режалаштириш, танлов, иш ҳақи, мувофиқлаштириш, ходимларни ўқитиш ва қайта ўқитишни қамраб олади. Учинчи бўлимда ходимларни қизиқтириш (рағбатлантириш) жараёнини, одамларни фаол ҳаракатга истагини уйғотувчи турли қизиқтириш назарияларини ифодаловчи саволлар очиб берилади.

Тўртинчи бўлим ҳокимлик, ҳокимлик ваколатлари, раҳбарлик масалаларига бағишланган. Бу бўлим таъсир этиш жараёни қандай амалга оширилишини, нима учун одамлар бўйсўнишини, ким йўлбошчи бўлиши мумкинлигини тушунишга ёрдам беради.

*Ходимларни бошқарувнинг моҳияти.* Ходимларни бошқариш - бу ушбу ташкилот ходимларига таъсир этиш орқали унинг самардорлигини ошириш ва ташкилот мақсадларига эришишга йўналтирилган фандир.

Ташкилотларда ишловчи ва мувофиқ ишчи вазифаларни бажариш билан банд бўлган барча одамлар ходим деб аталади. Шунинг учун, эътибор марказида вазифаларни самарали бажариш туради. Ҳар қандай бошқариш жараёни каби, ходимларни бошқариш ҳам бир қатор хусусий жараёнларни: режалаштириш, ташкил этиш, қизиқтириш, назорат ва ҳисоб, тартибга солишни ўз ичига олади.

Режалаштириш жараёни - бу бошқариш мақсадларини ва унга эришиш воситаларини аниқлашдир. Ташкил этиш жараёни-ишчи кучини жалб этиш, ишчиларни қабул қилишни ташкил этиш, уларни ишчи жойлари бўйича қўйиш, ишчи ходимлар каби, бошқарув бўғинини ҳам касбий тайёргарлиги, қайта тайёрлаш, банд бўлган ходимларнинг меҳнат шароитларини такомиллаштиришни ўз ичига олади. Қизиқтириш - ташкилот мақсадини амалга оширишга олиб келувчи фаолиятга ишчилар ёки гуруҳни рағбатлантириш жараёни. Ходимларни бошқариш жараёнини тар-

тибга солиш ходимларни мавқеини ошириш, жойини ўзгартириш, пасайтириш, уларни ишдан бўшатиш, уларнинг иш ҳақини тартибга солишдан иборат.

Назорат-ходимлар билан ишлашнинг боришини назорат қилиш, унинг самарадорлигини аниқлаш, баҳолаш жараёнидир.

Ҳисобга олиш банд бўлган ходимларнинг меҳнат фаолиятини баҳолаш учун давлат ва ички ходимлар ҳисоботини олиб боришдан иборат. Ходимларни бошқаришда қуйидаги усуллар қўлланилади:

- Маъмурий – ташкилий: бошқариш аппарати тузилиши, функциялари, ҳуқуқ ва мажбуриятларни аниқлаш билан боғлиқ (ходимларни танлаш ва жойига қўйиш, маъмурий тақсимлаш, ижрони назорат қилиш)

- Иқтисодий самарадорликни ошириш: барча банд ходимларнинг моддий манфаатдорлигини аниқлаган ҳолда бошқаришга жамоа ҳамда алоҳида ишчилар манфаатлари орқали таъсир этиш.

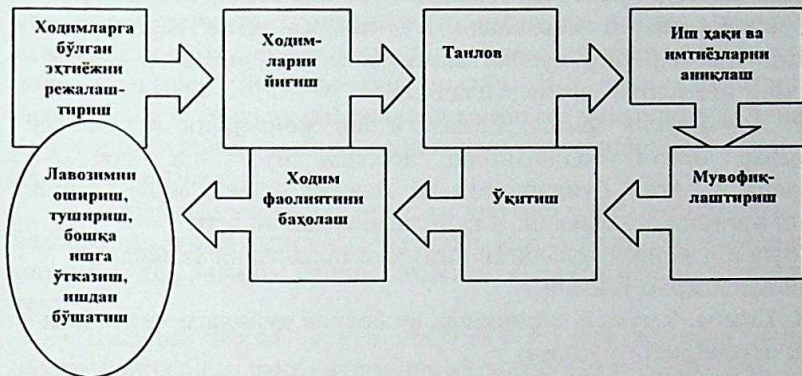
- Ижтимоий – руҳий: топширилган ишга жавобгарликни ҳис этишга тарбиялаш, қизиқтириш, ходимларни моддий рағбатлантириш, ишга қобилиятли жамоаларни, уларда ўртоқчилик ҳолатини қўллаш.

Сўнги вақтларгача «ходимларни бошқариш» тушунчасининг ўзи бизнинг бошқарув амалиётимизда, хусусан соғлиқни сақлаш тизимида йўқ эди. Ҳар бир ташкилотнинг бошқарув тизимида ходимларни бошқариш ва жамоанинг ижтимоий ривожланиши билан шуғулланувчи бўлинма (ходимлар бўлими) мавжуд бўлган бўлсада, ходимларни бошқариш бўйича ишларнинг асосий қисмини бўлинмаларнинг чизиқли раҳбарлари (масалан, бирламчи ва иккиламчи бўғинда - бўлинма ва шифохона мудирлари) бажардилар.

### **Ходимлар бошқаруви жараёнларининг асосий босқичлари**

Инсонларсиз ташкилот бўлмайди. Керакли одамларсиз ҳеч бир ташкилот ўз мақсадига эришиши ва яшаши мумкин бўлмайди. Бироқ, ташкилотга қандай одамлар зарурлигини, ва уларни умумий вазифаларни ҳал этишга қандай йўналтириш кераклигини аниқлаш учун қуйидаги босқичларни ўз ичига олувчи ходимларни бошқариш зарур. М.Х.Мескон томонидан таклиф этилган ходим-

ларни бошқариш жараёни чизма шаклида қуйидагича кўринишга эга.



М.Х.Мескон томонидан таклиф этилган ходимларни бошқариш жараёни.

*1. Ходимларга бўлган эҳтиёжни режалаштириш:*

Раҳбарият ўз ташкилотининг мақсадларини аниқлашга зарур пул ва моддий ресурслар билан бир қаторда, шунингдек ходимларга эҳтиёжни ҳам аниқлаш лозим. Кўпинча ходимларни режалаштириш керакли даражада олиб борилмайди ёки унга етарли эътибор берилмайди. Ходимларга эҳтиёжларни режалаштиришнинг моҳияти шундаки, у одамларга уларнинг қобилияти, мойиллиги ва ташкилотнинг талабларига мувофиқ зарур вақтда ҳамда керакли миқдорда ишчи жойларини тақдим этишдан иборат.

Режалаштириш жараёни ўз ичига 3 босқични олади:

1. Мавжуд ходимларни баҳолаш.
2. Ходимларга келгуси эҳтиёжларни қоплаш.
3. Ходимларга эҳтиёжларни қоплаш бўйича тадбирлар дастурини ишлаб чиқиш.

Биринчи босқичда статистик маълумотлар ва бошқа зарур ахбортларни тўплаш, уни қайта ишлаш ва ходимлар билан боғлиқ вазият, шунингдек, уни келгусида ривожлантириш вариантларининг таҳлили амалга оширилади.

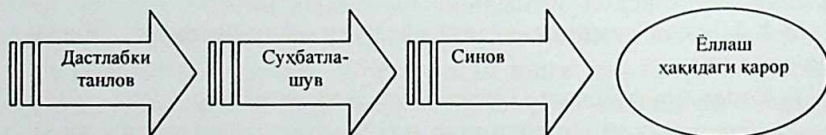
Иккинчи босқич - ходимларга келгуси эҳтиёжларни баҳолаш мураккаброқ вазифа ҳисобланади, чунки тахминий ифодага эга ва ташкилотда бўлиши мумкин бўлган ўзгаришларга йўналтирилган.

Ходимларга эҳтиёжларни режалаштириш бошланғич даража ҳисобланади ва мавжуд ҳамда режалаштирилган ишчи жойлари, штатлар жадвали, бўш лавозимларни ўрнини босиш режаси ҳақидаги маълумотларга асосланади. Ходимларга эҳтиёжларни режалаштиришда ҳар бир муайян вазиятда мос бўлинмалар раҳбарларининг иштироки тавсия этилади.

2. *Ходимларни йиғиш.* Режадаги иш жойларини ишлаётган ходимлар билан солиштириш асосида бўш иш жойлари аниқланади. Агар бундай жойлар мавжуд бўлса, ишга қабул қилиш жараёни бошланади. У қуйидагилардан иборат:

- бўш иш жойига келадиган номзодга талабларни аниқлаш;
- номзодларни танлаш.

3. *Танлов.* Умумий кўринишда бу босқич қуйидаги чизмадагича акс эттирилиши мумкин:



Танлов.

Дастлабки танлов номзодлар рўйхатини уларнинг бўш лавозимларга мувофиқлиги нуқтаи назаридан таҳлил қилишдан бошланади. Дастлабки танловнинг асосий мазмуни - бўш лавозимни эгаллаш учун зарур ҳислатларнинг энг кам тўпламига эга бўлмаган номзодларни галвирдан ўтказишдир. Сухбат ўтказиш – дастлабки танлов натижасида ташкилот якка тартибда ишлаши мумкин бўлган номзодларнинг чегараланган сони аниқланади. Кейинги босқич - танлаб олинган номзодлар билан якка тартибда сухбат ўтказишдан мақсад - номзодни ҳаёлдаги ходим тимсолига мослиги даражасини, уни лавозимга мос кўрсатма шартларини бажариш қобилиятини, касбий ўсиш ва ривожланиш имкониятларини, ташкилотга мослашиш қобилиятини, ташкилотга нисбатан номзод кўтишлари билан танишишни, унинг иш шароитлари ҳамда шу кабиларни баҳолашдир.

Ёллаш ҳақидаги қарор дастлабки тадбирлар натижасини таҳлили асосида раҳбар фикрига кўра ушбу лавозим учун кўпроқ мос келадиган лавозимни танлаш керак.

4. *Иш ҳақи ва имтиёзларни аниқлаш.* Иш ҳақини аниқлаш меъёрлар, тариф тизими, иш ҳақи шакллари ва тизими ҳамда шу кабилар ёрдамида амалга оширилади. Тариф тизими деганда меҳнат шароитлари ва мураккаблиги, иш ҳақи ҳамда тармоқнинг шаклларига кўра меҳнатга ҳақ тўлашни табақалаштиришни аниқловчи меъёрлар йиғинси тушунилади. Иш ҳақи шакллари ва тизимлари - бу меҳнат натижалари ва ишлаб чиқаришнинг ташкилий шароитларига қараб, уни ҳисоблаш тартибидир. Иш ҳақининг икки шакли мавжуд.

- Ишбай шакли. Бунда иш ҳақи ҳар бир маҳсулот бирлиги ёки бажарилган иш ҳажмига ҳисобланади. Иш ҳақи ишлаб чиқарилган маҳсулот бирлигини унинг баҳосига кўпайтирилган миқдорига тенг.

- Вақтбай шакли. Бунга иш ҳақи таъриф жадвали бўйича ҳақиқий ишланган вақт учун маош кўринишида ҳисобланади.

Имтиёзлар жумласига иш ҳақига нисбатан барча кўшимча хизматлар ёки тўловлар: ҳаётни ёки мулкни суғурталаш, моддий ёрдам, кўшимча меҳнат таътили, бепул овқатланиш, санаторияда дам олиш ҳамда шу кабилар киради.

5. *Мувофиқлаштириш.* Ходимларни жалб этишда ташкилотларда ходимлар билан ишлашнинг муҳим муаммоларидан бири мувофиқлаштиришни бошқаришдир. Мувофиқлаштириш – бу ходим ва ташкилотнинг ўзаро уйғунлашувидир.

6. *Ўқитиш.* Танланганлар ишга қабул қилинганда, ўқитиш ҳам уларнинг билим ва кўникмалари ривожланишини таъминловчи асосий омил бўлиб қолади.

Тиббиёт соҳасининг хусусияти билимларни жуда тез эскириши ва уларни доимий янгилаш заруриятини пайдо бўлиши ҳисобланади. Масалан, баъзи касалликларга ва ҳолатларга ташхис қўйиш ҳамда даволашга ёндашувлар ўтказиладиган илмий тадқиқотлар натижасида ҳар 5 йилда тахминан 50-70 фоизга ўзгаради, деб ҳисоблайдилар. Бу, ўз навбатида, тиббий муассасаларда, хусусан ҳолатни энг кўп қамраб оладиган соғлиқни сақлаш муассасаларида ходимларни билим ва кўникмаларини доимий янгиласдан туриб, тиббий хизмат кўрсатишнинг унумдорлиги, самарадорлиги ва сифатига эришиб бўлмаслигини билдиради. Шунинг учун ўқитишнинг соғлиқни сақлаш муассасалари учун жуда аҳамиятли ва долзарбдир.



7. *Фаолият натижаларини баҳолаш.* Ходимларни бошқариш чизмаси занжиридаги кейинги босқич, ходимлар томонидан ишнинг бажарилиш самарадорлиги даражасини аниқлашга қаратилган ходим фаолияти натижаларини баҳолаш ҳисобланади. Ҳар қандай ташкилотда ҳамма ходимлар ҳам ўз мажбуриятларини бир хилда яхши бажармайдилар, ва одатда, доимо ўз мажбуриятларини жуда яхши, яхши, қониқарли ва қониқарсиз бажарувчи ходимлар бўлади. Уларнинг ишлари натижасини табақалаштириш ёки аҳамиятига қараб ажратиш мумкин бўлиши учун, ҳар бир ходим томонидан ўз лавозимига мос функцияларни бажариш самарадорлигини баҳолаш тизимига эга бўлиш зарурдир.

Фаолият натижаларини баҳолаш асосан уч мақсадга хизмат қилади: маъмурий; ахборот бериш, қизиқтириш.

8. *Лавозимни ошириш, тушириш, бошқа ишга ўтказиш, ишдан бўшатиш.* Йирик ташкилотларда баҳолаш натижалари бўйича ходимнинг келгусидаги самарали иши учун хизмат бўйича кўтариш ёки илгари силжитиш катта қизиқтирувчи аҳамиятга эга ҳисобланади, чунки бу айниқса ўзини кўрсатган ходимларни бўш ўринларни эгаллашларига имкон беради.

Бошқа ишга ўтказиш хизмат бўйича кўтариш натижаси сифатида қуйидаги ҳолларда қўлланилади:

- Ходим тажрибасини ошириш мақсадида,
- Раҳбарият ходим бошқа лавозимда самаралироқ ишлайди, деб билган ҳолда.

Баъзи ҳолларда ходим қониқарсиз ишлаганда ҳам, раҳбарият унинг стажи, хизматлари ҳамда шу кабиларни ҳисобга олиб, у билан шартномани тўхтатиш ёки уни бўшатишни одобсизлик деб ҳисоблайди. Унда ходимни пастроқ лавозимга ўтказиш мумкин ва бу хизмат бўйича пасайиш ҳисобланади.

Ишдан бўшатиш натижаларни баҳолаш ишни яхшилаш учун етарли имкониятларни бермаганлиги ёки ходим ташкилотнинг талаблари доирасида ишлашни хоҳламаган ёки ишлай олмаган вазиятлардагина амалга оширилади.

## **2.5. Низо, стресс, келиб чиқиш сабаблари ва уларни бошқариш**

Бошқариш жараёнида низо – бу раҳбар, ишчи ва бошқа ходимлар ўртасида муайян масалаларни ҳал қилишда томонларнинг бир-

бири билан бир ечимга кела олмаганлиги туфайли вужудга келадиган вазиятдир.

Ишлаб чиқаришдаги низолар кишилар кайфиятига салбий таъсир қилади ва уларнинг иш қобилиятини пасайтиради, жамоадаги «*руҳий иқлим*»ни ёмонлаштиради, кадрлар қўнимсизлигини кўпайтиради. Шунинг учун бу масалаларга доимо эътибор бериш, меҳнат жамоаларини бошқаришни, кадрлар турғунлигини таъминловчи шартлардан биридир. Ишлаб чиқаришда низоли вазиятларнинг олдини олишнинг барча имкониятларидан фойдаланиш лозим. Низо қандай характерга эга бўлмасин ва у қай даражада катта ёки кичик бўлмасин, барча ҳолларда низонинг сабаблари ҳамда уни вужудга келтирган ҳолатлар диққат билан таҳлил қилиниши лозим. Раҳбар ҳар бир аниқ вазиятнинг тагига адолат ва объективлик билан етиши, тегишли хулосалар чиқариши керак. Ишлаб чиқаришда низоли вазиятлар турли сабабларга кўра вужудга келиши мумкин.

Улардан:

- меҳнатни ташкил қилишдаги камчиликларни;
- ҳақ тўлашнинг такомиллаштирилмагани;
- ёмон меҳнат шароитларини;
- меҳнат ҳақидаги қонунларни бузишни;
- раҳбарликнинг қониқарсиз савиясини;
- ўзаро муносабатлар маданиятининг паст савиясини ва ҳоказоларни кўрсатиш мумкин.

Жамоа аъзолари орасидаги низоларнинг асосан тўрт хили кўп учраб туради.

*Ички шахсий низо* бир кишига раҳбар томонидан бир-бирига зид топшириқлар берилиши ва натижада, раҳбарнинг пировард талаби бир-бирига мос келмаслиги, бундай ҳолда бажарувчи нима қилишини билмай ҳуноб бўлган ҳолларда вужудга келади. Тадқиқотлар ва кузатишлар бундай вазиятлар: ишчининг ўз ишидан қониқмаганлик, ўзига ва корхонага ишончсизлик, шунингдек, ходимда асаб бузилиши ҳолатларининг тез-тез содир бўлиб туриши натижасида вужудга келишини кўрсатади.

*Шахслараро низо* ҳаётда энг кўп тарқалган низолардир. Бундай низолар, масалан:

оилада:

- эр билан хотин ўртасида;

- ота билан фарзанд ўртасида;
- она билан фарзанд ўртасида;
- фарзанд билан фарзанд ўртасида ва ҳоказо.  
ишлаб чиқаришда:
- ходим билан ходим ўртасида;
- ходим билан раҳбар ўртасида;
- раҳбар билан раҳбар ва ҳоказолар  
ўртасида бўлиши мумкин.

Шахслар ўртасидаги низо кўп ҳолларда уларнинг у ёки бу масалага бўлган нуқтаи назарларининг мос тушмаслиги, раҳбарлар ўртасида ресурсларни тақсимлаш, ходимлар билан раҳбар ўртасида эса иш шароитини қониқарсизлиги кабилар юзасидан вужудга келиши мумкин. Бир лавозимга икки номзод қўйилганда ҳам шу турдаги низолар келиб чиқиш ҳоллари бўлади.

Шахслар тўқнашуви ҳам шахсларо низо туфайли бўлиши мумкин. Зеро, ҳар хил тоифа, феълдаги одамлар ҳамма вақт ҳам бир-бирларини тушунавермайдилар. Гарчи бир кўринишда бизга шундоқ туюлсада, шахсларо низоларнинг 75–80 фоизи моддий манфаатдорлик замирида содир бўлади.

*Шахс билан гуруҳ ўртасидаги низолар*, одатда айрим шахснинг у ёки бу нарсага нисбатан бўлган фикрининг ёки манфаатининг гуруҳ фикрига ёки манфаатига мос тушмаслик оқибатида вужудга келади. Айтайлик, бирор олийгоҳ доценти ўзининг асосий иш жойидан ташқари пул топиш мақсадида бошқа 2–3 жойда, шу жумладан, фирмада ишлаётгани умумкафедра манфаатига зид келади. Чунки кафедра жамоаси унинг шунча жойда ишлаб асосий иш жойидаги ишни қотира олмай, ўлда-жўлда ишлашидан манфаатдор эмас. Бундай қарама-қарши ҳолат улар ўртасида низонинг келиб чиқишига сабаб бўлади.

Худди шундай ҳолат раҳбарнинг бирор-бир бўлим ходимларига нисбатан қўллаган ноўрин жазоси раҳбар билан гуруҳ ўртасидаги тўқнашувга олиб келиши мумкин.

Бу ерда бир гуруҳ ходимларнинг фикри алоҳида ходимнинг фикрига мос тушмаяпти. Бундай ҳолат ҳам низо келиб чиқиши учун сабаб бўлади.

Ҳар бир ишлаб чиқариш жамоасида ходимларнинг ўзаро муносабати икки таркибий:

- формал (ёки расмий) ва

- ноформал (ёки норасмий) доирада амалга ошади.

Формал гуруҳ ходимларнинг ишлаб чиқариш ва ижтимоий фаолиятидаги маъмурий жиҳатдан мустақкамланган расмий алоқаларини кўрсатиб беради. Формал гуруҳ кишиларнинг лавозим бурчларидан келиб чиқувчи ўзаро муносабатларига кўра белгиланади.

Ноформал гуруҳ шахсий симпатия ва антипатиялар асосидаги норасмий муносабатларни, манфаатларнинг умумийлигини, характерларнинг ўхшашлигини, ўзаро бир-бирини тушунишни ифодалайди.

Ҳар иккала гуруҳ доимо бир-бирига таъсир қилиб туради ва шу жараёнда низоли ҳолатлар ҳам вужудга келиб туради.

*Гуруҳлараро низоларга:*

- бўлимлар билан бўлимлар ўртасидаги;
- маъмурият билан касаба уюшмаси ўртасидаги;
- бўлимлар билан маъмурият ўртасидаги;
- бўлимлар билан касаба уюшмаси ўртасидаги низолар мисол бўла олади.

Бу турдаги низолар айниқса бир йўналишдаги бошқарув гуруҳлари билан штабли бошқарув гуруҳлари ўртасида содир бўладиган низоли вазиятларда яққолроқ кўринади.

Гуруҳлараро низолар ўз табиатида кўра аралаш низолардир, чунки уларнинг вужудга келиши барча юқоридаги низо турларининг таъсири остида бўлади.

Мавҳумлигига қараб, низолар *очиқ* ёки *ёпиқ* кўринишларда бўлиши мумкин.

Очиқ низолар одатда қарама-қарши томонларнинг кўз олдида, тўғридан-тўғри вужудга келади. Улар тўқнашиш содир бўлгунга қадар тўлиқ етилган бўлади. Бундай низолар раҳбарият назорати остида турганлиги сабабли корхона учун унчалик хавф туғдирмайди ва уларни бошқариш осон кечади.

Ёпиқ низолар ўта хавфлидир. Бундай низоларни аста-секин, белгиланган фурсатда *портлайдиган минага* ўхшатса бўлади. Агар низо ҳали *«етилмаган»* ёки уларни одамлар нигоҳидан яширилса, бошқача қилиб айтганда низо кишилар *«ичида»* бўлса, билингки, бу ниҳоят хавфли ва уни бошқариш жуда қийин.

Ёпиқ низолар кўпинча *фитна*, *изво*, *ҳийла-найранг*, *фисқ-фасод* шаклида ривожланиш оқибатида вужудга келади. Улар орага

нифок солиш, бузгунчиликка қаратилган бўлиб, *ёлгон-яшиқ, уйдирма, бўхтон* гаплар муҳолифлар учун асосий қурол вазифасини бажаради.

Очиқ низолар кўпинча нидо, чақирик шаклида ривожланиши оқибатида вужудга келади. Улар очикдан-очиқ чақирик, товуш чиқариш, даъват этишда ўз ифодасини топади. Бунда бир гуруҳ ходимлар ўзларига қарама-қарши бўлган расмий ёхуд норасмий гуруҳларнинг манфаатини ўзининг манфаати томон буришга ҳаракат қилади.

Характерига қараб низолар *объектив* ёки *субъектив* низоларга бўлинади.

Объектив низоларга корхонанинг ривожланиш жараёнида юзага чиқадиган реал камчиликлар ва муаммолар билан боғлиқ низолар киради. Бу низолар амалий низолар бўлиб, ишлаб чиқаришни ривожлантириш, раҳбарлик услубини такомиллаштириш, корхонада нормал *«руҳий иқлим»* ни яратиш учун хизмат қилади.

Субъектив низоларга кишиларнинг у ёки бу воқеъликка бўлган шахсий фикрларининг турличалиги оқибатида вужудга келадиган низолар киради. Бу низолар табиати бўйича ҳис-туйғуга, ҳиссиётга берилиш, қизикқонлик оқибатида юзага чиқади. Одатда, бундай низолар бир-бирини руҳан кўра олмайдиган ёки бир-бирини тушунмайдиган, ёхуд тушунишни хоҳламайдиган кишиларнинг қарама-қарши фикрлари оқибатида вужудга келади.

Мутахассислар кишилар ўртасида ортиқча низоларни тарқатишга сабабчи бўлувчи бир неча тоифадаги *«низол»* шахсларни ажратишади:

*Намойишкорона шахс.* Булар ҳар доим диққат марказда бўлишга интиладилар. Ҳар қандай эҳтиросли бахсларнинг ташаббускоридир.

*Кибр ҳаволи шахс.* Булар:

- ўзлари ҳақида юқори фикрда бўладилар;
- ўзгаларнинг фикри билан ҳисоблашмайдилар;
- ўзларининг хатти-ҳаракатига танқидий нуқтаи назардан қарамайдилар;
- жиззаки, териси юпқа, салга хафа бўладилар;
- атрофдагиларга заҳрини сочиб «қовуштириб» таркатадилар.

*Жиловсиз шахс.* Булар:

- ўз-ўзини жуда ҳам суст назорат қиладилар;
- беихтиёр ҳаракатлари билан ажралиб турадилар;
- тажовузкор бўладилар;
- ҳеч ҳам тушунтириб бўлмайдиган кишилардир.

*Ўта аниқ шахс.* Булар:

- ортиқча талабчан бўладилар;
- ҳар доим шубҳада бўладилар;
- ваҳимачи бўладилар;
- икир-чикирга берилувчан бўладилар.

Низоли вазиятнинг ташқи унсурлари ҳам мавжуд. Булар куйидагилардир: *ҳаддан ташқари ҳиссиётга берилиш; фикрини аниқ изҳор эта олмаслик; бир-бирини тушунишини хоҳламаслик; асосга эга бўлмаган ношукурлик ва ҳоказо.*

### **Низоларни бошқариш ва уларни бартараф этиш**

Низоли вазиятларни бошқаришнинг бир қатор самарали усуллари мавжуд. Уларни куйидаги икки йирик гуруҳга бўлиш мумкин:

#### *1. Таркибий-ташқилий усуллар:*

- ишга бўлган талабни тушунтириш усули;
- мувофиқлаштириш ва интеграциялаш усули;
- умумташқилий (комплекс) мақсадлар, мукофотланишнинг таркибий тизими.

#### *2. Стратегик усуллар:*

- узоқланиш;
- силлиқлашиш;
- мажбурлаш;
- келишув, муаммони ҳал қилиш.

Низони бартараф этиш учун раҳбар ўзининг оқиллиги, адолатлилиги, маданий савияси билан жамоани ҳамкорликка интиштириши лозим. Яъни, ушбу низоли вазиятда ҳокимлик мавқеида эмас, балки тенг ҳуқуқийлик асосида ечимни топиши лозим. Масалан, бу жараёнда куйидагилар жуда ҳам муҳимдир:

- томонларнинг бир-бирини тан олиши;
- гапни бўлмай тинглаш;
- ўзга киши сифатида тушуна олишни намойиш қилиш;
- низо жараёнидаги ҳолатни ўзга киши қандай қабул қилиши (тушуниши) ни англаш;

- муҳокама қилинаётган мавзуни аниқ тасаввур қилиш;
- мавзуга нисбатан умумий қарашларни ҳосил қилиш;
- муроса қилинаётган оқибатни аниқлаш;
- низо мазмунини таҳлил қилиш;
- низони бартараф этиш учун ҳамкорликда ягона йўл танлаш;
- ҳамкорликда умумий хулоса (муроса)га келиш.

Бундай йўл машаққатли, аммо оқилона йўлдир. Бунинг учун тажриба керак.

Ҳозирги шароитда раҳбар фақат ўз соҳасини яхши билибгина қолмай, балки яхши ташкилотчи, руҳшунос (психолог) ва тарбиячи бўлмоғи лозим. Бунинг учун ҳар бир раҳбар социология, психология, педагогика, касбий этика фанларини яхши эгаллаши керак. Буни ҳаётимиздаги жиддий ўзгаришлар, инсон омилининг фаоллашуви, жамоаларни ўз-ўзини бошқаришга ўтишини тақозо этади.

Раҳбарнинг жамоада ишловчи ҳар бир шахснинг қалбига йўл топа билиш қобилияти жуда катта аҳамиятга эга. Буни билган раҳбар ўз жамоаси ичида меҳнат жараёнида вужудга келадиган ҳар хил низоларни жамоада жамоат ташкилотлари билан бирга, юқори ташкилотларга чиқармасдан ўзида ҳал қилишга қодир бўлади.

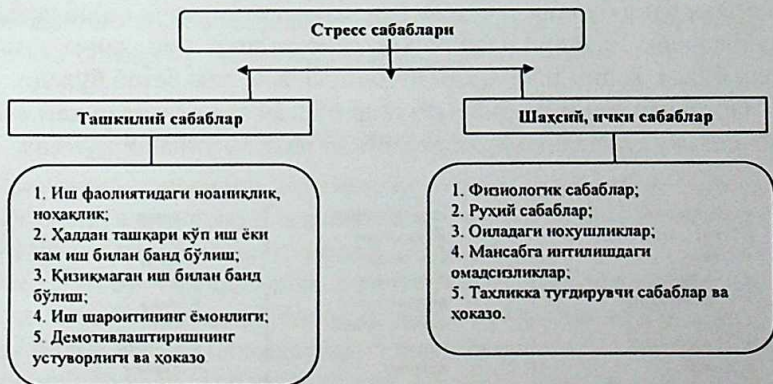
Бундай раҳбар ўз ишини тўғри ташкил қилади, жамоа олдига қўйилган мақсад ва режа топшириқларини ўз вақтида муваффақиятли бажаради. Жамоаларда соғлом руҳий иқлим яратиш учун раҳбар куйидагиларга, куйидагиларга алоҳида эътибор бериши лозим:

- Ҳар хил ходимнинг шахсий фазилатларига;
- Ёши, қобилияти, малакаси, истеъдодига;
- Ишчилар ўртасидаги ҳамжиҳатликка
- Ўзаро ёрдамни бир-бири билан чамбарчас боғлайдиган ижтимоий алоқа маромига;
- Рақобат муҳитини ташкил қилганига;
- Корхонада пировард натижалар учун ҳар бир ходимнинг маъсулият сезиш туйғусини мустаҳкамланганлик даражасига;
- Жамоа аъзолари ишининг унумдорлигига;
- Мотивлаштириш даражасига.

## Стресс, уларнинг келиб чиқиш сабаблари ва турлари

Стресс – инглизча (stress) сўздан олинган бўлиб, асабийлик, кескинлик деган маъноларни англатади. Асабийлик турли жисмоний ва ақлий ишлар ҳаддан ташқари ошиб кетиши, хавфли вазият туғилган пайтларда, зарур чораларни зудлик билан топишга мажбур бўлганда вужудга келадиган руҳий ҳолатдир. Бундай ҳолатга тушган кишиларга нисбатан: «у асабийлашди» деб айтишади. Шу маънода асабий тушунчаси:

- салга асабийлашаврадиган, бўлар-бўлмасга қизишиб, тутақиб кетадиган, зардаси тез, жиззаки киши;
- асабларнинг касаллиги туфайли юз берган, асаблар фаолиятининг бузилганлиги натижасида юзага келган хасталик;
- асабларнинг бўзғалиши билан боғлиқ бўлган ҳолат (жанжал, бошқариш) кабилар маъносиди талқин қилинади.



## Стресснинг содир бўлишига асос бўлувчи омиллар

Стресс – бу оддий ва кўп учровчи ҳолат. Қаттиқ безовта бўлиш, ҳаяжон ва уйқусизликдан биз ҳаммамиз уни сезамиз. Озгина стрессларнинг зиёни бўлмаслиги мумкин. Умуман асабийлашмайдиган кишиларнинг ўзи йўқ. Танида жони бор ҳар қандай киши у ёки бу даражада асабийлик ҳолатига тўшади. Аммо ҳаддан ташқари асабийлашишдан қочиш керак. У нохуш оқибатларга олиб келади. Стрессга дучор бўлмаслик учун хайрли ишларни кўпроқ қилиш керак. Сабр-қаноатли бўлиш, машаққатли меҳнатни яхши



дам билан бирга олиб бориш, ҳеч бўлмаса бир оз ором олиш, тинчланиш, ишда хушфёъл, тавозеъли бўлиш, ўзаро хурмат ва хушмуомалали инсон бўлиш керак. Стресснинг содир бўлишига асосан икки йўналишдаги омиллар сабаб бўлади.

Иш фаолиятидан қоникмаслик стрессга сабаб бўлувчи энг муҳим омиллардан ҳисобланади. Ходим ундан нима кўтиляётганлигини, бу ишни қандай қилиш кераклиги ва бу иш қандай баҳоланишини билсагина хотиржам ишлайди.

Иш қобилияти ва омадсизлик инсон саломатлигига қаттиқ таъсир кўрсатади. Ҳаддан ташқари кўп иш ёки, аксинча, беишлик ҳам стрессга олиб келади. Бундай сабаблар туфайли содир бўлган асабийлашиш энг кўп тарқалгандир. Иш хаддан ташқари кўпайиб кетганда безовталаниш, моддий бойликларга нисбатан бефарқ бўлиш ҳиссиёти кучаяди. Худди шунингдек, иш билан кам таъминланганда юқоридаги ҳолатлар такрорланади. Қизиқмаган иш билан банд бўлиш ҳам стрессни юзага келтирувчи сабаблардан ҳисобланади. Текширишлар шуни кўрсатадики, иш қанча қизиқарли бўлса, ходим шунча кам безовталанаяди, кам бетоб бўлади.

Организм учун салбий туйғулар бўлган куйидагилар ҳам асабийлашиш учун салбий руҳий сабаблар родини ўйнаши мумкин.

- бахиллик
- даҳшат
- уят
- нафрат
- тоқатсизлик
- порозилик
- ноумидлик
- озор
- ҳақорат

- қаҳр-хуноблик
- икқиланиш
- саросималик
- қоникмаслик
- виждон азоби
- хафагарчилик
- ранжиш
- кўркниш
- ёмон кўриш

- рашк
- шубҳа
- жаҳл
- ачиниш
- макр
- гам
- ташвиш
- кўрлик
- адоват

Бундай ҳолатларда Сиз ходим билан ёлғиз суҳбат қуришингиз керак бунда ходим Сизнинг унга ёрдам беришга тайёр эканлигини сезиши керак. Бунинг учун Сиз суҳбат давомида куйидагиларга эътибор беришингиз керак:

- Унинг фаолиятини қизиқиб кузатиб бораётганингни, унинг муаммоларига жиддий эътибор беришингни билдиришингиз керак;

- Унга ушбу суҳбат, шу хонадан ташқарига чиқмаслиги, ҳеч ким хабардор бўлмаслигини эслатинг;

- Унинг муаммоси унинг айби деб қаралмаслигини тушунтиринг;

- Ходимни сўзлашига имкон беринг бир оз қийналса ҳам, қолганида ҳам сўзини бўлманг, бу унга нисбатан бетоқатлик ва хурматсизликни билдиради;

- Унинг муаммоларини ҳал бўлишига ёрдам берадиган саволларни беринг. Балки зиддиятли, кескин деб англанаётган ҳолат ваҳима қиладигандек унчалик жиддий эмасдир.

Ходим билан ушбу руҳда қилинган ҳар бир суҳбат, оқилона ёрдам, ходимни ўзини бошқара олиши, ўзига ўзи ёрдам бера олишига олиб келади. Агар шу муаммони раҳбарнинг бир ўзи ҳал этиб қўя қолса, ходимни ўсиш имкониятидан маҳрум этган бўлади. Бундай тадбиркорона суҳбатлар махсус ажратилган хоналарда, яъни коммуникациялашган жойларда ўтказилгани яхши.

Бу жараёнда раҳбар шунга эътибор бериши керакки, ҳар бир асабийлашган ҳолат, зиддиятга киришган ҳар икки томоннинг ҳозиргача ошкор бўлмаган кучларини намоён этади, юзага чиқаради.

## 2.6. Бошқарув қарорларининг таснифи

Бошқарув қарорлари моҳияти ва уларга қўйиладиган талаблар; Бошқарув қарорлари элементлари; умумий қарор, стратегик қарор, тактик қарор; махсус қарор ва бошқалар;

*Қарор* – бу бажарилиши лозим бўлган ишнинг аниқ бир йўлини танлаб олишдир. Бошқача қилиб айтганда, қарор – бу у ёки бу йўлни танлаб олишда бир тўхтамга ёки муайян бир фикрга келишдир. Бундай қарорларни ҳар биримиз бир кунда ўнлаб-юзлаб, бир умр давомида эса минг-минглаб қабул қиламиз. Масалан, кийим жавонидаги қайси бир кийимни танлаб кийиш, таомномадан қайси овқатни, манзилга етиб олишда транспорт тўрини, касбни танлаш ва ҳ.к. Бундай мисолларни кўплаб келтиришимиз мумкин.

Қарор қабул қилиш зарурияти мавжуд ҳолатнинг бўлиши лозим бўлган ҳолат билан мос тушмаслиги натижасида юзага келади. Масалан, давлат томонидан қатъий белгилаб қўйилган нарх бозор иқтисодиёти шароитида ўз функциясини бажара олмайди. Шу сабабли нархларни эркинлаштириш тўғрисида қарор қабул қилинади. Френк Харрисон айтганидек «қарор қабул қилиш бу

турли йўналишдаги ташкилотнинг интеграл қисми бўлиб, самарали ишловчи менежерни оддий ходимдан фарқлайдиган жараён».

### Бошқарув қарорларига қўйиладиган талаблар

№	Талаблар	Изоҳ
1	Илмий асосланган бўлиши лозим	Бошқарув қарорлари муайян ишлаб чиқариш ҳолатини таҳлил қилишдан келиб чиқиши, иқтисодий, техникавий ва бошқа ижтимоий қонуналарнинг амал қилишини ҳисобга олиши, ҳозирга замон фан-техника ютуқлари негизда қабул қилиниши лўнда ва аниқ бўлиши лозим.
2	Бир-бири билан алоқадор ва яқдил бўлиши керак	Муайян вазифани ҳал этишда кўпинча асосий масалалалардан келиб чиқадиган қўшимча вазифаларни ҳал этишга тўғри келади. Бу вазифалар қарор қилинаётган бош вазифага бўйсундирилиши лозим. Барча қарор, кўрсатма, қоидалар бир-бири билан боғланади. Шунингдек, улар олдидан қабул қилинган ва амалдаги қарорлар билан мувофиқлаштирилади.
3	Ҳуқуқ ва жавобгарлик доирасида бўлиши лозим	Раҳбар қарорни ўзига берилган ҳуқуқлар доирасидагина қабул қилиш мумкин. Бу ерда гап бошқаришнинг барча бўгинларида ҳуқуқ ва жавобгарлик қўлами нисбати тўғрисида борапти. Ҳуқуқлар катта, маъсулияти эса кам бўлса, маъмурий ўзбошимчаликка, ўйламасдан қарор қабул қилишга йўл очилади. Ҳуқуқлар орзу маъсулият катта бўлса, бу ҳам ҳеч қандай наф келтирмайди.
4	Аниқ ва тўғри йўналишга эга бўлиши керак.	Ҳар қандай қарор ва аниқ бажарувчига тушунарли бўлиши лозим. Қарорлар бир неча маъно келиб чиқишига ва уни турлича талқин қилиш ёки тушунишга йўл қўймаслик керак.
5	Вақт бўйича қисқа бўлиши керак	Ахборотлар билан ишлаш вақтини тежаш мақсадида қисқа муддатли қарорлар қабул қилиниши лозим.
6	Вақт бўйича аниқ бўлиши лозим	Ҳар қандай қарорнинг бажарилиш муддати аниқ кўрсатилиши керак. Акс ҳолда унинг бажарилишини объектив назорат қилиш имкониятига эга бўлмайди.
7	Тезкор бўлиши керак	Ҳар қандай қарор ўз вақтида, яъни ишлаб чиқаришдаги вазият талаб қилган вақтнинг ўзида қабул қилиниши зарур. Кечикиб ёки шошқалоқлик билан қабул қилинган қарорнинг ҳар иккиси ҳам зарарлидир.
8	Самарали бўлиши лозим	Қабул қилинган қарорнинг самаралилиги деганда қўйилган мақсадга энг кам ҳаражат билан эришиш тушунилади.

Қарор қабул қилиш имкониятининг муқобил йўллари бўлганда вужудга келади ва раҳбар улардан бирини, энг мақбўлини танлайди. Қарорнинг энг самарали вариантини топиш учун раҳбар «етти ўлчаб бир кес» мақолига риоя қилиши даркор. Пухта ўйлаб иш олиб бормаслик қанчалик қимматга тушишини куйидаги мисолдан кўриш мумкин.

Масалан, Тошкент – Жиззах катта йўлининг маълум қисмини қайта созлаш тўғрисида бир неча марта ношудларча қабул қилинган қарорлар натижасида давлатнинг қанчадан-қанча маблағи беҳуда сарфланган. Дастлаб йўлни иккига ажратиб турадиган қарор мақсадини хўжалик мақсадига мувофиқлаштириш, меҳнат жамоаси манфаатларининг жамият манфаатларига мувофиқлигини аниқлаш, меҳнат ва моддий ресурслардан тежамли фойдаланиш, техникавий, иқтисодий ва социал ривожланиш тенденцияларини ҳисобга олиш зарур.

Қайд қилинганларни умумлаштириб айтганда, бошқарув қарорлари куйидаги талабларга жавоб бериши керак.

Қарор қабул қилишда раҳбарнинг ваколати ва жавобгарлиги муҳим аҳамиятга эга. Маълумки, ҳар бир раҳбар қабул қиладиган қарорнинг доираси ҳар ҳил бўлади. Масалан, уста (мастер) асосан тезкор тусдага кундалик масалаларга доир, цех бошлиги худди шу тезкор масалалар юзасидан цех ва иш участкаларининг ишини мувофиқлаштиришга, ўзаро мослаштиришга доир қарорлар қабул қилади. Директор (раис) асосан истиқболдаги масалар бўйича қарор қабул қилади.

Турли раҳбарлар қарор қабул қилишга турлича ёндашадилар масалан, улардан баъзилари қарорни мустақил қабул қилади, унинг натижасини талаб этилгандагина юқори турган раҳбарларга маълум қилади, бошқалари юқори турган раҳбар билан келишмай туриб ҳеч қандай қарор қабул қилмайди. Учинчи турдаги раҳбарлар мустақил қарор қабул қилишдан чўчийди, ўз раҳбари кўрсатмасини кутиб ўтираверади.

Ҳар қандай даражадаги раҳбар ўз ҳуқуқ ва бурчларини, масъулият ва жавобгарлигини, ўз вақтида қабул қилинмаган ёки кечиктириб қабул қилинган қарор учун жавобгар бўлишини аниқ тасаввур қилиши керак. Раҳбар зиммасига юкланган вазифалар юзасидан бир марта ва узил-кесил қарор қабул қилишга эришмоғи лозим. Ҳар қандай майда-чуйда нарсалар юзасидан юқори

турган раҳбарларга мурожаат қилавериш, биринчидан, уларни ишдан чалғитса, иккинчидан, бу раҳбарнинг билим доираси торлигидан, ўз соҳасини яхши билмаслигидан, ўз вазифасини уддалай олмаётганлигидан далолат беради. Ҳар қандай раҳбар ҳам, қолаверса оддий ходим ҳам ўз зиммасига юклатилган вазифаларни тезкорлик билан ҳал қилишни ўзининг бурчи эканлигини яхши билиши керак.

Кўндаланг турган масалалар юзасидан бир марта ва узил-кесил қарор қабул қилишга эришмоқ керак. Бошқарувнинг ҳар бир бўғини ўз ишини бажариши керак, юқори органларга ҳадеб мурожаат қилинаверилса, улар йирик муаммолар билан шуғулланишга етарли вақт топа олмай қолишлари мумкин. Қуйи органлар ўз ҳуқуқлари доирасидаги масалаларни тезкор ҳал қилишлари мумкин:

- Хусусийлаштириш жараёнларини чуқурлаштириш.
- Рақобат муҳитини шакллантириш.
- Чуқур таркибий ўзгаришларга эришиш.
- Кичик ва ўрта бизнесни ривожлантириш каби дастурлар мисол бўла олади.

## 2.7. Соғлиқни сақлашда бошқарув қарорлари таснифи

Бошқарув жараёнида турли масалалар юзасидан, турли даражада хилма-хил моҳиятга ва мазмунга эга бўлган минглаб қарорлар қабул қилинади.

Уларни қуйидаги белгилар бўйича гуруҳларга бўлиш мумкин

### Бошқарув қарорларининг таснифи

№	Гуруҳлаш белгилари	Бошқарув қарорлари
1	Амал қилиш даврига кўра	- стратегик қарорлар - тактик қарорлар
2	Мазмуни ва амал қилиш хусусиятига кўра	- ижтимоий-иқтисодий қарорлар - техникавий қарорлар - стереотип қарорлар - ташаббусли қарорлар
3	Такрорланиш ёки янгилик даражасига кўра	- анъанавий қарорлар - тавсияли қарорлар
4	Ахборот билан таъминланганлик даражасига кўра	- аниқ қарорлар - ноаниқ қарорлар

5	Амал қилиш хусусиятига кўра	- вақтинчалик қарорлар - оператив (тезкор) қарорлар - мунтазам қарорлар - вақти-вақти билан қабул қилинадиган қарорлар
6	Қарорни қабул қилиш шаклига кўра	- яккабошлик принципи асосида қабул қилинган қарорлар - коллегиялик асосида қабул қилинган қарорлар - консенсус принципи асосида қабул қилинган қарорлар - «Ринги» усули асосида қабул қилинган қарорлар

*Тактик қарорлар* мақсадга эришишнинг восита ва усуллари хусусидаги жорий, тезкор қарорлардир. Масалан:

- Корхона, фирманинг жорий режаларини туиш ва жорий қилиш.

- Кадрлар масаласини ҳал қилиш ва х.к.

Мазкур қарорлар юқори ва ўрта бўлим раҳбарлари томонидан узоғи билан икки йилгача бўлган муддатга қабул қилинади.

*Умумий қарорлар* бир хил муаммога дахлдор бўлиб, барча бўғинлар учун бирдек амал қилади. Масалан, иш кунининг бошланиши ва тугаши, тушлик вақти, иш хақини тўлаш муддатлари ва бошқа танаффуслар.

*Махсус қарорлар* тор доирадаги муаммога таянган бўлиб, корхонанинг муайян бир бўлими ёки бир гуруҳ ходимлари юзасидан қабул қилинади.

*Стереотип қарорлар* одатда қатъий йўриқномалар, меъёрий ҳужжатлар доирасида қабул қилинади. Бундай қарорлар баъзан кундалик, баъзан масалалар бўйича қабул қилинади, лекин ўзгаришлар асосан муддатларга, айрим сифат параметрларига, ижрочиларга талукли бўлади.

Раҳбар стереотип қарорларни одатда ортиқча тайёргарликсиз қабул қилади. Ходимларни ишга олиш ва ишдан бўшатиш, корхонанинг фаолиятини рисоладагидек бошқариш юзасидан чиқарилган буйруқларни шундай қарорлар жумласига киритиш мумкин.

*Ташаббусли қарорлар* ўз тавсифига кўра новаторлик мазмунига кўра эса истиқболни назарда тутадиган қарорлардир. Бундай қарорлар вазиятни синчковлик билан батафсил ўрганишни, махсус

кўзатув материалларига асосланишни, махсус ҳисоб-китобларнинг амалга оширилишини талаб қилади.

Ташаббусли қарорлар эркин ҳаракатга асосланиб қабул қилинади.

*Анъанавий қарорлар* – бу одатий вазиятларда қабул қилинадиган қарорлардир. Уларнинг амал қилиш доираси олдиндан маълумдир. Бунга, корхона ёки фирманинг ишлаб чиқариш дастўрини қабул қилишга оид қилинган қарорлар мисол бўла олади.

*Тавсияли қарорлар* ўз моҳиятига кўра ташаббусли қарорларга яқин бўлиб, уларда корхона фаолиятини яхшилаш борасидаги тавсиялар ўз аксини топади.

*Аниқ қарорлар* тула-тўқис ахборот мавжуд бўлган ҳолдагина қабул қилинади. Шу сабабли, бундай қарорларнинг амалга ошиш эҳтимоллиги бирга яқин бўлади.

*Ноаниқ қарорлар* – бу таваккал билан – тўла бўлмаган ахборотга асосланиб қабул қилинадиган қарорлардир. Бошқача қилиб айтганда, бундай қарорлар кўтиладиган натижага баҳо бериш имконияти бўлмаган ҳолларда таваккал қилиб қабул қилинадиган қарорлардир.

Масалан, Мудофа вазирлигининг энг янги, мураккаб қуролини яратиш тўғрисидаги лойиҳани тасдиқлаш бўйича қабул қилинган қарори, одатда ноаниқ қарор шаклида бўлади. Чунки ишлаб чиқарилган қуролнинг қанчалик самарали ёки самарасизлиги, унинг, қанчалик пухта яратилганлиги, нечоғлик мўлжални оқлаганли билан исботланади. Эҳтимол, таваккал қилиб ишлаб чиқарилган янги қуролга эҳтиёж умуман бўлмаслиги мумкин.

Ана шундай ва шунга ўхшаш ҳолларда қабул қилинган қарорлар, одатда ноаниқ ёки таваккал қилиб қабул қилинган қарорлар ҳисобланади.

Амал қилиш характериға қараб бошқарув қарорлари қуйидаги турларга бўлинади:

- вақтинчалик қарорлар;
- тезкор (оператив) қарорлар;
- мунтазам қарорлар;
- вақт-вақти билан қабул қилинадиган қарорлар.

*Вақтинчалик қарорнинг* амал қилиши маълум муддат билан чекланади ёки доимий қарор қабул қилингунча амал қилади. Ма-

салан, бирор-бир байрам муносабати билан корхонада навбатчиларнинг тайинланиши бўйича чиқарилган буйруқ шундай қарорларга мисол бўла олади.

*Тезкор (оператив) қарор* кечиктирмай ижро этиш учун чиқарилади. Масалан, табиий офат содир бўлган ҳолларда уни барта раф қилиш бўйича қабул қилинган қарорлар ана шундай қарорлар туркумига киради.

*Мунтазам қарорлар* белгиланган муддатларда чиқарилади. Масалан, хўжалик фаолияти якунига доир қабул қилинадиган (декада, ой, йил чораги, ярим йиллик, тўққиз ойлик ва йиллик) қарорлар шундай қарорларга мисол бўла олади.

*Вақт-вақти билан қабул қилинадиган қарорлар* ҳар замонда бирон сабабга кўра қабул қилинади. Масалан, шаҳар транспорти хизматининг самарадорлигини аниқлаш мақсадида бирор-бир автобус маршрутидаги ҳаракатни кузатиш бўйича қабул қилинган қарор шундай қарорлар туркумига киради. Қабул қилинадиган қарорлар таркибида яккабошчилик ва яқдиллик асосида қабул қилинадиган қарорлар ҳам бўлади. Аммо яккабошчилик асосидаги қарорлар кўп ҳолларда асосли танқидга учраб туради. Сабаби, раҳбар яккабошчиликка асосланган қарорни аксарият ҳолларда ўзини кўрсатиш мақсадида қабул қилади. Бундай раҳбар фаолиятининг 80–90 фоизи буйруқбозликка асосланган бўлади. Бу жамоада кескинликнинг юзага келишига сабаб бўлади. Бошқарув қарорлари жамоа фикрига таянган ҳолда қабул қилинмас экан, бошқарувчи билан бўйсунувчилар ўртасидаги муносабатларнинг кескинлашуви, ўзаро ишончнинг йўқолиши, низоларнинг келиб чиқиши муқаррардир.

Яккабошчилик тамойилидан фарқли уларок, яқдиллик тамойил асосида ҳам қарорлар қабул қилинади. Бу тамойил моҳиятига кўра илгари сурилаётган муқобил фикрни сўзсиз қуллаб-қувватлашдан иборат. Бундай бўлиши жуда кам учрайдиган ходисадир, чунки қарорларни қабул қилишда қатнашадиган кишилар демократик услубда фикрлаш тарафдорлари бўлса-да, одатда бошқаларникидан фарқ қиладиган ўз фикрига эга бўлади.

Яқдиллик кўпинча фавқулодда рўй берадиган вазиятларда қарор қабул қилишда, шунингдек ааршилиқ кўрсатувчи гуруҳларда «Коалициялар» бўлмаган ҳолларда юзага келади. Бизнинг шароитда яқдиллик «маъқуллаймиз» деган ғалати шаклни эгаллайдики, бу иқтисодиётдагина эмас, балки бутун жамиятга ҳам зарар



етказиши мумкин. Шундай бўлса-да, биздаги кўпгина бошқарувчилар ва Парламент вакиллари, шу тамойилга амал қилишга мойилдир.

Коллегиаллик (кўпчилик) тамойили «коалициялар», яъни турли иттифок ёки бирлашмалар рўйирост маълум бўлиб турган вазиятларда, ҳар хил фикрлар рақобат қиладиган ҳолларда амал қилади. Шу сабабли қарор қабул қилишда овоз бериш йўлига ўтилади. Бундай ҳолларда қабул қилиш учун кўпчиликнинг овозига таянилади. Кўпчилик ҳолларда ярмидан кўп овоз гоҳида принципал масалалар юзасидан меъёр 2/3 деб тасдиқланади.

Консенсус тамойили тур фикрлилик, яъни фикрлар плюралиزمи кучайган ҳамда ахборот оқими тобора кучайиб борган ҳолларда қўлланилади. Ўз моҳияти билан:

**Консенсус** — бу қарорларни ишлаб чиқиш жараёнида барча баҳсли масалалар ва турли-туман фикрлар юзасидан бир битимга келиш ёки келишидир.

Консенсусга ўзаро фикр алмашиш ва маслаҳат, шунингдек илгари сурилаётган муқобил масалаларни мақсадга мувофиқлаштиришнинг ҳар хил усулларини қўллаш ёрдамида эришилади.

«Ринги» усули япон бизнесида кенг қўлланиладиган усулдир. Бу усулга кўра мажлисларда эмас, балки сўраб чиқиш йўли билан розилик олиш воситасида ҳал этилади, бир неча босқичда амалга оширилади.

### «Ринги» усулини қўллаш босқичлари

№	Босқичлар	Изоҳ
1	Биринчи босқич	Бу босқичда фирма раҳбарияти қандай муаммо юзасидан қарор қабул қилиниши лозим бўлса, шу муаммо (масалан, янги маҳсулот турини ишлаб чиқаришга) доир умумий мулоҳазаларни жалб этилган мутахассислар билан биргаликда ўртага ташлайди
2	Иккинчи босқич	Муаммо «пастга», яъни лойиҳа устида иш ташкил этиладиган поғонага узатилади.
3	Учинчи босқич	Бу босқичда тайёрланаётган лойиҳанинг барча жиҳатлари бўйича ижрочилар билан батафсил келишиб олинади. Аслида бу ихтилофларни, қарама-қарши нуқтан назарларни бартараф этиш босқичидир.
4	Тўртинчи босқич	Муаммони ҳал қилиш учун махсус кенгаш ва конференциялар ўтказилади.
5	Бешинчи босқич	Бу босқичда ҳужжат ижрочилар томонидан имзоланади, ҳар ким ўз муҳрини босади ва ҳужжат фирма раҳбарияти томонидан тасдиқланади.

Японияда «Ринги» усулини эҳтиёткорлик, авайлаш, жамоат масъулиятини олдинга сурувчи бошқарув фалсафасининг кўри-нишларидан бири деб ҳисоблаш одат тусига кирган. Гарчи бу усулнинг хаддан ташқари сермашаққат бўлгани учун япон матбуо-тида унинг шаънига айтилган танқидни учратиш мумкин бўлсада, уни қўллашдан воз кечиш тўғрисида ҳеч нарса дейилмайди.

Қарор шахс томонидан қабул қилинар экан, унда бу шахс фазилатлари у ёки бу даражада акс этмай қолмайди. Шу нуқтаи назардан қуйидаги кўринишдаги қарорларнинг мавжудлиги эъти-роф этилади:

- мўътадил, мувозанатлашган қарорлар;
- туртки берувчи (импульсли) қарорлар;
- тинч ҳолатни сақловчи (инертли) қарорлар;
- таваккалли қарорлар;
- эҳтиёткорона қарорлар;
- оқилона қарорлар.

Мувозанатлашган қарорларни, одатда мазкур муаммони обдон билган, ҳар бир ҳаракатини «етти ўлчаб бир кес» қабилида иш тутадиган, ўзининг хатти-ҳаракатларига танқидий нуқтаи назардан ёндошадиган менежерлар қабул қилади. Бундай бошқарувчилар қарорни қабул қилишдан олдинроқ у тўғрисида ўзининг таянч фикрига эга бўлган бўлади.

Туртки берувчи (импульсли) қарорларни қабул қилувчи раҳ-бар ранг-баранг фикр, ғояларни осонлик билан ўйлаб топадиган, аммо уларни аниқлаш, баҳолаш, текширишга имконият топа ол-майдиган раҳбардир. Шу сабабли бундай қарорлар бирданига қа-бул қилиниб, етарли даражада асосланмаган ва ишончсизроқ бўлади.

Тинч ҳолатни сақловчи (инертли) қарорлар чуқур изланишлар натижасида қабул қилинади. Бунда қарор тезкор ғоянинг пайдо бўлишдан кўра кўпроқ, аниқлик киритиш, назорат қилиш асосида қабул қилинади. Шу сабабли бундай қарорларда новаторлик, оригиналлик ва жуда созлик аломатлари ўз аксини топмайди.

Таваккалли (рискли) қарорларнинг импульсли қарорлардан фарқи шундаки, уни қабул қилувчи бошқарувчилар ўз тахмин-ларини асослашга ўринмайдилар. Улар ўзларига ишонган ҳолда ҳеч қандай хавфдан қўрқмайдилар.

Эҳтиёткорона қарорлар ўз ишига ниҳоят пухта ёндошадиган, унга танқидий нуқтаи назардан қарайдиган, турли вариантларни баҳолаб иш тутадиган менежерлар томонидан қабул қилинади. Бу қарорларда оригиналлик ва янгилик аломатлари ўз аксини топмайди.

Кайд қилинган қарорлар, одатда тезкор бошқарувни амалга ошириш мақсадида қабул қилинади. Стратегик ва тактик бошқарув мақсадида эса иқтисодий таҳлилга, оптималлаштиришга асосланган оқилона қарорлар қабул қилинади.

*Стратегия қарор* мақсадга эришишда муҳим аҳамиятга эга. У юқори бошқарув органлари томонидан туб ва истиқболли дастурларни ишлаб чиқиш мақсадларида қабул қилинади.

Бошқарув қарорлари қуйидаги унсурлардан ташкил топади.



Маълумки, қарор қабул қилиш зарурияти мавжуд, амалдаги ҳолатнинг муаммони ҳал этиш учун талаб этиладиган ҳолатга мос тушмаслиги натижасида юзага келади. Ана шу ернинг ўзида муаммо келиб чиқади. Бу муаммонинг ечими қуйидаги саволларга жавоб беришни талаб қилади:

– Нима қилиш керак (масалан, истеъмолчиларнинг яна қандай янги талабларини қондириш керак ёки маҳсулотнинг қандай сифат кўрсаткичларини яхшилаш лозим)?

– Қайси воситаларни (қандай технологияни) қўллаш лозим?

– Ишлаб чиқариш ҳаражатлари қай даражада, қандай микдорда бўлиши керак?

Қабул қилинган қарор режа, топширик, буйруқ, фармон ва фармойишлар орқали юридик кучга қаратилади ва амалга оширилади. Шу нуқтаи назардан қарорни бошқарув биносининг пойдевори дейиш мумкин.

## 2.8. Қарорларни ишлаб чиқиш ва уни қабул қилиш

Қарорларни ишлаб чиқиш ва уни қабул қилиш куйидагилардан иборат:

- Қарорларни ижросини уюштириш ва уларни бажаришни назорат қилиш;
- Вазиятни таҳлил қилиш;
- Қарорларни бажариш;
- Қарорларни бажаришга раҳбарлик қилиш.

Қарор қабул қилишдаги асосий масала фақат муқобил вариантни танлаш эмас, балки бошқарув олдида куйилган мақсаднинг оқилона ечимини топишдан иборат. Шу сабабли, қарорни ишлаб чиқиш жараёни айрим унсурлар мазмуни ва қўламига кўра ҳилма-ҳил ва анча мураккабдир. Қарорни ишлаб чиқиш жараёни куйидаги босқичларни ўз ичига олади:



Келтирилган чизма тахминий бўлиб вазиятга ва ҳал қилинаётган ҳолатнинг хусусиятларига кўра ўзгариши мумкин. Умуман қарорни ишлаб чиқиш жараёнида куйидаги саволларга жавоб топиш лозим бўлади:

- Нима қилиш керак (объект миқдори ва сифати)?
- Қандай ҳаражат (ресурслар) эвазига?
- Қандай тарзда (технологияда) бажариш керак?
- Ким учун бажариш керак?
- Қандай муддатда бажариш лозим?
- Ким томонидан бажарилиши керак?
- Қайси жойда бажариш лозим?
- Қандай (иқтисодий, социал, техникавий, экологик) самара беради?

Агар шу саволларга миқдор нуқтаи назардан тўғри жавоб топиб, уларни макон ва замонда, шунингдек, ресурс ва бажарувчилар билан боғлай олмасангиз, билингки сиз қарорни ишлаб чиқиш технологиясини тўлиқ уддалай олмаган бўласиз.

Қарорни ишлаб чиқиш жараёни вазиятни таҳлил қилиш ва вазифани аниқлаб олишдан бошланади. Вазиятни таҳлил қилиш куйидагиларни амалга оширишни талаб қилади:

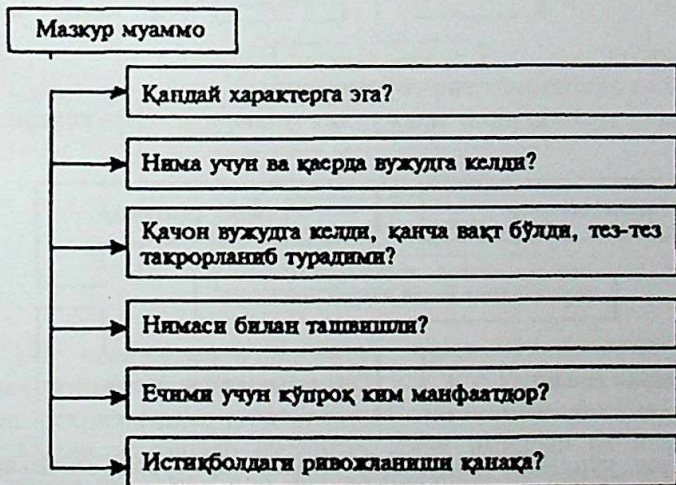
- таҳлил қилинаётган объект ҳолатини, унинг сифат жиҳатларини, ресурслар билан таъминланганлигини таҳлил қилиш;
- мазкур объект самарадорлигини энг юқори самарага эга бўлган ўхшаш объект билан таққослаш;
- таққосланаётган объектлар кўрсаткичлари ўртасидаги тафовутлар сабабини аниқлаш;
- адабиётлар манбаини, илмий-тадқиқот ишлари бўйича ҳисоботларни, патент фонди, истеъмолчилар имкониятлари ва шу кабиларни таҳлил қилиш;
- ишлаб чиқарувчи ва рақобатчилардаги ишлаб чиқаришнинг ташкилий-техник даражасини таҳлил қилиш;
- мазкур объектнинг тараққиёт йўналишларини шакллантириш ва х.к.

Бошқариш жараёнида доимо бирон-бир масалани ҳал қилишга тўғри келади. Чунки турли сабаблар туфайли белгиланган параметрлардан оғиш содир бўлади, янги жараёнларга зарурият тугилади, натижада ишлаб чиқариш олдида пайдо бўлган муаммони билиш, уни таҳлил қилиш ва ҳал этиш зарурияти юзага келади.

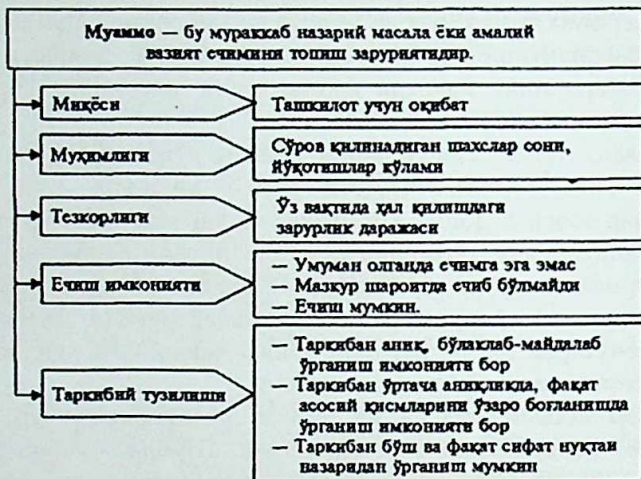
Қарор қабул қилиш заруратига таҳлил қилинаётган объектдаги аниқ вазият аниқлангич, турли йўллар билан эришиладиган қарор мақсади шакллантирилади ва унинг ечими бўйича вазифалар белгиланади. Қарорнинг мақсади юқори орган томонидан кўрсатиб берилиши мумкин.

Масалан, ғалла етиштиришни кескин кўпайтириш ва ғалла мустақиллигига эришиш мақсад қилиб қўйилди. Бир қатор мулоҳазалар асосида донни етиштиришга энг яхши мослашадиган туманлар аниқланади. Вазирлик уларнинг ихтисослашувини ўзгартириш тўғрисида қарор қабул қилади ва бунинг учун у туманларни дон етиштиришга кўчириш режасини ишлаб чиқади. Туман раҳбарлари топшириқ олгач, қарорни ишлаб чиқаришга тадбиқ этиш учун ҳар томонлама тайёргарлик куради.

Бу ерда асосий мақсад ва вазифа республика учун зарур бўлган дон маҳсулотини етиштиришдир. Шундай қилиб, муаммони аниқлаш, вазиятни ва муаммонинг келиб чиқиш сабабларини аниқлашдан бошланади. Вазиятни аниқлаш деганда муаммонинг келиб чиқиш сабабларини таҳлил қилиш тушунилади).

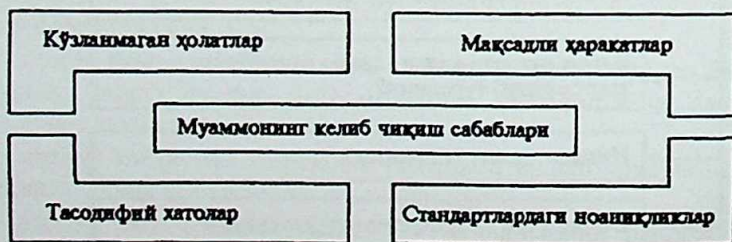


### Муаммо куйидагича тушунча ва таснифга эга



Муаммо асосан:

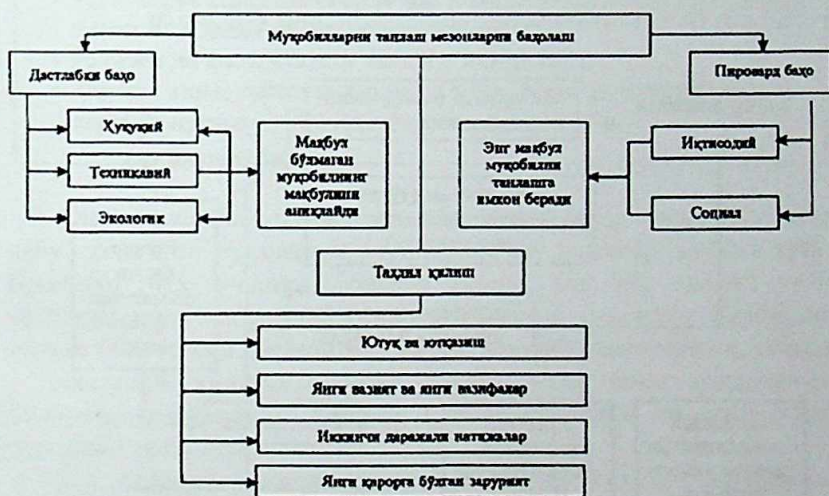
- мавжуд бўлган ҳолатнинг бўлиши лозим бўлган ҳолатга мос тушмаслик;
- ноаниқлик;
- сабаб ва оқибатнинг аниқ бўлмаслиги;
- бир неча муқобилнинг мавжудлик ҳолларида юзага келади.



Чизмадан кўриниб турибдики, муаммолар турли сабаблар, яъни кўзланмаган ҳолатлар, олдимизга қўйилган мақсаднинг ечими бўйича бўладиган ҳаракатлар, айрим стандартларда мавжуд мезонларнинг ноаниқликлари ва ниҳоят йўл қўйилиши мумкин бўлган тасодифий хатолар туфайли вужудга келиши мумкин. Бу

муаммоларнинг ечими қарор моделини ишлаб чиқиш билан боғлиқ.

Қарор моделини ишлаб чиқиш ва макбул вариантни ажратиб олиш эса мезонларни танлаш билан бевосита боғлиқ. Мезонларни танлаш вазифаларнинг ҳар хил вариантларини муҳокама қилиш, уларнинг кучли ва заиф томонларини аниқлашдан бошланади. Бу масалани ҳал қилишда таклиф қилинган вариантларни иқтисодий таҳлил қилиш муҳим аҳамиятга эга. Берилган вариантларни таҳлил қилишда математик, график, мантиқий ва бошқа усуллар кулланилади. Танлаб олинган вариантнинг мақсадга мувофиқлиги ва афзаллиги иқтисодий, ижтимоий, сиёсий, техник ва бошқа мезонлар бўйича умумий тарзда баҳоланади.



Энг мақбул қарорни ишлаб чиқиш кўп жиҳатдан омилкор кишиларнинг ва айниқса, келгусида шу қарорни бажарувчиларнинг фикри нақадар тула ҳисобга олинганлигига боғлиқ.

Мезонлар танлаб бўлингач, аниқ омиллар ва шароитларни танлашга ўтилади. Зеро, ишлаб чиқариш натижалари ва мақсаднинг амалга ошуви шуларга боғлиқ бўлади. Бўларга яна ресурслар, (моддий, молиявий, меҳнат), техника ва технология, топшириқни



бажаришга кетадиган вақт, хом ашё етказиб берувчилар, ўзаро алоқалар киради.

Имкони борича камроқ фармойиш бериш керак. Тажиба шуни кўрсатадики, фармойиш қанчалик кўп бўлса, уни бажариш ва ижросини назорат қилиш шунчалик қийин бўлади. Бир вақтда бир неча фармойиш бериш тавсия этилмайди. Топшириқларни ҳар ҳил вақтда, бажарилиш изчиллигига қараб бериш мақсадга мувофиқдир.

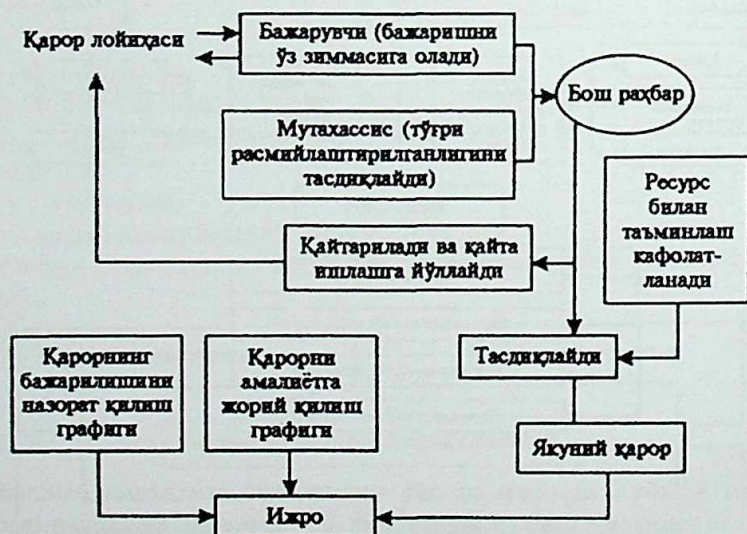
Қарор қабул қилишга қуйидагилар ўз таъсирини кўрсатади:

Бошқарувчининг қадриятларга бўлган талаби унинг хати ҳаракати ва қабул қиладиган қарорларига ўз таъсирини кўрсатади;

Қарор қабул қилинаётган муҳит таъсирини кўрсатади;

Хавф омиллари таъсирини кўрсатади;

Ахброт билан таъминланганлик таъсирини кўрсатади.



Ҳар қандай қарорни қабул қилишда раҳбар қуйидаги 10 та тамойилга амал қилса, фойдадан ҳоли бўлмас эди.

- Тафсилотларни билиб олишдан олдин муаммони тўғалигича ҳал қил.
- Эҳтимол тутилган ҳамма вариантларни кўриб чиқмагунга қадар қарор қабул қилма.

- Ҳатто ҳамма тан олган ҳақиқатларга ҳам шубҳа билан қара, уларни рад этишдан кўрқма.
- Муваффақият жуда оз бўлиб кўринганда ҳам олдинда турган муаммога турли хил нуқтаи назарлардан қарашга интил.
- Ҳал қилинган муаммонинг моҳиятини яхшироқ тушуниб олишга ёрдам берадиган модел ёки ўхшашликни изла.
- Ҳақиқатга яқинлашиш учун имкони борича кўпроқ саволлар бер.
- Ҳаёлингга келган биринчи қарор билан қаноатланиб қолма.
- Узил-кесил қарор қабул қилишдан олдин ўз муаммоларинг ҳақида бирон-бир киши билан гаплашиб кўр.
- Ўз сезги ва ҳиссиётингга эътибор билан қара.
- Ҳар бир киши ҳаётга ва ҳар кун пайдо бўлиб турадиган муаммоларга ўз нуқтаи назаридан қарашини унутма.

*Қарорларни бажариш* –бу оқибат натижасида юқори бўлганда қабул қилинган режаларни, шунингдек шу режалар асосида қуйи бўғинлар (цех, участка, бригада, смена, ҳар бир ходим) учун тўзилган режа ёки топшириқларни бажариш демакдир. Қарор энг аввало буйруқ ёки фармойиш тарзида расмийлаштирилади, сўнгра у маъмурий ҳужжат тусини олади. Унда аниқ ижрочилар, бажариш муддатлари, назорат қилиш усуллари ва хоқозолар кўрсатилган бўлади.

*Қарорларнинг бажарилишига раҳбарлик қилиш* – бу фирма, корхона, цех, участка, бригаданинг бошқариш аппарати томонидан ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш жараёнида раҳбарлик қилиш бўйича аниқ масалаларни ҳал этиш демакдир.

Бунда ҳар бир бўлинма ўзининг функционал вазифасини бажариш билан банд бўлади. Бинобарин, бошқаришнинг ягона тизими амал қилади. Шу тариқа барча бошқарув бўлинмалари бир-бирига ўзаро таъсир кўрсатиб, бош режаларнинг бажарилишини таъминлайди.

Раҳбарнинг асосий вазифаси бошқарув тизимини мақсадга мувофиқ уюштиришдан ва ўзи учун ишлаб чиқаришнинг туб

масалалари билан шуғулланиш имкониятини яратишдан иборатдир.

Қарорларни бажарилишига раҳбарлик қилиш жараёнида раҳбарнинг вазифаси ходимларнинг шахсий манфаатларини умумманфаатлари билан мувофиқлаштиришга эришишдан иборатдир. Жамоага муваффақиятли раҳбарлик қилиш фармойиш бериш ва назорат қилиш усуллари, шакллари ва техникасини билишгина эмас, балки топшириқларни бажаришга ходимларни сафарбар эта олиш қобилиятини ҳам талаб қилади.

Эришилган ютуқларни раҳбар фақат ўзининг хизматлари этиб кўрсатмаслиги лозим. Қарор ижро этилмай қолганда айбдорни жазолашдан олдин бунинг сабабларини диққат билан ўрганиш зарур.

Кўпчилик раҳбарлар яхши қарор қабул қилишни билмасликлари туфайли эмас, балки уларни амалга оширишни ташкил қила билмасликлари сабабли ўз лавозимларига мос келмай қоладилар. Баъзида бир масала юзасидан икки-уч марталаб қарор қабул қиладилар. Қарорларнинг бажарилмай қолиш сабаблари ҳам мана шундадир.

**Қарорни муваффақиятли амалга ошириш учун кўргазмали чизма жадвал тузиш лозим. Унда ижрочилар, бажариш муддатлари, тақсимланган иш ҳажми, объектларга бўлиниш, сарфланадиган ўртача вақт, моддий ва маънавий ресурсларга бўлган эҳтиёж қайд қилинади.**

**Ташкилий режа ижрочиларга етказилади, тушунтирилади, зарур бўлган тақдирда йўл-йўриқ, услубий кўрсатмалар берилади.**

Қарорларни бажарилишига раҳбарлик қилишда раҳбар муайян меъёрий ҳужжатга таянади. Корхона, фирма тўғрисидаги қонун ёки низом ана шундай меъёрий ҳужжатлардан ҳисобланади. Бу ҳужжатда мазкур корхона (бўлинма)нинг асосий вазифалари, ҳуқуқ ва мажбуриятларидан ташқари унинг штат жадвали ва маъмурий раҳбар (бошлиқ, мудир) кўрсатилган бўлади. Низомда кўпинча ушбу бўлинманинг бошқа хизматлар билан функционал алоқалари тартибга солинади.

Бундай Низомнинг тахминий тархи қуйидагича бўлиши мумкин.

Шундай қилиб, ҳар бир бошқарув бўлими яхлит уюштирилган бўлиб, уни битта раҳбар бошқаради. Ходимлар ўртасида мажбуриятлар ва жавобгарлик улар учун мустақиллик ва ташаббус кўрсатишнинг энг кўп имкониятларини таъминлайдиган қилиб тақсимланади.

Ҳар бир бўлимда барча ходимларнинг вазифалари, жавобгарлиги ва ҳуқуқи деган тамойилга амал қилинган ҳолат аниқ белгиланади. Шунга биноан ҳар бир ходимга мажбурият, ҳуқуқ, ва жавобгарлик ёзма тарзда аниқлаштирилади. Бу эса ходимларни бир-бирларининг ишига аралаштиридан ҳоли қилади.

Низомга биноан одатдаги шароитларда раҳбар фақат бевосита бўйсунувчиларгагина фармойиш беради. Бошқа бўйсунувчиларга фармойиш фақат уларнинг бевосита раҳбарлари орқали бериледи. Масалан, цех бошлига формал жиҳатдан хизмат бўйича ўзидан паст турган барча ходимларга буйруқ бериш ҳуқуқига эга. Бироқ у бевосита раҳбарларни четлаб буйруқ берганда бу ҳол:

- ташкилий парокандаликка олиб келади;
- интизомга салбий таъсир кўрсатади;
- кўнгилсиз социал оқибатларни келтириб чиқаради.

Баъзан раҳбарлар ўртасида бир-бирининг ишига аралаштириш ҳоллари рўй беради. Бундай ҳаракат ҳам раҳбарлар орасида маълум норозиликни келтириб чиқаради.

Бошқариш жараёнидаги охириги босқич – бу қабул қилинган қарорлар ижросини назорат қилишдир.

Хақиқий ҳолатни билмасдан ва далилларни текширмасдан туриб, тўғри ва оқилона раҳбарлик қилиб бўлмайди. Қуйи бўғинларни бошқаришда асосан ҳисобга олишнинг тезкор ва бухгалтерия ҳисоби турларидан фойдаланилади.

Яхши йўлга кўйилган ҳисобга олиш самарали қарорлар ишлаб чиқиш, уларнинг бажарилишини кўзатиб бориш имконини беради. Ҳисобга олишдаги чалкашлик, одатда ишлаб чиқаришни бошқариш аҳволнинг ёмонлигидан ва катта камчиликлар мавжудлигидан далолат беради.

Назорат функцияси раҳбарнинг энг муҳим вазифасидир. Раҳбар қабул қилинадиган қарорларнинг ташаббускори бўлганлиги сабабли у шу қарорларнинг бажарилиши устидан назоратни ташкил қилишнинг ҳам ташаббускори бўлиши керак. Қарорларнинг ижро этилишини назорат қилмайдиган раҳбар ўзи ишлаётган

ишлаб чиқаришга эмас, балки бошқа корхоналарга ҳам зарар етказиши, яъни уларнинг ишида кечикишлар, ўзи лишлар пайдо бўлишига сабабчи бўлиши мумкин.

**Ўз қарорининг ижросини текширмаган раҳбар, интизомсиз, иж-  
рочиларни нотўғри тарбиялаган раҳбар ҳисобланади.**

Яхши йўлга қўйилган назорат ишончли қайтма (жавоб) алоқа-қадир. Бундай алоқа бўлмаса, бошқариш тизими нормал ишлай олмайди, бошқариш қарорларининг амалга оширилишига зарур бўлган ҳолларда тузатишлар киритиб бўлмайди. Қарорнинг бажарилишини назорат қилиш хулосалар чиқаришни ҳам ўз ичига олади. Бундан мақсад қарорнинг ҳақиқий натижаси ва самарасини аниқлаш, шунингдек, қарор қабул қилиш воситаларидан фойдаланиш тажрибасини умумлаштиришдир.

Одатда, қарор қабул қилиш жараёни турли босқичларга ажратилади. Ноаниқликларнинг олдини олиш мақсадида унинг *уч асосий босқичи*: тайёргарлик, мақсадларни белгилаш ҳамда уларни амалга ошириш босқичлари ажратиб кўрсатилади.

*Тайёргарлик босқичида* муаммо аниқланади ва тавсифланади. Бунда муаммони ҳал қилиш учун зарур маълумотлар базаси шакллантирилади, ҳал қилиниши керак муаммолар рўйхати тузилади (кун тартиби белгиланади), улар орасидан энг муҳим муаммолар ажратиб олинади ҳамда уни ҳал қилишда эришилган ютуқларни аниқлаш мезонлари ишлаб чиқилади.

Мазкур босқичда қўлланиладиган технологиялар қуйидагича амалга оширилади: вазиятни таҳлил қилиш асосида муаммо аниқланади, муаммонинг мавжудлигини тан олганидан сўнг *қуйидаги муқобил ҳаракатлардан бири танланади*:

1) муаммога бетараф муносабатда бўлиш ёки унга нисбатан ўз нуқтаи назарини билдириб, бошқа ҳаракатлардан ўзини тийиш;

2) муаммони ҳал қилиш билан боғлиқ хатти-ҳаракатларни атайин орқага суриш;

муаммони ҳал қилиш бўйича фаол ҳаракат олиб бориш

Қарор қабул қилиш моделларидан олдин модел нималигига изоҳ берамиз.

Модел бу – бошқарув олдида турган вазифани ҳал этиш чизмасы

Моделни асосий тавсифи бу қўлланилаётган ҳаёти вазиятни энгиллаштириш, мадел формасы анча соддароқ бўлади. Сабаби муоммога ташқи тасир этувчи омилларни барчаси қамраб олинмайди. Модел бошқарувчига муаммони аниқроқ кўриш, тушиниш ва ҳал этишга, бундан ташқари ўз малакаси ва фикирлашини экспертлар малакаси ва фикирлаши билан таққослашга ёрдам беради.

Моделлаштириш нима учун зарур?

Баъзи ташкилотлардаги муоммоларнинг мужмаллиги ва шу муоммони ечимини тўғридан тўғри ҳаётга тадбиқ этилиши янги муоммоларни келтириб чиқазиши мумкин. Бу ҳолатда ортиқча вақт, маблағ, ишчи кучи тежалади ва келажакка истиқболлий режалар тузишга имкон беради.

Реал ҳаётий ташкилот муоммоларни ечимини топишда бошқарув илми фойдаланиш самарадорликни оширади, яъни бошқарувчи муаммони моделлаштириш орқали ечимини риал ҳаётга тадбиқ этиши осонлашади.

Модел оддий ёки дастурлашни талаб қилувчи, мураккаб бўлиши ҳам мумкин. Мураккаб қарорларни қабул қилишда математик ёки статистик моделлардан фойдаланилади. Бу моделлар муоммоларни миқдор жиҳатдан тавсифлайди ва оптимал вариантли бошқариш қарорини қабул қилиш учун асос хизматини ўтайди.

Моделлаштириш турлари:

Физик модел тури бу объект ёки тизимни катталаштириш ёки кичиклаштириш орқали ўрганишни кўрсатади. Шеноннинг тақидлашича «физик моделлаштиришни фарқи (бу усулни портрет усули деб ҳам аташади) модел баъзи ҳолларда моделлаштирилган бирлик(яхлитлик) сифатида кўринади». Масалан заводни маълум масштабда кичрайтирилган чизмасы. Бу тасаввур қилишни осонлаштиради ва маълум ускуна шу жойга сиғиши ёки эшикдан ускунани киргизиш мумкинми каби саволларга жавоб бериб, қарор қабул қилишни осонлаштиради.

Ўхшашлилик (аналоговий) модели. Бу ўрганилаётган объект ўхшаш, қайсики ўзини ҳақиқийдек тутаяди, аммо ҳақиқий бўлмайди. Ишлаб чиқазиш ҳажми ва издержка ўзаро боғлиқлигини

кўрсатувчи график мисол бўла олади. График ишлаб чиқазмиш даражаси издержкага таъирини кўрсатади.

Математик моделлашда моделни ифодалашда математик формулалардан фойдаланилади. Модел асосига қўйилган вазифага кўра математик моделлаш қуйидаги турларга бўлинади:

*Ўйин теорияси.* Ташкилот муваффақиятининг асосий белгиларидан бири бу конкуренцияга чидамлилиқ рақобатчиларни ишини олдиндан башорат қила билиш барча ташкилотлар учун устунлик ҳисобланади. Ўйин теория модели бу қабул қилинган қарорни рақобатчиларга таъсирини баҳолаш. Бу усул қандайдир вазиятни конкурентларга таъсирини баҳолашда ишлатилади.

*Заҳирани бошқариш модели* бошқарувчига ресурсларга бўлган талабни тўғли таҳлил қилишни, ҳажмани оптималлашни, ва керакли ҳажмда ишлаб чиқариш учун қанча хом ашё кераклигини ҳисоблашга ёрдам беради.

*Чизиқли программалаш модели* ноёб ресурсларни ўзаро рақобатдош йўналишларга оптимал хотатда тақсимлаш усули.

*Имитацион моделлаш усули* бу реал ҳаётни ифодаловчи воситалардан фойдаланиш усули танланади.

*Динамик моделлаштириш усулида* муоммони ҳал этиш учун, муаммони қисмлари алоҳида ҳал этилиб сўнгра улар йиғилиб битта умумий ечим сифатида қабул қилинади.

Бундан ташқари эҳтимоллик ва статистик моделлаш усуллари ҳам мувжуд.

- **Модел тузиш жараёни**

Модел тузиш жараёни қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:

1. Масалани белгилаб олиш
2. Тузиш
3. Ишончлилиги текширилади
4. Қўллаш
5. Янгилаш моделни.

Муаммони тўғри танлай билиш биринчи ва энг муҳим босқич ҳисобланади. Шеннон айтишича «Альберт Эйнштейн шундай деган: муаммони тўғри танлай билиш уни ечимидан ҳам муҳимроқ, муаммони оптимал ечимини аниқлаш учуи авваламбор муаммони тўғри аниқлаш зарур».

Модел тузиш. Муаммони тўғни аниқлагандан кейин, кейинга этап моделни тўғри тузиш. Бунда моделни асосий мақсадини аниқлаб олиш керак, бу эса куйидагилардан иборат:

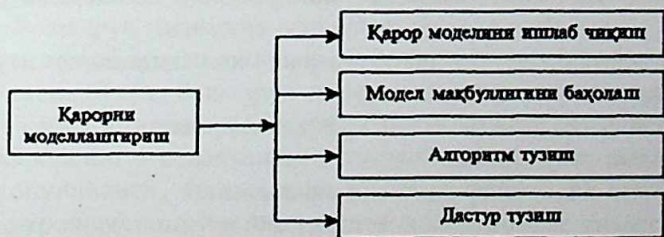
таҳлил қилинадиган муаммолар таркибий қисмларга бўлинади, омиллар аниқланади,

- танлаб олинган омилларнинг ўзаро алоқаси аниқланади ва ўзаро таъсири баҳоланади;
- тадбирлар мажмуи ишлаб чиқилади;
- қарорлар вариантларининг самарадорлиги, уларни ошириш йўллари аниқланади.

Модел ишончлилиги аниқланади. Текширишнинг бир қисми моделни ҳаётга тадбиқ эта олинишини ва ҳақиқатга яқинлигини солиштириш. Кўпгина моделларин текшириш шуни кўрсатдики, моделлар тўлиқ эмас, сабаби улар ташқи таъсирларни ҳаммасини қамраб олмаган. Агар модел қанчалик ташқи таъсирларни кўпроқ инobatга олса, шу моделни ёрдамида тўғри қарор қабул қилиш имконини беради.

Текширувни кейинги бўлими шу модел орқали олинadиган маълумот ҳақиқатдан ҳам муаммони ечишда ёрдам бериш ё бермаслигини аниқлашдан иборат.

Моделни қўллаш. Модел ишончлилиги текширилгандан кейин уни амалда тадбиқ этилади, кейинги босқичда модел янгиланади.



Моделлаштиришда бирқанча муаммолар бўлиб шу муаммолар туфайли 60% моделлар ҳаётга тадбиқ этилмай қолиб кетмоқда. Буларга куйидагилар киради:

Ахборотларни чегараланганлиги. Яъни керак маълумотларга эга бўлишни имкони йўқлиги. Моделни аниқлига уни ахборот билан қанчалик тўлиқ таъминланганлигига боғлиқ. Агар ташқи



муҳит ўзгарувчан бўлса бу ҳолда олиган маълумотлар тез эскиради, уни мумтазам янгилаб туришни амалга ошириб бўлмайди, ёки самарасиз бўлади.

Қўлланилишдаги қўрқув. Моделни эффе́ктивлигини уни қўлламай туриб баҳолаб бўлмайди. Моделлар қўлламасликнинг асосий сабаби уни ҳаётга тадбиқ этилмаслиги, буни олдини олиш учун эса бошқарувчи модел ва уни тадбиқ этиш йўллари билан чуқурор танишиши керак. Раҳбарлар моделларни қўллашга алоҳида тайёрланган бўлсалар моделларни тадбиқ этишдан қўрмайдилар.

«Қарорлар қабул қилиш» атамаси илк бор XX энинг 30-йилларида америкалик олимлар *Ч.Бернард*, *Э.Стин* томонидан қўлланилган. Ўша пайтда улар ижтимоий ва ташкилий жараёнларни номарказлаштиришни таърифлашда бу атамадан фойдаланишган, XX асрнинг 60-йилларида эса бу назария *Г.Саймон* ва *Д.Марчлар* томонидан янада ривожлантирилди.

*Бошқарув қарори* – менежер бошқарувчилик фаолиятининг аниқ натижасидир. Қарор қабул қилиш бошқарув фаолиятининг асоси ҳисобланади. Қарорни шакллантириш ва қабул қилиш қуйидагиларни ўз ичига олади:

- мақсадни ишлаб чиқиш;
- муаммони қабул қилинган ахборотлар ёрдамида ўрганиш;
- қабул қилинаётган қарорнинг самарадорлик (натижавийлик) мезонларини ва келиб чиқадиган оқибатларини асослаш ва ўрганиш;
- мутахассислар билан муаммони ҳал қилишнинг турли вариантларини муҳокама қилиш;
- оптимал қарорни шакллантириш ва танлаш;
- қарорни қабул қилиш;
- қарорни ижрочилар учун аниқлаштириш;

Менежмент технологияси деганда ахборотни таҳлил этиш ва шунинг асосида қарор қабул қилиш тушунилади. Менежмент технологияси бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнини уч босқичда кўриб чиқади:

1. қарорни тайёрлаш.
2. қарорни қабул қилиш.
3. қарорни амалга ошириш.

1-босқичда вазиятнинг макро ва микро миқёсда иқтисодий таҳлили олиб борилади; ахборот тўпланади ва қайта ишланади; қарор қабул қилишни талаб этадиган муаммолар аниқланади ва шакллантирилади.

2-босқичда кўп вариантли ҳисоб-китоблар асосида альтернатив қарорлар ва ижро этиш курсларини ишлаб чиқиш ҳамда баҳолаш амалга оширилади; оптимал қарорни танлаш мезонлари аниқланади; энг яхши қарор танланади ва қабул қилинади.

3-босқичда қарорни аниқлаштириш ва ижрочиларга етказиш чора - тадбирлари қабул қилинади, уни амалга ошириш жараёни устидан назорат олиб борилади, керакли ўзгартиришлар киритилади ва бажарилган қарор натижаларига баҳо берилади.

Белгиланган мақсадларга эришиш учун қабул қилинадиган қарорлар методлари турлича бўлиши мумкин:

- интуицияга асосланган қарор қабул қилиш методи;
- «соғлом фикрлаш» га асосланган қарор қабул қилиш методи;
- илмий-амалий ёндашувга асосланган қарор қабул қилиш методи.

Бу метод кўп миқдордаги ахборотни қайта ишлаб, қабул қилинаётган қарорни оптимал ҳолатга олиб келишга асосланади.

Қарор қабул қилаётган раҳбар унинг масъулиятини ўз бўйнига олади. Қабул қилинган қарорлар ижрочи органларга тўшади ва уларнинг реализацияси учун назорат олиб борилади. Шунинг учун бошқарув мақсадга йўналтирилган бўлиб, бу мақсад аниқ бўлиши керак. Бошқарув тизимида қарорлар тўпланидан танлаб олинган қарор маълум тамойиллар асосида танланиши керак. Танлов қанча катта бўлса, бошқарув самараси шунча ошади. Бошқарув қарори қабул қилинаётган вақтда, унга куйидаги талаблар қўйилади: қарорнинг асосланганлиги, танловнинг оптималлиги, қарорнинг қонунийлиги, қисқалик ва аниқлик, вақтни тўғри ҳисобга олиш, ижрочини аниқ танлаш, оператив ижро.

Ташкилий қоидалар маҳаллий ёки давлат қонунчилигига асосланади. Улар фирманинг мақсади ва фаолият кўрсатиш хусусиятлари, унинг давлат муассасалари билан муносабатларини йўлга қўйишда, фирманинг устави ва ҳуқуқий меъёрларини аниқлашда муҳим ҳисобланади. Бу қоидалар фирма эгаларини, уларнинг ҳуқуқ ва мажбуриятларини белгилайди, дивидентлар ҳажми, олий бўғин раҳбариятининг иш ҳақи ва мукофотларини,

лавозими учун ҳақ тўлаш чизмасини, капитал қўйилмалар чега-расини белгилайдилар.

Режалар бошқарув қарорларини қабул қилишда турли хил бўлимлар фаолиятини мувофиқлаштириш воситаси ҳисобланадилар. Режаларда аниқ муддатда белгиланган мақсадларга эришиш учун тегишли ресурслар кўрсатилади. Режалар мослашувчанлиги билан қондалардан ажралиб туради. Америка фирмаларида режалар оператив ва стратегик бошқарувнинг муҳим боғловчи дастаги ҳисобланади.

Икки ёқлама қарор қабул қилиш бир хил босқичдаги раҳбарларнинг индивидуал ўзаро ҳаракат ва алоқаларининг натижасидир. Бу қарорлар юқори бўғиндаги раҳбарларнинг руҳсатисиз қабул қилинади.

Мақсадли гуруҳлар белгиланган мақсадларга эришиш йўлидаги ҳамкорлик фаолиятига боғлиқ бўлган аниқ саволларга тегишли қарорлар қабул қилишади.

Матрицали тузилмаларда юқоридаги икки горизонтал механизмдан фарқ қилган ҳолда, лойиҳа раҳбарига чизикли (умумий) раҳбарлик берилади. Натижада тармоқли тузилма шаклланиб мураккаб шароитда, мураккаб муаммоларни ҳал қилишда қарорлар қабул қилинади.

#### *Бошқарув қарорини қабул қилиш усуллари*

1. Эксперт баҳолаш усулидан ягона, энг яхши қарорни қабул қилиш варианти бўлган ҳолатда фойдаланилади. Ҳар бир вариант белгиланган мезон ёрдамида баҳоланади. Вариантлар ўзаро баллар орқали қиёсланади. Бундай таҳлил жараёнида қайси вариант кўп балл тўпласа, у қарор сифатида қабул қилинади.

2. Ҳисоб-таҳлилий усул - энг аниқ усул саналади. Агар кўтилган натижалар аниқ ҳисобланса, бошқарув қарорини доимо қабул қилишда фойдаланилади.

3. Мантикий усул - тўлиқ ва аниқ маълумотлар бўлмаганда қўлланилади. Бунда ноаниқлик мантикий фикрлаш орқали қопланади!

4. Эвристик усул - маълум вазиятда руҳиятнинг ўзига хос томонларига асосланган. Бунда инсон доимо битта муаммо устида ўйлаб юради-да, кўтилмаганда ажойиб, энг мақбул қарорга келади.

- Бошқарув қарорини қабул қилиниши ва амалга ошириш

Турли аниқ ҳолатларда қарор қабул қилинишига ёндашув турлича бўлиши мумкин. Агар раҳбар, қоидага кўра, авторитар бошқарув усулига таянса, унинг ўзи қабул қилган қарор энг яхши қарор саналади. Фавқулудда ҳолатларда, агар ташкилотда жиддий қарши курашув коалиция бўлмаса, раҳбар қарори сўзсиз қўллаб-қувватланса, кенгашган ҳолда у бир овоздан қабул қилинишига эришиш лозим. Агар ташкилотда ялт этиб кўзга ташланувчи коалиция мавжуд бўлса, раҳбар қарори кўпчилик билан қабул қилишни мақсад қилиб олиши керак.

Фикр ва позициялар юқори даражада тарқоқ бўлса, қарор қабул қилишнинг энг мақбул варианты консенсусдир.

Ҳар бир қарор амалга оширилгандан сўнггина кадр-қимматга эга бўлади. Муаммони ҳал этиш ёки мавжуд имкониятдан фойдаланиш учун қарор, албатта, бажарилиши керак.

Таъкидлаш лозимки, қабул қилинадиган бошқарув қарори қиймати тўлиқ эришилган натижалар билан ҳисобланади. Баъзиларни қониқтирган нарса, иккинчи бир одамни умуман қониқтирмаслиги мумкин. Шу боис, бирор қарор ҳеч қачон бир хил даражада ҳамма учун мақбул бўлиши ва айни пайтда, муаммо мазмунига мос келиши шарт эмас.

Қарор қабул қилиш қийин эмас. Амалиёт шуни кўрсатадики, қабул қилинган қарорни амалга ошириш раҳбарга муайян масъулият юклайди. Агар қарорни бажариш иштирокчилари ушбу қарор тарихини, сабабларини яхши билишса, унинг самарали бўлиши янада ортади. Шундай ҳолатлар бўладикки, баъзан раҳбар бошқалар билан маслаҳатлашмасдан якка ўзи қарор қабул қилишга мажбур бўлади.

Зудлик билан ҳал қилиш лозим бўлган ишлар туфайли баъзи бошқа ишларни эртанги кунга қолдириш табиий ҳолдир, албатта. Натижада муаммо, вазият кескинлашади.

Раҳбарлар шуни тушунишлари керакки, вақт йўналиши, одатда, вазиятни ўзгартириши билан борлиқдир. Агар қабул қилинган қарорни амалга ошириш вақти доимо орқага сурилса, вазият шунчалик ўзгариб кетиши мумкинки, бунда қачонлардир тўғри қарор қабул қилинишини таъминлаган мезонлар ҳақиқий бўлмай қолади. Шу боис, қарор қабул қилишда таянилган ахборот ва фаразлар аниқ ва эскирмаган ҳолда қарорни ҳаётга татбиқ этиш лозим. Бу қоидага амал қилиш кўпинча қийин, чунки қарорни

қабул қилиш вақти, шунингдек, қарор қабул қилинган вақт ҳамда уни амалга ошириш бошланган вақт оралигидаги муддат узоқ бўлиб кетади. Натижада баъзи қарорлар амалга оширилмай туриб, таъсири камаяди.

Фармонлари турли даражадаги (хокимиятлар, вазирликлар, идоралар ва ҳоказо) кўплаб қарорлар (нисбатан кам аҳамиятли) тайёрлаш ва қабул қилишни талаб қилади. Ҳар қандай Фармон ёки Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Махкамасининг қарори халқ хўжалигининг бирор тармоғи ёки аҳоли қатлами учунгина эмас, балки умуман давлат тараққиёти учун ўз натижасини беради.

### **Бошқарув қарорларини тайёрлаш ва оптималлаштиришнинг асосий услублари**

Ташкилий масалага оид муаммоларни белгилаш услублари – масалани ҳаққоний ва тўлиқ идрок этишга ёрдам беради. Аниқ услуб(лар) муаммонинг характери ва мазмунига, унинг ечимини топиш учун бериладиган вақтга ва воситаларга қараб танлаб олиниши мумкин.

Бундай вазиятда қўлланиладиган услублар:

– ташкилий фаолиятга тегишли турли хил ахборотларни тўплаш, сақлаш, қайта ишлаш ва таҳлил қилиш;

– ташкилот учун муҳим саналган воқеъликларга оид маълумотларнинг алоҳида сақланиши;

– омилли таҳлил;

– турли вазиятларни таққослаш;

– вазиятни моделлаштириш.

• Ташкилий қарорларни тайёрлаш услублари

– ташкилий тузилманинг барча поғоналаридаги менежерлар ва турли мутахассисларнинг ижодий салоҳияти, касбий лаёқатидан ўринли ва унумли фойдаланиш;

– масаланинг ечимини гуруҳларга бўлиниб излаш жараёнида номинал гуруҳ билан ишлаш маҳорати, Дельфи услуби ва гуруҳ аъзоларининг ақлий салоҳиятини бирварақайига ишга солиш ва йўналтириш (мозговая атака) каби иш тамойиллари жуда кўл келди;

– тегишли маълумотларни тўплаш услублари (дастлабки босқич ҳаракатларидан фарқли ўларок, бу ўринда «Қандай воқеа рўй берди?», Нима сабабдан бу воқеа рўй берди?» қабилидаги

ташкилий аҳамиятга молик саволлар ўрнига «Мавжуд муаммони қандай қилиб бартараф атиш мумкин, қандай ташкилий иш услублари воситасида?» деган саволларга жавоб изланади).

- Масаланинг турли хил ечимларидан бирини танлаш услублари

Таркибий жиҳатдан пухта ишланган қарорларни ижро учун қабул қилиш жараёнида иқтисодий-математик услублардан самарали фойдаланиш мумкин. Чунки бу хил услублар ташкилий қарорларни қабул қилиш мезони сифатида мақсадни кўзлаб иш юритиш тамойилига таянади. Бу каби вариант оптималлаштирилган қарор деб аталади. Уларга мисол қилиб қуйидагиларни кўрсатиш мумкин: максимал даражада фойда, (даромад) олиш, иш унумдорлигини ошириш, сарф харажатларни минималлаштириш ва ҳоказо мақсадларни кўзлаш.

Таркибий жиҳатдан пухта ишланмаган қарорларни ижро учун қабул қилиш жараёнида мўътадил мезонлар асосида иш олиб борган маъкул! Бундай вазиятда кўпинча муаммонинг оптимал эмас, балки қониқарли ечимини топишга имкон берадиган моделлардан фойдаланилади.

Қабул қилинган қарорларни ташкилий жиҳатдан амалга ошириш: услублари (улар ташкилий жараёнларга ҳар қандай янгиликларни, ўзгартиришларни киритишга нисбатан қаршилик кўрсатилишини олдини олиш, режалаштирилган фаолиятнинг самарали натижасини ҳосил қилиш учун мўлжалланган) қуйидагилардан иборат:

- амалга ошириш режасини тузиш. Шу режа асосида пировард натижасига эришишга хизмат қиладиган чора-тадбирлар тизими ишлаб чиқилади.

- ижрочиға бевосита таъсир ўтказиш услублари: буйруқ, фармойиш, кўрсатмалар бериш;

- фаолликни моддий жиҳатдан рағбатлантириш услублари;

- ташкилот раҳбарларининг персонал билан учрашувини уюштириш;

- қабул қилинган ташкилий қарорларнинг мазмун-моҳиятини ходимларга тушунтириш;

- мақсадли фаолият давомида бажариладиган ишларни назорат қилиш услублари.

• Ташқилий масалаларнинг ечимини жамоавий тарзда излаш услублари; алоҳида хусусиятлари

Номинал гуруҳ билан ишлаш услуби шахслар ўртасидаги корпоратив алоқалар доирасини чеклаш тамойилига асосланган. Услубнинг жиҳатлари шуки, иш жараёнининг гуруҳ бўлиб ишлашга асосланганига қарамай, унинг ҳар бир аъзоси индивидуал тарзда фикр юритиши мумкин ва ўз мулоҳазаларини асослаб бериш имкониятига эгадир.

*Иш услубининг мазмуни:*

– ишчи гуруҳига жалб этилган ҳар бир киши изланиш жараёнининг дастлабки босқичида ўз фикр-мулоҳазаларини ёзма тарзда алоҳида баён қилиб беради;

– шундан кейин ҳар бир гуруҳ аъзоси ўз лойиҳаси билан ҳаммани таништиради; жами вариантлар бирма-бир кўриб чиқилади (жараённинг бу босқичида ҳеч қандай танқидий мулоҳазалар билдирилмайди); сўнги босқичда гуруҳ иштирокчилари тавсия этилган ҳар бир лойиҳага баҳо беришади;

– кўпчилик томонидан энг мақбул топилган лойиҳа ташкилий бошқарувчилик қарори учун асос бўлади;

Дельфи услуби. Кўпинча ишчи гуруҳларни тўплаш имконияти бўлманганида қўлланилади. Услубнинг ўзига хос хусусияти шундаки, гуруҳ аъзолари қўйилган масала юзасидан бевосита ўзаро фикрлашишлари мумкин эмас. Масалага оид фикр-мулоҳазалар эркин ва мустақил равишда билдирилади. Бу услубдан фойдаланиш чоғида қарорнинг лойиҳасини тайёрлаш учун анча кўп вақт талаб этилади.

*Иш услубининг мазмуни:*

– ишчи гуруҳининг ҳар бир аъзосига муҳокамага қўйиладиган масалага оид бир туркум саволлар берилади ва уларга жавоб олинади;

– гуруҳнинг ҳар бир аъзоси берилган саволлар мажмуига аноним тарзда ва мустақил равишда жавоб беради;

– жами жавоблар бир жойда тўпланиб, ўрганилади. Уларни умумлаштириш асосида барча вариантларни қамраб олувчи интеграллашган хулоса тайёрланади;

– якуний хулосанинг нусхаси ҳар бир гуруҳ иштирокчисига берилади:

– барча таклифлар билан танишиб чиқиш давомида гуруҳ қатнашчиси фикрларини ривожлантириши ёки якуний хулосага нисбатан ўз муносабатини ўзгартириши мумкин;

– мазкур жараён умум эътироф этиладиган қарор лойиҳаси ишлаб чиқилмагунча, бетиним такрорланиши мумкин.

Гуруҳ аъзоларининг ақлий салоҳиятини бирваракайига ишга солиши ва йўналтириши (ақлий хужум) услубининг мазмуни:

– ҳар бир гуруҳ иштирокчиси ўртага қўйилган масаланинг ечими юзасидан хоҳлаган фикрини илгари суриши мумкин (бунда фикрларнинг асосланиши, мантиқийлиги, реал шароитда бажарилиши мумкинлиги ҳеч бир аҳамиятга эга эмас). Фикр-мулоҳазалар қанчалик кўп ва хилма-хил бўлса, шунча яхши қабилда иш тутилади;

– муҳокамага қўйиладиган ташкилий масаланинг хусусияти ҳақидаги тегишли ахборот гуруҳ қатнашчиларига аввалроқ берилади;

– билдириладиган фикр-мулоҳазалар ҳеч қандай танқид ва эътирозларсиз қабул қилиниб, умумлаштирилади. Умумлаштирилган материал жиддий таҳлил қилинади.

– пировард натижада билдирилган барча таклиф, мулоҳазалар, алоҳида параметрлари ва самарасига кўра туркумлаштирилади.

• Бошқарув қарорларини оптималлаш усуллари ва уларни бажарилишини ташкил этиш.

Бошқарув қарорларининг асоси деб оптимал вариантга энг яқин бўлган, энг зўр вариант қабул қилинади. Бу вариант меҳнатни, молиявий-техник ресурсларни ва вақтни энг кам сарф қилинган ҳолда, корхонадаги мавжуд ҳолат ҳақидаги мантиқий ахборотларни йиғиб, таҳлил қилиш орқали келиб чиқади.

Оптимал қарорни ёки унга яқин қарорни танлашда керакли усул ва услубни қўллаш даркор. Бошқарув амалиётида қарорларни қабул қилиш ва улар билан ишлашнинг қуйидаги усуллари мавжуд:

\* тизимли-иқтисодий ва ижтимоий таҳлил, статистик жавоблар ва баҳолар усули;

\* вариантли қаторлар, яъни режа - ишлаб чиқариш каби моделлар таҳлили, ривожланиш тенденциялари ва ишлаб чиқаришнинг мавсумий характерини аниқлаш усули;



\* тажриба жавобларини статистик таҳлилини ўз ичига олган, тажрибавий моделлаштириш усули. Ечилаётган муаммоларни, жараёнларни моделлаштириш усули, ЭХМ ва иқтисодий-математик методлар орқали бажарилса, хўжалик юритувчи субъектнинг фаолиятидаги камчилик ва ютуқларини оптимал равишда кузатиш мумкин;

\* математик дастурлаш усули;

\* мақсадларни баҳолаш ва кўтилаётган хавф назарияси усули. Бу усул ўқитиш ва мотивация назариясини ҳисобга олиб табиатни ўлчаш ва башорат қилиш учун ишлатилади;

\* моделлаштириш ва тадбиркорликка оид ўйинлар усули. Бу усул ЭХМ ишлатилишини тақозо этади;

\* Ноаниқлик шароитида индивидуал қарор қабул қилишга ҳар-хил ёндашишларни ўз ичига олган қидиришлар назарияси;

\* ҳаражатлар усули. Бу усул ахборотлар йиғиш, таҳлил қилиш ва ишлатиш жуда кўп маблағ талаб этади, бунда бошқарувчи агар бу усул оптимал жавоб топишга ёрдам берса ҳаражатлар олдида тўхташи керак эмас;

\* номаълум ва ноаниқ вазиятларни баҳолаш ва таҳлил қилиш, одатда, мавжуд ишончли маълумотлар орқали амалга оширилади. Бу ҳолда қабул қилинадиган қарор корхона ўз олдида қўйган мақсадга боғлиқ. Баъзан қарор қабул қилиш иқтисодий-ижтимоий тизимнинг ривожланиш қонуниятига ва тенденцияси, шунингдек таҳлилий ҳисоб-китоблар асосида амалга ошириш мумкин бўлади. Бошқа ҳолларда албатта муаммонинг чуқур таҳлили ва ҳар томонлама бирлашуви керак бўлади, яъни муаммонинг турига қараб керакли таҳлил ва ҳисоб-китоблар ўтказилади;

\* қарор қабул қилиш жараёнини соддалаштириш бошқарув жараёнидаги меҳнат доирасини кичрайтиради. Агар тизимли таҳлил доимо ўтказилса, қарорларни ишлаб чиқиш усули борган сари соддалашиб аниқ ҳолатга келади. Соддалашган ҳолдаги қарорлар қабул қилиш ва уларнинг самарасини баҳолаш кўпинча корхона фаолиятининг таҳлили тақдорланувчи ҳолатида қўлланилади.

\* мутахассислар баҳоси, мутахассислар таҳлили асосида олинади. Бу нарса хатоларнинг олдини олиш учун қилинади. Шундан сўнг мутахассислар мавжуд қарорлар рўйхати мавжуд фикрлар,

таклифлар ва хулосалар билан танишиб чиқадилар ва ўзларининг якуний хулосаларини айтадилар;

\* Бир гуруҳ мутахассислар томонидан қандайдир қийин муаммони ижодий муҳокама қилиш. Бу усул жамоа тажрибаси ва жамоанинг билими бошқарувнинг ечимига асосланиши ва шу билан бирга яхши ғояларнинг юзага келишига муҳит яратиш ҳамда муҳокамадаги иштирокчиларнинг яхши танланганлиги альтернатив ечимни топишга ва муаммони тўғри ҳал қилишга катта таъсир кўрсатади.

Қабул қилинган қарорларнинг мақсадга мувофиқ ҳолда бажарилиши учун ишлаб чиқариш жараёнида махсус мақсадга йўналтирилган дастурлар, тармоқли графиклар, матрицали бошқарув тизимини ишлаб чиқиш зарур. Бу тадбирларни 3 та гуруҳга ажратиш мумкин:

1. Қарорларни ўз вақтида бажарувчиларга етказиш;
2. Кадрлар ва ресурслар оптимал жойлаштириш, оператив захираларни шакллантириш;
3. Қарорларнинг бажарилишини назорат қилиш.

Биринчи гуруҳ тадбирлари. Қарорларни ўз вақтида бажарувчиларга етказиб бериш. Бу ерда уни ўз ҳолига ташлаб қуйиш мумкин эмас. Қарорларни бажарувчиларга бир ой-икки ойда етиб боришини кузатиш мумкин. Бу ҳолда у ўз фаоллигини ва мазмунини йўқотади. Чунки у кеч етиб боради.

Бажарувчиларнинг фикрларини ҳисобга олишнинг кенг тарқалган шаклларида бири уларни қарор қабул қилишга жалб қилишдир. Шу асосда ишлаб чиқаришнинг иштирокчилари қарор концепцияси ва масалалар ечимлари билан танишадилар. Баъзан шу мақсадда ишлаб чиқариш новаторлари ва сардорларидан комиссия тузилади. Келгусидаги ижро этувчилар қарорларни тайёрлашда иштирок этишади ва бу ечимларни ҳақиқатга яқинроқ қилишади. Чунки улар ишлаб чиқариш жараёнини четдагиларга қараганда яхшироқ билишади.

Шунингдек, коллектив ишчиларининг муҳокамада, семинарларда, ёки лойиҳа режаларини қабул қилишда катнашишганида ижобий натижаларга эришилади. Лекин, бу коллективлик фақатгина айрим шартлар бажарилганда амалга ошади: қачонки яққабошчилик ва аниқ персонал жавобгарликка эга бўлганда..

Иккинчи гуруҳ тадбири - бу кадрлар ва ресурслар манёври, шунингдек, оператив резервлар таъминоти. Ҳар бир ечим моддий таъминотга муҳтож бўлиб, одамларнинг қайта ориентацияси ва уларнинг қайта тайёрлашга ва алмаштиришга тўғри келади.

Шунинг учун ишлаб чиқаришдаги йирик дастурларнинг реализацияси ва ишлаб чиқаришни қайта кўриш ишларининг услуб ва формаларини кескин ўзгаришига олиб келади. Бу кадрлар структурасига ҳам таъсир кўрсатади.

Учинчи тадбирлар гуруҳи - бу назорат, яъни чуқур малакали таҳлил. Тизимли назоратсиз юқори натижаларга эришиб бўлмайди. Бошқарувнинг юқори даражасида, бундай назоратни ташкилот аниқ мақсадга ва керакли механизмга эришиш учун талаб қилади.

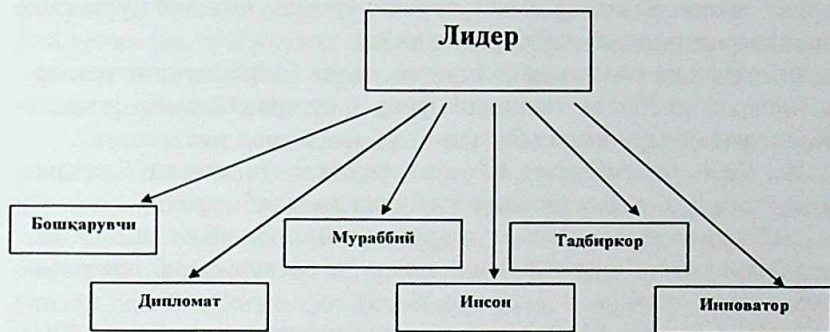
## 2.9. Етакчилик ва таъсир кўрсатиш

Замонавий бошқарувда ходимларнинг фаолияти ва хатти-ҳаракатини ташкилот мақсадига йўналтиришга етакчиликка алоҳида аҳамият берилади. Бошқарувчи- менежер ва етакчи (лидер) тушунчаларининг умумийлик ва ўзига хос томонлари очиб кўрсатиб берилади.

Муассасада етакчининг шаклланишига таъсир этувчи муҳим омиллар ва норасмий етакчининг шаклланиши мумкин бўлган шарт-шароитлар муҳокама қилинади. Етакчининг шахсий сифатлари аниқланиб тест ўтказилади.

Муассасада етакчининг шаклланишида унинг раҳбарлик шакли муҳим рол ўйнайди. Муассаса менежерлари ўзларининг дунё қарашлари, билим даражаси, маданият даражаси ва психологик хусусиятларига қараб ходимларга турлича таъсир этишлари мумкин. Етакчилик назарияси ходимларга таъсир этиш услубини, яъни раҳбарлик шакллари турли гуруҳларга бўлинади. Амалиётда кўп ўрганилаётган раҳбарлик шакллари қуйидагилар киради: автократ, либерал, ишга йўналтирилган ва инсонга йўналтирилган шакллари. Раҳбарлик шакли ҳал этилаётган вазиятга чамбарчас боғлиқлик ҳолатлари очиб берилади.

Бошқарув функцияларини бажаришда ва жамоат ишлаб чиқаришида лидер хусусиятлари қуйидагилар:



Агар ўлчов сифатида етакчилик қилувчи раҳбарнинг бажарадиган роли олинса, Э.Де Боне белгиллаганидек, уларнинг шакли (тури) қуйидагича кўринишда бўлади:

1. Ўз ортидан эргаштирувчилар. Бу энг кўп учрайдиган тур. Буларга, мустақил равишда қарорларни қабул қилишни хуш курувчи шахслар киради. Етакчилик қилиш - уларнинг табиий шароити. Улар туғма етакчилик қилиш хусусиятларига эга.

2. Гуруҳ ташкилотчилари. Уларнинг ажралиб турувчи белгиси ўзларининг издошларининг психологиясини билишидир.

3. Ижро қилувчилар. Етакчилик қилувчиларнинг энг рационал тури уларни шижоаткор фаолият, мақсадга интилувчанлик, тўсиқларни енгиб ўтиш, жипслашган жамоани тузиш қобилияти ажратиб туради.

4. Дипломатлар. Ходимлар билан осонликча тил топишиб кетади, ўз фикрини химоя қила олади. Ўзаро мулоқотларни ишлатади ва жузъий масалаларни ҳар бир шахсга мувофиқлаштириб ечади.

5. Ғоялар генератори янги масалаларга йўналтирилганлиги, англаб олиш фикрларни амалга оширишга ёрдамлашиши, ички сезгирлик, билимларини синтез қилиш, ўзини танқид қила билиши билан ажралиб туради.

6. Ғоялар сотувчиси. Ишбилармонлар, ўзларининг ҳамда бектонларнинг ҳис-туйғуларини назорат қилиш қобилиятига ва креативлигига] эгадирлар.

7. Синтезаторлар. Жуда катта ҳажмдаги маълумотдан энг кераклиги ажрата биладилар, бу ноанъанавий йўллардан фойда-

ланиш. Инсон характер имкон беради. Издошларга энг мураккаб шароитларни тушунтириб бера оладилар.

8. Реакторлар. Актив ва тушунган ҳолда бошқаларнинг гоёлар етакчиларда нисбатан танқидий фикр билдирадилар, бу уларни ўзининг издошлари имкон беради.

10. Коммуникаторлар. Юқори даражада ўз ишини билиши бошқаларга кулоқ сола билишлиги билан ажралиб туради.

11. Тадқиқодчилар. Маълумотларни қабул қилиб олишлари ва ишлашлари, далилларни таққослашлари ва таҳлил қилиб, тажриба ўтказишлари мумкин.

12. Изкуварлар. Мустақил, яъни автоном равишда ҳаракат Қо-билиятига эгадилар.

13. Маълумотларни сақловчилар. Маълумотларни йиғишни уни қаердан топиш ва фойдаланишни биладилар.

14. Ташкилотчилар. Ишлаб чиқаришни амалий ташкил қилиши ва ходимларни бошқариш қобилиятига эга раҳбарлар.

### **Ҳокимлик етакчилиқнинг асоси**

**Ҳокимлик** турли кўринишларни қабул қилиши мумкин.

Ҳокимликнинг бешта асосий шакли бор:

1. **Мажбурлашга асосланган ҳокимлик.** У раҳбарнинг бўйсунувчи хатти – ҳаракатига қандайдир жазолаш (хайфсан, таҳдид, бўшатиш ҳамда шу кабилар) ёрдамида таъсир этишга қодирлиги асосида курилади. Ҳокимликнинг бу шакли асосида белгиланган намунадан четлашганлик ҳолатида жазоланишдан хавфсизлик ётади.

2. **Мукофотлашга асосланган ҳокимлик.** У таъсир этувчи зарур эҳтиёжларни қондириш ёки завқлантириш имкониятига эга эканлигига асосланган. Мукофотнинг кўтилаётган даражасига қараб, бўйсунувчи топшириқни бажаришга кучини сарфлайди.

3. **Эксперт ҳокимлик.** Ижрочи таъсир этувчи эҳтиёжни қондиришга имкон берувчи махсус билимларга эгаллигига ишонади.

4. **Эталон ҳокимлик** (намуна ҳокимлиги раҳбарнинг ўзига хос шахсий сифатларини тан олиниши сабабли) раҳбарнинг бўйсунувчига таъсир этиш қобилияти билан аниқланади.

5. **Қонуний ёки анъанавий ҳокимлик** сингиган маданий қимматларга асосланади ва ҳокимликнинг тарқалган шакллари билан бири саналади. Барча раҳбарлар у ёки бу меъёрга уни қўллайди

ёки уларга бошқа одамларни бошқариш ваколати берилган. Қонуний ҳокимлик бўйсунувчи фақат раҳбар кўрсатмаларига ташкилий погонанинг юқориқ даражасида тургани учунгина бўйсўнган вақтда ҳақиқий бўлади.

**Харизматик ҳокимлик** ёки намуна ҳокимлиги бўйсунувчини раҳбаридан завқланиши билан аниқланади ва у мансаблик ҳамда ҳурматга эҳтиёжини қондирииб, ўзини раҳбар билан тенглаштиради. Бўйсунувчи ўзини раҳбар билан кўп умумий томонлари борлигини тасаввур қилиши мумкин. Бўйсўниш уни раҳбарга ўхшаш қилиб қўйиши ёки ҳеч бўлмаганда, ҳурмат қилишга олиб келиши унга мумкиндек туюлади. Ҳаттоки боғланмай ва ҳеч қачон учрашмай ҳам, бўйсунувчи тасавурида раҳбар билан унинг муносабати тенгликда курилади.

**Харизматик шахсларнинг баъзи хусусиятлари:**

- энергия билан айирбошлаш. Бу шахслар энергия нурларини таркатади ва у билан атрофдагиларни таъминлайди, деган тасаввур туғдиради;

- таъсирчан киёфа. Харизматик йўлбошчи чиройли бўлиши шарт эмас, бироқ у жозибали, яхши қоматга эга ва ўзини яхши тутатади;

- мустақил характер. Ўз муваффақияти ва ҳурматига интилишда бу одамлар бошқаларга суянмайди;

- яхши нотиклик қобилияти. Уларда гапириш ва шахсий мунозарага кириш қобилияти бор;

- ўз шахсидан завқланиш қобилияти. Улар ўзларини қулай ҳис қиладилар, бошқалар улардан завқланганда улар мағрурлик ёки худбинлик қилмайдилар;

- ўзини муносиб ва дадил тутиш одати. Улар ўзини йиғиб олган ва вазиятни эгаллагандек кўринадилар.

### **Етакчиликка бўлган бўлган талаблар**

Етакчи бу бошқаришнинг сир-асрорларини, қонун-қоидаларини пухта эгаллаган, ҳар томонлама билимга эга баркамол етук сифатида майдонга чиқади. Ҳар бир лидер ўзига хос бошқарув услугига эга. Услуб – бу ишлаш, бошқаришдаги ўзига йўл, усул маъносини англатади. Шу нуқтаи назардан куйидаги тушунчаларни ажрата билиш лозим:

- бошқарув услуги,

- иш услуби,
- лидернинг иш услуби.

Бошқарув услуби – бу бошқарув жараёнида юзага чиқадиган муаммоларни ҳал қилиш усуллари, йўллари мажмуидир.

Иш усуби – бу бошқарув функцияларини самарали бажариш мақсадида бирор бир органнинг ёки лидернинг бўйсунувчиларга аниқ ва нисбатан барқарор таъсир кўрсатиш усули ва йўллари мажмуидир.

Лидернинг иш услуби – бу бошқарув жараёнида у ёки бу масалани ҳал қилишда унинг ўзига хос ёндашишидир. Лидер қарор қабул қилишда, унинг бажарилишини ташкил этишда ва қўл остидаги кишилар ишини назорат қилишда у ўз вазифаларига мувофиқ иш кўради.

Бироқ, ҳар бир лидер бунда ўзига хос равишда, бошқарув жараёнида ўзи учун мос бўлган, ўз лидерлик услубини белгилайдиган усуллар билан ҳаракат қилади.

Мутлақо бир хил икки киши бўлмаганидек, лидерликда ҳам мутлақо бир хил услуб йўқ. Лидерлик услуби лидерларнинг ўз қўл остидагилари билан алоқасида, уларнинг ўзаро муносабатларида тартиб топади.

Лидерлик услуби бошқариш методлари билан муайян ўзаро алоқада бўлади. Буни қуйидаги мисолларда кўришимиз мумкин. Барча лидерлар йил ходимларни рағбатлантириш мақсадида бошқаришнинг иқтисодий методидан рағбатлантиришга, бошқа бир лидерлар эса жамоани рағбатлантиришга кўпроқ маблағ ажратишга ҳаракат қилади. Баъзи лидерлар йил чораги натижаларига, иккинчи бир лидерлар эса йиллик иш натижаларига қараб мукофотлашни афзал кўради.

Буйруқ ва фармойишлар чиқариш каби бошқаришнинг ташкилий-маъмурий методларидан ҳам лидерлар турлича фойдаланилади. Булар бўлмаса ҳам буйруқ чиқариш ва аксинча, бошқариш функцияларини буйруқсиз ҳам муваффақиятли бажариш мумкин. Буйруқ чиқариб, уни назоратсиз қолдириш ҳам, унинг бажарилиши устидан аниқ ва амалий назорат ўрнатиш мумкин.

Шундай қилиб, муайян методларни амалга ошириш ҳар хил лидерлар ўз индивидуал услуби билан ёндашади. Шу билан бирга, лидерлик услуби бутунлай индивидуал асосга эга деб қараш нотўғри бўлар эди. Лидерлик услубига бошқариш қонунлари ва

тамоийллари, лидерларга бўлган ягона талаблар, жамоадаги социал-рухий муҳит, юқори лидерларни бошқаришда қўлланиладиган усуллар каби кўпгина объектив омиллар киради. Демак, ҳар бир лидернинг фаолиятида лидерлик услубининг субъектив ва объектив унсурлари аралашиб кетади.

Лидерларнинг ишчанлик ва маънавий-маданий ҳислатларини баҳолаш амалиёти шуни кўрсатадики, бунда биринчи ўринда эътиқодлилиқ, топширилган иш учун шахсан жавобгарликни ҳис қилиш, ҳалоллик, виждонлилиқ, кишиларга нисбатан меҳрибонлик ва эътибор билан муносабатда бўлиш туради. Асосланган қарорларни мустақил ва тез қабул қилиш қобилияти, шахсан интизомли бўлиш, меҳнатсеварлик, ташкилотчилиқ, жамоада интизомни йўлга қўйиш ва сақлай билиш қобилияти жуда юксак баҳоланади.

### **Етакчилиқнинг моделлари турлари**

Етакчилиқ услуги, белгиси ва бўйсунувчиларга нисбатан муносабатига қараб, барча лидерларни куйидаги уч турга ажратиш мумкин:

Автократик лидерлар;

Либерал лидерлар;

Демократик лидерлар.

**Автократик лидерлар** – буйруқ чиқариш, қарор қабул қилиш, ходимларга жазо бериш ёки рағбатлантиришда жамоа фикрини ҳисобга олмайди. Ўзини жамоадан узоқ тутаяди, жамоа аъзолари бевосита мулоқотда бўлишини чегаралаб қўяди ва ўзининг ноўрин ҳаракатларини танқид қилишга чидай олмайди.

**Демократик лидерлар** – бошқариш функцияларини жамоа фикри билан ҳисоблашиб амалга оширади, ишлаб чиқаришни бошқаришга ходимларни жалб қилади, уларнинг билдирган фикрига кулоқ солади, улар билан маслаҳатлашади, ижобий томонларини инобатга олади ва барча билан баробар самимий муносабатда бўлади. Бундай лидерлар буйруқ бериш йўли билан эмас, балки ишонтириш услугида иш тутаяди, бўйсунувчиларнинг шахсий ташаббусини, ижодий фаолиятини ривожлантиради ва жамоада ўртоқлик, ишчанлик муҳитини яратади.

**Либерал лидерлар** – иродасиз, ташаббуссиз, ўз зиммасига маъсулиятни олишни ёқтирмайди ва ўзини хаддан ташқари эҳтиёт қилади, бирон ходим билан ҳам алоқани бузишни истамайди. Бун-



дай лидер талабчан эмас, суст назорат қилади, суистеъмолларга бевосита йўл қўймаса ҳам ўзини билмасликка олади.

Қайд этилган лидерлик услублари соф ҳолда учрамайди. Ҳаётда ҳар бир лидернинг иш услуби ҳар хил бўлади ва шунга мос лидерларлик турларининг ўзига хос хусусиятлари бор.

### **Етакчиликнинг этик жиҳатлари**

Етакчилик кўпроқ жамоани йўналтира олиш, ишонтира олиш, унда ишонч ҳосил қила олиш орқали (демократик стил), қолаверса, буйруқ орқали мажбурлаш (автократ стил) орқали таъсир этиш билан олиб борилади. Япония олимларининг маълумотига қараганда, автократ-раҳбарнинг фаолияти натижасида йил давомида жамоанинг меҳнат унумдорлиги 8% га камайиши, аксинча демократик стилда иш юритувчи раҳбар жамоасида эса меҳнат унумдорлигини 14% га ошиши кузатилган.

Етакчиликдаги муваффақият раҳбарнинг хизмат лавозими бўйича ҳукмронлик кучи билан эмас, балки унинг обрўси - мавқеи, энергияси, катта тажрибаси, кенг қамровли билими, таланти, заковатига боғлиқ. Яхши раҳбар нима қилиш, қандай қилиш кераклигини билади, ишни тўғри ташкил этади, жамоани мақсад сари интилишига йўналтира олади. Раҳбарлик фаолиятидаги муваффақият раҳбарнинг ва бутун жамоанинг меҳнатга бўлган қизиқишига онгли интизомига юқори даражадаги ташкилотчилигига мақсадга эришиш йўлида ишни интилувчанлик билан ташкил этишга боғлиқ.

## **2.10. Соғлиқни сақлашда бошқарув технологиялари**

Ходимлар мотивациясини бошқариш мавзуси юзасидан ўтказилган таҳлил ўзгаларни мотивациялаш масаласига багишланди. Аммо, бошқарув психологиясида ўз-ўзини мотивациялаш деган ибора ҳам борки, у кўпроқ ўз фаолиятини янада такомиллаштириш устида ишлаётган турли бўгин раҳбар ва ходимларга тегишли. Раҳбар фаолиятида шундай ҳолатлар ҳам бўладики, баъзан у бирон мансабни эгаллаб аста-секин ишга қизиқишини йўқота бошлайди, ҳатто лавозимига ҳам совуққонлик билан қараб, уни сақлаб қолиш учун курашмайди. Бу ҳолатнинг сабаби турлича бўлиши мумкин. Қуйида шу сабаблардан бир нечтаси ўрганилади

ва шу ҳолатни ижобий томонга ўзгартириш юзасидан тавсиялар берилади.

Раҳбарнинг ўз ишига қизиқиши сўнишининг сабабларидан бири-бир лавозимда узоқ, вақт қолиб кетиш. Раҳбарда меҳнат мотивациясини сусайтирувчи омиллардан яна бири унинг саломатлиги, аниқроғи турли касалликларга дучор бўлишидир. Оилавий муҳлатдаги инкирозли ҳолатлар ҳам раҳбарни асосий ишидан чалғитади ва меҳнатга бўлган шижоатини сусайтиради. Меҳнат жамоаси аъзоларининг раҳбарга қарши туришлари гуруҳни бошқаришдан кўнгил совушига олиб келади.

Мазкур омиллар таъсирига берилмаслик кўп жиҳатдан раҳбарнинг ўзини бошқариш қобилиятига боғлиқ ва психологик моҳиятга эга баъзи тадбирларни қўллаш асосида инсон ўз-ўзини мотивациялаб, меҳнат фаолиятига бўлган шижоатини янада кучайтириб туриши мумкин.

Ташкилотдаги ходимлар ва раҳбар мотивациясини таъминлаб туришнинг асосий шартлари жамоадаги меҳнатни ташкил этиш масалаларига келиб тақалади. Ташкилотда тўғри йўлга қўйилган кадрлар сиёсати қатор соҳаларни ҳисобга олиши лозимки, бу йўналишдаги фаоллик нафақат ташқи мотивация, балки раҳбарнинг ўз-ўзини мотивациялаш омилдир. Булар қаторига куйидигилар киради:

1) Ходимларнинг бир лавозимда ишлаётганлигини мунтазам текшириб бориш ва тахминан 5-7 йилларда лавозимни ўзгартириш (бу бир поғона юқорига кўтаришгина эмас, балки шу лавозимга яқин, яъни ўхшаш бўлим ёки касблар бўйича горизонтал ўзгартиришларни ҳам назарда тутати).

2) Иш мазмуни ва унинг доирасини янада кенгайтириб бориш.

3) Ташкилот тизимини фаоллик билан режалаштириш, мақсадларни янада аниқлаб бориш ҳамда ташкилий тадбирларнинг турли-туманлигини таъминлаш.

4) Ташкилот миқёсидаги таълим, малака ошириш, ижодий ёндашув кадриятларини фаоллаштириш.

5) Ташкилотдаги ўзаро муносабатларнинг янги шаклларини яратиш ва тадбиқ, этиш (масалан, раҳбарнинг ходим билан суҳбати, маъмурият ва ходимлар ўртасидаги норасмий мулоқот, ходимлар иш жойларига тез-тез ташриф буюриш ва улар билан мулоқотда бўлиш, ташкилий масалаларда демократик тамойил-

ларга таяниш ва шу кабилар). Ташкилот ҳаётига шундайни янгиликлар қўшган раҳбарнинг ўзи ҳам ўзини-ўзи мотивация қилиб боради. Шунинг учун бу тавсиялардан нафақат ходимлар, балки раҳбар ҳам манфаатдор бўлади.

Ўз-ўзини мотивациялашнинг асосий услубларидан яна бири - иложи борича ўз руҳий кечинмалари сабабини таҳлил қилишдир. Инсоннинг касбий ривожланиши унинг ёши улғайиши билан алоҳида хусусиятларни тақозо қилади. Хусусан, улғайиш билан инсоннинг ташкилот миқёсидаги роли ўзгариб, ривожланиб бориши табиий ҳолдир. Бунга мувофиқ, инсоннинг фаол касбий ҳаёти куйидаги ёш кўрсаткичларида тааллуқли босқичларга бўлиниши мумкин:

1. Касбий шаклланишнинг бошланиши (иш фаолиятини бошлаш, ташкилотда ўз урнини топиш) - 20–24 ёшларда.

2. Ўзини намоён этиш, муваффақиятга эришиш, ташкилот томонидан тан олинishi - 30 ёшлар атрофида.

3. Юксак касбий маҳоратга етишиш, ўз қобилиятини янада кўпроқ, кўрсатиш, ўз урнини янада мустаҳкамлаш - тахминан 35-40 ёшларда.

4. Ўз ютуқлари, бажарган ишлари аҳамиятини қайта баҳолаш, ҳаёт йўлини тўғри танлаганми ёки йўқ, таҳлил этиш – 40-50 ёшлар оралиғида.

5. Мохирлик босқичи. Бунда юқори малакали мутахассис диккат-эътиборини ҳамкасб ходимларига ёрдам беришга қаратади, ўз ташкилоти равнақи ҳақида қайгуради, бошқарув маҳоратини намоёиш этади - 50 ёшдан сўнг нафақага чиққунча давом этади.

Бундай тартибни баён этишдан асосий мақсад шуки, кўрсатилган босқичлар жараёнида инсон муайян қийинчиликларни бошидан кечиради. Янги даврга ўтиш, бир томондан, табиий ривожланиш натияжаси бўлса, иккинчи томондан, янги ва номаълум вазиятда фаолият олиб бориш ҳамдир. Шунинг учун бир босқичдан иккинчисига ўтиш инқирозли бўлишини билишнинг ўзи шундай вазиятларга дадил қарашни, бу қийинчиликлар вақтинчалик эканлигини англашга ёрдам беради, уларни ишонч билан енгиб ўтишни таъминлайди. Албатта бу бундай вазият ўз-ўзидан утиб кетишини кутиб, қўл қовуштириб ўтириш керак, дегани эмас, албатта. Инқирозли ҳолга тушиш эҳтимолини камай-

тириш учун ходим куйидаги ориентирлар билан фаолият олиб бориши тавсия этилади:

1. Бугунги кун ташвиши билан эмас, балки аниқ мақсадга интилиб яшанг.

2. Ҳаёт ва меҳнатга бўлган интилишга оид масъулликни буйнингизга олинг. Сиздан бошқа ҳеч ким тақдирингиз учун масъул бўлолмайд. Психологияда «ўзгалар ёрдамига муҳтожликнинг» ҳаёт давомида орттирилган ҳолати аниқланган бўлиб, у инсоннинг бошқалардан ёрдам кутиб яшашида, ўз кучи ва имкониятига етарли даражада ишонмаслигида ифодаланади. Иложи борича, бу ҳолатдан қочишга ва ҳаётингизнинг барча жабҳалари бўйича фаол бўлиш учун масъулиятни ўзингизга олинг.

3. Шуни ёдда тутингки, инсонлар ва ташкилотлар айнан қийинчилик даврида ривожланади. Қийинчилик ва инқироз эски услуб ишламаётганлиги белгиси бўлиб, эскича ҳаёт тарзини ўзгартириш, ундан воз кечиш заруратидир. Мавжуд қийинчилик ва омадсизликларга шу йўсинда қараш имкониятимизни яна жонлантиришни, янги йўллар излаб, ютуқ сари интилишимизни тақозо этади.

4. Меҳнатга бўлган мотивациямиз - ҳаётга бўлган мотивациямизнинг бир қисми, холос. Бундай таъриф меҳнатга бўлган муносабатимизни ўзгартириш учун яна янги имконият беради. Ҳаётимизга, дам олиш соҳамизга янгилик киритиш меҳнатга оид мотивациямизга ҳам янгилик олиб киради, уни янада ранг-баранг қилади, демак унинг ҳаётчанлигини таъминлайди.

Қайд этилган фикрлар ва тадбирлар ҳар бир раҳбар ҳамда ходимда учраши мумкин бўлган инқирозли даврларга хос мотивация сусайишини қайта жонлантириш, меҳнатга янги шижоат билан киришишни таъминлайдиган ҳолатлардир.

### **Мажлис ўтказиш технологияси**

Иш юзасидан утадиган учрашувлар, йиғилиш ва мажлислар бошқарувдаги муаммоларни асосий ҳал этиш воситаси ҳисобланади. Бундай йиғилишларда нафақат ишга алоқадор масалалар, балки ходимлар муносабатлари психологиясига оид вазифалар ҳам ҳал этилади. Масалан, йиғилиш олиб борар экан, раҳбар ўзининг авторитарик ёки демократик тамойилларга мойиллигини намоиш этади, ходимлар орасида ишончлиларни ажратиш ва уларга кўшимча масъулият юклаш тадбирларини амалга оширади. Бу эса

ташкилот ичидаги йиғилишлар кўп қирралилиги ва уларни амалга оширишда мохлрлик талаб этишидан далолатдир.

Раҳбар иш вақтининг 70% ини йиғилишларда ўтказади. Афсуски, бундай йиғилишларнинг кўпчилиги самарасиздир. Бунинг сабаби мажлисни тайёрлаш ва ўтказишда ташкилий ва психологик хатоларга йўл куйилишидир.

Бошқарув назариясида уч хил йиғилишлар фарқланади:

1. Маълумот туплашга қаратилган суҳбат. Бу тадбир ходимлардан ҳисобот йиғиш учунгина ўтказилади. Бундай тарзда»и ҳисобот ёзма матндан кўра афзалроқ бўлиб, раҳбар хоҳлаган вақтида аниқлаштирувчи саволлар бериши мумкин. Яна бир афзаллик шундаки, ҳисобот бераётган ходимни тинглаш орқали, бошқалар ташкилотдаги умумий аҳвол ҳақида муайян тасаввурга эга бўлишади.

2. Қарор қабул қилиш мақсадидаги йиғилиш. Бунда маълум муаммо юзасидан турли бўлим мутахассислари фикрларини бир нуқтага туплаш орқали баҳс уюштирилади ва қарор қабул қилинади.

3. Ижодий гуруҳ йиғилиши. Бунда янги гояларни ишлаб чиқиш ва уларни ишлаб чиқаришга жорий этиш ҳақида фикр алмашинади.

Иш юзасидан бўладиган йиғилишлар самарали бўлиб, уларда ташкилот ҳаётига оид муҳим бошқарув қарорлари қабул қилинади ва уларни ижро этиш имкониятлари таҳлил этилади. Йиғилишлар самарадорлиги, асосан, корхона бошқарувига оид маълумотлар ишлаб чиқиш ҳажми билан ўлчанади. Шартли равишда шундай дейиш мумкин - йиғилишга қадар мавжуд маълумотларни мажлис сўнгида тупланган маълумотларга нисбати бажарилган ишнинг самарасини ифодалайди. Агар ушбу нисбат бирга тенг бўлса, бу йиғилиш бефойда, бекорга вақт ўтган ва иш учун ҳеч нарса бермаган ҳисобланади. Йиғилиш шу пайтда ўз вазифасини бажарган ҳисобланадики, қачонки унда ҳал этилмаган ишларга оид муаммолар кўрилса ва бир киши удалай олмайдиган масалалар устида мутахассислар гуруҳи бош котирса. Иш юзасидан утадиган йиғилишда катнашувчилар аниқ масала юзасидан тупланиши, бу борада мутахассис бўлишлари лозим. Масала юзасидан малакага эга бўлмаган иштирокчиларнинг катнашишлари маслаҳат берилмайди, чунки уларнинг фикрини эшитиш ва

мухрама этишга сарфланадиган вақт гуруҳ фаолиятига самарали таъсир этмайди Йиғилишга тайёргарлик, одатда, қарор лойиҳасини ишлаб чиқиш, маълумотларни баённома ва диаграммалар тарзида яратиш билан тугалланади. Муаммо ечимининг мавжуд ечимлари тахмин тарзида ишлаб чиқилади. Йиғилиш раҳбар ёки ёрдамчиларидан бирининг маърузасидан бошланади. Бу маърузада муҳокама этилажак масала бўйича ҳамма маълумотлар иложи борица аниқ, ва лўнда баён этилиши, агар масалада ноаниқликлар бўлса бунга иштирокчиларнинг диққатини жалб этиш ва уларни ҳал этиш йўллари ифодаланиши лозим. Йиғилиш олиб борувчи гуруҳ; фикрини муҳокама этилаётган масала доирасида ушлаб туриши, аниқлаштирувчи саволлар бериши лозим. Лидер, айниқса, жамоада ахлоқ нормалари сақланишига эътибор бериши ва малакали мутахассислар шаънига бирон ножўя гап тегиб кетмаслигига эътибор бериши тавсия этилади. Йиғилишларда бошқарув қарорлари қабул қилишнинг асосий гарови гуруҳдаги ижодийлик руҳи бўлиб, бу омилни кучайтиришнинг асосий усулларида бири жамоадаги эркинликдир.

Иш юзасидан утадиган йиғилишлар бошқарув муносабатлари сингари демократик ёки автократик тарзда бўлиши мумкин. Йиғилишнинг демократик шакли раҳбарнинг касбий ва психологик маҳорати ходимларникидан устун бўлган ҳолатда намоён бўлади. Айнан шундай ҳолатда раҳбар ходимлари билан юзага келадиган мунозарани мутахассис ва тан олинган раҳбар сифатида олиб бориши мумкин. Автократик шаклдаги йиғилишда ҳамма нарсани раҳбарнинг ўзи ҳал этади. Бундай тарзда ўтувчи йиғилишда ходимлардан етарли даражадаги маълумотларни олиш қийин ва гуруҳнинг фаоллиги якка раҳбарнинг ташаббуси орқали ифодаланади, натижада охириги қарор учун масъулият ҳам унинг зиммасига юкланади. Автократик гуруҳни фаоллаштирувчи услублар тоифасига кирмайди. Йиғилиш сўнгидаги энг муҳим натижа бошқарув қарорлари ва уларни амалга ошириш юзасидан янги фикрларга эга бўлишдир. Янги гоё эскини инкор этишдир, бундай вазият, ўз навбатида, танқидий фикрларни келтириб чиқариши мумкин. Шунинг учун раҳбарнинг вазифаси гуруҳ олдига қуйилган мақсадга мувофиқ равишда гуруҳий муҳитни бошқариш, вазиятни кескинлаштирамай мақсад сари йўналтиришдир. Кескин вазиятда, қарама-қарши фикрлар муҳитида қабул

қилинган қарор унинг ижросини ҳам қийинлаштиради. Уринсиз фикрларни мулоимлик билан рад этиш қарор ижросида томонларнинг биргаликдаги ҳаракатини таъминлаш учун замин яратади. Бошқарув қарорлари билан боғлиқ йиғилишларнинг яна бир тоифаси гуруҳ ёрдамида ишлаб чиқилган ёки мавжуд қарорни амалга оширишда ягона ёндашувни ишлаб чиқиш ҳисобланади. Бошқарув қарорларини амалга оширишнинг бу босқичида дастлаб қарама-қарши фикрга эга бўлган томонларни мақсад сари ҳамкорликда ишлашини таъминлаш асосий мақсад қилиб қўйилади.

Раҳбар қарор ижросини гуруҳга муҳокама учун тақдим этар экан, қарорни амалга ошириш бўйича вазифалар тақсимотини иложи борица гуруҳ аъзолари ташаббуси орқали амалга оширишга интилиши лозим. Ижро самарадорлигининг ва ўзи шахсан вазифа ижросини қабул қилса, демак масъулият ҳам ходим буйнида бўлади. Йиғилишни айнан шу йўсинда олиб бориш ва ходимлар масъулиятни ўзларига олишлари раҳбар олдидаги асосий вазифадир. Албатта, бу каби йиғилишларни олиб бориш ва бошқариш раҳбардан маълум психологик етукликни талаб этади ва иложи борица автократик кўникмалардан воз кечишни тақозо этади. Бундай йиғилиш олиб бориш технологияларидаги асосий талаблардан бири - ҳар бир тақсимланаётган вазифани конкрет ижрочи билан боғлаш ва бу мажбуриятларни қоғозда қайд этишдир. Бу мақсадда флипчат ёки пластикли доскалар қўл келади. Бу қайдларда ижрочи, у қабул қилган вазифа, ижро муддати ва қандай натижа олиниши кўрсатилиши лозим. Агар ижро бир неча киши иштирокида амалга оширилса, ҳамкорликда бўладиган ходим ва бўлимларнинг номлари ҳам белгилаб ўтилиши мақсадга мувофиқ. Бундай тадбир нафақат қарор ижросини, балки унинг назоратини ва зарур бўлган пайтда керакли ўзгартиришлар киритиш тадбирларини ҳам енгиллаштиради.

Қарорни ижро этиш бўйича мониторинг йиғилишларини мунтазам ўтказиб бориш, тақдирлаш ва хатоларни бартараф этиш бўйича хулосалар чиқариш жуда муҳимдир.

Натижага эришиш йўлидаги йиғилишлар асосий жиҳатларидан бири иштирокчиларни қай тарзда тақлиф этишдир. Муҳим масала йиғилишига иштирокчиларни раҳбар котиба орқали телефонда тақлиф этмаслиги лозим. Бундай йишлишларга хат ёки

махсус тарзда тайёрланган ёзма таклифнома орқали хабар берилгани маъкул.

Иш жараёнида аксарият ҳолдаги муваффақиятлар бирон ишни тўғри бажариш эвазига эмас, балки шу ишни ўз вақтида бажариш натижасида эришилади. Шунинг учун вақтдан тўғри фойдаланиш - касбий ва иш соҳаларидаги муваффақиятнинг асосий омилidir.

Албатта, вақт қайтариб бўлмас бойлик ва уни узайтириб ҳам бўлмайди. Шунинг учун инсон ихтиёридаги ягона имконият вақтдан тўғри ва унумли фойдаланишдир. Замонавий раҳбар учун энг муаммоли масалалардан бири вақтни етказа олишдир. «Қани энди суткада 24 эмасу, 34 соат бўлса» деган раҳбарлар кам эмас. Вақтдан унумли фойдаланиш йўлида бир нечта ташкилий услублар бўлиб, уларга риоя қилиш вақтимизни тежашга ва маълум вақт оралигида олдингига нисбатан кўпроқ иш бажаришга эришиш имконини беради. Бундан ташқари, қатор психологик омиллар ҳам борки, уларни ҳисобга олиш ва улар устида ишлаш вақтдан унумли фойдаланиш учун асос яратади.

Шундай қилиб, вақтдан унумли фойдаланиш масаласини муҳокама этишда икки асосий жиҳат – ташкилий ва психологик томонларни таҳлил этиш мумкин.

Ташкилий томонлар деганда, бажарилаётган ишни режалаштириш, саралаш, ҳисобга олиш каби тадбирлар назарда тутилади. Иш кунини унумли ташкил этишдаги биринчи қадам мавжуд вақтни етарли эмаслиги сабабларини аниқлашдан иборатдир. Бунинг учун қоғоз олиб, устун тарзида вақтингиз танқидлиги сабабларини ёзиб чиқинг. Бу сабаблар ниманинг оқибати эканлигини таҳлил этинг. Уларни келтириб чиқарувчи муаммоларни ҳал этиш йўллари изланг.

Вақтни тўғри режалаштиришдаги энг асосий масалалардан бири кундалик вазифаларни тўғри тақсимлашдир. Раҳбар ўз ихтиёридаги вазифаларни турли белги ва усулларга кўра тақсимлаши мумкин. Булар ичида энг самаралиси бажарилиши лозим бўлган вазифанинг аҳамият ва тезкорлик мезонлари бўйича тақсимлашдир. Мазкур услубга биноан ташкилот раҳбари ихтиёрида бўлган вазифалар қуйидаги 4 катакка жойлаштирилади.

Ташкилот миқёсида амалга ошириладиган вазифаларнинг ҳаммасини шундай жойлаштириш мумкин. Энди, ушбу катакда кўрсатилган таърифларни диққат билан ўқинг ва раҳбар сифатида



қайси катакдаги ишлар билан кўпроқ; шуғулланишингизни айтинг. Бошқарув соҳасидаги етакчи мутахассислар фикрича, ушбу катаклардаги вазифалар тақсимоти раҳбар лавозимига қараб қуйидагича кўринишга эга бўлиши мумкин: биринчи катак корхона менежери лавозимида ишловчи ходим масъулиятидан келиб чиқиб, бажариладиган вазифалар. Албатта, бошқарув тажрибамизга эндигина кириб келаётган менежер сўзи бизда мавжуд бўлим бошликлари, участка бошлиқлари каби лавозимларда ишловчи мутахассисликларга мос келади. Шу жиҳатдан олганда, менежер ишлаб чиқариш жараёнининг узлуксизлигини таъминловчи ходимдир.

### **Вақтга ва бажарилаётган ишга нисбатан вазифалар таснифи**

Аҳамиятли ва тезда бажарилиши лозим бўлган вазифалар	Аҳамиятли ва тезда бажарилиши шар бўлган вазифалар
Кундалик ишлаб чиқаришда юзага келадиган муаммолар бўлиб, улар тезда ҳал этилмаса, ишлаб чиқариш жараёни тўхтаб қолади.	Ташкилотнинг истиқболдаги режаларини белгилаш. Стратегик режалаштириш. Ташкилотнинг 5-10 ва ҳатто 15 йилдан кейинги ҳолати ва бунга ҳозирги кунда қандай қилиб тайёрланиш керак. Янги, харидор талаб маҳсулотлар яратиш устида бош қотириш.
Аҳамиятсиз, лекин дарҳол ҳал этиладиган вазифалар	Аҳамиятсиз, бажарилиши лозим бўлмаган вазифалар
Хат жўнатиш, телефонга жавоб бериш, гаплашиб ўтириш, чекиш, иш вақтида факс қабул қилиб олиш ва турли уйинларга вақт ажратиш.	

Иккинчи катак ташкилот раҳбари зиммасига юклатиладиган вазифалар мажмуидир. Раҳбар ўзининг асосий эътиборини стратегик режалар кўришга, истиқболда ташкилотни кутаётган мақсадларни танлаш устида бош қотириши лозим. Тўғри, ҳозирги замон ўтиш даврига хос иқтисодиётимиз ўзининг кўп жиҳатлари билан раҳбар масъулияти доирасидаги ушбу таърифларга мос келмаслиги мумкин. Лекин, раҳбар иложи борича кундалик тезкор вазифаларни ўзи дан озод этиши ва иложи борича эртанги кун ҳақида қайғуриши унинг лавозимига қўйилувчи талабдир.

Юқорида келтирилган вазифалар тақсимотига биноан учинчи катакка хос бўлган вазифалар доимо раҳбар ёрдамчиси ва котиба орқали бажарилиши лозим. Раҳбар бу каби ишларга вақт

сарфлаши мутлако ўринсиз. Ва ниҳоят, туртинчи катак нафақат раҳбар, балки ташкилот ходимларининг қанчалик иш билан бандлиги, вақтини беҳуда сарфлаётгани кўрсаткичи бўлиши мумкин. Демак, ҳар бир раҳбар ўз вақтидан унумли фойдаланиши учун ўз ваколати ва зиммасидаги масъулиятдан келиб чиққан ҳолда вазифаларни саралаб олиши, ўз мавқеи учун аҳамиятли ва аҳамиятсиз ишларни бир-биридан ажратиб олиши лозим.

Кейинги ташкилий имкониятлардан яна бири - бажарилиши лозим бўлган вазифани иложи борича ёрдамчилар зиммасига ўтказишдир. Раҳбар бажараётган ишнинг шундай қисми мавжудки, уни бевосита раҳбарнинг ўзи бажариши шарт эмас. Мавжуд ишни таркибий қисмларга бўлиш ва уларни бажариш ваколатини ходимларга ўтказиш раҳбар вақтини тежашдаги асосий усуллардан бири. Ҳатто раҳбар баъзида ўзига «Шу ишни бажаришим шартми, бажармасам нима бўлади?» деган саволни бериб туриши ҳам иккинчи даражали ишларни асосийларидан ажратиб олиш имконини беради.

Бошқарув функцияларини тақсимлай олмаслик, раҳбарнинг ўз ваколатлари маълум қисмини қўл остидагиларга топшира олмаслик ходимларга ишонмаслик белгисидир ва бундай ҳолат жамоада салбий муҳит шаклланишига олиб келади.

Чет эл бизнес бошқарувига оид адабиётларда кўрсатилишича, турли мақсадларга йўналганлик ташкилотнинг турли бўғин раҳбарларида куйидагича тақсимланиши лозим экан: масалан, корпорация бошқаруви раиси 20 йил олдинга қараб ташкилот ишини режалаштирса, бошқарув аъзолари 12-15 йиллик истиқболни кўра билишлари керак, бирон соҳд йўналишидаги раҳбар, яъни менежерлар 7 йиллик истиқболни башорат қилишлари лозим.

Раҳбарнинг вақтни бошқариши муаммони малакали тарзда аниқдаш мақсад ва вазифани тўғри белгилаш, ходимлар ўртасида ишни тақсимлай олиш қобилиятларига асосланади.

Юқорида санаб ўтилган тадбирлар кўпроқ технологик мазмунга эга бўлиб, вақт етишмаслигининг психологик сабаблари ҳам мавжуд.

Куйида санаб ўтиладиган психологик муаммоларини малакали ташкил этиш орқали раҳбар ўз вақтидан янада унумли фойдаланишда қўшимча имкониятларга эга бўлиши мумкин:

1. Доимий шошилиш. Шошилиш ҳолатдаги кимса бирон масала устида тўхтаб, батафсил мулоҳаза юритолмайди, манзур қарор қабул қила олмайди ва ушбу масалага яна ва яна қайтиш зарурати туғилади.

2. Чарчаш. Доимий шошилиш шароитида узоқ вақт ишлаш натижасида юзага келадиган ҳолат.

3. Хаддан ташқари кўп вазифаларни ўз зиммасига олиш.

4. Пала-партишлик. Ишни ёмон ташкил этиш, режалаштирмаслик натижасидир. Баъзи ҳолларда инсон ўз ҳиссиётини бошқара олмаслик оқибатида ҳам намоён бўлади.

5. Доимо уйга иш олиш. Жисмоний ва руҳий чарчоқ пайдо бўлиши ва натижада иш вақтида меҳнат қилиш қобилиятининг сусайишида намоён бўлади.

6. Ишни режалаштирмаслик. Кўп ҳолларда бу ҳислат алоҳида шахе эмас, балки у ишлайдиган ташкилот муаммоси ҳамдир.

7. Меҳнат қилишга бўлган мотивациянинг сустлиги. Бу омил иш унумдорлигининг пастлигига ва натижада меъёрадаги вазифаларни вақтида бажара олмасликка сабаб бўлади.

8. Ирода сустлиги. Дикқатни жамлай олмаслик ва беқарорликда намоён бўлади. Қарор қабул қилишнинг қийинлиги унинг ижросини ҳам орқага суриб юборади.

9. Ишни бажаришда касбий моҳирлик - профессионализмнинг етишмаслиги. Вақтдан унумли фойдаланишга салбий таъсир этувчи шундай омиллар ҳам борки, улар кўпроқ ижтимоий-психологик мазмун касб этади:

- жамоада ижобий ўзаро муносабатларни сақлаш ва ривожлантиришга вазифадан кўра кўпроқ эътибор берилади;

- ҳамкорликдан кўра мусобақа қарама-қарши туриш сиёсати устунрок туради;

- вазифани муваффақиятли ҳал этишга ишончнинг йўқлиги ёки камлиги;

- вазиятни қандай ҳал этиш ҳақида бировнинг кўрсатмасини тазйик остида қабул қилиш;

- вазифани қандай ҳал этиш бўйича раҳбарликнинг, йўриқноманинг шаклланмаганлиги.

Демак, вақтни тўғри тақсимлаш ва ажратилган вақтдан унумли фойдаланиш инсондан маълум психологик билимлар билишни талаб қилиш билан бирга, ушбу муаммолар бўйича шахснинг ўз

устида мунтазам иш олиб бориши орқали ҳал этиш имкониятини беради. Юкррида таклиф этилганидек, қайси муаммолар туфайли вақт йўқолиши сабабларини аниқланг ва шу сабабни бартараф этиш бўйича янги хулқ шаклларини ўзингизда ривожлантиринг. Бу тадбирни амалга оширишда кичик бир психологик машқ таклиф этишимиз мумкин. Муайян тадбирга киришар экансиз, масалан, тез қарор қабул қилиб унга бошқа қайтмоқчи эмассиз. Ҳаётингизда ишончли ва тез қарор қабул қилган бирон вазиятни эсланг. Шу вазиятни эслаш орқали ўша пайтдаги ҳолатга қайтишига ҳаракат қилинг. Ишончли қарор қабул қилганингизда қандай вазиятда эдингиз, атрофингизда қандай одамлар бор эди, турган жойингизни кўз олдингизга келтиринг, қандай товушлар келаётганини эсланг. Ўша вазиятдаги атроф муҳит ва тасаввурларни юқори даражада қайта тиклаш натижасида шу вазиятга хос бўлган ҳислар яна тиклана бошлайди. Мана шу қайта тикланган ишонч ҳисси билан муаммога ёндашинг. Натижада ечим ўз-ўзидан, тез келганини ҳис этасиз.

Ушбу мавзунни яқунлар эканмиз, вақтни самарали бошқариш бўйича ҳар бир раҳбар ва ходим ёдда тутиши лозим бўлган қоидаларни эслатиб ўтмоқчимиз.

1. Вақтингизни жуда муҳим вазифаларни ҳал этишга сарфланг.

2. Белгиланган ишларингиз орасида тасодиқий ва тезкор ишлар учун оралик, вақт қолдириг.

3. Муҳим (3 тагача) ва иккинчи даражали (5 тагача) ишларни режалаштиринг.

4. Кунингизни қийин, муҳим ишлардан бошланг ва яқунлашда оддийроқ, ёқимлироқ ишлар билан яқунланг.

5. Вақтни шошилтирманг. Иш вақтидан керагидан ортиғини сиқиб чиқаришга ҳаракат қилманг.

6. Агар вақтингиз бўлса бугуноқ муаммони тезроқ ва батафсилроқ ҳал этишга киришинг. Қолган вақтни дам олиш ёки бошқа ишларга сарфлайсиз.

7. Вазифани ёки унинг бир қисмини ходимларга бўлиб бериш йўлини изланг.

8. Аввал ишни тугаллаб, кейин бошқасига киришинг. Янги ишни бошлар экансиз, ҳар қандай шароитда уни тугатишга ишонинг.

9. Вақтингизни оладиган ёки ўз вақтини сизнинг ҳисобингизга тежайдиган кимсалардан узоқроқ бўлинг.

10. Вақтдан унумли фойдаланишга оид қобилиятингизни таҳлил қилишга урганинг.

11. Вақтнинг ҳар бир дақиқасини ҳам тежанг.

12. Ўзингизни «ҳаракатсизликда» айблаверманг. Раҳбар фаолиятида ижодий танаффуслар бўлиб туриши керак.

### **Бошқарувда назоратни такомиллаштириш**

Назоратнинг икки усули фарқланади:

1. Сифатни назорат этиш.

2. Ходимларни назорат этиш.

Сифатни назорат этишда асосий ўринда бажарилаётган меҳнат ва ишлаб чиқарилаётган маҳсулот туради.

Ходимлар бажарилаётган иш маълум сифатда адо этилишига кафолат бўлиб хизмат қилади. Ходимларни назорат этишда асосий ўринда ходим туради.

Раҳбар ҳамма ходимлар яхши шароитда меҳнат қилишларига эътибор қаратади. Ходимларнинг эҳтиёжларини иложи борича қондириш қилинаётган иш сифати бажарилиши учун асос бўлади.

Бошқарув ўз ичига қуйидагиларни олади:

1. Мақсадларни билиш.

2. Нимага эришмоқчи эканлигингиз ва ходимларингиздан нима кутаётганлигингиз ҳақида аниқ тасаввурга эга бўлиш.

3. Ташкилотингиз фаолияти қаерга йўналяпти?

Бу савол аниқ жавобга эга бўлмай, инсонларни бошқариш мумкин эмас.

Самарали фаолият олиб бораётган ташкилотларни кузатиш натижасида қуйидаги стандартлар аниқланди ва ҳар бир ташкилот бу ларни бажаришга интилади:

- мижозларга яхши хизмат кўрсатиш;

- мижозлар сонини кўпайтириш;

- чиқимни камайтириш;

- иш жойи ва атрофий тоза тутиш;

- ишлаб чиқариш самарадорлигини ушлаб туриш.

Раҳбар вазифаларни долзарблиги бўйича танлаб ва уларни тартиб билан амалга ошириши зарур. Инсонларни билиш.

Инсонларнинг эҳтиёжлари бир хил бўлишига қарамай, улар ҳар бир инсон учун турлича аҳамиятга эгадир.

Ҳар бир инсоннинг эҳтиёжларини билиш - киши калбига йўл топиш билан баробар.

Аттестация - ходимнинг меҳнат фаолияти бўйича баҳолаш. Аттестация қуйидаги йўналишларда ўтади: бажарилган вазифанинг сифати;

- меҳнатнинг иқтисодий самарадорлиги;
- хатоларга йўл куймаслик борасида эришилган ютуқлар;
- вазифаларни бажариш тезлиги;
- қоғозлар билан ишлаш;
- бошқа мутахассисларни жалб этиш ва биргаликда ишлаш;
- гуруҳда ишлаш. Интизом ва ахлоқ
- Интизом - ходимнинг ташкилот ички тартиб-қоидаларига риоя этиши. Ахлоқ - гуруҳий ҳолат бўлиб, нима яхши-ю, нима ёмон ҳақидаги қоидаларнинг амал қилиниши.
- Жамоада яхши интизом мавжудлигини аниқлаш мезонлари:  
Иш жойи:
- озода;
- тартибли;
- хавфсиз;
- ҳар бир нарса ўз жойида туради. Ходимларнинг ташқи кўри-ниши:
- қулай ва ишга мос тарзда кийинган;
- кийим иш шароити талаб қилган даражада тоза;
- ҳамма жойда хавфсиз ускуналардан фойдаланилади. Назорат ва бошқарув.
- ходимлар қоидаларга қатъий амал қиладилар;
- ўз мустақилликлари имконияти ва чегарасини яхши биладилар;
- ташкилотни танқид қилмайдилар. Меҳнат натижалари:
- яхши сифат;
- яхши миқдор кўрсаткичлари;
- чикимлар иложи борича паст;
- тўхтаб қолиш ва йўқотишлар. Ходимларнинг ишдаги хулки:
- вақтда риоя этиш;

- ишга мунтазам келиш;
- ички интизомга риоя қилиши;
- дам олиш вақтини узайтирмаслик;
- раҳбариятга ўзаро ҳурматни намойиш этиши.

Ходимлар орасида муаммоларни юзага келтирувчи омиллар:

1. Раҳбар етарлича обрў-эйтиборга эга эмас.
2. Ишга жалб этиш тартиблари самарали натижага, сифат ва хавфсизликка мос келмайди;
3. Бошқарув аппарата намуна була олмайди.
4. Бемаъни қоидаларнинг мавжудлиги.
5. Мавжуд қоидалар батафеил эълон қилинмаган.
6. Сует бошқарув.
7. Ходимлар муайян иш ҳажмига эга эмаслар.
8. Жамоада маданият, ахлоқ, ва одоб даражаси паст ходимлар мавжуд.

Раҳбар сифатида ўз обрў-эйтиборингизни қандай қилиб мусстаҳкамлашингиз мумкин:

1. Камситилган обрў. Бу ҳолат ўзи дан юқори мансабга эга бўлган раҳбарнинг муносабати натижасида содир бўлиши мумкин. Кўп ҳолларда, юқори бўгин раҳбари ўзи дан паст раҳбарни танқид қилган ҳолда унинг обрўсини ходимлар олдида қадрсизлантиради. Бундай ҳолат юзага келганда ўз раҳбарингизга Сизнинг обрўингизни олиш билан бирга у ўз зиммасига Сизнинг ҳам масъулиятингизни олаётганлигини мулойим тарзда етказинг. Бундай янги ва ўринсиз масъулият унга яна қўшимча муаммолар олиб келиши мумкинлигини ҳис эта олсин.

2. Билимлар.

• Мустақил равишда ўз билим за малакангизни ошириш билан шутулланинг;

• Жамоа ҳаёти, иш жараёни ҳақида туда маълумотга эга бўлинг;

• Янги маълумотларни доимо сўраб билиб олинг;

• Бошқарув тажрибангизни оширинг.

3. Шахсий ҳислатлар:

■ Яхши тингловчи бўлинг;

• Янги ёндашувни қабул қилишга тайёр бўлинг;

■ Жасурлик ҳислатларига эга бўлинг;

• Доимо масъулиятни ҳис қилинг;

- Атрофдагилар ишончини қозонинг;
- Узоқни уйлаб иш юритинг;
- Атрофдагиларга илтифотли бўлинг, лекин расмиятга бериллманг;
- Мулойим ва мулоқотга молик бўлинг;
- Жамоада ҳурмат қозонишга эришинг, бунинг учун доимо жамоа манфаатлари ҳақида қайгўринг;
- Лидерга хос ҳислатларингизни кучайтиринг.

## 2.11. Стратегик ва бизнес режалаштириш

Режалаштириш-соҳага йўналтирилган ресурслардан аҳолини тўлароқ қондириш мақсадида ундан оптимал фойдаланишдир.

Режа - ташкилотнинг ўз олдига қўйган мақсадига эришиш йўли, фаолияти, ҳаракат дастури ҳисобланади. Шундай қилиб, ҳар бир ташкилотнинг режаси деганда, ташкилотнинг мақсадини ва унга эришиш воситаларини ўзида мужассам этган дастур тушунилади. Режалаштиришни қўллаш ва муддатига қараб турли хилларга бўлиш мумкин. Масалан: режаларни қўламига қараб, республика, вилоят, туман ва шаҳар соғлиқни сақлаш режаларига бўлиш мумкин.

Муддатига қараб эса, стратегик режа - узоқ муддатли (5-15 ва ундан кўп йилларга мўлжалланган), ўрта муддатли (1-5 йиллик) ва бизнес-режа - жорий (1 йиллик) режаларга бўлинади. Бу режа турлари бир - бирлари билан боғлиқ бўлади.

Соғлиқни сақлашни режалаштиришда қуйидаги меъёрий кўрсаткичлар қўлланилади:

- аҳоли жон бошига ажратиладиган кафолатланган бюджет маблағлари меъёрлари;
- врачлар ва ўрта тиббиёт ходимларининг меъёрий юкломалари;
- бир соатда кўрсатилиши лозим бўлган физиотерапевтик муолажалар;
- лабаратория таҳлиллари, рентген, флюорографик текширишлар сони ва материал - техник таъминот меъёрлари. Меъёрий кўрсаткичлар соҳани кадрлар билан бир текисда таъминлаш имконини беради. Соғлиқни сақлашни режалаштириш ҳукумат томонидан



қабул қилинган меъёрий ва ҳуқуқий ҳужжатлар асосида олиб борилади. Режалаштириш соғлиқни сақлашни, халқ хўжалигини пропорционал тараққий эттириш режаси талабларга жавоб бериши лозим.

Шуни таъкидлаш керакки, агар режа алоҳида тиббиёт муассасалари учун тузилаётган бўлса, унинг кўрсаткичлари шу муассаса фаолиятининг ўзига хос специфик хусусиятларидан келиб чиққан ҳолда белгиланади. Аммо ҳар қандай тиббиёт муассасалари фаолиятини режалаштиришда асосан 4-гуруҳ кўрсаткичларидан фойдаланилади. Даволаш - профилактика муассасининг қуввати (ўринлар сони), муассаса фаолияти (ўрин кунлар сони, амбулатор қатновлар сони), тиббиёт ходимлари (врачлар, ўрта тиббиёт ходимлари сони), муассаса учун ажратилган молиявий маблағлари киради.

Соғлиқни сақлашни режалаштиришда дастурли мақсадли режалаштириш услубларидан фойдаланилмоқда. 2013 йилнинг якунига келиб Ўзбекистонда врачлар сони 71971 тани, ўрта тиббиёт ходимлари 3133347 тани ташкил этган ҳолда, ҳар 10.000 аҳолига врачлар 23,8 тани, ўрта тиббиётлар ходимлари 103,6 тани ташкил этди, 1 та врачга 4,35 ўрта тиббиёт ходимлари тўғри келади. Республикамизда 2013 йилнинг охирига келиб касал-хоналардаги ўринлар сони 120784 та ўринни ҳар 10.000 та аҳолига 39,9 тани ташкил этди. Ҳозирги даврда соғлиқни сақлаш тизимида олиб борилаётган ислохатларга мувофиқ давлат тиббиёт муассасаларидан ташқари республикамизда хусусий тиббиёт муассасалари тизими ҳам шаклланиб ривожланиб бормоқда. Хусусий тиббиёт муассасаларини янада тараққий эттириш ва ривожлантириш учун режалаштириш катта аҳамиятга эга. Чунки ҳар қандай ташкилот ўз фаолиятини амалга ошириш орқали нимага эришмоқчи эканлигини ва унга эришишнинг энг қулай, муваффақиятли йўлини танлай билиши керак. Шунинг учун ҳам мақсад ва режа бир - бирига тўлиқ мос келиши керак ва улар бир-бирига узвий боғлиқ.

Ташкилотнинг мақсади - унинг нимага эришмоқчи эканлигини ёки охириги натижасини акс эттиради.

### **Стратегик режалаштиришнинг моҳияти**

«Стратегия» сўзи грекча «strategos» сўзидан олинган бўлиб, у «генералнинг санъати» деган маънони англатади. Ушбу атаманинг ҳарбий сўздан олинганлиги ўқувчини ҳайрон қолдирмаслиги

керак. Чунки айнан стратегия Александр Македонскийга (Искандар Зулқарнайн) дунёни забт этиш имконини берди.

Стратегия - бу ташкилотнинг миссиясини таъминлаш ва ўз мақсадига эришиш учун тузилган кенг қамровли комплекс режадир.

Стратегик режалаштириш - бу глобал мақсадга эришиш учун алтернатив йўллارни ҳамда ресурсларни аниқлаш жараёни. Стратегик режалаштириш - ташкилотнинг ўз олдига қўйган мақсадига эришиш йўлидаги қарорлар ва ҳаракатлар йиғиндиси.

Стратегик режалаштириш бошқариш фаолиятида бажариладиган ишларнинг андозавий чизмалари ва тартибининг ишлаб чиқилмаган кўриниши ҳисобланади. Аммо кўплаб корхоналар ва ташкилотларнинг тажрибасига таянган ҳолда, режалаштириш жараёнининг моделини қуйдагича тасаввур этиш мумкин.



### Стратегик режалаштириш жараёни

Миссия ва мақсадларни танлаш. Режалаштиришнинг биринчи ва энг муҳим босқичи ёки қисми муассаса мақсадларини танлаш ҳисобланади, чунки барча кейинги ҳаракатлар айнан уларга боғлиқ бўлади. Муассасанинг асосий умумий мақсадини, унинг мавжудлигини аниқ ифодаловчи сабаби миссия деб аталади ва мақсадлар уни амалга ошириш учун ишлаб чиқилади. Шунинг учун муассаса раҳбарлари миссияни ифодалашга диққат билан ёндошишлари лозим.

Ташқи муҳитни таҳлил этиш ва баҳолаш жараёни ижтимоий, иқтисодий, сиёсий, технологик, халқаро, демографик, экологик, бозор муносабатларини таҳлил этиш орқали хавф туғдирувчи омилларни чуқур ва ҳар томонлама ўрганишни ва баҳолашни тақозо этади.

Ташкилотнинг кучли ва кучсиз томонларини аниқлаш учун ташкилотнинг ўзини ва уни бошқариш тизимини (бошқаришнинг сифати, марказлаштириш даражаси, ташкилотнинг структураси, режалаштириш, ахборот ва назорат тизими, ходимларнинг малакаси), молиялаштириш ва маблағ билан таъминлаш тизимининг ҳолати, маркетинг хизмати (аҳоли билан ишлаш, аҳолининг хизматидан қониқиш ҳосил қилиш, хизмат турлари ва сифати) чуқур таҳлил этилади.

Муқобил стратегияни таҳлили ва танлаш учун эса ташкилот жорий йилда қайси стратегияни чегараланган ўсиш, (олинган натижалардан қониқиш ҳосил қилган ҳолда ўсишни чегаралаш), ўсиш (ўтган йилги кўрсаткичларни сезиларли даражада ошириш), қисқартириш (яъни унча самара бермаган айрим хизмат турларини қисқартириш, айрим объектларни ёпиш, ёки фаолиятини ўзгартириш), қўллашни назарда тутаяётганлигига эътибор берилади ва у асосланади.

*Стратегияни танлаш* – бу стратегик режалаштиришнинг маарказий масаласи ҳисобланиб, у бир неча босқичлардан иборат бўлади:

- муқобил стратегияларни аниқлаш;
- аниқланган муқобил стратегияни қиёмига етказиш;
- қиёмига етказилган стратегияга баҳо бериш.

Амалиётда бу босқичларни бир-биридан ажратиш қийин. Зеро улар яхлит таҳлил жараёнининг турли даражасидаги тадбирлардир. Фақат турли босқичларда турли усуллар қўлланилади.

Биринчи босқичда корхона олдига қўйилган мақсадни амалга оширишни таъминловчи стратегия белгилаб олинади. Бунда энг муҳими шу мақсадга эришишнинг турли вариантлари ишлаб чиқишдир. Бу ишга корхонадаги барча бўғинлар бошқарувчиларини жалб қилиш мақсадга мувофиқдир. Бундай ёндашув танлаш имкониятини кенгайтиради ва энг яхши вариантни танлаш имкониятини яратади.

Иккинчи босқичда – танланган стратегиялар қайта ишланади ва корхонанинг ривожланиш мақсадига монанд келувчи кўп қиррали умумий стратегия шакллантирилади.

Учинчи босқичда – танлаб олинган умумий стратегия доирасидаги муқобил (вариант)лар таҳлил қилинади ва унинг бош мақсадни ечишдаги яроқлилиқ даражаси баҳоланади. Айнан шу

боскичда умумий стратегия аниқ ва янги мазмун билан тўлдирилади. Стратегик вариантлардан қайси бирини танлаш керак» деган саволга жавоб излашга киришилади. Юқорида келтирган имиздек менежмент соҳасидаги тадқиқотчилар муқобилнинг қуйидаги турларини эътироф этишади:

➤ чекланган ўсиш;

➤ ўсиш;

➤ қисқартириш ҳар учала стратегик муқобилни ўзида акс эттирувчи вариант.

*Чекланган ўсиш.* Бу стратегияни, асосан барқарор технологияга эга бўлган корхоналар раҳбарлари танлашади. Бунда ривожланишдаги мақсад «эришилган даража»га асосланиб ўрнатилади ва шароит ўзгаришига қараб унга тузатишлар киритилади (масалан, инфляция шароитида). Агар раҳбарият корхонадаги мавжуд ҳолатдан қониқадиган бўлса, у ҳолда истикболда ҳам шундай стратегияни (муқобилни) танлаган бўлади. Чунки, бу энг оддий ва кам ҳатарли вариантдир.

*Ўсиш.* Бу танловга энг кўп тўшадиган муқобилдир. Унда технологияни тез-тез ўзгартириб турадиган ва корхонани ривожлантиришда эришилган даража қўламида тўхтаб қолишни эмас, балки ундан ҳам юқори даражага эришишни мулжаллайдиган раҳбарлар танлайди.

Агар корхона барқарор ривожланиш шароитида ишламаётган бўлса, банкротликка учраши ҳеч гап эмас.

*Қисқартириш.* Бу жуда камдан кам танланадиган муқобилдир. Чунки, бунда ёки корхонани кичрайтириш, ёки ишлаб чиқариш ҳажмини камайтириш назарда тутилади. Бу стратегияни кўпинча сўнги восита деб аташади. Чунки, корхона фақат ночор ҳолга тушган шароитдагина бу стратегияни танлашга мажбур бўлади. Аниқроғи, корхона раҳбарлари қуйидаги вазиятларда бундай стратегияни танлашга мажбур бўлишади:

– иқтисодий таназзул даврида;

– корхона ночор шароитга тушиб, унинг аҳволи ёмонлашиб бораётган пайтда;

– ишлаб чиқаришни камайтириш ҳисобига.

Бундай ҳолларда корхона буткул тугатилиши ёки унинг айрим бўлимларини бирлаштириш содир бўлади.

Тўртинчи муқобил юқоридаги ҳар учала муқобилни ўзида мужассамлаштиради. Йирик (турли тармоқларни ўз ичига қамраб олган) корпорацияларда амалга оширилади. Бир вақтнинг ўзида мазкур корпорация доирасида бир турдаги фаолиятни қисқартириш, бошқасини эса кенгайтириш ёки кўпайтириш стратегияси қўлланилиши мумкин.

### **Стратегик режани баҳолаш ва назорат қилиш**

Стратегик режани амалга ошириш учун тактик - оператив режалар тузилиб улар замон - вақт ва маконда аниқ амалга оширилиб борилади. Бунинг учун эса тегишли хизмат турлари, қоидалар белгилаб олинади ва барча ресурслардан унумли фойдаланишга катта аҳамият берилади.

Стратегик режалаштириш жараёнининг муҳим қисми уни баҳолаш ҳисобланади – муассаса раҳбарияти фақат шу ҳаракат моделини режалаштиргани ва уларни амалга оширгани учунгина муваффақиятга умид қилиши мумкин эмас.

Стратегик режалаштириш – бу раҳбарият томонидан доимо қўллаб-қувватланадиган, рағбатлантириладиган ва баҳоланадиган юқоридан пастга боровчи жараён. Бу юз бермаганда, жараённинг ўзи тўхтайдди. Шунинг учун стратегик режа расмий баҳоланиши, яъни аниқ мезонлар ва тартиблар асосида текширилиши лозим. Стратегияни баҳолаш иш натижаларини мақсадлар билан солиштириш йўли билан ўтказилади ва стратегияни ўзгартириш учун тесқари боғлиқлик механизми сифатида қўлланади. Баҳолаш, агар у биринчидан, мунтазам ва узлуксиз ўтказилса, иккинчидан, юқоридан пастгача барча даражаларни қамраб олса, самарали бўлиши мумкин.

Стратегик режани баҳолаш қабул қилинган стратегияни муассаса имкониятлари билан қўллаб бўладими, у бу режани амалга ошириш шароитларнинг ўзгаришини олдиндан айтиб беришнинг сустиги ҳисобланади.

Стратегик режани баҳолаш, назорат қилиш стратегик режани реализация қилишни бошқаришнинг муҳим инструменти ҳисобланади.

Стратегик режада белгиланган мақсад ва вазифаларни тўғри ва ўз вақтида амалга оширишни баҳолаш учун эса қуйидаги тўртта саволга жавоб бериш лозим:

1. Қабул қилинган стратегия муассасанинг имкониятларига мосми?

2. Режани реализация қилиш учун мавжуд ресурслар етарлими?

3. Ташқи имкониятлар ва хавф - хатарлар тўлиқ эътиборга олинганми?

4. Қабул қилинган стратегик режа муассаса ресурсларидан унумли фойдаланишини таъминлайдими?

Тузилган стратегик режа юқоридаги саволларга тўлиқ жавоб берса, унда ушбу режани яхши деб баҳолаш мумкин.

Стратегик режани кўллаш муассаса, ташкилот фаолияти натижаларини назорат қилиш ва ходимларни рағбатлантиришни яхшилайти. Стратегик режалаштиришга эътибор қаратиш ташқи омилларни қаттиқ таъсирини олдини олиш, раҳбарни ходимлар билан ахборот алмашинувини яхшилашга, тўғри ва аниқ мақсадни белгилаш имконини яратади.

Стратегия - грекча «Strategos» сўздан олинган бўлиб, «генерал санъати» деган маънони билдиради ва «жангда кўшинни жойлаштириш санъати» мазмунини англатади. Умуман стратегия бу:

- Истиқболни тадқиқ; қилиш, турли сценарийларни таҳлил қилиш санъати;

- Истиқболда рақобат курашида афзаллик берувчи ғоя.

Корхонанинг умумфаолияти (фонди, қуввати, ҳаражати, фойда ва ҳоказо)ни назорат қилувчи кенг қамровли тизимдир.

Стратегиянинг танланиши ва унинг кулланилиши стратегик бошқаришнинг асосий мазмунини билдириб, ўзида нима, қдчон ва қдндай усуллар билан амалга оширилиши лозим, деган саволга жавоб бериши керак.

Стратегия одатда фирманинг узоқ фаолияти давомида шаклланиб боради ва ўз моҳиятига кўра пировард натижани билдириши лозим. Одатда у режанинг вақт интервалида (беш йиллик, бир йиллик, квартал) белгиланган мақсадга олиб келиши лозим. Шунинг учун ҳам стратегия узоқ муддатли режалаштиришда намоён бўлади

• Стратегик менежментнинг назарий асосий ва вазифалари

Бугунги кунда ташкилот, корхона, фирмалар ва уларнинг раҳбарлари фаолиятида бўлаётган ўзгаришларни оддий ҳолат сифатида қдраб бўлмаслиги маълум бўлиб қолди. Булаётган ўзгариш-

ларни ташкилот мақсадларига ва унинг ташқи муҳит ўзгаришларига мос равишда илмий асосланган ҳолда тартибли ва уни олдиндан кўра билган ва бошқара оладиган ҳолда мақсадга мувофиқ бошқарувнинг зарурлиги кенг омма томонидан тан олинмокда. Худди шунинг сингари ташкилотнинг ўзи хдм ташқи муҳитга таъсир қила оладиган бўлиши керак.

Ташкилотнинг ташқи муҳит ўзгаришларини усиб бориши билан боғлиқ бўлган бошқаруви инструментлари ва у билан боғлиқ бўлган ўзгаришлар стратегик менежментнинг услубияти ҳисобланади.

Амалиётдан маълумки, мажмуали стратегик режалаштириш ва бошқаришни жорий қилган ташкилотларда фаолият тармоқлар бўйича нисбатан самаралироқ кечмокда.

Стратегик режалаштириш ва бошқарувни ўзи да жорий қилган ташкилот, корхона ва фирмаларда натижа аниқ за кузланган мақсадларга кам талафотлар асосида эришиш кузатилмокда. Ушбу ҳолат охирги 30 йил давомида менежмент назарияси ва амалиёти бўйича мутахассисларнинг бошқарув қарорларини қабул қилиш амалиёти таркибига кирди ва стратегиями хозирги кунда ташкилот корхона ва фирмаларнинг миссиясини амалга оширувини таъминлаб берувчи мажмуали режа сифатида қаралмокда. Стратегия ташкилот, корхона ва фирмаларнинг мумкин бўлган фаолият чегараларини ва қабул қилинган бошқарув қарорларини белгилайди.

Ташкилот стратегияси - ҳаракатнинг бош режаси бўлиб, стратегик вазифаларни, захиралар ва ҳаракат кетма-кетлигини, у стратегик мақсадларга эришиш устувор йўналишларини аниқлайди. Унинг асосий вазифаси ташкилотнинг хозирги ҳолатидан раҳбарият томонидан келажақда кўтилаётган ҳолатга ўтказишдир.

«Стратегик бошқарув» тушунчаси ва моҳияти

Бозор шароитида фаолият юритувчи ҳар қандай ташкилот учун асосий муаммо унинг фаолият юритиш, узлуксиз ривожланишини таъминлаш муаммосидир. Юзага келган шарт-шароит ва вазиятга кўра, бу муаммолар ўз ҳолича ҳал этилади. Бирок, унинг асосида рақобатбардош машаккатли меҳнат ётади. Мазкур ишлар стратегик менежмент концепциясини очиб беради. Концепция моҳияти эса қуйидаги савол жавобида мужассам: «Ташкилотни жадал, ўзгарувчан ва ноаниқ муҳит шароитида

қандай бошқариш керак?» Истеъмол талабининг тез ўзгаришида акс этувчи беқарорликнинг ўсиши, бизнес глобаллашув, рақобат курашининг мураккаблиги, товарларнинг ярқилик муддати қисқариши, истеъмолчилар талабининг ошиши ва ҳоказолар объектив ва умумий хусусиятга эга.

Берилган саволга жавоб бериш учун ташқи муҳитни таҳлил этиш ва баҳолашнинг ўзи етарли эмас. Ташкилот фаолиятининг характери, муҳит ва натижалари ўртасидаги мувофиқликни доимо қўллаб-қувватлайдиган бошқарув тизимини яратиш масаласи ҳам ушбу жавоб таркибига киради.

Муваффақиятли фаолият юритиш учун фирмани бошқариш тизими турли-туман таъсир имкониятига эга бўлиши керакки, улар ташқи муҳитда юз бераётган ўзгаришга қараганда, сон ва мураккаблик жиҳатидан фарқ қилмаслиги лозим. Чунки, ташқи муҳитдаги сон ва мураккаблик усиб бормокда.

Стратегия сўзи грекча «strategos»- «генерал санъати» маъносини англатади. Ушбу атаманинг ҳарбий мавзудан келиб чиқшидан ажабланмаслик керак Айнан генерал санъати Александр Македонскийга бутун дунёни забт этиш имконини берган. Стратегия ташкилот миссиясини амалга ошириш ва мақсадга эришишни таъминлайдиган ҳар томонлама мажмуали режани ифодалайди.

### **Фирма фаолиятини стратегик режалаштиришнинг аҳамияти**

Стратегик режалаштиришнинг ҳаракатланувчи жараёни барча бошқарув функцияси беркинадиган «соёбон»дир. Унинг афзаллигидан фойдаланмаган ташкилот ва айрим одамлар корпоратив корхона мақсади ҳамда йўналишини баҳолашнинг аниқ усулидан усулидан асос бўлади.

Стратегик режани, аввало, алоҳида якка шахс эмас, бутун корпорация истиқболи нуқтаи назаридан ишлаб чиқиш керак. Хусусий корхонада унинг асосчиси режасини ташкилот стратегияси билан кушиб юборишга йўл қўйиши мумкин. Қўллаб-қўллаб акцияга эга баъзи фирмаларда бундай ҳолат бўлмайди.

Умумий стратегик режага фирма фаолиятини маълум бир давр мобайнида йўналтирадиган дастур сифатида қдраш керак. Айни пайтда қайд этиш лозимки, низом ҳамда доимий ўзгарувчан ишчан ва ижтимоий вазият туфайли доимий тузатишдан қочиб бўлмайди.



Айрим ташкилотлар якка шахслар каби расмий режалаштиришга катта куч сарфламасдан маълум бир муваффақиятларга эришиши мумкин

- Стратегик режалаштириш ва бошқарув

Фирма ички бошқарувини стратегик менежмент барча элементларини бир бутунлик ва ҳамоҳангликка олиб келувчи узлуксиз жараён кўринишида ифодалаш мумкин. Барча элементларни бир-бирига мослаштиришни бошлаш таянч нуқтаси - бозор муҳити. Бу муҳит фирма ривожланиш йўлини белгилашидан, унинг барча бошқарув функциялари стратегик менежмент бош ҳолатидан келиб чиқиб белгиланади. Стратегик менежмент режаси ишлаб чиқиладиганда турлича бошқарув функциялари бўйича стратегиялар ишлаб чиқилади. Бунда фирма раҳбарияти бошқарувнинг стратегик менежмент функцияси устунлигидан келиб чиқади ва уни амалга ошириш учун зарур шароит ва имкониятлар яратади. Стратегик режалаш юқорида келтирилган ҳолатлардан келиб чиқиб қуйидаги жадвал тарзда ифодаланиши мумкин:

Стратегик менежмент стратегик режалаштириш фирманинг бошқарув ресурслари ва ташкилий тизимини ўзаро мувофиқлаштиришдан иборат. Бу стратегиянинг асосий моҳияти аниқлангач амалга ошади. Бошқача қилиб айтганда, фирма бошқарув ресурслари устунликлари имкониятларини кучайтирувчи фирма ривожланиш стратегияси моҳияти аниқланади. Бу эса фирма фаолияти ва унинг бизнес йўналиши билан яқин боғлиқ бўлган фирма бош стратегик концепциясини ишлаб чиқишнинг айнан ўзи дир.

Бозор шароитларида рақобат аёвсиз бўлади, алоҳида фирма қўл остидаги бошқарув ресурслари эса доимо чекланган. Шунинг учун у ташкилий тузилма ва капитал қўйилиш самарадорлигини оширишга ҳаракат қилади. Маркетологлар асосий муаммони қуйидагича изоҳлайдилар: мавжуд бошқарув ресурслари билан фирма бош фаолияти асосини қандай тузиши лозим?

Режалаштириш бошқаришнинг барча функцияларини – ташкил этиш йўлбошчилик ва назоратни сезиларли даражада аниқлаб берувчи, менежментнинг муҳим функцияси ҳисобланади.

Мақсад - бу келажакнинг исталган ҳолати бўлиб, ташкилот унга эришишга ўринади.

Муассасанинг асосий умумий мақсадини, унинг мавжудлигини ифодаловчи сабабни миссия деб атайдилар ва мақсадлар уни амалга ошириш учун ишлаб чиқилади.

Шунинг учун раҳбарлари миссияни ифодалашда диққат билан қарашлари лозим.

Стратегик режалаштириш – бу глобал мақсадларга эришишнинг муқобил йўлларини, мақсадни амалга ошириш учун зарур ресурсларни амалга ошириш учун зарур ресурсларни аниқлаш жараёнидир. Унинг ёрдамида қайси эҳтиёжлар қандай, ким томонидан, қачон ва ким томонидан қондирилишини, мақсадга эришиш учун нима қилганлигини аниқлаш мумкин.

Баъзан стратегик режалаштириш – деганда истиқболни белгилашни тушунилади, бироқ истиқболни белгилаш ва стратегик режалаштириш бир нарса эмас.

Истиқболни белгилаш – бу келажакдаги воқеаларни олдиндан айтиб бериш, стратегик режалаштириш эса қарорлар ҳозир ёки яқин келажакда қабул қилиниши мумкин бўлган фаолият ва воқеаларни аниқлаш.

Стратегик режалаштиришни кўллаб қандай нафлар олиш мумкин?

Авалло, у бошқаришни такомиллаштиришга имкон беради:

- фаолият натижаларини мукофатлаш билан боғлаб, яхши ҳисобга олиш ва назоратни тامينлаш;
- кўпроқ ўйлашга ва стратегик масалаларга эътибор беришни;
- ташқи омилларга эътиборни оширади;
- раҳбардан ижрочиларга ахборатни етказиш тизимини яхшилайди;
- аниқроқ ҳамда тўғрироқ мақсадларни белгилаб ва улар ҳақида ходимлар, шериклар ва юқори ташкилотларга ахборат беради;
- куруқ рақамлар ортидаги ҳақиқий ишларни кўришга ўқитади;

### **Стратегик режалаштириш**

Стратегик режалаштириш бошқариш фаолиятининг бажариладиган ишларнинг андозавий чизмаларини ва тартибини ишлаб чиқилмаган кўриниши ҳисобланади. Аммо, кўплаб корхоналар ва ташкилотларнинг тажрибасига таянган ҳолда, режалаштириш жараёнининг моделини куйдагича тасаввур этиш мумкин:



- Миссия ва мақсадларни танлаш

Режалаштиришнинг биринчи ва энг муҳим босқичи ёки қисми муассаса мақсадларини танлаш ҳисобланади, чунки барча кейинги ҳаракатлар айнан уларга боғлиқ бўлади. Муассасанинг асосий умумий мақсадини, унинг мавжудлигини аниқ ифодаловчи сабабни миссия деб атайдилар ва мақсадлар уни амалга ошириш учун ишлаб чиқилади. Шунинг учун муассаса раҳбарлари миссияни ифодалашга диққат билан ёндошишлари лозим.

Миссия асосида раҳбарият ўз эътиборини қаратадиган мақсадлар аниқланади. Бу мақсадлар *ўлчанадиган, белгиланадиган вақтда аниқ, эришиш мумкин бўлган ва ўзаро қўллаб-қувватловчи* бўлиши лозим. Масалан: «Болалик» ҚВП кейинги йилда: Болаларда диарея билан касалланишни 10 фоизга пасайтириш.

- Ташкилотнинг миссияси

Ташкилотнинг миссияси – бу муассасанинг асосий умумий мақсади, яъни унинг мавжудлигини аниқ ифодаловчи сабаб ва мақсадлар уни амалга ошириш учун ишлаб чиқади:

У қуйидагиларни акс эттириши керак:

– Муассаса иқлим қандай хил одамларни жалб этади? қандай фаолият билан шуғулланапти, қандай асосий хизмат турларини тақдим этапти?

– Муассаса нисбатан ташқи муҳит қандай ва у муассаса ишининг қандай тамойилларини аниқлайди?

*Ижтимоий* – жамиятда устун муносабатлар, масалан тадбиркорликка, демократлаштиришга, шунингдек маҳаллий ҳамжамиятлар ва ижтимоий бирлашмаларнинг ривожланганлигига.

*Демографик омиллар* - аҳолининг ўсиш суъратлари, унинг ёши жинси бўйича таркиби.

*Сиёсий* - давлат томонидан қўллаб-қувватлаш, сиёсий барқарорлик ва жамиятни демократлаштириш.

*Экологик омиллар* - муассаса хизмат кўрсатадиган ҳудудда зарарли ишлаб чиқаришларнинг мавжудлиги, ҳавонинг ифлосланганлиги ва ичимлик сувининг сифати ёмонлиги.

*Маданий муҳит* – қайсики унда фаолият қимматиклари, бир хилликлар ва андозалар тақилланади.

- Кучли ва заиф томонларини бошқарув кўригидан ўтказиш

*Бошқарув кўригидан ўтказиш* бу муассаса фаолиятининг кучли ва заиф томонларини аниқлаш мақсадида турли бўлинмаларни мунтазам таҳлили.

*Бундай таҳлил* учун ахборат манбалари :

- Молия ва бугалтерия ҳисоботлари.
- Тиббиёт статистикаси.
- Ходимлар билан учрашувлар ва суҳбатлар натижалари.
- Аҳоли ва маҳаллий жамоат ташкилотлари билан ўтказилган сўровлар.

- Стратегик бошқарув

Режалар мувофиқлаштириш муҳити ўзгаришларига мослашиш йўлидаги чоралар билан таъминлабгина қолмай, бозор ҳолатига фаол таъсир кўрсатиши ва истеъмолчилар талабларини шакллантириш мумкин бўлган чора-тадбирларни ҳам ўз ичига олганда, фирмалар стратегик бошқарув тизимиغا утадилар. Бошқача қилиб айтганда, фирмалар стратегик менежмент концепциясини фаол амалга оширишга утадилар. Стратегик менежмент концепцияси эса ўз олдида бозор ва стратегик менежмент муҳитини фирманинг ўз вазифалари ва стратегик мақсадларига монанд равишда бозорни ва истеъмолчилар талабларини шакллантириш мақсадида урганиш вазифасини қуяди.

Стратегик бошқарув оддий узоқ муддатли режалаштирув усулига қараганда кўп қиррали, мураккаброк, кўп вақт, эътибор ва воситалар талаб этадиган жараён. Шундай бўлса-да, у фирманинг режасини амалга оширишга қаратилган аҳамиятга молик ҳаражатлари ўзини оқдаши ҳақида қатъий қафолатлар бера олмайди. Бу турдаги режалаштириш Америкада амалиётга бир қанча қийинчиликлар билан киритилган бўлса, япон фирмалари бу турдаги режа-

лаштиришни анча яхши қабул килдилар, натижада япон заминиди бу жараён унумлироқ, кечди.

Бошқарув бозор муҳитидаги ўзгаришларни олдиндан кўра билиш ва унинг шаклланишига фаол таъсир этиш асосида олиб борилган. Аммо бир муаммонинг ҳал этилиши билан янгидан-янги бошқа муаммолар келиб чиқаверди. Бу эса иқтисодий тараққиёт жараёнларининг мураккаблашганлигидан далолат берарди.

Ҳолатга қараб режалаштириш. 80 ва 90-йилларда кўтилмаган ўзгаришлар ва ноаниқ ҳолатлар таъсири кучайиши билан ҳолатга қараб режалаштириш усули тараққий этди.

Бунинг натижасида катта сарф-ҳаражатларга ҳам қарамасдан фирмалар нафақат бир неча режа лойиҳалари вариантларини, балки бир неча режаларнинг ўзларини ишлаб чиқа бошладилар. Чунки, шу орқали бозор ва стратегик менежмент муҳити ривождаги турли-туман ўзгаришларга тайёр туриш, нобарқарорлик шароитида ишлаб чиқилган вариантларга мос равишда тезкор қарорлар қабул қилиш орқали ишбилармонлик хавф-хатарини камайитириш имкониятига эга бўлиш мумкин эди.

#### • Ташқи муҳит таҳлили

Эндиги қадам фирма стратегиясига таъсир этувчи ташқи муҳит омилларини аниқлашдир. Бунга микромуҳит (фирманинг ички муносабатлари, рақобатчилар, миждозлар, воситачилар билан алоқдлар) ва макромуҳит (демографик, технологик, сиёсий, иқтисодий, маданий ва табиий) омиллари киради. Ташқи муҳитни таҳлил этиш шундай жараёнки, мутахассислар унинг ёрдамида ташкилотга нисбатан ташқи омилларни назорат қилади. Бундан мақсад фирма дуч келиши мумкин бўлган хавфни аниқлаш.

Шундан сўнг, фирма имконияти ва хавф-хатар, унинг кулами, кучли ва кучсиз томонларининг фирма бизнесига таъсири баҳоланади. SWOT - таҳлил ёрдамида фирма фаолиятидаги қар бир муқобил йўналишнинг қиёсий ҳолати аниқланади. Фирма миссияси ва мақсади, ички маданият, муҳит омиллари, таваккалчиликнинг мақбул даражасига боғлиқ ҳолда энг яхши стратегия белгилаб олинади. Қуйидаги стратегия вариантлари бўлиши мумкин: чекланган ўсиш, ўсиш, қисқартириш учта муқобилнинг турлича уйғунлиги. Сунгра бозор шароитининг ўзгариши ва стратегик режаларни аниқлаштириш билан боғлиқ ҳолда стратегия тузилади.

Стратегик таҳлилга нисбатан қўйилган асосий талаблар: мақсадга қаратилганлик (таҳлил объекти чегараларини, хулоса аниқлигини белгилаш имконини беради); холислик (тегишли таҳлил усулларидан, тадқиқот объектини тавсифловчи кўрсаткичлари и танлаш ёрдамида эришилган); тегишли тайёргарликка, билим даражасига, зарур тажрибага эга ижрочиларни жалб этиш; қиёслаш учун база (намуна)ларни танлаш; ўз вақтида бажариш (таҳлил вақти ва давомийлиги керакли пайтда қарор қабул қилишга кўмаклашиши лозим); тизимлилик (хулосаларнинг тўлиқдиги, амалийлиги)дан иборат.

Таҳдилни фақат эълон қилинган расмий маълумотлар асосида олиб бориб бўлмайди. Акс ҳолда ноаниқ бўлади. «Жонли» ахборот олиш зарур. Таҳдил маълум бир мақсадни назарда тутуди, шу боис фақат кулдаги нарсалардан хулоса чиқариб бўлмайди.

Зарур ахборотларнинг асосий манбалари куйидагича:

- эълон қилинган материаллар: низом, ишлаб чиқариш фаолияти тўғрисидаги йиллик ҳисобот, молиявий, статистик ва давлат органлари, ташкилотларига юбориладиган турли ҳисоботлар, иқтисодий шарҳлар, турли реклама материаллари (лойиҳалар, каталоглар);

- ички ахборот (раҳбариятга ҳисоботлар; статистик ва бухгалтерия ҳисоби маълумотлари; корхона тўғрисидаги маълумотлар ~ унинг рейтинги, аниқ тармоққа мансублиги, эгаси кимлиги, ҳудудий жойлашиши, ихтисослашув, бозордаги урни, ташкил этилиш санаси, раҳбариятга таклифлар, йиғинлар материали);

- ташкилот фаолиятини кузатиш;

- раҳбарият ва мутахассислар билан суҳбат;

- тармоқ ривожланиши, аънаналар ва башоратлар тўғрисида даврий матбуотдаги маълумотлар;

- тармоқ ва махсус нашрларда эълон қилинган маълумотнома;

- асосий ўзгаришлар стратегик режага жойлаштирилади, бошқариладиган омилардаги ўзгаришлар стратегик режани ривожлантиришда ишлаб чиқариладиган жорий ҳаракатлар режасига кирилади. Хатти-ҳаракатлар режасида ҳисобга олинандиган бошқарувчи омиларга куйидагилар кириди:

- ушбу йўналишлар бўйича бозор сегментацияси ва ўзгаришлари хизмат кўрсатилаётган бозорнинг қамров кўлами, тақдим этиладиган маҳсулот ва хизматлар, янги маҳсулотни тадбиқ этиш

суръати ва кўлами, сифати, сотиш усуллари, хизмат нархи, сотиш даражаси, бозорни эгаллаш усуллари, фирма фаолиятининг натижаси ва самарадорлиги.

Ҳаракатланиш дастури ўз ичига тадбирларни ўтказиш муддати ва тартиби, мақсади, ходимлар ва ресурслар бўйича умумий эҳтиёжларни, инсон ресурсларига бўлган кўшимча эҳтиёжларни, дастурни амалга оширишдан кўтилаётган даромадни олади. Якуний босқичда режалаштириш молиявий натижани белгилайди. Ҳисоб-китоблар асосига стратегия мақсади кўйилади ҳамда ижобий ёки салбий таъсирланган ҳолда тузатишлар кўрсатувчи омилларни ҳисобга олиб киритилади.

Таҳлил натижасида фирма фаолият юритаётган бозордаги ҳар бир сегментнинг қиёсий жозибадорлиги баҳоланади. Бунинг учун қуйидаги қатор кўрсаткичлар тадқиқ этилади: фирма кўлами, бозорнинг мавжуд ва тахмин қилинган ўсиш суръати, эҳтиёжларнинг умумий сони, хизмат кўрсатилаётган мижозларнинг тўпланиш даражаси ва уларнинг нисбий харид қуввати, эҳтиёжлар тупланишидаги йўналиш, мижозлар учун товарларнинг муҳимлиги, харидорнинг товарлар сотиб олиш борасидаги кдрори, харид суръати, товарларни харидоргача етказиш жараёни, истеъмолчининг ўзига хос тавсифи, товарларни бозорда фарқлаш даражаси, хизматларни киритиш имконияти ва мижозларнинг бунга муносабати, рақобатчилар сони, таъсир кўрсатиш соҳасини тақсимлаш анъанаси, рақобатчиларнинг тўпланиш даражаси, бозорга кириш ва ундан чиқишдаги тўсиқлар.

#### • **Муқобилликни аниқлаш**

Ташкилотни ҳозирги манзилдан раҳбар истаган жойга кўчириш учун раҳбарият нима қилиши лозим. Стратегик муқобилликни белгилаш стратегик бошқарув жараёнининг навбатдаги босқичи саналиб, у асосий ўринни эгаллайди. Мазкур босқичда ташқи ва ички муҳитдаги барча омиллар ҳаракатини баҳолаш тулдирилади, корхонанинг бозордаги мавқеи белгиланади, уларни ҳал этишнинг муқобил усуллари оид вазият ва стратегик вазифалар аниқланади.

Шундай қилиб, раҳбарият ташқи хавф-хатар ва имкониятлар куч ва заифликни қиёслагандан сўнг навбатдаги стратегияни белгилаши мумкин. Ушбу босқичда раҳбарият «Биз қандай иш билан машғулмиз?» деган саволга жавоб беради ва «Қаёқка кетаяпмиз?»

«Ҳозирги ўрнимиздан белгиланган мақсадга қандай етиб оламиз?» деган саволларга жавоб топишга тайёрланади.

Ташкилот олдида тўртта асосий стратегик муқобил вариант турибди. Унинг хусусиятларига қуйидагилар киради:

- а) чекланган ўсиш;
- б) ўсиш;
- в) қисқартириш;
- г) уйғунлаштириш.

*Чекланган ўсиш.* Асосий ташкилотлар риюя қиладиган стратегик муқобиллик чекланган ўсиш ҳисобланади. Бу стратегияси ташкилот асосан ўз ҳолатидан қоникқанда тургун технологияга эга саноатнинг етук тармоқларида кулланилади. Чунки, бу энг енгил, нисбатан қулай ва камроқ таваккалчилик усулидир. Раҳбарият, умуман олганда, ўзгаришларни унчалик хуш кўрмайди. Агар фирманинг даражаси чекланган ўсиш стратегиясига таянган ҳолда даромадли бўлган бўлса, у кейинчалик ҳам ушбу стратегияга амал қилишга ҳаракат қилади.

*Ўсиш.* Ўсиш стратегияси қисқа ва узоқ муддатли мақсадлар даражасини ўтган йилги кўрсаткичлар даражасига, нисбатан ҳар йили ошириш орқали амалга оширилади. Ўсиш стратегияси нисбатан тез-тез танланадиган иккинчи муқобил вариант саналади. У тез ўзгарувчан технологияли жадал ривожланувчи тармоқларда қўлланилади.

Тургунликка келиб қилган бозорни тарк этиш учун ўз фирмасини диверсификациялашга (маҳсулотлар турини хилма-хиллаштириш) ҳаракат қилувчи раҳбар мазкур стратегия вариантыга риюя этиши мумкин. Беқарор тармоқда ўсишнинг бўлмаслиги банкротликни англатади. Ҳаракатсиз тармоқда иқтисодий ўсишнинг бўлмаслиги ёки муваффақиятсиз диверсификациялаш бозорни йўқотишга ва даромаднинг тўхтаб қолишига олиб келиши мумкин.

Қадимдан жамият ўсишга ижобий воқеа сифатида қараб келган. Кўпчилик раҳбарлар учун иқтисодий ўсиш ҳокимият куч-қудратини англатади, куч-қудрат эса фаровонлик демакдир. Аксарият акционерлар ўсишга, айниқса, қисқа муддатда ўсишга фаровонликнинг бевосита ошиши сифатида кдрашади. Афсуски, баъзи фирмалар қисқд муддатли ўсишга интилиб, узоқ, вақт куйиб қоладилар.



*Қисқартириш.* Раҳбарлар камдан-кам ҳолларда танлайдиган, охириги чора стратегияси деб аталадиган муқобил вариант – қисқартириш стратегияси саналади. Бунда мулжалдаги мақсад аввал эришилган даражадан пастроқ қилиб белгиланади. Амалда баъзи фирмалар учун қисқартириш оқилона қайта ташкил этишни англатади. Қисқартиришнинг бир неча муқобил вариантлари ҳам мавжуд.

*Уйғунлаштириш.* Барча муқобил вариантларни уйғунлаштиришга, аввало, бир неча тармоқда фаол ҳаракатланувчи йирик фирмалар риоя юллади. Уйғунлаштириш стратегияси чекланган ўсиш, ўсиш ва қисқартириш стратегияларини бир-бири билан кушиб юборишни назарда туттади.

- **Стратегияни танлаш**

Мавжуд имкониятдаги стратегияни танлаш маълум мезонларга кўра амалга оширилади.

Уни танлашда ташкилотнинг юқори раҳбарияти ҳал қилувчи роль ўйнайди. Стратегияни амалга ошириш мавжуд қарорларни бажариш мумкинлиги аниқланадиган босқичдир. Кўпинча шундай бўладики, ташкилот танлаган стратегияни амалга оширишга қурби етмай қолади. Бунинг асосий сабаблари қуйидагича: ташқи муҳитда стратегик таҳлилда ҳисобга олинмаган ўзгариш юз беради, натижада ишлаб чиқилган стратегияни тўлиқ ёки қисман амалга юксалтириш, ташкилотнинг рақибатбардошлик мавқеини юксалтириш учун мавжуд имкониятдан фойдаланиш бўйича шарт-шароитлар яратилмаган.

Стратегик бошқарув мазкур босқичда амалий тадбирлар яъни иш, масъулиятни тақсимлаш, режалар, жадваллар тузиш, ишни бажариш усулларини аниқлаш ва шу кабилар билан аралашиб кетади.

- **Бозор маркетинги ва бозор стратегиялари**

Бозордаги вазиятга қараб фирма фаолияти учун турлича глобал йўналишдаги стратегияларни танлаш мумкин.

Бозорни географик кенгайтириш стратегияси - бу янги, жумладан, чет мамлакатларда ҳам бозорларни узлаштиришдир. Бунда нафақат товар экспорти, балки капитал экспорти ҳам назарда тутилади. Капитал экспорти чет мамлакатларда корхоналар қуриш, савдо тўсиқларидан қочиш, ва арзон ишчи кучи ва хом-ашёдан фойдаланиш демакдир.

Диверсификация стратегияси - янги товарлар ишлаб чиқариш-ни янги товар бозорларини, хизмат турларини узлаштиришдир. Бу фирма фаолиятини унга боғлиқ бўлмаган умуман янги соҳаларга кенгайтиришни ҳам ҳисобга олади.

Сегментлаш стратегияси - таклиф қилинаётган товар ва хизматлар билан бозор тўлдирилиши даражасини чуқурлаштириш, бозор талабининг максимал «чуқурлигини» танлаш.

Фирманинг бозор фаолиятини кенгайтириш стратегияси бозор ҳаракатларидаги 4-ўлчамни ҳам ўз ичига олишини ҳисобга олиш зарур. Бу - булаётган жараёнлар тезлиги. Стратегик албатта, тезкор суръат яхшироқ натижалар беради ва рақобатбардошликни таъминлашда сезиларли ютуқлар келтиради.

Бозор фаолияти кенгайтиришнинг И. Ансофф векторлари. Бозор янгилиги ёки товар янгилигига қараб фирма бозор фаолият кенгайтириш векторлари деб аталувчи йўналишлар фарқланади.

«Эски бозор - эски товар» (бозорга чуқур кириш стратегияси). Агар товар ўзгармасдан мавжуд бозорда ўз ҳаётини бир маромда давом эттириб турса, тадбиркорлик фаолиятини кенгайтиришнинг минимал даражаси кўзда тутилади. Бу ҳолда ишлаб чиқариш ҳаражатларини камайтириш, реклама компаниясини ҳаракатга келтириш, баҳо сиёсатини ўзгартириш, шунингдек, ишлаб чиқарилаётган товардан фойдаланиш доирасини кенгайтириш (ишлаб чиқариш ва истеъмол этиш ҳажмини камчиликларини аниқлайди. Устунликлари мақсадли бозорни танлашга асос қилиб олинади.

«Эски бозор - янги товар» (янги товар ишлаб чиқариш стратегияси). Мавжуд бозор доирасида инновацион товар сиёсати ўтказиш орқали тадбиркорлик фаолиятини кенгайтириш назарда тутилади. Яъни, ишлаб чиқарилаётган товарнинг мукамаллашуви, замонавийлашуви, истеъмол хусусиятларини яхшилаш, ассортиментини кенгайтириш, янги моделларини яратиш, мазкур бозор учун янги сифатли товарлар ишлаб чиқариш, ўзлаштириш ва шу кабилар.

«Янги бозор - эски товар» (бозор чегараларини кенгайтириш стратегияси). Бунда тадбиркорлик фаолияти биринчи галда товар ўзгармаган ҳолда хориж ва мамлакат ичкарасидаги янги бозорларни ўзлаштириш ҳисобига олиб борилади. Бу нафақат географик маънодаги кенгайтириш, балки янги бозор сегментларини топиш ҳам демакдир.

«Янги бозор – янги товар» (фаол экспансия ёки диверсификация стратегияси). Бу фирма фаолиятининг анча усувчан ва мураккаб кўринишидир. Чунки у раҳбарият ва ишчилар томонидан кўп куч ва молиявий воситаларни сезиларли оширишни талаб қилади.

Кийинчиликларга қарамасдан, бозор фаолиятини кенгайтириш стратегияси кенг тарқалган стратегия ҳисобланади. У янги ҳудудларда янги бозорларни кидириш, эски бозорларда янги сегментлар топиш имконини беради. Бу стратегияларни маркетинглар кўпинча матрицалар кўринишида ифода этадилар.

Котлер-Портер стратегиялари. Агар стратегик менежмент стратегиялари асосий йўналишларини (М.Портер, С.Дей, Мк. Макдоналдс ва бошқалар томонидан таклиф қилинган) икки жиҳатидан бирлаштирсак, ~ мақсадли бозорни танлаш ва стратегик устунлик, унда фирма учун қуйидаги асосий стратегияларни ажратиш мумкин.

Оммавий, дифференциаллаштиралмаган, стандарт стратегия фаолияти асосий стратегияси ва унга мос ташкилий тузилмага зид бўлмаслиги керак. Масалан, компания молия хўжалигини назорат қилиш ва бошқариш тизими ҳамда фирма кадрлар фаолиятини, бошқариш стратегик йўналишларни амалга ошириш мақсадидаги реал бошқарув тизимини ифодалайди.

Фирма иш фаолияти учун унинг ташкилий тузилмаси хусусиятларини ҳисобга олиб, умумий стратегик йўналиш ишлаб чиқиш, ташкилий тузилмани оқилона қайта ишлаб чиқиш ва стратегияни амалга ошириш мақсадида бошқарув тизимини шакллантириш - фирма режалаштирган курс, стратегик менежмент дастури ва фирма ички режаси муваффақиятини таъминловчи асосий шарт-шароитдир.

• **Стратегияни танлаш ва стратегик ўзгаришларни бошқариш**

Стратегик менежмент стратегиялари тузилаётганда биринчи ўринда қуйидаги 4 гуруҳ асосий омиллар ҳисобга олинади:

1. Талаб ва ташқи стратегик менежмент муҳити ривожланиш тенденциялари;

2. Бозордаги рақобат кураши, асосий рақобатчи фирмалар ва уларнинг стратегик йўналишлари ҳолати ва хусусиятлари;

3. Бошқарув ресурслари ва фирма ўз ички имкониятлари (товар, молиявий, савдо, кадрлар, илмий-техник ва бошқалар билан), рақобат курашида ўз кучли жиҳатларини аниқлаш;

4. Фирма ривожланишининг бош концепцияси, унинг глобал мақсадлари ва асосий стратегик зоналардаги тадбиркорлик фаолияти масалалари.

Менежмент стратегиясини қуйидаги йўналишлар бўйича таснифлаш мумкин:

- бозор стратегияси;
- фирма стратегияси;
- товар стратегияси.

Асосан стратегияни асослаш унга таъсир қилувчи омилларни эътиборга олган ҳолда ва уни мантиқий матрица нуқтаи назардан шакллантирилади. юқори бўлса, муваффақият қозониш эҳтимоллиги ҳам шунчалик юқоридир. Стратегик менежмент дастури бюджетга, унинг самарадорлигини баҳолаш ва назорат:

Дастурда режалаштирилган барча стратегик менежмент тадбирларини амалга оширишга кетадиган ҳаражатларнинг умумий ҳажми; стратегик менежмент изланишлари ҳаражатлари; бозор ривожланишини башорат қилишга кетадиган ҳаражатлар; корхонанинг ишлаб чиқариш-сотиш имкониятларини урганишга кетадиган ҳаражатлар; стратегик менежмент дастурини тузиш ҳаражатлари; стратегик менежмент ишчилари маоши ҳажми; ихтисослашган стратегик менежмент ва реклама ташкилотлари кўрсатган хизматлар тўлови ҳаражатлари; воситачилар хизматлари ҳаражатлари; стратегик менежмент дастури самарадорлигининг бошланғич ва якуний баҳолаш ҳаражатлари; маркетинг режасини бажариш устидан назорат шакли ва усуллари; стратегик менежмент дастури ва мониторингини амалга оширишни назорат қилиш ҳаражатлари; стратегик менежмент дастури амалга оширилаётган вақт оралотида унга киритилган ўзгартириш ҳаражатлари ва бошқалар.

### **Стратегия ва ташкилий тузилмаси**

Менежмент стратегиясини ишлаб чиқиш, унинг муваффақиятли амалга оширилишини ўйлаб, фирманинг айнан ташкилий тузилмасига катта эътибор қаратилади. Одатда, ташкилий тузилма фирма ички бошқарувининг бошқа қисмларига қараганда консер-

вативроқ, яъни ўзгаришларга кам таъсирланади. Ишлаб чиқилган стратегияларга монанд ташкилий тузилмасини ўтказиш муҳимлигини эътироф этган ҳолда илгор фирмалар бошқарув стратегиясида фирма ташкилий тузилмасини қайта шакллантиришнинг объектив ва субъектив имониятларини ҳисобга олишга ҳаракат қиладилар.

Фирма ташкилий тузилмаси унинг иш фаолиятига мослаб тузилгандан сўнг, фирма стратегик ресурсларини бошқариш, ишлатиш ва назорат қилиш масаласи кутарилади.

*Умумий стратегия.* Менежмент стратегияси шаклланишини босқичларга, мазмунини эса ички кўринишларга бўлиш мумкин. Умумий стратегия фирма тадбиркорлик фаолиятининг бош концепциясига асосланади. Ўз навбатида у ҳам умумий иш фаолият ва мамлакат ижтимоий-иқтисодий ривожланишининг стратегик умумдават дастурларига асосланади. Кейин фирма фаолиятининг турлича соҳалари, товарлар, бозорлар бўйича стратегиялар ривожлантирилади.

Умумий стратегияга қуйидагилар киради: товар-бозор стратегиялари, энг муҳим ҳудудларни эгаллаш стратегиялари (портфель стратегияси деб аталади). Товар-бозор стратегиялари бошқарув ресурсларини бозорга кириш, бозорни узлаштириш, бозорни диверсификациялаш каби йўналишларда тақсимлашга қаратилади.

### **Стратегияни танлаш ва уни амалга оширишни режалаштириш**

Ташки хавф ва янги имкониятлар аниқдангач, стратегияни танлашга угиш мумкин.

*Стратегияни танлаш* – бу стратегик режалаштиришнинг марказий масаласи ҳисобланиб, у бир неча босқичлардан иборат бўлади:

- муқобил стратегияларни аниқлаш;
- аниқланган муқобил стратегиями киёмига етказиш;
- киёмига етказилган стратегияга баҳо бериш.

Амалиётда бу босқичларни бир-биридан ажратиш қийин. Зеро улар яхлит таҳлил жараёнининг турли даражасидаги тадбирлардир. Фақат турли босқичларда турли усуллар кулланилади.

Биринчи босқичда корхона олдида қуйилган мақсадни амалга оширишни таъминловчи стратегия белгилаб олинади. Бунда энг муҳими шу мақсадга эришишнинг турли вариантлари ишлаб чи-

қилади. Бу ишга корхонадаги барча бўғинлар бошқарувчиларини жалб қилиш мақсадга мувофиқдир. Бундай ёндашув танлаш имкониятини кенгайтиради ва энг яхши варианттой танлаш имкониятини яратади.

Иккинчи босқичда – танланган стратегиялар қайта ишланади ва корхонанинг ривожланиш мақсадига монанд келувчи кўп киррали умумий стратегия шакллантирилади.

Учинчи босқичда – танлаб олинган умумий стратегия доирасидаги муқобил (вариант)лар тахлил қилинади ва унинг бош мақсадни ечишдаги яроқдилик даражаси бахрланади. Айнан шу босқичда умумий стратегия аниқ, ва янги мазмун билан тулдирилади. Масалан, киёмига етказилган умумий стратегияда корхонанинг бозордаги салмоғини ошириш, товарлар сотувини кўпайтириш мақсадида қуйидаги тадбирлар назарда тутилган бўлиши мумкин:

- товар таннархини рақобатдошлардагига нисбатан пасайтириш;
- товарлар айтиладиган дуконлар тармотини кенгайтириш;
- товарларнинг янги моделларини таклиф қилиш;
- реклама тизимини яхшилаш ва ундан ўринли фойдаланиш.

Куриб турибмизки, корхона стратегияни танлашда кўпдан-кўп муқобил (алтернатив) вариантларга дуч келиши ва улардан кенг танлаш имкониятига эга бўлиши мумкин. Аниқланган ташқи хавф ва имконият корхонанинг ички имконияти ва кучсиз томонлари билан таккрсланади. Сўнгра корхона раҳбарияти «Стратегик вариантлардан қайси бирини танлаш керак» деган саволга жавоб излашга киришади. Менежмент соҳасидаги тадқиқотчилар муқобилнинг қуйидаги турларини эътироф этишади:

- чекланган ўсиш;
- ўсиш;
- камайиш.
- учала стратегик муқобилни ўзида акс эттирувчи вариант.

*Чекланган ўсиш.* Бу стратегияни, асосан барқарор технологияга эга бўлган корхоналар раҳбарлари танлашади. Бунда ривожланишдаги мақсад «эришилган даража»га асосланиб ўрнатилади ва шароит ўзгаришига қараб унга тузатишлар киритилади (массалан, инфляция шароитида). Агар раҳбарият корхонадаги мавжуд

ҳолатдан қониқадиган бўлса, у ҳолда истиқболда ҳам шундай стратегияни (муқобилни) танлаган бўлади.

*Ўсиш.* Бу танловга энг кўп тўшадиган муқобилдир. Уни технологияни тез-тез ўзгартириб турадиган ва корxonани ривож-лантиришда эришилган даража қўламида тўхтаб қолишни эмас, балки ундан ҳам юқори даражага эришишни мулжаллайдиган раҳбарлар танлайди.

Агар корхона барқарор ривожланиш шароитида ишламаётган бўлса, банкротликка учраши ҳеч гап эмас.

*Камайиш.* Бу жуда камдан кам танланадиган муқобилдир. Чунки, бунда ёки корxonани кичрайтириш, ёки ишлаб чиқариш ҳажмини камайитириш назарда тутилади. Бу стратегияни кўпинча сўнги восита деб аташади. Чунки, корхона фақат ночор ҳолга тушган шароитдагина бу стратегияни танлашга мажбур бўлади. Аниқроғи, корхона раҳбарлари қуйидаги вазиятларда бундай стратегияни танлашга мажбур бўлишади:

- иқтисодий таназзул даврида;
- корхона окуда отр шарошта тушиб, унинг аҳволи ёмонлашиб бораётган шароитда;
- ишлаб чиқаришни камайитириш ҳисобига.

Бундай ҳолларда корхона буткул тугатилиши ёки унинг айрим бўлимларини бирлаштириш содир бўлади.

Тўртинчи муқобил юқоридаги ҳар учала муқобилни ўзида мужассамлаштиради. Йирик (турли тармоқдарни ўз ичига камраб олган) корпорацияларда амалга оширилади. Бир вақтнинг ўзи да мазкур корпорация доирасида бир турдаги фаолиятни қисқартириш, бошқасини эса кенгайтириш ёки кўпайтириш стратегияси қўлланилиши мумкин.

Корxonанинг умумий стратегиясини ишлаб чиқиш, таҳлили муқобилни режалаштириш ва уни баҳолашда бир қатор услубий ёндашувлар қўлланилади.

#### БОЗОРЛАР

МАВЖУДЛАРИ	ЯНГИЛАРИ
I. Нимани бажараётган бўлсанг ўшани	II. Бозорни ривожлантириш стратегияси
II. Янги маҳсулотларни ишлаб чиқиш	IV. Диверсификация стратегияси

Ҳар бир квадрант қандайдир умумий стратегияни ва унинг унсурларини белгилайди.

I-квадрат корхона стратегиясининг мавжуд бозорлар ва товарларга бўлган йўналишини кўрсатади. Бу усулни ҳаражатларни тежаш ёки «нимани бажараётган бўлсанг, ўшани яхшила» стратегияси деб аташади. Бундай стратегияни, одатда бозорни эгаллаш учун ўз фаолиятини яхшилаши, ривожлантириши лозим бўлган корхоналар танлади. Бундай корхона маркетинг хизматини кучайтириш, ракрбатбардош нархни белгилаш, товарларни бозорга узлуксиз етказиб бериш орқали ўзи учун аъъанавий бозорни кенгайтиришга ҳаракат қилади.

II квадрант корхона стратегиясининг корхона қатнашаётган бозорни кенгайтириш, товарларнинг янги турларини таклиф қилиш ҳисобига янги бозорларга кириб боришга йўналтирилганлигини акс эттиради.

Бундай стратегия куйидаги ҳолларда самарали ҳисобланади:

- корхона ўзи иштирок этадиган бозорлар географиясини ўзга давлатлардаги бозорларга кириб бориш ҳисобига кенгайтирса;
- бозорлардаги қондирилмаган сигментларни топиш имконини берса;
- янги товарлар таклифини кенгайтирса.

III квадрант ўзлаштирилган бозорга янги товар етказиб бериш стратегиясини танлашни билдиради. Бу стратегияга, одатда истеъмолчилар эътиборини қозонган маҳсулотларнинг янги моделлари мавжуд бўлган ҳолларда мурожаат қилинади. Бунда корхона устуворликни янги маҳсулотни ишлаб чиқаришга ёки мавжуд маҳсулотни модификация қилишга беради.

IV квадрант диверсификация стратегияси деб аталади. Бу стратегия, одатда корхонанинг битта бозорга ёки бир товар ассортиментига бўлган боғлиқлигидан, шунингдек, тугатилаётган ёки тургун ҳолатда бўлган бозорлардан кутилиш мақсадида қўлланилади. Аммо, бу стратегияни куллаш, анчагина хавф-хатар билан боғлиқ. Чунки, диверсификация стратегияси ҳам бозори ҳам, харидори ҳам номаълум янги маҳсулот турларини ишлаб чиқаришни тақозо этади.

#### • Стратегияни назорат қилиш ва баҳолаш

Стратегияни назорат қилиш ва баҳолаш сифатли қайтма алоқани таъминлайдиган яхлит жараённинг якуний босқичидир. Стратегик назоратнинг асосий вазифаси олинадиган натижани доимий кузатиб бориш ва белгиланган мақсад билан қиёслаш,



амалдаги стратегик самарадорлиги бўйича хулосаларни тайёрлашдан иборатдир. Агар назорат мақсадга эришмасликдан далолат берса, бу стратегияни амалга ошириш жараёнини ҳам, стратегияни, ҳатто мақсадни ўзгартиришга нисбатан тегишли тузатишлар қилиш зарурлигини билдиради.

Стратегик менежмент стратегияларини ишлаб чиқишда бир неча олимларнинг кдрашлари мавжуд бўлиб, унинг умумий тизимини мантиқий кетма-кетлик занжири кўринишида ифодалаш мумкин. Масалан, оммалаштан Дей варианты мавжуд бўлиб, у куйидагилардан иборат:

1995 ҳолатни баҳолаш - ташқи ва ички омилларни таҳлили;

1996 даставвал қилинган ишлардан олинган бирламчи фаолият мақсади; алтернатив имкониятлардан стратегия тузиш;

1997 функционал бюджет ва даврий графикларда жорий этиш;

1998 куйилган мақсадларга эришишнинг назорати.

Бундан ташқари бир неча вариантлар мавжуд бўлиб, уларни умумлаштирадиган бўлсак куйидаги менежмент стратегиясини ишлаб чиқиш ва амалиётга тадбиқ этишнинг 4 босқичини кўрсатишимиз мумкин:

1-босқич - асосий мақсадларни белгилаш;

2-босқич – бозор стратегиясини ишлаб чиқиш;

3-босқич - стратегик менежмент режасини амалга ошириш;

4-босқич - баҳолаш.

Агар стратегия режа асосида амалга оширилса, фирма раҳбарияти унга юқори баҳо беради ва кейинги тадбиқини тавсия этади; акс ҳолда. стратегия тузатиш киритилишига муҳтож бўлиб қолади, баъзан эса ундан тўлиқ воз кечилади.

Нарх бўйича стратегия тузиш вақтида келтирилган ҳолатлардан келиб чиқиб, куйидаги босқичлардан иборат:

• нархни ташкил этиш мақсади;

• нархни ташкил этиш нуктаи назаридан ҳолатли таҳлил;

• стратегик нархни аниқлаш;

• нарх сиёсатини тузиш ва амалдаги нархни тузиш. Фирма баъзи бир ҳолларда стратегиясини ўзгартиради:

- стратегия сотув ҳажми ва фойда кўрсаткичларини крникарли ҳолда таъмин эта олмаса;

- рақобатчи фирмалар ўз стратегияларини бирданига ўзгартирсалар ва бу бозор хусусиятларига сезиларли таъсир этеа;

- фирма фаолиятига таъсир этувчи ташқи омилларда ўзгаришлар бўлса;
- фойдани сезиларли оширувчи тадбирлар ўтказиш имконияти пайдо бўлса;
- истеъмолчи танлови ўзгарса ёки янгиланса;
- стратегияда белгиланган масалалар ҳал этилса.

Стратегик менежментда ташкиллаштиришнинг элементлари бир-бирига аниқ мос тушиши лозим. Стратегияни амалга оширишдаги омадсизликлар кўпроқ бозор муҳитига мослаб тузилган стратегияда ёки ташкилий тузилма танланган курс талабларини ҳисобга олмаслиги ва дастлабки кўринишида қолишдан ёки бошқарув тизими ёки баҳолаш тизими уни ўзида акс эттиролмаслигидан келиб чиқади. Яъни, стратегик менежментнинг ҳар бир элементи орасидаги ҳамоханглик қанчалик юқори бўлса, муваффақият қозониш эҳтимоллиги ҳам шунчалик юқоридир. Стратегик менежмент дастури бюджет унинг самарадорлигини баҳолаш ва назорат:

Дастурда режалаштирилган барча стратегик менежмент тадбирларини амалга оширишга кетадиган ҳаражатларнинг умумий ҳажми; стратегик менежмент изланишлари ҳаражатлари; бозор ривожланишини башорат қилишга кетадиган ҳаражатлар; корхонанинг ишлаб чиқариш-сотиш имкониятларини урганишга кетадиган ҳаражатлар; стратегик менежмент дастури тузиш ҳаражатлари; стратегик менежмент ишчилари маоши ҳажми; ихтисослашган стратегик менежмент ва реклама ташкилотлари кўрсатган хизматлар тўлови ҳаражатлари; воситачилар хизматлари ҳаражатлари; стратегик менежмент дастури самарадорлигининг бошланғич ва якуний баҳолаш ҳаражатлари; маркетинг режасини бажариш устидан назорат шакли ва усуллари; стратегик менежмент дастури ва мониторингини амалга оширишни назорат қилиш ҳаражатлари; стратегик менежмент дастури амалга оширилаётган вақт оралиғида унга киритилган ўзгартириш ҳаражатлари ва бошқалар.

### **Менежмент стратегиясини ишлаб чиқиш босқичлари**

Стратегик концепция биринчи навбатда фирма томонидан бозордаги рақобат муҳитини аниқлаш йўли билан кўрилади. Бу концепцияни ишлаб чиқиш жараёнида рақобат кураши фақат кўрилаётган товар соҳасида эмас, балки шу товарга ўхшаш бошқа

товарлар гуруҳлар соҳасида кам ҳисобга олинади. Масалан, юк машиналари ишлаб чиқарадиган фирма стратегик концепция ишлаб чиқаётганда нафақат юк машиналар бозоридаги рақобатни, шунингдек, денгиз ва дарё транспорт воситалари, самолёт ва вертолёт ишлаб чиқарувчи ҳамда юк ташиш билан шугулланувчи фирмаларнинг рақобатчилик ҳолатини ҳам ҳисобга олади. Концепция ишлаб чиқиш жараёнида алоҳида корхоналар ўртасидаги ёки ҳатто бир фирма доирасидаги мустақил хўжалик бирликлари ўртасидаги рақобат ҳам ҳисобга олинади.

Стратегик менежмент стратегик концепцияси фирма ишчилари ҳаракатларини ягона манфаатга бирлаштиради (буни у келгуси истиқболларини эътиборга олиб имкон қадар оқилона характер касб этган ҳолда амалга оширади), шунингдек, бошқарув ресурсларини энг самарали хўжалик ҳудудларига йўналтириб ривожлантириш имконини беради.

Ишлаб чиқаришнинг биринчи босқичи. Стратегик менежмент стратегик концепцияси йўналиши асосини бозор муҳити шакллантиради. Айнан у фирма учун янги имкониятлар очади ва фирма фаолиятига таҳдидлар солади. Узок, муддатда бозор муҳитининг таркибий қисмлари: доимий ва усувчан ўзгаришдаги талаб ва рақобат. Талаб тадқиқ қилиниб, харидорлар ва истеъмолчиларнинг аниқ товар ва хизматларга нисбатан катлам ва гуруҳлари ҳамда хоҳишлари аниқланади, яъни биринчи навбатда қандай баҳо талабларини қондириш кераклиги, қандай сегментлар истеъмолчилари бу талабларни ифода этаётганликлари аниқланади.

Ишлаб чиқишнинг иккинчи босқичи. Фирма ўз бошқаруви ресурслари ва имкониятларини таҳлил этиш орқали рақобатчиларга нисбатан ўз устунлик ва камчиликларини аниқлайди. Устунликлари мақсадли бозорни танлашга асос қилиб олинади.

Ишлаб чиқишнинг учинчи босқичи. Фирма ички имкониятларидан алоҳида сегмент истеъмолчиларининг талаблари бирига мослаштирилади. Бу фирма рақобатчиларга нисбатан устунликларга эга булувчи мақсадли бозорни топиш имконини беради.

Ишлаб чиқишнинг туртинчи босқичи. Фирма мақсади бозорга таъсир этувчи тадбирлар мажмуини ишлаб чиқади. Бундан мақсад ўз устунликларидан фаол фойдаланиш ва бозорни ўз стратегик истиқболига мос ҳолда ривожланишга мажбур этишидир.

### • Бозор маркетинги ва бозор стратегиялари

Бозордаги вазиятга қараб фирма фаолияти учун турлича глобал йўналишдаги стратегияларни танлаш мумкин.

Бозорни географик кенгайтириш стратегияси - бу янги, жумладан, чет мамлакатларда ҳам бозорларни узлаштиришдир. Бунда нафақат товар экспорти, балки капитал экспорти ҳам назарда тутилади. Капитал экспорти чет мамлакатларда корхоналар куриш, савдо тўсиқларидан кочиш, ва арзон ишчи кучи ва хомашёдан фойдаланиш демакдир.

Диверсификация стратегияси - янги товарлар ишлаб чиқаришни янги товар бозорларини, хизмат турларини узлаштиришдир. Бу фирма фаолиятини унга боғлиқ бўлмаган умуман янги соҳаларга кенгайтиришни ҳам ҳисобга олади.

Сегментлаш стратегияси - таклиф қилинаётган товар ва хизматлар билан бозор тулдирилиши даражасини чуқурлаштириш, бозор талабининг максимал «чуқурлигини» танлаш.

Фирманинг бозор фаолиятини кенгайтириш стратегияси бозор ҳаракатларидаги 4-улчамни ҳам ўз ичига олишини ҳисобга олиш зарур. Бу - булаётган жараёнлар тезлиги. Стратегик албатта, тезкор суръат яхшироқ натижалар беради ва рақобатбардошликни таъминлашда сезиларли ютуқлар келтиради.

Бозор фаолияти кенгайтиришнинг И. Ансофф векторлари. Бозор янгиллиги ёки товар янгиллигига қараб фирма бозор фаолият кенгайтириш векторлари деб аталувчи йўналишлар фарқланади.

«Эски бозор - эски товар» (бозорга чуқур кириш стратегияси). Агар товар ўзгармасдан мавжуд бозорда ўз ҳаётини бир маромда давом эттириб турса, тадбиркорлик фаолиятини кенгайтиришнинг минимал даражаси кўзда тутилади. Бу ҳолда ишлаб чиқариш ҳаражатларини камайтириш, реклама компаниясини ҳаракатга келтириш, баҳо сиёсатини ўзгартириш, шунингдек, ишлаб чиқарилаётган товардан фойдаланиш доирасини кенгайтириш (ишлаб чиқариш ва истеъмол этиш ҳажмини ошириш, ундан фойдаланишнинг янги усулларини топиш) орқали бозор улушини орттириш назарда тутилади.

«Эски бозор - янги товар» (янги товар ишлаб чиқариш стратегияси). Мавжуд бозор доирасида инновацион товар сиёсати ўтказиш орқали тадбиркорлик фаолиятини кенгайтириш назарда тутилади. Яъни, ишлаб чиқарилаётган товарнинг мукамаллашу-

ви, замонавийлашуви, истеъмол хусусиятларини яхшилаш, ассортиментини кенгайтириш, янги моделларини яратиш, мазкур бозор учун янги сифатли товарлар ишлаб чиқариш, узлаштириш ва шу кабилар.

«Янги бозор - эски товар» (бозор чегараларини кенгайтириш стратегияси). Бунда тадбиркорлик фаолияти биринчи галда товар ўзгармаган ҳолда хориж ва мамлакат ичкарасидаги янги бозорларни узлаштириш ҳисобига олиб борилади. Бу нафақат географик маънодаги кенгайиш, балки янги бозор сегментларини топиш ҳам демакдир.

«Янги бозор - янги товар» (фаол экспансия ёки диверсификация стратегияси). Бу фирма фаолиятининг анча усувчан ва мураккаб кўринишидир. Чунки у раҳбарият ва ишчилар томонидан кўп куч ва молиявий воситаларни сезиларли оширишни талаб қилади.

Кийинчиликларга қарамасдан, бозор фаолиятини кенгайтириш стратегияси кенг тарқалган стратегия ҳисобланади. У янги ҳудудларда янги бозорларни кидириш, эски бозорларда янги сегментлар топиш имконини беради. Бу стратегияларни маркетинглар кўпинча матрицалар кўринишида ифода этадилар.

Котлер-Портер стратегиялари. Агар стратегик менежмент стратегиялари асосий йўналишларини (М.Портер, С.Дей, Мк. Макдоналдс ва бошқалар томонидан таклиф қилинган) икки жиҳатидан бирлаштирсак, ~ мақсадли бозорни танлаш ва стратегик устунлик, унда фирма учун қуйидаги асосий стратегияларни ажратиш мумкин.

*Оммавий, дифференциаллаштурулмаган, стандарт стратегия*

Буни ишлаб чиқариш ҳаражатлари жиҳатидан устувор стратегия деб ҳам аташ мумкин. Бу ҳолда фирма бозор сегментлари орасидаги турли-туманликни ҳисобга олмайди ва биратула умумий бозор учун, барча харидорлар учун бир товарни ишлаб чиқаради. Фирма кенг бозорга ва товарларни кўп миқдорда ишлаб чиқаришга ҳаракат қилади.

Бунда фирма истеъмолчиларнинг алоҳида гуруҳлари ўртасида қандай фарқлар борлигига эмас, балки улар орасида қандай умумийликлар борлигига эътибор қаратади. У имкон қадар кўпчилик

томонидан яхши кутиб олинадиган товар ва стратегик менежмент дастўрини яратади.

Масалан, «Coca-cola» ни келтириш мумкин: у барча бозорларда барча учун бир хил стратегик менежмент дастўрини куллаб бир турдаги ичимликни таклиф этган.

Бундай стратегиянинг аҳамиятли устунлиги - оммавий ишлаб чиқдириш ҳисобига ҳаражатларнинг кам бўлиши ва бир стратегик менежмент концепциясига эга бўлишдир. Бу ракрбатчиларга Караганда фойда меъёрини ошириш, таннарх ошишига яхши таъсир кўрсатиш ва паст нархларга йўналган истеъмолчиларни тортиш имконини беради.

Бундан ташқари, бундай стратегия потенциал бозорнинг максимал даражадаги кенг чегараларигача таъмин этади. Фирма учун кимматга тушувчи бозор сегментлари бўйича стратегик менежмент тадқиқотлари ўтказишга ва режани улар бўйича тизимга хожат қолмайди. Товарни ишлаб чиқариш, захираларни сақдаш ва транспорт ҳаражатлари паст даражада бўлади. Реклама ҳаракатлари ҳам юқори бўлмайди. Фирма бозорнинг энг йирик сегментлари учун товар ишлаб чиқаришга ҳаракат қилади.

Аммо худди шу сегментларда шунга ўхшаш стратегияни бошқа фирмалар ҳам қўлласа, аёвсиз рақобат кураши вужудга келади ва фойда куриш меъёри пасаяди. Бундан ташқари, кичикроқ сегментлар талаблари қондирилмай қолади.

#### *Товарлар бўйича дифференциаллаштирилган стратегия*

Фирма бир товарнинг истеъмол хусусиятлари, сифати, шакли, налоги жиҳатдан фарқ қилувчи турли кўринишларини бозордаги кўплаб сегментлар - турлича истеъмолчилар гуруҳлари учун ишлаб чиқаради. Япон фирмаси «Moginaga» ТҲР.НН истеъмолчилар гуруҳлари талабларини қондириш мақсадида турлича даражадаги ЕFRA, мевали шарбат аралашмаларига, ҳажм ва қадокқа эга бўлган каймоқдар ишлаб чиқаради. Шундай шаклда фирма кўп сегментларда фаолият юргизиш ва уларнинг ҳар бири учун алоҳида товар ишлаб чиқаришга қарор қилади. Турли-туман товарлар ишлаб чиқариш орқали фирмалар сотиш ҳажмини орттиришга ва ўзлаштирилаётган ҳар бир бозор сегментига чуқур кириб боришга ҳаракат қилади.

Бу стратегия кўп ҳаражат талаб этади ва катта бозорлар учун мўлжалланади. Ҳар бир истеъмолчи гуруҳга таклиф қилинаётган

товар ўз дизайни, техник-иқтисодий хусусиятлари, ишончилиги ва хавфсизлиги бўйича ягона ҳисобланади. Шунинг учун бу стратегияда товар нархи оммавий стратегиядагига Караганда кимматрок бўлса-да, бу истеъмолчилар учун унчалик муҳим эмас, чунки айнан шу товар уларнинг талабларини тўлиқ қондириши мумкин. Шундан келиб чиқиб, улар мазкур фирма савдо маркасини танлайдилар.

*Стратегик ресурсларни тақсимлаш ва стратегик назорат*

Фирма ўз эътиборини бир ёки бир неча бозор сегментигагина қаратади, айнан шу сегмент истеъмолчи гуруҳлари талабларини қондиришга қаратилган стратегик менежмент ёндашувларини ишлаб чиқади ва товарлар етказилади.

Бу стратегияга кўра, товар мос равишда истеъмолчи гуруҳлар талабларига максимал даражада жавоб бериши керак. Фирма ўз срассиятани оптимал амалга ошириши учун сегментни аниқлайди ва уни иқир-чиқирларигача таҳлил қилади. Фирма бозорнинг ҳар бир сегменти бўйича алоҳида стратегик дастур ишлаб чиқади (гарчи бу узоқ муддатли стратегик мақсадлар тузиш ва ҳаражатлар ошиши билан боғлиқ бўлса ҳам).

Одатда фирма ўзига хос сегментни паст нархлар ва ягона таклиф орқали ажратади. У бир неча муҳим товарларга эътибор бериб, ҳаражатларни бошқариши мумкин. Бу орқали у рақобатчилар фаолияти копламайдиган, қондирмайдиган бозорга хизмат қилиб ном қозониши мумкин.

Эътибор берилган стратегик менежмент стратегияси чекланган ресурсли кичик корхоналар учун қўл келади. Бунда фирма катта бозорнинг кичик улушига эга бўлишдан кўра кичик бозорнинг катта улушига эгалик қилишни афзал кўради. Фирма ўзи танлаган сегментларда мустаҳкам ўрнашади, чунки, у бу сегмент ҳақида тўлиқ маълумотга эга бўлади. Фирма тор доирада ихтисослашганлиги туфайли кўп соҳаларда муайян тежамкорликка эришиш имкониятига эга бўлади.

Аммо бу турдаги стратегия нозик ва хавфлидир. Чунки, у йўналган сегментлар сони оз ва улар фирма ҳисоб-китобларини оқламаслиги ёки рақобатчи фирманинг турдош объектга айланган бўлиши ҳам мумкин. Шунинг учун стратегик муваффақиятлар нуқтаи назаридан хавфсиз ва барқдрор стратегия деб дифференциаллаштирилган стратегик менежмент ҳисобланади ва фирма-

лар бир вақтнинг ўзида бир неча бозор сегментларида иш юритишни афзал курадилар. Бундан ташқари, эътибор қаратилган стратегик менежмент стратегияси маълум давр учун ёки бирор товар орқали бозорни узлаштириб олиш учун самаралидир. Бу масала ҳал этилгач, фирма бошқа стратегияни танлайди. Одатда дифференциаллаштирилган стратегияни.

- **Портер модели**

Портер моделига кўра, бозор улуши ва фойда кўриш ўртасида U ҳарфи кўринишидаги боғлиқлик бор. Фирма бозорда катта улушга эга бўлмаса ҳам ўз эътибори ва ҳаракатларини бир «бозор бўшлиги»га қаратиш орқали муваффақият қозониши мумкин (буни Портер Бостон консалтинг гуруҳи хулосаларидан келиб чиқиб кўрсатади):

Ишлаб чиқариш ҳаражатларини минималлаштириш билан боғлиқ бўлган лидерлик ва унга доимий эришиб туриш;

Махсулот ишлаб чиқаришда ихтисослик билан боғлиқ бўлган стратегияларни ишлаб чиқилганлиги. Нарх юқори бўлишига қарамасдан юксак сифатли махсулотларга эришиш;

Бозор сегменти аниқланган фиксацияга асосланиб, фирманинг диққатини унга кучайтириш. Фирма маълум доирани чуқур урганиб, махсулотлар таннархини тушириш ёки ихтисослигини таъминлаш сиёсатини олиб боради.

Бозорда катта улушга эга компания умумий ҳаражатлар бўйича устунлик ёки дифференциаллаштирилган стратегия натижасида муваффақиятли фаолият кўрсатиши мумкин. Аммо фирма самарали ва нодир махсулотга ёки умумий ҳаражатлар бўйича устунликка эга бўлмаса, «ўртада адашиб қолиши» («ботқоққаа ботиши») ҳам мумкин.

PIMS стратегияси. PIMS бозор стратегияси АКДЛ стратегик режалаштириш института томонидан ишлаб чиқилган. У турлитуман иқтисодий параметрлар ва фирма фаолиятининг 2 асосий элементи - инвестициялар ва мавжуд воситалардан келувчи даромад ўртасидаги ўзаро боғлиқликни ўрнатиши назарда тутлади. Бу ўзаро боғлиқлик стратегияларни таҳлил этиш ва улардан фирма учун қулай танлаб олиш имконини беради.

БКГ стратегияси. БКГ (Бустон консалтинг гуруҳи) матрицасидан фойдаланиб, фирма ўз стратегик хўжалик ҳудудларидан ёки махсулотларидан қайси бирлари рақобатчилар билан солиштир-



ганда муҳим аҳамият касб этади ва уларнинг усувчанлиги қандай аҳволда эканлиги, яъни ривожланаяптими, барқарорми ёки қис- каряптими - аниқлаш мумкин.

• **Стратегик режалаштиришни амалга оширишни бошқариш ва уни баҳолаш**

Стратегик режани амалга оширишни бошқариш, режалаштириш ва назоратни мувофиқлаштиришнинг энг муҳим воситаси бўлиб бюджетлар ҳисобланади.

Ресурсларни самарали тақсимлаш режалаштиришнинг асосий вазифаси ҳисобланади, бироқ режаларда кўпинча муҳим масалалар айнан қандай ресурслар мавжуд, мақсадларга эришиш учун улардан айнан қандай фойдаланиш керак ва мавжуд ресурсларда қандай мақсадлар ҳақиқий ҳисобланиши ҳал этилмай қолади. Бу саволларга жавоб бериш ва режаларда кўзланган ҳаракатлсфни ресурслар томонидан асослаш учун, раҳбарият бюджетларни ишлаб чиқади.

Бюджет - мақсадларга эришиш учун миқдорий шаклда ифодаланган, шунингдек миқдорда кўрсатилган ресурсларни тақсимлаш усулидир. Шунинг учун бюджетлар режалаштиришнинг энг кенг қўлланиладиган таркибий қисми ҳисобланади. БТСЁК муассасаларининг стратегик режасида аниқланган мақсадларни ва уларга эришиш учун зарур ресурсларни мувофиқлаштиришнинг мураккаблиги инфляция даражаси, давлат бюджетидан соғлиқни сақлашга ва хусусан, бирламчи тиббий – санитария ёрдамига ҳамда шу кабиларга ажратиладиган маблағлар улуши каби ташқи шрежа ва операцион режаларни ишлаб чиқишда тузилади. Бироқ, шунга қарамай, стратегик режа ҳам ҳаражатларнинг йириклаштирилган модалари бўйича тузилган бюджет ёрдамида ресурслар билан боғланган бўлиши мумкин.

Стратегик режалаштириш жараёнининг муҳим қисми уни баҳолаш ҳисобланади – муассаса раҳбарияти фақат шу ҳаракат моделини режалаштиргани ва уларни амалга оширгани учунгина муваффақиятга умид қилиши мумкин эмас. Огратегик режалаштириш – бу раҳбарият томонидан доимо қўллаб-қувватландиган, рағбатлантириладиган ва баҳоланадиган юқоридан пасгга борувчи жараён. Бу юз бермаганда, жараённинг ўзи тўхтайтиди. Шунинг учун стратегик режа расмий баҳоланиши, яъни аниқ мезонлар ва тартиблар асосида текширилиши лозим Стратегияни баҳолаш иш натижаларини мақсадлар билан солиштириш йўли

билан ўтказилади ва стратегияни ўзгартириш учун тескари боғлиқлик механизми сифатида қўлланилади. Баҳолаш, агар у, биринчидан, мунтазам ва узлуксиз ўтказилса, иккинчидан, юқоридан пастгача барча даражаларни қамраб олса, самарали бўлиши мумкин. Стратегик режани баҳолаш қабул қилинган стратегияни муассаса имкониятлари билан қўшиб бўладими, у бу режани амалга ошириш ариотларнинг ўзгаришини олдиндан айтиб беришнинг суствлиги ҳисобланади.

Соғлиқ сақлаш тизими иқтисодиётда моддий ишлаб чиқариш соҳаси ҳисобланмаса ҳам, унда муҳим аҳамиятга эга. Соғлиқни сақлаш тизими ҳалқ хўжалигининг муҳим ресурсларидан бўлган - иш кучи ресурсларини сақлаш, кўпайтириш ва улардан самарали фойдаланишни таъминлайдиган соҳадир.

Соғлиқни сақлаш тизимида фаолият қанча яхши ташкил этилган бўлса, ижтимоий фойдали меҳнатда фаол иштирок этувчиларнинг сони ва иштирокчиларнинг ёши кўпайиб боради. Буни эътиборга олиб, аҳоли саломатлигини сақлаш, мустақамлаш мақсадида соғлиқни сақлаш тизимини режалаштиришга алоҳида эътибор берилади. Соғлиқни сақлаш тизимини режалаштиришни асосий мақсади аҳолини даволаш - профилактикага бўлган эҳтиёжларини тўлароқ қондириш, аҳоли саломатлигини сақлаш билан боғлиқ харажатларни аниқлаш, соҳага зарур бўлган пул ресурслар ва моддий ресурсларни аниқлаш, жалб этилишини таъминлаш ва улардан самарали фойдаланишни таъминлашдан иборатдир. Режалаштириш соҳага йўналтирилган ресурслардан аҳолини тўлароқ қондириш мақсадида ундан оптимал фойдаланишдир.

Режалаштиришни қўллаш ва муддатига қараб турли хилларга бўлиш мумкин.

Масалан: режалар қўламига қараб, Республика, вилоят, туман ва шаҳар соғлиқни сақлаш режаларига бўлиш мумкин.

Муддатига қараб эса, стратегик режа - узок муддатли (5-15 ва ундан кўп йилларга мўлжалланган), ўрта муддатли (1-5 йиллик) ва бизнес режа - жорий (1 йиллик) режаларга бўлинади. Бу режа турлари бир-бирлари билан боғлиқ бўлади.

**Соғлиқни сақлашни режалаштиришнинг асосий принциплари:**

- Режада белгиланган тадбирларни, ҳукуматимизни шу борада олиб бораётган сиёсатига мос келиши;

- Режалаштириш олдинда қўйилган мақсаднинг илмий асосланганлиги;
- Давлати иқтисодий ва ижтимоий ривожлантириш режасининг директив характерга эгаллиги;
- Жорий ва истиқбол режалаштиришлар орасидаги ўзаро боғлиқлик;
- Худудий режалаштиришни шу худуднинг бошқа соҳалари бўйича тузилган режалари билан мос келишлиги.

• **Соғлиқни сақлашни режалаштириш усуллари:**

1. Аналитик усул;
2. Таққослаш усули;
3. Баланслаш усули;
4. Меъёрлаштириш усули;
5. Иқтисодий математик усул;
6. Экстраполяция усули.

**1. Аналитик усул** - ушбу усул ёрдамида аҳолини тиббиёт ходимларига бўлган талаблари, касалхонадаги ўринлар билан таъминланганлиги, тиббий хизматлар сифатига бўлган талаблар ва бошқа қатор кўрсаткичлар ҳисобланади.

**2. Таққослаш усули.** Аналитик усулнинг таркибий қисми бўлиб, ушбу усул ёрдамида соғлиқни сақлашни режалаштиришдаги муҳим кўрсаткичлар бошқа худудий кўрсаткичлар билан таққослаш, нисбатларни аниқлаш орқали аниқланади. Масалан: аҳолининг саломатлик кўрсаткичлари ва аҳолининг ёши-жинси бўйича сон кўрсаткичлари. Демографик, касаланиш, ногиронлик, жисмоний ривожланиши кўрсаткичларни бир неча маъмурий худудлар орасида динамикада (қатор) йиллардаги ўзгаришлари аниқланади.

**3. Баланслаш усули** режалаштиришда ресурслар ва манбалар, ҳаражатлар ва даромадлар эҳтиёж ва таклифни тенглаштиришда фойдаланилади. Ушбу усул кўпроқ переспектив режалаштиришда соғлиқни сақлаш тармоқларини ривожлантириш ва унга ажратилаётган капитал маблағни баланслаш, касалхона ўринларига талаб ва уни қондирилиши таъминлашда фойдаланилади.

**4. Меъёрлаштириш усули** - соҳани режалаштиришда ҳаражатларни, меҳнат сарфларни, қабул вақти ва бошқаларни меъёрларини белгилаб қўйиш орқали амалга оширилади. Ушбу усул соғлиқни сақлаш учун бюджет ва смета тузиш ва ундан тўғри

фойдаланишда, соғлиқни сақлашни материал - техник базасини ривожлантиришда кенг қўлланилади.

Амалдаги меъёрий кўрсаткичлар соғлиқни сақлашни ҳар - хил турлари йўналишларида белгиланиши мумкин.

*Соғлиқни сақлашни режалаштиришда қуйидаги меъёрий кўрсаткичлар қўлланилади:*

- аҳоли ажратиладиган кафолатланган бюджет маблағлари меъёрлари;

- врачлар ва ўрта тиббиёт ходимларининг меъёрий юкламалари;

бир соатда кўрсатилиши лозим бўлган физиотерапевтик муолажалар;

- лаборатория таҳлиллари, рентген, флюорографик текширишлар сони ва материал - техник таъминот меъёрлари.

Меъёрий кўрсаткичлар соҳани кадрлар билан бир текисда таъминлаш имконини беради.

**5. Иқтисодий - математик усул** - режани оптимал вариантини илмий асосда тузиш имконини беради.

Соғлиқни сақлашни ташкил этиш ва режалаштиришда компьютер программалари, тиббий хизмат кўрсатиш статистик кўрсаткичларини математик моделлаштириш ва бошқа усуллар кўп қўлланилади.

**6. Экстраполяция усули** - ушбу усул кўрсаткичларининг ўзгаришлар тенденциясини аниқлашда қўлланилади. Экстраполяция усули орқали туғилиш, ўлим кўрсаткичларини, айрим касалликларни бўлғуси катталикларини олдиндан белгилаш имконини беради.

Соғлиқни сақлашни режалаштиришда дастурли мақсадли режалаштириш услубларидан фойдаланилмоқда. 2008 йилнинг якунига келиб Ўзбекистонда врачлар сони 71962 тани, ўрта тиббиёт ходимлари 279060 тани ташкил этган ҳолда, ҳар 10,000 аҳолига врачлар 26,3 тани, ўрта тиббиётлар ходимлари 102,1 тани ташкил этди, 1та врачга 3,9 ўрта тиббиёт ходимлари тўғри келади.

Республикамызда 2008 йилнинг охирига келиб касалхоналардаги ўринлар сони 127615 та ўринни ҳар 10,000 та аҳолига 46,7 тани ташкил этди. Соғлиқни сақлашни режалаштириш ҳукумат томонидан қабул қилинган меъёрий ва ҳуқуқий ҳужжатлар асосида олиб борилади. Режалаштириш соғлиқни сақлашни, халқ

хўжалигини пропорционал тараққий эттириш режаси талабларга жавоб бериши лозим.

Шуни таъкидлаш керакки, агар режа алоҳида тиббиёт муассасалари учун тузилаётган бўлса, унинг кўрсаткичлари шу муассаса фаолиятининг ўзига хос специфик хусусиятларидан келиб чиққан ҳолда белгиланади. Аммо ҳар қандай тиббиёт муассасалари фаолиятини режалаштиришда асосан 4-гурӯх кўрсаткичларидан фойдаланилади. Даволаш профилактика муассасининг қуввати (ўринлар сони), муассаса фаолияти (ўрин кунлар сони, амбулатор катновлар сони), тиббиёт ходимлари (врачлар, ўрта тиббиёт ходимлари сони), муассаса учун ажратилган молиявий маблағ.

### **Тиббий ёрдам ва тиббиёт ходимлари тўғрисида меъёр ва мезонлар**

Соғлиқни сақлаш меъёрлари деганда-аҳоли саломатлигининг миқдорий кўрсаткичлари, даволаш-профилактика ёрдами даражаси, ҳамда тиббиёт муассасалари фаолиятини белгиловчи меъёрий кўрсаткичлар, тиббиёт ходимларининг ва муассасанинг моддий материал ресурсларидан фойдаланиш меёрлари тушинилади.

*Соғлиқни сақлаш тизимининг меъёрий бирликларига қуйидагилар киради:*

4. Атроф-муҳит ва ишлаб чиқариш шарт-шароитларни гигиеник меъёрлар (ҳавода ва ишчи хоналар учун руҳсат этилган концентрацияси, коли - титр ва ҳ.к.);

5. Огоҳлантирувчи ва жорий санитария назоратини олиб боришда иш ҳажмини белгиловчи санитария - эпидимиологик меъёрлар;

6. Аҳолини даволаш-профилактик ёрдамга бўлган эҳтиёжини таъминланиш меъёрлари.

Масалан: аҳолини амбулатория - поликлиника хизмати билан таъминланганлиги, бир йилда битта аҳолига қилинган катновлар сони билан белгиланади.

Аҳолини стационар ёрдамига бўлган эҳтиёжи беморларнинг бирламчи мурожаатлари, аҳолининг умумий сонидан келтирилиб чиқарилган улуши тушинилади. Лаборатория, рентгенологик текширишлар, физиотерапевтик даволашлар меъёри бир йилда 1000 аҳолига тўғри келган текширишлар сони орқали белгиланади.

4. Битта мурожаатга тўғри келган катновлар коэффиценти (терапия соҳаси бўйича ўртача 3,5 та).

5. Иш жараёнидаги меҳнат меъёрлари: масалан амбулатория-поликлиника муассасаларидаги врачларнинг соатига меъёрий юкламаси, касалхоналар ва бошқа даволаш-ташхислаш бўлимларидаги врачларнинг текшириш - ташхислаш ишларининг 1 иш соатидаги меъёрий миқдорлари.

6. Дори - дармон ва боғловчи (материалларига) воситаларга бўлган эҳтиёжи - меъёрий кўрсаткичлар.

Соғлиқни сақлаш мезонларига аҳолини эҳтиёжини қоплаш учун соғлиқни сақлашга ажратилган ҳаражатлар кўрсаткичлари киради, улар соғлиқни сақлашни режалаштириш кўрсаткичлари ҳисобланиб, аҳолини тиббий ёрдам билан таъминланганлик ҳолати ҳақида хулоса чиқариш имкониятини беради.

### **Бизнес–режалаштириш**

Одатда бизнес-режалаштириш ҳақида корxonанинг фойда олиши ҳамда сармояларни қайтаришни таъминлаш учун, яъни бозорда сотиладиган шундай товар ва хизматларга қўллаган ҳолда сўз юритилади, сотишдан тушган маблағлар эса сарфларни қоплаш ва фойда сифатида фаолиятни кенгайтиришга йўналтирилади ва ёки мазкур ишлаб чиқариш қатнашчилари ўртасида тақсимланади.

Нима учун биз бизнес режалаштиришни давлат бюджетидан пул олиб, уни давлат томонидан кафолатланган тиббий хизматларни кўрсатишга сарфловчи ҳамда ҳеч қандай фойда кўрмайдиган соғлиқни сақлаш муассасаларига қўллаймиз?

Чунки, бизнес-режа бу нафақат корхона ёки муассаса раҳбарларига энг кўп миқдордаги фойдани олишга ёрдам берувчи восита эмас. Унинг мақсади анча кенг: мазкур корхона ёки муассаса миссиясини ёки нима учун унинг яратилганлигини ифодаловчи глобал мақсадини, айнан эса жамият, аҳолини товар ва хизматларнинг муайян турларига эҳтиёжларини сифатли ва самарали қондиришни амалга оширишга кўпроқ кўмаклашишдир.

Шу билан бирга иқтисодий мустақилликнинг кенгайиши, моддий – техник асос ҳамда кадрлар салоҳиятининг мустаҳкамланиши билан БТСЁК муассасалари пулли хизматларни ривожлантириши ҳамда фойда манбаига эга бўлиши мумкин. Рақобат муҳитининг ривожланиши билан бизнес-режани саводли тузишга қодирлик янада зарур бўлади. Шу нуқтаи назардан, бизнес-

режалаштиришни БТСЁК муассасаларида қўллаш мумкин бўлиши, ҳамда қўлланиши керак. Чунки, у ушбу муассаса раҳбарларига иш сифатини яхшилаш ҳамда бюджетдан ажратилган маблағларни тежамлироқ ишлатиш йўллари топишга ёрдам беради.

Кейин, шуни доим эсда тутиш керакки, бизнес бу Сиз ҳаёт кечиришга ишлаб топиш учун шуғулланаётган оддий иш эмас, балки бу шунингдек, ўз ҳобилиятларингизни кўрсатиш имконияти ҳамда мустақилликка йўлдир. Ҳар қандай ишни амалга оширишда муваффақиятсизлик сабаби бўлиши мумкин бўлган қатор қийинчиликларга дуч келинади. Бу сабаблар бошқарувни ташкил этиш, молиявий ифодалаш, сабаблар, товар ва хизмат ишланмалари ҳамда маркетинги, ташқи муҳит таъсири, қайишқоқликнинг йўқлиги ҳамда бошқа кўтилмаган омиллар (X омил) билан боғлиқ бўлиши мумкин.

Бизнес режалаштиришнинг асосий мақсади-бу муассаса ёки ташкилотнинг асосий мақсадини амалга оширишга хизмат қилиш, аҳолини, аниқ тиббий хизматлар турларига бўлган эҳтиёжини сифатли ва самарали қондиришдан иборат.

Соғлиқни сақлашда бизнес режалаштириш мавжуд ресурслардан унумли фойдаланиш ва пуллик хизматни ташкил этиш ҳамда қўшимча дарамод олиш имкониятини беради. Бизнес режалаштиришнинг асл моҳияти мувоффақиятсизликларни четлаб ўтиб, ютуққа эришиш.

Бизнес режа - бу, маълум вақт оралиғида иш кучи, моддий ва молиявий ресурслардан унумли фойдаланган ҳолда БТСЁ муассасаларнинг асосий фаолиятини белгилаб самарадорлигини таъминловчи дастур ҳужжатдир.

Бизнес режа ташкилот фаолиятининг йўналиши ҳақида маълумот берувчи муҳим манбадир. У тиббий хизмат кўрсатиш сифати ва унинг самарадорлигини ошириш тадбирларни асослаш борасидаги ҳисоб-китобни ҳам ўз ичига олади.

Бизнес режа муассаса фаолияти концепцияси ва стратегиясини ишлаб чиқишда, яқин ва нисбатан узоқ келажакка мўлжалланган режани аниқлашда, томондан муассасанинг маълум вақт оралиғида эришган натижаларини баҳолаш, фаолиятнинг самараси ва унумдорлигини ошириш, муассаса фаолиятини янада яхшилаш учун ўз вақтида чора-тадбирлар қабул қилиш, қўшимча маблағ манбаларини аниқлаш ва жалб этиш учун фойдаланилади.

Сифатли тузилган бизнес режа қуйидагиларни амалга оширишда ёрдам беради:

1. Ташкилотнинг мақсад ва вазифаларини аниқ ифодалашга;
2. Кўрсатилётган тиббий хизмат таркиби ва уларнинг кўрсаткичларини аниқлашга;
3. Мавжуд мутахассисларнинг билими ва малакаси даражасини белгиланган мақсад ва вазифаларга мувофиқ эканлигини аниқлаш учун;
4. Белгиланган мақсадга молиявий ва моддий ресурсларни жалб этиш имкониятини баҳолашга;
5. Самарали тиббий ёрдам кўрсатиш, соғлом турмуш тарзини тарғиб этишга қаратилган чора - тадбирларни ва бошқа чоратадбирларни белгилашга;
6. Белгиланган мақсадга эришиш йўлидаги тусиқ ва рискларни олдиндан кўра билишга.

Бизнес-режа – бу маълум вақт оралиғида БТСЁК муассасаларининг асосий тиббий – иқтисодий фаолиятини белгилаб берувчи дастурни акс эттирувчи ҳужжатдир. У ташкилот фаолиятининг йўналиши ҳақида маълумот берувчи анча муҳим манба ҳисобланиб, унда шунингдек, тиббий хизмат кўрсатиш сифати ва унинг самарадорлигини ошириш мақсадида режалаштирилган тадбирларни асослаш ҳам қамраб олинган.

Шунинг учун, бизнес-режанинг аниқроқ мақсади – муассасанинг хўжалик – молиявий фаолиятини, аҳолининг эҳтиёжини ва керакли ресурсларни олиш имкониятига эга бўлишини ҳисобга олган ҳолда, яқин ва нисбатан узоқ келажакни мўлжаллаб режалаштиришдир. БТСЁК муассасалари хизматларига аҳолининг энг кам эҳтиёжларини давлат аниқлайди ҳамда давлат буюртмаси кўринишида уларни кўрсатади.

Бу буюртма жон бошига молиялаштириш тамойили асосида вилоят бюджетидан маблағлар билан таъминланади. Бироқ, агар уларнинг зарурлиги бошқа «сармоядорларга» асослаб берса ва қўшимча маблағлар олса, муассаса хизматларни кенгроқ равишда ҳам кўрсатиши мумкин.

Бизнес-режа қуйидаги вазифаларни ҳал этишга ёрдам беради:

- ташкилотнинг мақсади ва вазифаларини, шунингдек уларга эришиш стратегияси ва тактикасини аниқ ифодалаш;



- кўрсатиладиган тиббий хизмат таркиби ва уларнинг кўрсаткичини аниқлаш;
- мавжуд мутахассислар, уларнинг меҳнатини асословчи шартлар кўйилган мақсад ва вазифаларга мувофиқлигини аниқлаш;
- кўйилган мақсадларга мавжуд молиявий ва моддий ресурслар ёрдамида эришиш имкониятини баҳолаш;
- аҳоли ишончини оқлаш, соғлом турмуш тарзини ташвиқ этишга йўналтирилган тадбирлар доирасини аниқлаш;
- белгиланган мақсадга эришиш йўлидаги қийинчиликлар, ҳалақит бериши мумкин бўлган «тўсиқлар»ни олдиндан кўра билиш.

Шундай қилиб, юқорида баён этилганларни умумлаштириб, бизнес-режа 3 функцияни бажаради, дейиш мумкин:

1. У иш олиб бориш концепцияси ва стратегиясини ишлаб чиқиш, келажакка режаларни аниқлаш учун қўлланилиши мумкин.

2. У муайян вақтда корхона, муассаса фаолияти ҳақиқий натижаларини баҳолаш учун қўлланилади. Вақти-вақти билан муассаса бизнес-режанинг қайси кўрсаткичлари бўйича фарқ қилаётганини кузатиши, бу фарқлар ижобий ёки салбий ҳисобланишини баҳолаши ва ўз вақтида чоралар кўриши мумкин ҳамда зарурдир. Бошқача айтганда, бизнес-режа ички назорат учун қўлланилади, чунки ўз фаолиятини баҳолашга ва харжларни тежаш бўйича резервларни аниқлашга имкон беради. Бундан ташқари, бизнес-режа ташқари учун қўллашга ҳам мўлжалланган – у ташқи назорат воситаси ҳисобланади: унинг ёрдамида юқори ташкилотлар (вилоят соғлиқни сақлаш бошқармаси, вилоят молия бошқармаси, МТК) БТСЁК муассасининг тиббий ва иқтисодий соҳалардаги фаолиятини баҳолайдилар.

3. У пул маблағларини жалб этиш ёки «топиш» учун (БТСЁК муассасалари учун – ажратилган бюджет маблағларини мақсадлилигини асослаш учун) қўлланилади.

Бизнес-режани тузиш жараёни БТСЁК муассасалари раҳбарлари учун ўзига хос ўқитиш курси ҳисобланади, чунки бу уларни аввал бажармаган ишларни қилишга мажбур қилади:

- Муассасанинг аҳволи ва келажакда ривожланишини батафсил ўрганиш.

- Кейинги назорат учун зарур фаолият кўрсаткичларини аниқлаш.

- Ўз мақсадларини ва уларга эришиш йўлларини аниқ белгилаш.

- Муассаса раҳбарлари ва ходимларининг мажбуриятлари ҳамда масъулиятларини аниқлаштириш.

- Муассасани муассаса ичида бўлгани каби, ундан ташқари-сида ҳам бўладиган вазиятнинг кўтилмаган ўзгаришларига тайёрлаш.

Бизнес-режа хизмат ҳужжати ҳисобланади ва у кимга ҳақиқатда зарур бўлса, фақат шуларга тақдим этилади. Бизнес режани ўқийдилар:

А. Бизнес-режани ички бошқарув воситаси сифатида бевосита ишлатувчи шахслар: БТСЁК муассасаларининг молиявий менежерлари ва мудирлари, шунингдек мазкур муассасада ишнинг қандайдир бўлимига жавобгар бошқа ходимлар.

Б. Молиялаштириш манбаи ҳисобланувчилар (вилоят соғлиқни сақлаш бошқармаси, вилоят молия бошқармасининг мувофиқ вакиллари, шунингдек грантлар ҳамда ҳомийлик ёрдами кўрсатувчилар).

В. Мазкур муассаса манфаатлари билан манфаатлари боғлиқ бўлган бошқа шахслар (масалан, маҳалла ва маҳаллалараро қўмита, аҳоли саломатлигини сақлаш билан шуғулланувчи ноҳукумат ташкилотлари вакиллари).

Бизнес-режанинг мазмуни ҳамда унинг ҳар бир муайян бўлимини тузишга услубий ёндошувлар билан танишишга киришишдан олдин, бир қанча вазиятларни назарда тутишга тўғри келади.

Биринчидан, бизнес-режа бир йилга тузилади, лекин шунга қарамасдан барча тадбир ва кўрсаткичлар қисқа вақтга мўлжаллаб, яъни чораклар бўйича ҳамда ойлар бўйича бўлинган ҳолда берилиши керак. Бу доимий равишда режалаштирилган тадбирларни бажарилиш суръатини таҳлил қилиш ва айрим кўтилмаган ҳолат юз берганда, ўз вақтида зарур бўлган чорани кўриш, шунингдек ташқи ташкилотларга ойлик ҳамда чораклик ҳисоботларни тақдим этиш жадвалига риоя қилиш имконини беради. Тадбирларни график кўринишида, яъни уларни бажарилиш муддатларини кўрсатиб, расмийлаштириш мақсадга мувофиқ. Масалан, профилактика

ишлари графиги, аҳоли ўртасида таълим дастўрини (соғлом турмуш тарзи, оилани режалаштириш ҳамда шу кабилар) амалга ошириш графиги ва бошқалар. Кўрсаткичлар одатда жадвал кўри-нишида берилади.

Иккинчидан, айрим тадбир ва жадвалларни ишлаб чиқишда (масалан, кўрсатилган фаолият натижаларининг асосий кўрсат-кичи) ташқаридан олинган маълумотдан фойдаланилади, яъни БТСЁК муассасаси жойлашган туман бўйича маълумотлар, айрим ҳолларда эса, муассаса бошқа туман ва вилоятнинг ўрта кўрсат-кичлари билан солиштирилганда қайси даражада эканлигини баҳо-лаш учун вилоят кўрсаткичларига ҳам зарурат туғилиши эҳтимоли бўлиши мумкин.

Учинчидан, бизнес-режани ишлаб чиқишда барча меъёрий – ҳуқуқий ҳужжатларга эга бўлиш ва улардан тўғри фойдалана билиш жуда муҳимдир. Бунда молиялаштириш ва бошқарувнинг янги усуллари билан қамраб олинган муассасаларга умумий равишда қабул қилинган ҳужжатлардаги айрим қоидалар қўлла-нилмаслиги назарда тутилади, шунинг учун бу муассаса фаолия-тига доир махсус шартлар кўрсатилган юқори ташкилотларнинг қарор, буйруқ, хатларига ниҳоятда эътибор билан қараш керак бўлади.

Бизнес-режа қуйидаги ахборотлар кўрсатилиши керак бўлган жилдвал варағидан бошланади:

- Муассасанинг номи
- Манзил
- Телефон рақамлари
- Муассаса раҳбарлари – маълумоти ва малака тоифаси кўрса-тилган ҳолда мудир ва менежернинг наслномаси
- Муассаса ташкил топган сана, у кўрсатадиган фаолиятнинг тури ва тавсифи
- Бизнес-режа тузилган ой ва сана.

Қуйида бизнес-режанинг аниқ ҳар бир бўлими юзасидан маълумотлар келтирилади.

*Муассаса бизнес-режасининг мундарижаси.* Бу бўлим бизнес-режа билан танишиш жараёнини энгиллаштириш ҳамда унинг мазмуни ҳақида жуда қисқача тасаввурга эга бўлиш учун мўлжал-ланган. У бизнес-режанинг асосий бўлимлари бетларини кўрсатиш билан берилган рўйхатдан иборат, масалан:

I. БТСЕК муассасаси ҳақидаги умумий маълумотлар, унинг мақсади ва вазифалари

II. Хизмат кўрсатиладиган аҳолининг тавсифи ва аҳоли билан ишлаш

III. Ишлаб чиқариш (кўрсатиладиган хизматнинг) режаси

IV. Бошқарув ва ташкил этиш

V. Молиявий режа

VI. Илова

**I. БТСЁК муассасаси ҳақида умумий маълумотлар ва унинг мақсади.**

Бу бўлимда бизнес-режани тузувчилар қуйидаги саволларга жавоб беришлари керак:

- Муассаса нима билан шуғулланади, хизмат кўрсатишнинг қайси турларини бажаради

- Тиббий хизмат кўрсатиш турларининг рўйхати (пакет) борми, агар бор бўлса, қачон ва ким томонидан тасдиқланган ҳамда уни мазкур бўлимда акс эттиринг

- Манзили (МТК гача бўлган масофа, хизмат кўрсатиш доираси, транспортдан фойдаланиш имконияти)

- Бошқа айти шу турдаги муассасалардан, хизмат кўрсатиш қўламининг кенглиги ва сифатини юқорилиги борасида устиворлиги нимада ва бошқалар.

- Ривожланиши учун қандай имкониятларга эга: малакали мутахассислар, хизмат кўрсатишнинг янги турларини жорий этиш, ташкилотчилик ва бошқарув ишларини сифатини ошириш ва бошқалар

- Муассаса олдида қўйилган глобал мақсад (миссия), аниқ мақсад, вазифалар

Мутахассислар муассасанинг олдида қўйилган мақсад ва вазифаларни ишлаб чиқар эканлар, бир вақтнинг ўзида бу мақсадга эришиш йўлида учраши мумкин бўлган асосий қийинчиликлар ва тўсиқларни ҳам аниқлашлари лозим бўлади, шунингдек, ўз муаммоларини ифодалаб, улар қайси даражада ва ким билан (вилоят ва туман ҳокимияти, вилоят соғлиқни сақлаш бошқармаси, вилоят молия бошқармаси, марказий туман касалхонаси, СЭС, муассасанинг ўзида ёки бошқа бир юқорироқ ташкилотда) ҳал этили-

шини аниқлашлари лозим. Бу иш қандай бажарилишини яхшироқ тушуниш учун, 1 машқни бажариш керак.

## **II. Хизмат кўрсатиладиган аҳолининг тавсифи ва аҳоли билан ишлаш.**

Бу бўлимда муассасага бириктирилган аҳоли сони ва таркибига боғлиқ сизнинг муассасангиз хизматига бўлган талаб аниқланади. Асосий эътиборни диспансер ҳисобида турувчилар сони, ногиронлар, ижтимоий аҳамиятга эга бўлган ҳасталик турлари билан касалланган беморларга қаратмоқ лозим. Шу бўлимнинг ўзида яна эпидемиологик вазият ўзгариши, мавсумий дала ишларини ўтказиш ва ҳ.к. натижасида тиббий хизмат кўрсатишга бўлган талабнинг ортиши эҳтимоли ҳам ўрганилади. Муассасага аҳоли мажбурий тартибда бириктирилганлиги учун, расман рақобат бўлмайди. Лекин амалда бўлса, аҳоли мазкур БТСЁК муассасаси хизматидан воз кечиши мумкин, расмий ё норасмий тартибда бошқа тиббий хизмат таъминотчиларига мурожаат этиши ё умуман тиббий ёрдам учун мурожаат этмаслиги мумкин. Ҳар қайси ҳолатда ҳам бу муассаса фаолиятининг якуний натижаларига салбий таъсир этади. Шу сабабли, бу бўлим ўта муҳим бўлиб, бизнес-режани бундан кейинги барча бўлимларининг мазмунини белгилайди. Хусусан касалликни олдини олиш ва даволаш фаолиятининг қўлами, маблаг билан таъминлаш миқдори, ходимлар жадвали ва ҳ.к., бевосита аҳолини тавсифловчи кўрсаткичларга боғлиқ.

Унда қуйидаги масалалар акс эттирилиши керак:

- Аҳоли таркиби (1 ёшгача, 14 ёшгача бўлган болалар, туғиш ёшида бўлган аёллар, нафақахўрлар), жинс – ёшига кўра аҳоли таркиби.

- диспансерда рўйхатда турувчи беморлар таркиби ва сони, ногиронлар, ижтимоий аҳамиятга эга ҳасталик билан касалланган беморлар ва аҳолининг алоҳида эътибор талаб этувчи бошқа тоифаси.

- Хизмат кўрсатилаётган ҳудуднинг жўғрофий, экологик, эпидемиологик хусусиятлари.

- Касалликнинг олдини олиш ва соғлом турмуш тарзи ташвиқотига доир тадбирлар режаси (2 жадвал).

- Талабнинг ҳақиқий қўламини олдиндан кўра билиш.

Жон бошига қараб маблаг билан таъминлашда алоҳида эътиборни касалликни олдини олиш ишларига қаратиш керак бўлади – бу иш қанчалик яхши ташкил этилган ва ўтказилган бўлса, шунчалик кам бемор врачлар қабулида бўлади ҳамда шу тариқа тиббий ёрдам кўрсатишнинг қиммат турувчи турларини қисқартириш ҳисобига маблаглар тежаллади. Бироқ, эришилиши мумкин бўлган энг сезиларли натижа – бу аҳоли саломатлиги яхшила-нишида ўз аксини топган ижтимоий самарадир.

### **III. Ишлаб чиқариш (кўрсатиладиган хизматнинг) режаси.**

Бизнес режанинг мазкур қисми тиббий хизмат кўрсатиш жараёнининг самарадорлиги ва ишончилигини асослаб бермоғи лозим. Шу боис, у ташкилот фаолиятининг қўлами ва эришган сўнгги натижалари кўрсаткичини акс эттирибгина қолмасдан, балки бино, асосий асбоб – ускуналарни изоҳловчи, дори – дармонларни олиш манбалари (айланма маблаглар) тиббиёт ходимларининг малакаси, яъни иш муваффақиятини белгиловчи асосий шартларни ёритиб бериши керак:

- Моддий –техник асос – хона, тиббий асбоб – ускуналар, дори– дармонлар, транспорт ва ҳ.к. мавжудлиги (3 – 6 жадваллар)

- Тиббиёт ходимларининг касбий салоҳияти (7 жадвал)

Бу ахборотдан сўнг ишлаб чиқилади ва жадвал шаклида келтирилади • БТСЕК муассасалари фаолиятининг кўрсаткичлари (8 жадвал)

8 жадвал муассаса фаолиятининг фақат мутлақ ҳажмини (кўламлари, ўлчамлари) таърифловчи кўрсаткичлардан эмас, балки, БТСЕК муассасаси қандай ишлаётганини акс эттирувчи кўрсаткичлардан ҳам иборат. Бундай баҳолашни бизнес-режани тузишни бошлашда бўлгани каби, бутун уни бажариш даври давомида ҳам олиб бориш керак.

Муассаса фаолиятининг муҳим кўрсаткичларидан бири ташрифлар режаси ҳисобланади. Ўзбекистон Республикаси соғлиқни сақлаш Вазирлиги томонидан ҳозирги кунда умумий амалиёт врачлари учун юклама меъёри ишлаб чиқилмаган. Врачларнинг юкламалари меъёрини аниқлаш учун (врач ташрифи режаси) собиқ СССР<sup>8</sup> даврида чоп этилган буйруқларга асосланиш мумкин. Бироқ, ушбу буйруқларда умумий амалиёт врачига юклама

меъёри кўрсатилмаган. Умумий амалиёт врачлари ички касалликлар врачлари каби, болалар врачлари ва гинекология дояси вазифаларини ҳам бажарганлиги сабабли, умумий амалиёт врачлари учун юклама меъёрини ҳисоблашга бу мутахассислар юкламасининг ўртача меъёри олинади.

#### **IV. Бошқарув ва ташкил этиш**

Бу бўлимда қуйидагилар ўз аксини топади:

- Муассаса ходимларининг мавқеи ва масъуллик даражаси кўрсатилган ҳолда (имзо чекиш ва тўлов ҳужжатларини назорат қилиш ваколатига эга шахсларнинг номлари, албатта кўрсатилиши керак), унинг ташкилий тузилмасини акс эттирувчи мавжуд чизма ва бу тизимда кўтилаётган ўзгаришлар

- Муассасанинг мудирлари ва молиявий менежери ўртасида мажбуриятларни тақсимланиши

- Ишнинг маълум белгиланган қисмига жавобгар ҳар бир ходимнинг мажбуриятлари доираси

- Ходимларни (меҳнатни рағбатлантириш) мукофотлаш шакллари

- Хизмат кўрсатиш сифатини пасайтирмаган ҳолда, ходимларнинг малакасини ошириш, меҳнатни ташкил этишни яхшилаш ва ҳ.к ҳисобига сарф-ҳаражатни камайтириш имкониятлари

- Муассасанинг тақдири биргина таъминотчига (ёки таъминотчиларнинг маълум қисмига) боғлиқлиги

- Мавжуд асбоб-ускуналар яхши тутиляптими

- Дори-дармон, боғлаш материаллари, жиҳозларни назорат қилишнинг самарали бирор усули борми

- Тиббий хизматдан фойдаланишга бўлган талабни мавсумга қараб қалқиб туришини қандай қилиб четлаб ўтиш мумкин

- Муассаса сифатни назорат қилишда самарали ва таъсирчан назорат тизими эгами

#### **V. Молия режаси**

Бу бўлимга қўйиладиган асосий талаблардан бири—молия режаси бизнес-режанинг бошқа қисмларида келтирилган маълумотлар билан тавофутда бўлмаслиги керак. Маблағларнинг бош манбаи — вилоят бюджети, лекин шунга қарамадан маблағ билан таъминлашнинг қўшимча манбаларини жалб этиш имкониятларини қаттиқ баҳолаш керак.

### *Даромад манбалари*

- Даромад манбаларининг тавсифи
- Турли манбалар бўйича молиялаштириш ҳажмининг ҳисоби ва тақими.

Даромаддан фойдаланиш - маблағларни мутлақ миқдорларда тақсимлаш ва ҳаражатлар сметасига мувофиқ солиштирма салмоғи Даромад ва ҳаражатларнинг нисбати

- Ҳар ойдаги кирим ва маблағлардан фойдаланишнинг таҳлили
- Сарф – ҳаражатларни тежашнинг ички имкониятларини аниқлаш

### **VI. Илова**

1. Аҳоли таркиби
2. Профилактик тадбирлар ва соғлом турмуш тарзи ташвиқоти режаси (2жадвал)
3. Хоналарнинг мавжудлиги ва ҳолати
4. Зарур бўлган тиббий жиҳозлар ва асбоб-ускуналар рўйхати
5. Ишлатиладиган тиббий ашёларнинг мавжудлиги ва уларга бўлган эҳтиёж
6. Тез тиббий ёрдам кўрсаташ учун мавжуд дори - дармонлар ва уларга қўшимча эҳтиёж
7. Муассасанинг кадрлар салоҳияти
8. Муассаса фаолиятининг кўрсаткичлари
9. Муассаса бюджети

#### **• Бизнес-режанинг моҳияти ва аҳамияти**

*Бизнес-режа* - бу ҳужжат, унда аниқ вазиятда бизнеснинг моҳияти, бошланиш имконияти, давомийлиги ва унинг кенгайтирилиши акс этади.

Бизнес-режа тадбиркор томонидан ишлаб чиқилади, агарда бошқа муаммолар бўйича маслаҳатлар керак бўлса, бу ишга бошқа соҳа мутахассислари жалб қилиниши мумкин.

Одатда бундай режалар 3-5 йил муддатга тузилади. Тадбиркорлик томонидан биринчи йилдаги олинadиган самара ойлари сайин батафсил, кейинги йили - тақвимлар бўйича, кейинчалик йил бўйича ҳисобланади.

Бизнес-режа таъсисчилар тасдиғидан ўтган тақдирда (ҳиссдорлик жамияти бўлса), биринчи йилга алоҳида иш вазифаларини ишлаб чиқишга асос бўлади. Ҳарбдаги ҳамма фирмалар ўз фаолиятини жуда аниқ режалаштиради ва бизнес-режани ишлаб чи-



қишда махсус талабларга асосланади. Одатда унинг ҳажми 40 бетдан ошмайди. Юқори даражадаги рақобатли соҳаларда, кўзда тутилмаган ҳолатлар бўлиши мумкин бўлганда тўлиқ режанинг муқобили сифатида қисқа варианты қабул қилинади (4-10 бет). Айрим ҳолларда бизнес режа ўзлари фойдаланиш учун кичикрок ва каттароқ ҳажмда «Ташқи» варианты (банк, сармоядорлар, таъминловчилар ва истеъмолчилар учун) тузилади. Бундай ҳажмдаги режаларга аниқ мисоллар, ҳисоблар, кўргазмалар илова қилиб киритилади.

Бизнес-режа бир неча муҳим вазифаларни бажаради. Бизнес-режани тайёрлаш жараёни биринчидан, фикрлашни жонлантиради, иккинчидан, тадбиркорликни пухталиқ билан ўйлашга ва ўз ишини турли нуқтаи назардан таҳлил қилишга, ҳақиқий имконият ва қийинчиликларни баҳолашга мажбур қилади.

Учинчи вазифа - назорат. Қоғозда баён қилинган режа келгуси назоратларда ва эришилган натижаларни баҳолашда ҳар доим ишлатилиши мумкин. У корхона фаолиятини келгусида яхшилашга асос бўлиб хизмат қилади.

Тўртинчи, асосий вазифа - жамғариш, У бошқа жисмоний ва юридик шахслардан пул маблағларни жалб қилишга имконият яратади. Бизнес-режа потенциал қарз берувчини, акционер, сармоядорни ҳамда истеъмолчини, таъминловчиларни ушбу корхона (ишбилармон) билан тижорат алоқаларида фойда олишга ишонтириши керак.

Бизнес-режа бозор эҳтиёжини инобатга олган ҳолда фирманинг фаолиятини қисқа ва узоқ, муддатга мўлжаллаш, шунингдек зарурий ресурсларни олиш мақсадида тузилади. У тадбиркорга куйидаги вазифаларни бажаришга, яъни:

- фирма фаолиятидаги аниқ йўналишни, мақсадли бозорлар ва у бозорларда фирманинг урнини аниқлашга;

- фирманинг қисқа ва узоқ муддатли мақсадини белгилаш ва уларни амалга ошириш тактикаси ҳамда стратегиясини ишлаб чиқишга, ҳар бир стратегия ижросини таъминловчи масъул, жавобгар шахсларни белгилашга;

- товар ва хизмат турларини танлаш ва истеъмолчиларга қилинадиган таклиф таркибини белгилашга, уларни ишлаб чиқариш ва сотишга сарфланадиган ҳаражатларни баҳолашга;

– фирма мақсадши амалга ошириш учун мавжуд кадрлар салоҳиятининг ҳамда меҳнат мотивациясининг талаб даражада эканлигини баҳолашга;

– бозорни урганиш, реклама, сотишни рағбатлантириш, нарх-наво, сотиш шохобчалари ва хоказолар бўйича фирма маркетинги фаолияти таркибини аниқлашга;

– фирма мақсадини амалга оширишда мавжуд молиявий ва моддий ресурсларнинг мувофиқлигини баҳолашга;

– бизнес-режани бажаришга халақит берувчи, кўзда тутилмаган кийинчиликларни олдиндан кўра билишга ёрдам беради.

Бизнес-режани назарга илмаган тадбиркор кўтилмаган ноҳушликларга дуч келиши табиий. Бу ноҳушликлар нафақат тадбиркорнинг ўзига, шу билан бирга унинг бошлаган ёки юргизаётган фаолиятига қаттиқ зарба бериши мумкин. Шу сабабли вақтни аямасдан бизнес-режани тузишга (уни тузишга 200 одам-соатгача вақт талаб қилинади), сўнгра фаолиятни бошлашга жазм этмоқ зарур. Ҳаттоки бозорда ўзгарувчанлик интенсив бўлган ҳолларда ҳам уни тузишдан воз кечмаслик даркор.

Фирма фаолиятини бизнес-режа воситасида режалаштириш қуйидаги афзалликларга эга:

– фирма раҳбарларини фирма истиқболи билан шуғулланишга мажбур қилади;

– фирма мақсадини амалга ошириш учун зарур бўлган ресурсларни аниқ мувофиқлаштиришга имкон беради;

– фирма фаолиятини назорат қилиш кўрсаткичларини ўрнатишга ёрдам беради;

– фирма раҳбари ва масъул ходимлар мажбуриятларини янада аниқроқ ўрнатишга, уларнинг жавобгарлигини оширишга мажбур қилади;

– фирмани бозор вазиятига ҳар доим тайёрлаб боради.

Қиқсаси, бизнес-режа тадбиркорга мазкур фаолият учун пул сарфлаш кераклиги, бу сарф даромад олиб келадими, олинган даромад сарфланган харажатни қоплаб фирма рентабеллигини таъминлай оладими деган саволларга жавоб беради.

Бизнес-режа қуйидаги ўта долзарб вазифаларни ечиш учун ҳам зарурдир:

– мавжуд ва янгитдан ташкиа топадиган хусусий ва акциядор фирмаларга кредит олиш учун;

- давлат корхоналарни хусусийлаштириш бўйича таклифларни асослаш учун;
- янги фаолиятни бошлаш ва фирманинг бўлгуси йўналишини аниқлаш учун;
- четдан инвесторларни жалб қилиш учун;
- қўшма корхоналарни ташкил қилиш учун;
- буюртмачи ёки харидор билан йирик шартномани тузиш учун;
- янги малакали ходимларни ўз фирмангизга жалб қилиш учун;
- товарингизни ёки хизмат турларини четга чиқаришни асослаш ва ҳоказолар учун.

Бу муаммоларни ечиш учун бизнес-режа зарурдир ва у аввалги кўниккан техник-иқтисодий асослаш каби ҳужжатнинг ўрнини босмоғи даркор.

Бизнес-режа қуйидаги талабларга жавоб бериши, яъни:

- аниқ ва равон;
- қисқа ва лўнда;
- мантқан кучли асосланган;
- тўғри ва ишончли;
- рақам ва фактлар билан ўз тасдиқни топган бўлиши шарт.

Аниқ ва равонлик даражаси.

Ғарбдаги ҳамма фирмалар ўз фаолиятини жуда аниқ, режалаштиради ва бизнес-режани ишлаб чиқишда махсус талабларга асосланади. Шунинг эса тутингки, сизнинг бизнес-режангизни кўриб чиқувчи киши ўта банд, унинг олдида бундан бўлак кўплаб муаммолар туради. Хохлайсизми, хоҳдамайсизми У сизнинг ўз фикрингиз ва мақсадингизни қай даражада аниқ, ва равон изохлашингизга қараб сизга баҳо беради. Шу боис:

- содда ва равон ёзинг;
- жумлаларни узундан-узун тузманг ва ута ҳаддан ташқари кўп муаммоларни тиқиштирманг;
- жумлани шундай тузингки, олдинги таклифларингиздан кейинги таклифларингиз мантқан келиб чиқсин ва улар ўртасида узвий боғланиш бўлсин. Бири тоғдан, бири боғдан бўлмасин;
- қўшиб айтиладиган сўзларни кўп ишлатиб, суистеъмолликка йўл қўйманг;
- жадвал келтирилиши лозим бўлган жойда уларни қўлланг.

Бизнес-режа ҳар хил тоифадаги одамларга, ҳатто маҳсулот (хизмат) ва бозор тўғрисидаги билимлари чекланган кишиларга ҳам тушунарли бўлмога лозим.

Кўпгина инвесторлар мазмуни бир ёки икки бетда баён этилган лойиҳанинг муҳим хусусиятларини ва афзалликларини билиб олишга имкон берадиган бизнес-режани ўқиб чиқишни ёқтирадилар. Албатга, мазмунни қисқа ва лўнда қилиб баён этиш жуда қийин. Бу нарса ҳамманинг қўлидан келавермайди.

Мантиқан кучли асослангавлик даражаси.

Бизнес-режа фирманинг муайян бозордаги фаолиятнинг аниқ йўналишини ўрганиш мақсадида ўтказиладиган тадқиқотлар ва ташкилий ишнинг натижаси бўлганлиги сабабли мантиқан қуйидагиларга асосланади:

– Муайян товарни ишлаб чиқариш (хизматлар кўрсатиш)нинг аниқ лойиҳасига – янги турдаги буюмлар яратиш ёки янги хил хизматлар кўрсатишга.

– фирманинг заиф ва кучли томонларини аниқлаб, ўзига хос хусусиятларини ва ўзига ўхшаш бошқа фирмалардан фарқларини аниқлаб олиш мақсадида ҳар томонлама ўтказиладиган ишлаб чиқариш хўжалик ва тижорат таҳлилига.

– Аниқ вазифаларни амалга ошириш учун қўлланиладиган молиявий, техник-иқтисодий ва ташкилий механизмларга. Бизнес-режа фирманинг ривожланиш стратегиясини белгилаб берувчи асосий ҳужжатлардан бири бўлганлиги сабабли у:

– Фирма тарақиётининг умумий концепциясига асосланади.

– Стратегиянинг иқтисодий ва молиявий жиҳатларини бир-мунча батафсил баён этади.

– Аниқ, тайин чора-тадбирларни техник-иқтисодий жиҳатдан асослаб беради.

Стратегияни амалга ошириш техник, ташкилий ва иқтисодий ўзгаришларни маълум вақтгача мантиқан ўзаро маҳкам боғланган бутун бир тизим сифатида тузилган кенг инвестиция дастурларига асосланади.

Шундай қилиб, мантиқан кучли, асосли бизнес-режани тузиш куйидаги босқичларни ўз ичига олади:

1-босқич. Ривожланиш концепциясини ишлаб чиқиш.

2-босқич. Ривожланишнинг инвестицион дастури.

3-босқич. ўртача муддатли даврга бизнес-режа тузиш.

4-боскнч. Бизнес-режани амалга оширишга дойр чора-тадбирлар.

Тўғрилиқ ва ишончлиқ даражаси.

Бизнес-режа фирманинг ички ҳужжати бўлибгина қолмай, балки ундан инвесторлар ва кредиторларни таклиф қилишда ҳам фойдаланиш мумкин. Инвесторлар таваккал қилиб сармоя беришдан аввал лойиҳани синчиклаб ишлаб чиқилганига, унинг албатта самарали бўлишига ишонч ҳосил қилишлари керак. Одатда бизнес-режалаштириш ҳақида корхонанинг фойда олиши ҳамда сармояларни қайтаришни таъминлаш учун, яъни бозорда сотиладиган шундай товар ва хизматларга қўллаган ҳолда сўз юритилади, сотишдан тушган маблағлар эса сарфларни қоплаш ва фойда сифатида фаолиятни кенгайтиришга йўналтирилади ва ёки мазкур ишлаб чиқариш қатнашчилари ўртасида тақсимланади. Нима учун биз бизнес режалаштиришни давлат бюджетидан пул олиб, уни давлат томонидан кафолатланган тиббий хизматларни кўрсатишга сарфловчи ҳамда ҳеч қандай фойда кўрмайдиган соғлиқни сақлаш муассасаларига қўллаймиз? Чунки, бизнес-режа бу нафақат корхона ёки муассаса раҳбарларига энг кўп миқдордаги фойдани олишга ёрдам берувчи восита балки унинг мақсади анча кенг бўлиб мазкур корхона ёки муассаса миссиясини ёки нима учун унинг яратилганлигини ифодаловчи глобал мақсадини, айнан эса жамият, аҳолини товар ва хизматларнинг муайян турларига эҳтиёжларини сифатли ва самарали қондиришни амалга оширишга кўпроқ қўмаклашидир. Шу билан бирга иқтисодий мустақилликнинг кенгайиши, моддий – техник асос ҳамда кадрлар салоҳиятининг мустаҳкамланиши билан тиббиёт муассасалари пулли хизматларни ривожлантириши ҳамда фойда манбаига эга бўлиши мумкин. Рақобат муҳитининг ривожланиши билан бизнес-режани саводли тузишга қодирлик янада зарур бўлади. Шу нуқтаи назардан, бизнес-режалаштиришни тиббиёт муассасаларида қўллаш мумкин. Чунки, у ушбу муассаса раҳбарларига иш сифатини яхшилаш ҳамда бюджетдан ажратилган маблағларни тежамлироқ ишлатиш йўлларини топишга ёрдам беради. Кейин, шуни доим эсда тутиш керакки, бизнес бу сиз ҳаёт кечириш учун ишлаб топиш билан шуғулланаётган оддий иш эмас, балки у, ўз қобилиятингизни кўрсатиш имконияти ҳамда мустақиллик йўлидир. Ҳар қандай ишни амалга оширишда муваффақиятсизлик сабаб

бўлиши мумкин бўлган қатор қийинчиликларга дуч келинади. Бу сабаблар бошқарувни ташкил этиш, молиялаштириш, сабаблар, товар ва хизматлар маркетинги, ташки муҳит таъсири, қайиш-қоқликнинг йўқлиги ҳамда бошқа кўтилмаган омиллар (X омил) билан боғлиқ бўлиши мумкин. Бизнес режалаштиришнинг асосий мақсади-бу муассаса ёки ташкилотнинг асосий мақсадини амалга оширишга хизмат қилиш, аҳолини, аниқ тиббий хизматлар турларига бўлган эҳтиёжини сифатли ва самарали қондиришдан иборат. Соғлиқни сақлашда бизнес режалаштириш мавжуд ресурслардан унумли фойдаланиш ва пуллик хизматни ташкил этиш ҳамда кўшимча дарамод олиш имкониятини беради. Бизнес режалаштиришнинг асл моҳияти муваффақиятсизликларни четлаб ўтиб, ютуққа эришиш. Бизнес-режа - бу, маълум вақт оралиғида иш кучи, моддий ва молиявий ресурслардан унумли фойдаланган ҳолда муассасаларнинг асосий фаолиятини белгилаб самарадорлигини таъминловчи дастурий ҳужжатдир. Бизнес-режа ташкилот фаолиятининг йўналиши ҳақида маълумот берувчи муҳим манбадир. У тиббий хизмат кўрсатиш сифати ва унинг самарадорлигини ошириш тадбирларни асослаш борасидаги ҳисоб-китобни ҳам ўз ичига олади. Бизнес-режа муассаса фаолияти концепцияси ва стратегиясини ишлаб чиқишда, яқин ва нисбатан узоқ келажакка мўлжалланган режани аниқлаш, муассасанинг маълум вақт оралиғида эришган натижаларини баҳолаш, фаолиятнинг самараси ва унумдорлигини ошириш, муассаса фаолиятини янада яхшилаш учун ўз вақтида чора-тадбирлар қабул қилиш, кўшимча маблағ манбаларини аниқлаш ва жалб этиш учун фойдаланилади. Сифатли тузилган бизнес режа қуйидагиларни амалга оширишда ёрдам беради:

5. Ташкилотнинг мақсад ва вазифаларини аниқ ифодалашга ва унга эришиш усулларини аниқлашга;

6. Кўрсатилаётган тиббий хизмат таркиби ва уларнинг кўрсаткичларини аниқлашга;

7. Мавжуд мутахассислар билими ва малакаси даражасини белгиланган мақсад ва вазифаларга мувофиқ эканлигини аниқлаш учун;

8. Белгиланган мақсадга эришиш учун молиявий ва моддий ресурсларни жалб этиш имкониятини баҳолашга;

5. Самарали тиббий ёрдам кўрсатиш, соғлом турмуш тарзини тарғиб этишга қаратилган ва бошқа чора-тадбирларни белгилашга;
6. Белгиланган мақсадга эришиш йўлидаги тусиқ ва хавфларни олдиндан кўра билишга.

Шундай қилиб, юқорида баён этилганларни умумлаштириб, бизнес-режа 3 функцияни бажаради, дейиш мумкин:

4. У иш олиб бориш концепцияси ва стратегиясини ишлаб чиқиш, келажакка режаларни аниқлаш учун қўлланилиши мумкин.

5. У муайян вақтда корхона, муассаса фаолиятининг ҳақиқий натижаларини баҳолаш учун қўлланилади. Вақти – вақти билан муассаса бизнес-режасини таҳлил этиб уни қайси кўрсаткичлар бўйича фарқ қилаётганини кузатиш, бу фарқлар ижобий ёки салбий эканлигини баҳолаш ва ўз вақтида чора-тадбирлар кўриш зарурдир. Бошқача айтганда, бизнес-режа ички назорат учун қўлланилади, чунки ўз фаолиятини баҳолашга ва сарф-ҳаражатларни тежаш бўйича резервларни аниқлашга имкон беради. Бундан ташқари, ташқи назорат воситаси бўлиб ҳам ҳисобланади: унинг ёрдамида юқори ташкилотлар (вилоят соғлиқни сақлаш бошқармаси, вилоят молия бошқармаси, ТТБ) тиббиёт муассасининг тиббий ва иктисодий соҳалардаги фаолиятини баҳолайдилар.

6. У пул маблағларини жалб этиш ёки «топиш» учун (тиббиёт муассасалари учун – ажратилган бюджет маблағларини мақсадлилигини асослаш учун) қўлланилади.

Бизнес-режани тузиш жараёни тиббиёт муассасалар раҳбарлари учун ўзига хос ўқитиш курси ҳисобланади, чунки бу улар аввал бажармаган ишларни қилишга мажбур қилади:

- Муассасанинг аҳволи ва келажакда ривожланишини батафсил ўрганиш.

- Кейинги назорат учун зарур фаолият кўрсаткичларини аниқлаш.

- Ўз мақсадларини ва уларга эришиш йўлларини аниқ белгилаш.

- Муассаса раҳбарлари ва ходимларининг мажбуриятлари ҳамда масъулиятларини аниқлаш.

- Муассасани муассаса ичида бўлгани каби, ундан ташқарисида ҳам бўладиган вазиятнинг кўтилмаган ўзгаришларига тайёрлаш.

Бизнес-режа хизмат хужжати ҳисобланади ва у кимга ҳақиқатда зарур бўлса, фақат шуларга тақдим этилади. Бизнес режани ўқийдилар:

Бизнес-режани ички бошқарув воситаси сифатида бевосита ишлатувчи шахслар: муассасаларининг молиявий менежерлари ва мудирлари, шунингдек мазкур муассасада ишнинг қандайдир бўлимига жавобгар бошқа ходимлар. Молиялаштириш манбаи ҳисобланувчилар (вилоят соғлиқни сақлаш бошқармаси, вилоят молия бошқармасининг мувофиқ вакиллари, шунингдек грантлар ҳамда ҳомийлик ёрдамани кўрсатувчилар).

Мазкур муассаса манфаатлари билан боғлиқ бўлган бошқа шахслар (масалан, маҳалла ва маҳаллалараро қўмита, аҳоли саломатлигини сақлаш билан шуғулланувчи ноҳукумат ташкилотлари вакиллари).

### **Бизнес-режани ишлаб чиқиш бўйича асосий қоидалар**

Бизнес режа одатда бир йилга тузилган, тадбир ва кўрсаткичлар қисқа вақтга, яъни ойма-ой бўлинган бўлиши лозим. Кўрсаткичлар одатда жадвал кўринишида берилади. Бу доимий равишда режалаштирилган тадбирларнинг бажарилиш суръатини таҳлил қилиш ва айрим кўтилмаган ҳолат юз берганда, ўз вақтида зарур бўлган чорани кўриш имконини беради;

-Айрим тадбир ва кўрсаткичларни ишлаб чиқишда статистика маълумотидан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир. Тиббиёт муассаси жойлашган туман бўйича маълумотлар айрим ҳолларда бошқа туманнинг ўрта кўрсаткичлари билан солиштириш, нисбий баҳолаш учун вилоят кўрсаткичларидан ҳам фойдаланиш мумкин;

-Бизнес режани ишлаб чиқишда барча меъёрий - ҳуқуқий хужжатларга эга бўлиш ва улардан тўғри фойдалана билиш керак. Муассаса фаолиятига доир махсус юқори ташкилотларнинг қарор, буйруқ, хатларига ниҳоятда эътибор билан қараш керак бўлади. Бизнес режанинг асосий бўлимлари:

Титул варағи:

• муассасанинг номланиши;

муассаса раҳбарлари - бўлим бошлиғи ва менежернинг исми, шарифи, маълумоти ва ихтисоси бўйича тоифаси кўрсатилган бўлиши керак;



- муассаса ташкил топган сана, у кўрсатадиган фаолиятнинг тури ва тавсифи;
- бизнес - режа тузилган ой ва сана;
- мундарижа;
- муассаса ҳақида умумий маълумотлар, унинг мақсад ва вазифалари;
- хизмат кўрсатиладиган аҳоли қисмининг тавсифи ва аҳоли билан ишлаш;
- ишлаб чиқариш (кўрсатиладиган хизматнинг) режаси;
- бошқарув ва ташкил этиш ишлари;
- молиявий режа;
- илова.

## ФЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР

### I. Қонун ҳужжатлари

1. Давлат санитария назорати тўғрисидаги Қонун. 3 июль. 1992 й.

2. Фуқаролар соғлиғини сақлаш тўғрисидаги Қонун. 29 август 1996 й.

3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 1998 йил 10 ноябрдаги ПФ-2107-сонли «Соғлиқни сақлаш тизимини ислоҳ қилиш Давлат дастури тўғрисида»ги Фармони.

4. ЎЗР Президентининг 2003 йил 23 февралдаги ПФ 3214-сонли «Соғлиқни сақлаш тизимини янада ислоҳ қилиш чора тадбирлари тўғрисида»ги Фармони.

5. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2007 йил 2 октябрдаги ПҚ-700 сонли «Республикада тиббиёт муассасалари фаолиятини ташкил этишни такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги Қарори.

6. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 13 апрель 2009 йил ПҚ-1096-сонли «Оналар ва болалар саломатлигини муҳофаза қилиш, соғлом авлодни шакллантириш бўйича кўшимча чора тадбирлар тўғрисида»ги Қарори.

7. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 1 июл 2009 йил ПҚ-1144-сонли «2009-2013 йилларда аҳолининг репродуктив саломатлигини мустаҳкамлаш, соғлом бола туғилиши, жисмоний ва маънавий баркамол авлодни вояга етказиш борасидаги ишларни янада кучайтириш ва самарадорлигини ошириш чора тадбирлари тўғрисида» Қарори.

8. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2011 йил 28 ноябрдаги ПҚ-1652 сонли «Соғлиқни сақлаш тизимини ислоҳ қилишни янада чуқурлаштириш чора тадбирлари тўғрисида»ги Қарори.

9. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2009 йил 21 майдаги ПҚ-1114 сонли «Тез тиббий ёрдам тизими фаолиятини такомиллаштириш ҳақида»ги Қарори.

10. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2012 й. 29 мартдаги 91-сонли «Тиббиёт муассасаларининг моддий-

техника базасини янада мустаҳкамлаш ва фаолиятини ташкил этишни такомиллаштириш чора тадбирлари тўғрисида» Қарори.

11. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2010 йил 22 июлдаги 156-сонли «Республиканинг қишлоқ туманларида оналар ва болаларнинг репродуктив саломатлигини мустаҳкамлашга доир қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида»ги Қарори.

12. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2008 йил 18 март 48-сонли «Худудий соғлиқни сақлаш муассасаларининг ташкилий тузилмасини ва фаолиятини такомиллаштириш чора тадбирлари тўғрисида»ги Қарори.

13. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2012 йил 29 мартдаги 92-сонли «Тиббий фаолиятни лицензиялаш тартибини такомиллаштириш тўғрисида»ги Қарори.

14. Ўзбекистон Президентнинг 2007 йил 19 сентябрдаги ПФ 3923-сонли «Соғлиқни сақлаш тизимини ислоҳ қилишни янада чуқурлаштириш ва уни ривожлантириш давлат дастўрининг асосий йўналишлари тўғрисида»ги Фармони.

## **II. Китоблар, рисоалар**

1. *Алимов А.В.* Ўзбекистон Республикаси Соғлиқни сақлаш тизимини ислоҳ қилишнинг истиқболли йўналишлари. Ўзбекистон Республикаси соғлиқни сақлаш вазирининг Қорақалпоғистон Республикаси вазирлар кенгаши раисининг, вилоятлар ва Тошкент шаҳар ҳокимларининг ўринбосарлари, маънавий-маърифий ишлар бўйича ёрдамчилари, туман ва шаҳар ҳокимлари учун ўтказиладиган ўқув семинарлари иштирокчилари учун тарқатма материаллар. – Т., 2013.

2. *Икромов А.И.* Соғлиқни сақлаш тизимини ислоҳ қилишнинг устивор йўналишлари. Аҳолига замонавий тиббий хизмат кўрсатишда маҳаллий ҳокимликлар ва бошқарув ташкилотларининг вазибалари. Ўзбекистон Республикаси соғлиқни сақлаш вазирининг Қарақалпоғистон Республикаси вазирлар кенгаши раисининг, вилоятлар ва Тошкент шаҳар ҳокимларининг ўринбосарлари, маънавий – маърифий ишлар бўйича ёрдамчилари, туман ва шаҳар ҳокимлари учун ўтказиладиган ўқув семинарлари иштирокчилари учун тарқатма материаллар. – Т., 2012.

3. *Зайнутдинов Ш.Н. ва бошқалар.* Менежмент асослари. – Т.: Ўқитувчи, 2003.

4. *Маматқулов Б.М.* Жамоат саломатлиги ва соғлиқни сақлашни бошқариш. – Т.: *11m ziyo*, 2013.
5. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. – М.: Дело, 2002.
6. *Назарова Ф.Х., Ахметов К., Қосимов С.* Менежмент социологияси ва психологияси. – Т.: «*Iqtisod-moliya*». 2010.
7. *Питер Ф., Друкер.* Практика менежмента. – М., 2002.
8. *Прыкин Б.В., Прыкина Л.В., и др.* Общий курс менеджмента в таблицах и графиках. – М.: ЮНИТИ, 1998.
9. *Рахимова Д.Н.* ва бошқалар. Замонавий менежмент: назария ва амалиёт. – Т., 2009.
10. *Румянцева З.П., Саломатин Н.А. и др.* Менежмент организации. – М.: Алянс, 1996
11. *Хасанов Р.Р., Хайдаров Н.Х., Маликов Т.С.* ва бошқ. Молиявий бошқарув. – Т., 2009.
12. *Холбеков А., Жумаев Р., Умаров Н.* ва бошқалар. Бошқарувнинг ижтимоий ва сиёсий йўналишлари. – Т., 2008.
13. *Цветаев В.М.* Управление персоналом. – Питер, 2000.
14. *Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё.* Менежмент. – Т., 2001.
15. Ўзбекистон Республикаси соғлиқни сақлаш муассасалари фаолияти ҳақида статистик материаллар тўплами. Саломатлик ва тиббиёт ститистикаси институти. – Т., 1991, 2012, 2013.
16. *Wolper, Lawrence F.* Health care administration: Principles, Practices, Structure and Delevery. Gaithersburg, Maryland. 1995.

### III. Интернет сайтлари

1. <http://www.aup.ru/books/i002.htm>
2. <http://www.alleng.ru/edu/manag3.htm>
3. <http://management.hse.ru/>
4. <http://www.management.com.ua/>

*Ўқув адабиёти*

**Ш.Т. ИСКАНДАРОВА, Н.Ф. РАСУЛОВА,  
Л.Н. ШИПКОВА, Б.М. ЭШДАВЛАТОВ**

# **СОҒЛИҚНИ САҚЛАШДА МАРКЕТИНГ ВА МЕНЕЖМЕНТ**

*Ўқув қўлланма*

*Муҳаррир: Башорат Азамова  
Дизайнер: Ойгул Фозилова  
Саҳифаловчи: Комил Рахматов*

**«EFFECT-D» нашриёти  
Нашр. лиц. № АА 0016. 19.08.2019 й.**

26.10.2021 да нашрга рухсат этилди. Формат 60x84 1/16.  
Шартли б.т. 17,25. Ҳисоб. б.т. 17,75. Times гарнитураси.  
80 нусха. 82-буюртма.

Манзил: Тошкент ш., Абай кўчаси 16-А уй  
Тел.: +998 97 755-99-07, +998 94 673-99-07.  
Электрон почта: [info@effectnashr.uz](mailto:info@effectnashr.uz)

ISBN 978-9943-7430-0-7



9 789943 743007