

**O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi**

**TOSHKENT MOLIYA INSTITUTI**

**Yo.Abdullaev  
Sh.Tulyaganova**

**MENEJMENT VA MARKETING ASOSLARI**

**O'quv qo'llanma**

**(barcha bakalavriat yo'nalishlari uchun)**

**Toshkent-2006**

## Kirish

“Menejment va marketing asoslari” fanining o’qitishdan maqsad talabalarda boshqarish muammolariga qiziqish uyg’otish, amaliy tashkilotchilik faoliyatiga ishtiyoq tug’dirishdir. Chunki hozir boshqarish asoslarini o’rganayotgan talabalar kelgusida boshqarish tizimining xodimlari, kichik va o’rta, katta jamoalarning rahbarlari, korxonalar hamda firmalarni iqtisodiy, ijtimoiy, tashkiliy-texnik faoliyatining turli sohalarini boshqarish bo’yicha loyihalar, tadbirlar ishlab chiquvchilar bo’lib etishadilar. Boshqarish tizimini takomillashtirish yuzasidan tadbirlar ishlab chiqish ham ularning zimmasiga tushadi.

Menejment va marketing asoslari jamiyatning iqtisodiy negizi bilan o’zaro bog’liq holda ko’rib chiqish lozim, bunda boshqarishning ikki tomoni hisobga olinadi: tashkiliy-iqtisodiy va texnik-iqtisodiy.

Menejment va marketingning asosi uning ob’ektiv iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa qonunlarga tayangan asl ilmiyligidir. Bu qonunlarni ma’lum sharoitlarda o’qib va o’rganib, xo’jalik rahbarlari Respublika xalq xo’jaligini boshqarishning strategiyasi va taktikasini aniqlaydi.

Menejment va marketingning davlat miqyosidagi eng pirovard maqsadi boqilib, kuchli demokratik huquqiy davlat va barqaror bozor iqtisodiyotiga asoslangan ijtimoiy yo’naltirilgan jamiyat qurishdir.

Iqtisodiy islohotlarni olg’a surish, iqtisodni umumjahon xo’jaligiga kirib borishi uchun boshqaruv munosabatlari mexanizmini mukammal bilish kerak.

Talabalarga tavsiya qilingan bu fanning maqsadi menejment va marketing asoslari tushunchasining asosiy g’oyalarini etkazib berish va barcha bakalavr talabalariga bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruv sir-asrorlarini o’rgatish, uni tahlil qilish va kelib chiqqan muammolarni to’g’ri echa bilish yo’llarini o’rgatishdan iboratdir.

Mazkur fanni o’rgatish vazifasi quydagilar:

-talaba bu fanni o’rganib bozorni boshqarish va tashkil etish asoslarini o’zlashtirish;

-qarorlarni qabul qilishda nazariy va amaliy ko’nikmalariga ega bo’lish;

-menejmlarni tanlash va tayyorlash uchun umumiy bilimga ega bo’lish;

-xalqaro iqtisodiy munosabatlarda menejmentni ilmiy nazariyalari asosida O’zbekistonda tashqi va ichki bozor faoliyatini boshqarish tizimini o’rganish;

-xalqaro bozor iqtisodiyoti munosabatlarida boshqaruvning tashkiliy asoslarini o’rganish;

-menejment uslublari asosida boshqaruv faoliyatini tartibga solish.

-xalqaro bozor iqtisodiyoti munosabatlarning tashkiliy asoslarini o’rganish;

-marketologlarni tanlash va tayyorlash uchun umumiy bilimga ega bo’lish;

-marketing uslublari asosida bozor faoliyatini boshqarish tizimini o’rganish;

-xalqaro bozor iqtisodiyoti munosabatlarning tashkiliy asoslarini o’rganish;

-marketing uslublari asosida bozor faoliyatini tartibga solish;

-xalqaro iqtisodiy munosabatlarda menejmentni ilmiy nazariyalari asosida O’zbekistonda tashqi va ichki bozor faoliyatini boshqarish tizimini o’rganish.

“Menejment va marketing asoslari” fani boshqarish va bozorni o’ranish to’g’risidagi bilimlar majmuasidir. U ijtimoiy-iqtisodiy, huquqiy, kibernetika va boshqa fanlar bilan aloqadordir.

“Menejment va marketing asoslari” fani Toshkent Moliya instituti bakalavriat yo’nalishidagi barcha mutaxassisliklarida o’qitiladi.

## 1-mavzu. Boshqarishning maqsadi va vazifalari

### 1.1. Boshqarishning maqsadi va uning turlari

**Maqsad** - bu muddao, murod, ya'ni u yoki bu niyatga erishmoq uchun ko'zda tutilgan mushtarak orzu. Aynan, shu maqsad kishi faoliyatini, o'z orzularini ushalishiga yo'naltiradi. Biz dastlab o'zimizning oldimizda turgan maqsadimizni aniqlab olamiz, so'ngra esa shu maqsadimiz:

- bo'lajak harakatlarimizni oldindan aniqlab beradi;
- faoliyatimizning ustuvor yo'nalishini belgilaydi;
- faoliyatimizni aniq soha, ishga yo'naltiradi;
- u yoki bu faoliyatimizning zarurlik darajasini belgilab beradi;
- pirovard natijamizning baholash me'yorini belgilaydi va h.k.

Maqsadning ilmiy asoslanganligi va to'g'ri belgilanganligi boshqarish uchun o'ta zarur. Chunki aynan shu maqsadga binoan:

- boshqarish funktsiyalari;
- boshqarish usullari;
- boshqarishning tuzilmaviy tarkibi;
- lavozimlarni belgilash va kadrlarni tanlash kabi muhim masalalar echiladi.

Boshqaruv maqsadi quyidagi talablarga javob berishi lozim.

### **Boshqaruv maqsadiga qo'yiladigan asosiy talablar**

- |                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Maqsad bir ma'noli va aniq bo'lishi kerak.                                | • Agar siz qayoqqa borishni bilmasangiz, u holda biror yo'lni tanlashga ham hojat qolmaydi.                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Maqsad real va bajarilishi mumkin bo'lishi kerak.                         | • Qaysi tomonga suzishni aniq maqsad qilib olmagan elkanli qayiqqa hech qanday shamol ham hamroh bo'la olmaydi.                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Maqsad miqdoran o'lchovga ega bo'lishi kerak.                             | • Maqsad - bu navbatdagi bosqichda "jang", bilan zabt qilinadigan bamisoli cho'qqidir. Buni zinhor unutmaslik darkor. Shu "jang"da g'olib chiqish uchun bajarilishi mumkin bo'lgan real maqsadni o'z oldimizga qo'yishimiz kerak. Undan ortiqcha ham, kam ham emas, vassalom.                                                                                     |
| Maqsad barcha bajaruvchilarga tushunarli bo'lmog'i darkor.                | • Miqdoran o'lchovga, meyorga ega bo'lmagan maqsad - bu sarob. Bu talabga rioya qilmaslik rejalashtirilgan maqsadning oldindan bajarilmasligiga zamin tayyorlash demakdir.                                                                                                                                                                                        |
| Maqsad bo'limlar va mas'ullar bo'yicha detallash-tirilgan bo'lishi kerak. | • Maqsad, uni boshqarish tamoyillari, piro-vard natija barchasi tushunarli va yozma ravishda ularga sodda tilda etkazilishi kerak.                                                                                                                                                                                                                                |
| Maqsad ko'p qirrali bo'lishi kerak.                                       | • Maqsad har bir faoliyat turi, har bir mas'ul shaxs bo'yicha mayda-chuydasigacha batafsil taqsimlab chiqilgan bo'lishi lozim. Shundagina bu maqsadning ijro qilinish darajasini aniq nazorat qilish mumkin.<br>• Bu - umumiy, bosh maqsadning xususiy va yakka maqsadlarga bo'linishini, " <b>Maqsadlar shajarasi</b> " (derevo tseley)ni tuzishni talab qiladi. |

Boshqarish maqsadlari juda ham xilma-xildir. Bu esa ularni muayyan tarxda turkumlashni toqazo etadi.

### **Maqsad turlari**

Umum jamiyat miqyosidagi munosabatlarni aks ettirishiga qarab.

- siyosiy maqsadlar
- iqtisodiy maqsadlar
- sotsial maqsadlar
- ma'rifiy – ma'naviy maqsadlar
- xalqaro munosabatlar sohasidagi maqsadlar va boshq.

Boshqarish pog'onalari (darajalari)ga qarab.

- Xududiy boshqarish maqsadlari:
  - mamlakat maqsadlari;
  - viloyat maqsadlari;
  - tuman maqsadlari;
  - qishloq maqsadlari;
  - ishlab chiqarish maqsadlari;
  - xalq xo'jaligi maqsadlari;
  - tarmoq (sektor) maqsadlari;
  - korxonalar (firma) maqsadlari;
  - yakka xodim maqsadi.

Amalga oshirish muddatiga qarab.

- joriy maqsadlar;
- istiqboldagi (perspektiv) maqsadlar;
  - uzluksiz (kundalik) maqsadlar;
  - fursatli maqsadlar;
  - bir martalik maqsadlar;

Boshqarishning sodir bo'lishiga qarab.

Kutiladigan natijalarga qarab.

- Pirovard maqsadlar;
- oraliqdagi maqsadlar;

Murakkablik darajasiga qarab.

- oddiy, an'anaviy maqsadlar;
- muammoli maqsadlar;
- innovatsion maqsadlar;

Mazkur turkumlanishdan ko'rinib turibdiki, maqsadlar o'zaro bog'liq bo'lib, muayan ierarxiyaga, ya'ni yuqori va quyi maqsadlarga ega bo'lishi, bir maqsad esa boshqa bir maqsadga bo'ysinishi mumkin.

**Joriy maqsadlar** deganda bir yil ichida, kvartal, bir oy mobaynida va undan ham kamroq muddat ichida amalga oshiriladigan maqsadlar tushuniladi. Masalan, korxonalar bo'limlari oldida bir yil ichida quyidagi funktsional joriy maqsadlar qo'yilgan bo'lishi mumkin.

### Joriy maqsadlar

Ishlab chiqarish bo'limlari.	• Korxonada mahsulotni tarkibiga "x" nomli yangi mahsulotni ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish;
Texnologiya bo'limi.	• "x" mahsulotini ishlab chiqarish bo'yicha yangi texnologiyani joriy qilishni yakunlash;
Tadqiqot bo'limi.	• "x" KVT quvvati ega bo'lgan mahsulot modelini ishlab chiqarish;
Mehnat bo'limi.	• "A" mahsulot turini bitta ishchiga to'g'ri keladigan ishlab chiqarilishini "x" donaga ko'paytirish;
Marketing, sotish bo'limi.	• Mahsulot sotish hajmini "A" so'mga ko'paytirish;
Moliya bo'limi.	• Foydani "x" so'mga ko'paytirish;
	• Qarzdorlikni "x" so'mgacha kamaytirish;
	• Aktsiyadan olinadigan daromadni "x" so'mga ko'paytirish;
Sotsial bo'lim.	• Mahalliy hokimiyatga "n" so'mlik mablag' ajratish.
Ekologiya bo'limi.	Atmosferaga chiqarib tashlanadigan chiqindilarni "x" m <sup>3</sup> ga kamaytirish.

Maqsadlarni belgilashga **joriy maqsadlar** nuqtai nazaridan yondoshuv, ya'ni har bir bo'linma maqsadlari, ularni bajarish muddatlari, aniq ijrochilar, aniq maqsadli tadbirlar, resurslar manbalari, belgilangan tadbirlar bajarilishining asoslab berilishi barcha bo'g'inlar va darajalarda boshqarish ishonchligini oshirish uchun kafolat beradi, butun boshqarish apparati xarakterlarining puxta bo'lishini belgilaydi.

**Istiqboldagi (perspektiv) maqsadlar** deganda besh yillik yoki undan ko'proq davr mobaynida amalga oshiriladigan maqsadlar tushuniladi. Masalan, respublikamizda ishlab chiqilgan "Kadrlarni tayyorlash milliy dasturi"ni ro'yobga chiqarishdek ulug'vor maqsad qo'yidagi uch bosqichdagi muddatni o'z ichiga oladi:

- **1997-2001** - mavjud kadrlar tayyorlash tizimining ijobiy salohiyatini saqlab qolish asosida ushbu tizimni isloh qilish va rivojlantirish uchun huquqiy kadrlar jihatdan, ilmiy-uslubiy, moliyaviy-moddiy shart-sharoitlar yaratish.

- **2001-2005** - Milliy dasturni to'liq ro'yobga chiqarish, mehnat bozorining rivojlanishi va real ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlarni hisobga olgan holda unga aniqliklar kiritish.

- **2005** va undan keyingi yillar - to'plangan tajribani tahlil qilish va umumlashtirish asosida mamlakatni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish istiqbollari muvofiq kadrlar tayyorlash tizimini takomillashtirish va yanada rivojlantirish<sup>1</sup>.

**Uzluksiz maqsadlar deganda** har kuni qabul qilinadigan va amalga oshiriladigan odatiy maqsadlar tushuniladi. Masalan, mehnat unumdorligini o'stirish, intizomni mustahkamlash, mahsulot tannarxini pasaytirish, mahsulot sifatini oshirish kabilar muntazam, kunda talab qilinadigan maqsadlardir.

**Fursatli maqsadlar** deganda biror bir muammoni hal etish zaruriyati tug'ilgan hollarda paydo bo'ladigan maqsadlar tushuniladi. Masalan, korxonani qayta

<sup>1</sup> Qarang: O'zbekiston Respublikasi "Kadrlar tayyorlash milliy dasturi. T. 1997, 40-41 betlar.

uskunalash, jihozlarni yangilash, ishlab chiqarishning ixtisoslashuvini o'zgartirish goho ishlab chiqarishning iqtisodiy zaruriyatiga qarab paydo bo'ladi.

Boshqarish jarayonida **bir martalik maqsadlarga** ham zaruriyat tug'ilishi mumkin. Bunday maqsadlar, odatda, korxonaga uchun kutilmagan, favqulodda vujudga kelgan muammoni echish uchun o'rtaga qo'yiladi. Bu maqsad, masalan, tabiiy ofat yuz bergan holda shu ofatni bartaraf qilish uchun zaruriy mablag'ni ajratish ko'rinishida bo'lishi mumkin.

Boshqarishga maqsadli yondoshuv namoyondalari barcha maqsadlarni quyidagi to'rtta guruhga bo'lishadi:

- *oddiy qotib qolgan an'anaviy maqsadlar;*
- *muammoli maqsadlar;*
- *innovatsion maqsadlar;*
- *xodimlar malakasini, mahoratini oshirish bo'yicha maqsadlar;*

**Birinchi guruhdagi** maqsadlar har kun qabul qilinadigan va amalga oshiriladigan odatiy maqsadlar bo'lib, ularning bajarilishini ta'minlash tegishli bo'g'indagi rahbarning bevosita burchiga kiradi. Masalan, marketing bo'limining boshlig'i oldida quyidagi maqsad qo'yilgan bo'lishi mumkin:

“Oyning oxirigacha joriy yilning so'nggi kvartalida sotilgan tovarlarning tahlilini qilish va tegishli xulosalar yasash”. Bu an'anaviy maqsaddir.

**Ikkinchi guruhdagi** maqsadlar odatiy maqsadlardan farq qiladi. Bu maqsadlar korxonaga va ayrim xodimga qiyinchiliklar tug'diradi. Masalan, mahsulotga bo'lgan talabning to'satdan keskin pasayishi va sotish hajmining kamayishi, tabiiy ravishda korxonaning oladigan foydasiga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Shunday bir sharoitda korxonaga rahbari oldida vaziyatni o'zgartirish, sotish hajmini, aytaylik, ikki oy ichida keskin ko'paytirishdek murakkab masala turadi.

Bu maqsad **muammoli maqsaddir**. Chunki sotish hajmini qisqa muddat (2 oy) ichida keskin ko'paytirish:

- *mahsulotga bo'lgan talabning keskin pasayishi sabablarini aniqlashni;*
- *ko'p omilli korrelyatsion - regression tahlilni amalga oshirishni;*
- *eng maqbul qarorlar qabul qilishni taqozo etadi.*

Bunga bosh qotirish, aqlni ishlatish kerak bo'ladi.

**Innovatsion maqsadlar** – bu yangi mahsulotni ishlab chiqarish, yangi texnologiyani joriy qilish bo'yicha qo'yiladigan maqsadlardir. Masalan, tadqiqot bo'limi xodimlarining maqsadi quyidagicha bo'lishi mumkin: “1 iyulgacha eksport uchun mo'ljallangan uch turdagi yangi mahsulotni sanovdan o'tkazishni ta'minlash”.

Maqsad qanchalik murakkab bo'lsa, shunchalik u boshqaruvchi uchun muammoli yoki innovatsion bo'lishi mumkin. Biroq, bir maqsadning o'zi birov uchun oddiy, boshqa uchun muammoli, xatto innovatsion bo'lishi mumkin. Birinchi holda rahbar o'sha maqsadni echish usullarini mukammal biladi, ya'ni buning uchun uning bilimi, mahorati etarli bo'lib, uni hech qanday qiynalmay echadi. Boshqa rahbar esa u maqsadni o'zi uchun murakkab va muammoli tariqada qabul qiladi.

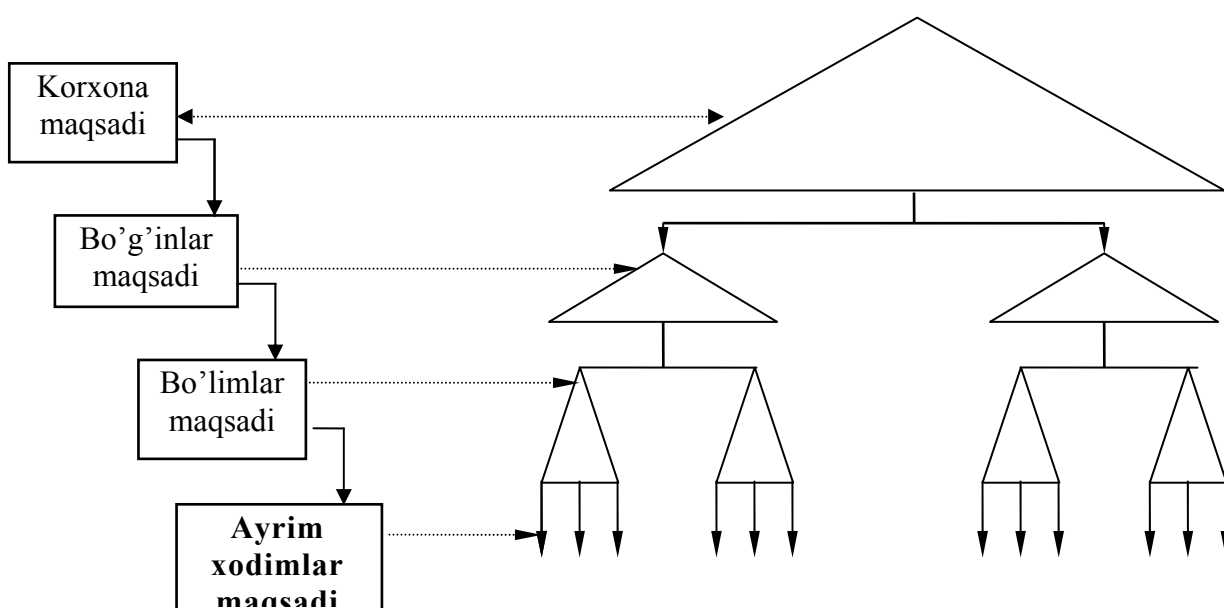
Masalan, marketing bo'limi xodimi uchun “kvartalda sotiladigan tovarlar tahlilini qilish” oddiy bir ish bo'lsa, sotish bo'limidagi xodim uchun bu ish muammo bo'ladi.



**To'rtinchi guruh maqsadlar** - bu korxonada xodimlari malakasini oshirish sohasidagi maqsadlar bo'lib, ular uzoq muddatli (strategik) reja asosida muntazam ravishda amalga oshirilib boriladi. Masalan, "3-5 yil ichida korxonada xodimlarning 20 foizini malakasini oshirish".

Korxonada umumiy maqsadning samaradorligi yakka, ya'ni har bir xodim maqsadining qanchalik to'g'ri aniqlanganligi va naqadar samarali ado etilganligiga bog'liq bo'ladi. Shu sababli har bir xodim oldiga qo'yiladigan maqsadga nisbatan quyidagi talablar qo'yiladi.

- Xodim maqsadi yuqori bo'g'indagi bo'limlar maqsadiga bo'ysinishi, unga mos bo'lishi kerak. Obrazli qilib aytganda ayrim xodimlarning maqsadlari yuqori pog'onadagi (xususiy, lokal, umumiy) maqsadlar qanoti (kaskadi) ostida bo'lishi kerak (2.1-sxema).



2.1-sxema. Maqsadlar kaskadi (pog'onalari).

Shundagina yakka maqsadlar korxonada maqsadning samarali bo'lishiga xizmat qiladi.

- xodim o'z oldiga qo'yadigan maqsadlarning soni 4 tadan 8 tagacha bo'lishi, undan oshmasligi kerak. Agar ularning soni bundan oshsa, u holda xodim kutgan natijasini olmaydi, oqibatda korxonaning umumiy maqsadiga putur etkazadi.
- yakka maqsadning ham pirovard natijasi va aniq muddati belgilangan bo'lishi kerak. Aks holda u mavhumlikka yuz tutadi.
- rejalashtiriladigan maqsad qiyinchilik bilan erishiladigan, shu bilan birga, amalga oshirish mumkin bo'lgan darajada bo'lishi kerak.

Umuman har bir kishi o'z maqsadiga erishishning eng og'ir va murakkab yo'lini tanlashi kerak. Har doim ham o'z maqsadining juda osonlik bilan hal bo'lishiga umid bog'lamasligi darkor.

Shundagina u har qanday kutilmagan muvaffaqiyatsizlikka tayyor bo'ladi, darrovgina tushkunlikka tushmaydi.

Ammo masalaning boshqa tomoni ham bor. Agar maqsad murakkab bo'lib, uning ustiga-ustak bajarilishi gumon bo'lsa, bunday hol ham boshqarishni ijobiy natijalarga erishishdan mahrum etadi.

- Har qanday maqsadning samaradorligi erishilgan natijaga to'g'ri baho berilishiga va uni rag'batlantirish darajasiga bog'liq. Agar erishilgan natijaga adolat yuzasidan baho berish va uni tegishli ravishda rag'batlantirish odat tusiga kirgan bo'lsa, u holda bu korxonada o'rnatilgan boshqarish usuli ravnaq topib boraveradi.

Maqsad, xususan, umumiy (bosh) maqsad juda keng qamrovli va o'ta murakkab kategoriyadir. Unga quyidagi sifatlar xos:

- *tob'e bo'lishlik;*
- *yoyib bo'lishlik;*
- *o'zaro munosabat (bog'lanish)da bo'lishlik;*

**Maqsadning tob'eligi** deganda maqsadni qo'yish va uni amalga oshirishning mavjud shart-sharoitlarga bog'liqligi, yoxud strategik maqsadning qator taktik maqsadlarga, istiqboldagi maqsadning esa o'rta va qisqa muddatli maqsadlarga bog'liqligi, bir maqsadning boshqa maqsadga bo'ysinishi tushuniladi.

**Maqsadning yoyib bo'lishligi** sifati deganda uning

- *o'z mohiyati bo'yicha;*
- *amalga oshirish davri (vaqti) bo'yicha;*
- *pog'onalar bo'yicha;*
- *bo'g'inlar va hokazalar bo'yicha bir qator lokal va xususiy maqsadlarga yoyilishi tushuniladi.*

**Maqsadning o'zaro munosabat (bog'lanish)da bo'lishlik** sifati deganda uning muhimligi jihatdan ranjirlanishi, tartiblanishi tushuniladi. Maqsadning bu jihati barcha lokal, xususiy va yakka maqsadlarni ustuvorligi bo'yicha tartiblash, shuningdek mazkur maqsadlarni amalga oshirish bo'yicha aniq amaliy tadbirlarni ishlab chiqish imkonini beradi.

Maqsadning muayyan ierarxiyaga ega ekanligi, ya'ni bir maqsadning boshqa bir maqsadga bo'ysinishi (tob'e bo'lishi), yuqori maqsadning quyi maqsadlarga ega bo'lishi (yoyib bo'lishligi), maqsadlarning bir-biri bilan o'zaro munosabatda bo'lishi ularni qandaydir bir tartibga solish zaruriyatini tug'diradi. Bunday vazifani bajarish uchun menejment fanida "maqsadlar shajarasi" deb atalgan maxsus usul qo'llaniladi.

## 1.2. “Maqsadlar shajarasi” va uning mohiyati

“Maqsadlar shajarasi” – bu maqsadlar bilan ularga erishish vositalari o’rtasidagi aloqaning grafik tasviridir. U bo’lajak voqealar o’zaro aloqasining to’la manzarasini tasavvur qilish, konkret vazifalar ro’yxatini olish va ularning nisbatan muhimligi to’g’risidagi axboratga ega bo’lishi imkonini beradi. U tashkiliy struktura bilan maqsadlar strukturasi o’rtasida moslashuvni vujudga keltirish yo’li bilan maqsad topshiriqlarini bevosita ijrochilarga etkazishni ta’minlaydi.

“Maqsadlar shajarasi” ierarxiyalar ko’rinishidagi bir necha darajalardan:

- bosh maqsad;
- I darajali kichik (asosiy) maqsadlar;
- II darajali kichik maqsadlar va hokazolardan tashkil topadi.

“Maqsadlar shajarasi” ning tahliliy ishlanmasini mamlakatimiz oldiga qo’yilgan bosh maqsadning qator lokal maqsadlarga bog’liqligi misolida ko’rishimiz mumkin.

1991 yilning 31 avgustida O’zbekiston Respublikasining davlat mustaqilligi e’lon qilindi. Shunday bir sharoitda respublikada davlat va iqtisodiyotni qayta qurishining **bosh maqsadi** Prezidentimiz I.Karimov tomonidan quyidagicha aniqlab berildi:<sup>2</sup>

Pirovard maqsadimiz ijtimoiy yo’nalitirilgan barqaror bozor iqtisodiyotiga, ochiq tashqi siyosatga ega bo’lgan kuchli demokratik huquqiy davlatni va fuqarolik jamiyatini barpo etishdan iboratdir.

Bu maqsad nihoyatda murakkab va ko’p qirralidir. Uning amalga oshirilishi siyosiy, iqtisodiy, ma’naviy, huquqiy sohalaridagi asosiy maqsadlarga erishilishiga bog’liq. Shu sababli bosh maqsadga (BM) erishishning aniq yo’nalishlari belgilab olindi va qo’yidagi to’rt guruhdagi birinchi darajali maqsadlar ajratildi:

1. *Ijtimoiy-siyosiy sohadagi maqsadlar;*
2. *Ijtimoiy-iqtisodiy sohadagi maqsadlar;*
3. *Ma’naviyat sohasidagi maqsadlar;*
4. *Xalqaro munosabatlar sohasidagi maqsadlar;*

**Ijtimoiy-siyosiy sohadagi** maqsadlar, o’z navbatida, qo’yidagi ikkinchi darajali maqsadlarga bo’linadi:

- 1.1. *Ma’muriy-buyruqbozlik, avtoritar tuzum mexanizmi va tuzilmalaridan qutilish;*
- 1.2. *Davlat qurilishining demokratik-huquqiy tamoyil va me’yorlariga o’tish;*
- 1.3. *Fuqarolik jamiyatiga o’tishning poydevorini qurish va boshqa.*

---

<sup>2</sup> Karimov I.A. O’zbekiston iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirish yo’lida T., “O’zbekiston”, 1995, 9 - bet.

**Ijtimoiy-iqtisodiy maqsadlar** ham o'z navbatida qo'yidagi ikkinchi darajali maqsadlarga bo'linadi:

- 2.1. *Iqtisodiy faoliyat erkinligiga o'tish;*
- 2.2. *Mulkchilik xilma-xilligiga erishish;*
- 2.3. *Narx erkinligini ta'minlash;*
- 2.4. *Raqobot kurashiga o'tish;*
- 2.5. *Insonning ishlab chiqarish vositalaridan begonalashuvidan, rejali-taqsimotchilik tizimidan voz kechish.*
- 2.6. *Ko'p tarmoqli iqtisodga hamda bozor munosabatlariga o'tish va boshq.*

**Ma'naviyat sohasidagi maqsadlar** ham:

- 3.1. *Aqidabozlik va o'ta siyosatlashtirilgan mafkura hukmronligidan qutilish;*
- 3.2. *Mustaqil va yangicha fikrlovchi kishilarni tarbiyalash va boshqa xususiy maqsadlarga;*

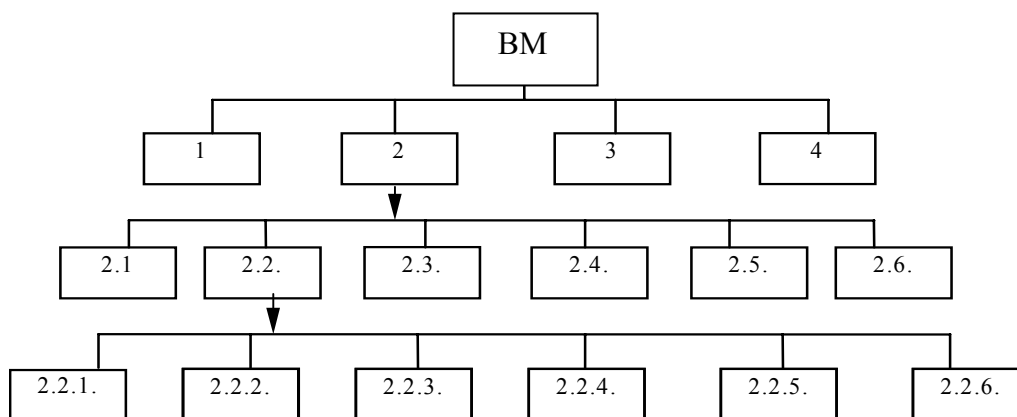
**Xalqaro-munosabatlar sohasidagi maqsadlar** ham:

- 4.1. *Butun dunyo taraqqiyotidan ajralib qolishdan, o'zni chetga olishdan va unga qarshi turishdan voz kechish;*
- 4.2. *Jahon hamjamiyatiga kirib borish va uning bilan teng huquqli hamkorlikka yo'l ochish va boshqa kichik maqsadlarga bo'linadi.*

Ikkinchi darajali maqsadlarning har biri o'z navbatida qo'yi bo'g'in maqsadlariga bo'linadi. Masalan, mulkchilikning xilma-xilligiga o'tish maqsadi (2.2) ning amalga oshirilishi qo'yidagi qator tadbirlarni ishlab chiqishga va ularning qaysi birini tanlab olinishiga bog'liq bo'ladi:

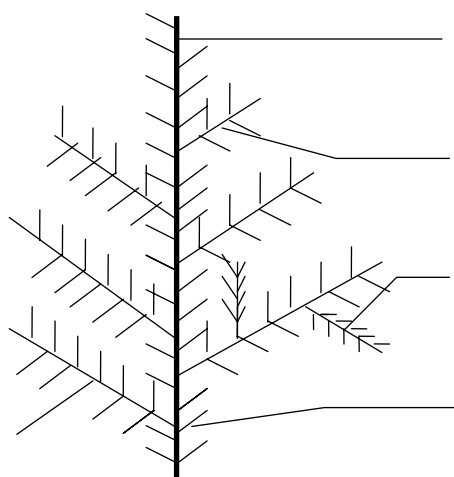
- 2.2.1. Davlat korxonalarini aktsionerlik jamiyatiga aylantirish, uning mol-mulki hisobidan chiqargan (emissiya qilingan) aktsiyalarni xalqqa sotish. Aktsiya sotib olgan kishi mulkdorga aylanadi.
- 2.2.2. Ijaraga olingan davlat korxonasini, ijarachilar jamoasi tomonidan o'zi ishlab topgan pulga yoki qarzga sotib olib, uni jamoa mulkiga aylantirish. Bunda yangi mulkdor xalq emas, faqat korxonalar jamoasi bo'ladi.
- 2.2.3. Davlat mulkini qiymatiga qarab chiqarilgan (emissiya qilingan) sertifikatlar yoki vaucherlarga binoan fuqarolarga bepul berish. Bunda mulk xalq o'rtasida tarqatiladi, chunki vaucher va sertifikat korxonalar aktsiyasini olish huquqini beradi;
- 2.2.4. Davlat mulkini faqat tanilgan, ishning ko'zini biladigan, mas'uliyatni zimmasiga olaoladigan tadbirkorlarga, boshqaruvchilarga (menejerlarga) sotish. Bunda ham ma'lum qatlamgina mulk sohibiga aylanadi.
- 2.2.5. Davlat mulkini xorijiy qarzni uzish evaziga chet el firmalari va fuqarolariga berish. Bunda milliy mulk hisobidan xorijiy mulk o'sadi.
- 2.2.6. Davlat mol-mulkini auksionlarda kim oshdi savdosi orqali sotish. Bunda ham faqat ma'lum toifadagi kishilargina yangi mulk sohibiga aylanadilar.

Shunday qilib, maqsadning tobe' bo'lishlik, yoyib bo'lishlik va ranjirlash mumkinligidek sifatlari umumiy maqsadni **lokal, xususiy va yakka** maqsadlarga ajratishga, ularni ustuvorlik darajasiga qarab tartiblash imkoniyatini yaratishga yordam beradi. Qo'yidagi sxemada yuqoridagi bosh maqsadimizni (BM) "Maqsadlar shajarasi" ko'rinishida tasvirlaymiz (2.2-sxema).



2.2-sxema. Maqsadlar shajarasi.

Yanada ko'rimli va tushunarli bo'lishi uchun 2.2-sxemadagi maqsadlarning o'zaro hamkorligini, bir-biriga bog'liqligi va tutashligini daraxt shaklida ifoda etamiz (2.3-sxema).



Daraxtning o'zagi, tanasi - bu boshch maqsad (BM)

Daraxtning shoxi - bu birinchi darajali asosiy maqsadlar (1, 2, 3, 4)

Shoxlardagi shoxchalar - bu ikkinchi darajali kichik maqsadlar (2.1; 2.2.; 2.3.; 2.4.; 2.5.; 2.6.;

Shoxchalardagi ninachalar - bu amaliy tadbirlar (2.2.1; 2.2.2; 2.2.3; 2.2.4; 2.2.5; 2.2.6.;

2.3-sxema. Maqsadlar shajarasi.

Boshqarishda maqsadli yondoshuv usuli yoki **maqsadli menejment**-bu boshqarishning muayyan tizimi bo'lib unda ikkita unsur bir-biri bilan uzviy bog'langan bo'ladi:

- maqsad (pirovard natija);
- nazorat.

Bu usulning mohiyati qo'yidagicha izohlanadi:

Har bir rahbar, yuqori pog'onadan boshlab to quyi pog'onagacha o'zining aniq maqsadiga, uni amalga oshirish rejasiga ega bo'lishi shart.

Maqsadli yondoshuv usuli besh pog'onadan iborat.

**1-pog'onadagi maqsadlar** korxonaning strategik rejalashtirishiga taalluqli. Ularni korxonaning yuqori pog'onasidagi menejerlar ishlab chiqadi. Ular ulkan masalalarni aniqlashga, korxonaning ichki qadriyatlarini va rivojlanish strategiyasini ishlab chiqishga javob berishadi hamda o'rta bo'g'in menejerlari ishlarini boshqaradilar. Ularning namunaviy unvonlari Prezident, bosh ijrochi direktor yoki vitse prezidentdir.

**2-pog'onadagi maqsadlar** oliy va o'rta darajadagi menejerlar tomonidan belgilanadi. Ular unchalik uzoq muddatda bo'lmagan, aniq davrga mo'ljallangan maqsadlardir. Odatda bu maqsadlar korxonaning aniq faoliyat sohalari miqyosida bo'ladi. Bular turkumiga:

- *ishlab chiqarish*
- *moliyaviy*
- *mehnatni boshkarish*
- *marketing*
- *rentabellik kabi sohalardagi maqsadlar kiradi.*

Bu sohalardagi maqsadlar odatda miqdoriy ko'rsatkichlarda o'z aksini topadi. Masalan, o'tgan yilga nisbatan joriy yilda rentabellik darajasini 10 foizga oshirish yoki mehnat unumdorligini 18 foizga oshirish kabilar.

**3 pog'onadagi maqsadlar** – maqsadli boshqaruvning o'zagi hisoblanadi. Bu erga maqsadni amalga oshirish bo'yicha amaliy tadbirlar ishlab chiqiladi, rejalar tuziladi. Bu pog'onadagi menejerlarning vazifasi – har bir xodim oldidagi maqsadni aniqlash va ularni amalga oshirish bo'yicha aniq usul va vositalarni ishlab chiqishdan iborat.

Bu pog'onadagi maqsadlarni aniqlash ancha murakkab jarayondir. Chunki bu bo'g'inda tashkiliy xarakterga ega bulgan qator muammolarni echishga to'g'ri keladi. Masalan, maqsadni kim o'rnatishi lozim?

- ◆ *ehtimol, o'zining xodimlari uchun tegishli maqsadni rahbarning o'zi belgilashi o'rinlidir?*
- ◆ *ehtimol, har bir xodim o'z maqsadini o'zi belgilagani ma'quldir?*
- ◆ *ehtimol, maqsadni boshliq bilan itoat etuvchining hamkorligida belgilash to'g'ridir?*
- ◆ *ehtimol, qo'shimcha ravishda chetdan mutaxassisni taklif qilish maqsadga muvofiqdir?*

**Birinchi holda**, ya'ni rahbar itoat etuvchining maqsadini belgilashni to'la-to'kis o'z zimmasiga olsa bu degan so'z boshqarish: "Men ma'qul topdimmi, men talab qildimmi - shuni bajar. Vassalom" qabilida amalga oshiriladi. Tabiiy, bunday yondashuv korxonada ixtiloflarning kelib chiqishiga sabab bo'ladi, chunki itoat etuvchining hohishi, fikri bu erda inobatga olinmaydi. Bunday yondashuv noto'g'ridir. Hamma gap shundaki, hech qanday rahbar o'z xodimining salohiyatini, qobiliyatini, iste'dodini to'la-to'kis bila olmaydi.

**Ikkinchi holda**, aksincha. Bunda itoat etuvchining o'ziga o'z maqsadini aniqlashga to'la-to'kis erkinlik beriladi. Birok bu erda havfli vaziyatlar vujudga kelishchi mumkin. Masalan, xodim korxonaning umumiy maqsadini to'la tushunmay unga zid maqsadlarni o'zining oldiga vazifa kilib qo'yishi mumkin. Bu narsa xodimning bilim saviyasiga, o'zining imkoniyatlarini to'la anglay olmasligi natijasida ham sodir bo'lishi mumkin.

**Uchinchi hol maqsadni** aniqlashda eng maqbul usul hisoblanadi. Chunki bu usulda maqsadni belgilashda har ikkala tomonning manfaati bilan korxonaga maqsadning mushtarakligi ta'minlanadi. Bu ishda qo'shimcha ravishda chetdan mutaxassisni taklif etish ham foydadan xoli bo'lmaydi.

**4 pog'onada** korxonaning erishgan natijasiga, ya'ni maqsadning qay darajada bajarilganligiga – baho beriladi. Bu missiyani korxonaning yuqori pog'onadagi rahbarlari bajaradi.

Nihoyat, maqsadli yondashuv usulining so'nggi pog'onasida oldindan qabul qilingan rejalarga ayrim **tuzatishlar kiritish** masalasi turadi. Bunday tuzatishlarga, odatda, hisobga olinmagan omillar natijasida ayrim murakkab maqsadlarning amalga oshmaganligi sabab bo'lishi mumkin.

**Maqsadli boshqaruv usuli** bu usul o'zining bir qator afzalliklariga ega. Yaxshi tashkil etilgan maqsadlar bo'yicha boshqaruv usuli:

- Korxonada boshqaruv tizimini takomillashtirishga yordam ko'satadi;
- Har bir xodim va umum korxonaning yuksak natijalarga erishishga imkon tug'diradi;
- Har bir xodim rejasini barcha bo'g'inlar rejalari, shuningdek, korxonaning strategik rejasini bilan uzviy bog'liqligini ta'minlaydi;
- Rahbarlardan aniq va bajarilishi mumkin bo'lgan maqsadlarni qabul qilishni talab qiladi;
- Aniq miqdoriy ko'rsatkichlar yordamida erishilgan natijaga ob'ektiv baho berish imkoniyatini beradi;
- Xodimlar bo'yicha majburiyat va vakolatlarni taqsimlash yo'li bilan ulardan to'g'ri va samarali foydalanishga yordam beradi;
- Erishilgan natijalarga qarab xodimlarning xizmat pog'onalariga ko'tarilishini borgan sari ko'paytiradi;
- Istiqbolli bo'lajak rahbarlar safini aniqlashga imkon tug'diradi;
- Rahbarlar bilan itoat etuvchilar, rahbarlar bilan rahbarlar o'rtasida munosabatlarning uyg'unligini ta'minlashga va bu jarayonning yaxshilanib borishiga o'z hissasini ko'shadi;
- Itoat etuvchilarning maqsadlarini belgilab beruvchi rahbarlarni oqilona qaror qabul qilishga undaydi, ularning javobgarligini oshiradi, intizomga chorlaydi;
- Xodim va rahbarlarni moddiy va ma'naviy rag'batlantirish maqsadida ularning faoliyatini maqsadga muvofiq ravishda xarakterga keltiruvchi (motivlashtiruvchi) dalillar, sabablar, vajlar majmuini ko'paytirishga xizmat qiladi va hokazo.

### 1.3. Boshqarish funktsiyalari va ularning zaruriyati

Dastlab “funktsiya” va “vazifa” iboralarining lug’aviy ma’nosi to’g’risida ikki og’iz so’z.

“**Funktsiya**” - bu lotincha so’z bo’lib biror kimsa yoki narsaning ish, faoliyat doirasi, vazifasi degan ma’nolarni bildiradi.<sup>3</sup>

“**Vazifa**” - bu amalga oshirilishi, hal qilinishi lozim bo’lgan masala, erishilishi lozim bo’lgan, ko’zda tutilgan maqsad. Yoki biror bir topshiriq, xizmat, yumush, xizmat lavozimi, mansab, amal.<sup>4</sup>

“Funktsiya” tushunchasi “vazifa” tushunchasiga nisbatan tor ma’noga ega. Zero, funktsiya faqat o’z faoliyat doirasidagi vazifalarni o’z ichiga oladi. Masalan, marketologning ishini bajarish korxonada muhandisining funktsiyasiga kirmaydi, chunki u shu bevosita marketolog faoliyati doirasidagi yumushdir. “Vazifa” esa o’z faoliyat doirasidan tashqarida ham bo’lishi mumkin. Boshqarish funktsiyasi deganda u yoki bu ob’ektni boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan bir turdagi ishlar majmuasi tushuniladi.

Demak, boshqaruv muayyan funktsiyalar orqali amalga oshiriladi. Funktsiyalarni aniqlash, ularning mohiyatini ochish va o’rganish boshqaruv jarayonini to’g’ri tashkil qilishning muhim shartidir.

Boshqaruv funktsiyalarining mazmuni u yoki bu faoliyatni tashkil qilishdan kelib, chiqadi. Masalan, ishlab chiqarishni olaylik. Uning dastlabki bosqichida:

- loyihalash;
- konstruktorlik;
- rejalashtirish kabi ishlarni bajarish bilan bog’liq funktsiyalar paydo bo’ladi. Keyingi funktsiyalar ishlab chiqarishni tayyorlash, ya’ni,
- mahsulot tayyorlash texnologiyasini ishlab chiqish;
- mehnat normalari, materillari sarfini belgilash;
- asbob-uskunalarni tayyorlash kabi ishlarni bajarish bilan bog’liq funktsiyalar paydo bo’ladi.

#### **Ishlab chiqarish jarayonini boshlash va uni uzluksiz davom ettirish uchun:**

- ishlab chiqarish vositalari, texnika;
- xom ashyo;
- energiya;
- transport kabi moddiy ta’minot vositalari zarur. Shundan keyin:
- kadrlarni tanlash, ularni joy-joyiga qo’yish;
- mehnatni tashkil qilish;
- ishlab chiqarishga xizmat ko’rsatish kabi bir qator tashkiliy funktsiyalar kelib chiqadi.

Ko’rib turibmizki, boshqaruv mazmuni jarayon sifatida uning funktsiyalarida namoyon bo’layapti. Zero: Funktsiyalar faoliyat turlarini, sub’ektning boshqarish ob’ektiga aniq ta’sir qilish yo’nalishlarini aks ettiradi.

<sup>3</sup> Qarang: O’zbek tilining izohli lug’ati. M., “Rus tili”, 1981, T,II, 308 - bet.

<sup>4</sup> O’sha erda, TI 170 - bet.



Boshqaruv funktsiyalaridan tashqarida boshqaruv jarayonining o'zi ham bo'lishi mumkin emas. Funktsiyalar tarkibini, ularning ko'lamini va mazmunini aniqlash-boshqaruvchi xodimlar sonini belgilash, boshqaruv apparatining tashkiliy tarkibini loyihalash uchun muhim asos bo'lib hisoblanadi.

**Boshqarish funktsiyalari** - ko'p qirrali tushunchadir. Shu sababli ularni muhim belgilar bo'yicha turkumlarga ajratib o'rganish zaruriyati tug'iladi.

Boshqaruv funktsiyalarining mohiyati, klassifikatsiyasi va mazmunini o'rganish boshqaruvning butun jarayonini tartibga solib turish uchun o'ta muhimdir, chunki yuqorida ta'kidlaganimizdek, boshqaruv mazmuni jarayon sifatida uning funktsiyalarida namoyon bo'ladi.

Sharb menejmentining bugungi zamonaviy nazariyasi boshqarish funktsiyalarini turkumlashda eng avvalo uning quyidagi asosiy (umumiy) funktsiyalariga ustuvorlik berishadi:

- *rejalashtirish;*
- *tashkil qilish;*
- *tartibga solish va muvofiqlashtirish;*
- *nazorat;*
- *rag'batlantirish (motivlashtirish).*

Bu funktsiyalar boshqaruvning barcha bo'g'inlarida va hamma bosqichlarida quyidagi izchillikda amalga oshiriladi.

Demak, boshqarish dastlab rejalashtirishdan boshlanib, faoliyatni tashkil qilish, uni tartibga tushirish, muvofiqlashtirish bilan davom ettirilib, nazorat bilan tugaydi. Bu erda rag'batlantirish barcha funktsiyalar jarayonida o'z aksini topadi.

Bu funktsiyalar boshqaruvning hamma bosqichlariga xos bo'lgan umumiy xususiyatlarga ega bo'lib, boshqaruv apparatining barcha rahbarlari va mutaxassislari faoliyatida mavjud bo'ladi. Ularni, shuningdek, boshqaruvning hamma tomonlarini qamragan funktsiyalar deyish mumkin, chunki ular boshqaruv tizimini ham bo'yiga (vertikal tomondan), ham eniga (gorizontal tomondan) qamrab oladi.

Boshqarish funktsiyasini turkumlashning ikkinchi yondoshuvida boshqarish ishini aniq ijrochilar bo'yicha taqsimlashga ustuvorlik beriladi. Bunda bir butun aniq funktsiyalar tizimi ajratiladi. Masalan, zamonaviy g'arb firmalarida ishlab chiqarishga oid 20-25 tadan kam bo'lmagan funktsiyalar ajratiladi.

Bular quyidagilardir:

- *asosiy ishlab chiqarishni boshqarish;*
- *qo'shimcha ishlab chiqarishni boshqarish;*
- *ishlab chiqarishga xizmat qiluvchi ishlab chiqarishni boshqarish;*
- *marketingni boshqarish;*
- *moliyaviy boshqarish;*
- *sifatni boshqarish;*
- *mehnatni boshqarish;*
- *xodimlarni boshqarish;*
- *innovatsiyani boshqarish va hokazo.*

Bunday holda ishlab chiqarishni boshqarish faoliyatining ayrim turlari va sohalari alohida ajralib turadi.

Boshqarishning yuqoridagi sanab o'tilgan asosiy funktsiyalari ularning ishlab chiqarishni boshqarish jarayonidagi o'zni o'ta muhim va zarur bo'lganligi tufayli yanada batafsilroq ko'rib chiqamiz.

### **Boshqarishning asosiy funktsiyalari**

Rejalashtirish • boshqarishning asosiy va dastlabki funktsiyasidir. Har qanday boshqarish reja tuzishdan boshlanadi.

Bu rejada:

- boshqaruv maqsadlari va vazifalari, ularni realizatsiya qilish muddatlari belgilanadi;
- vazifalarni amalga oshirish usullari ishlab chiqiladi;
- xalq xo'jaligi bo'g'inlarining o'zaro aloqalari o'rnatiladi;

Rejalashtirishning umumiylik xususiyati shundaki, bunda har bir boshqaruv xodimi o'zining shaxsiy ishini rejalashtiradi, o'z ish joyining faoliyati ko'rsatkichlarini ishlab chiqadi, rejalarni qanday bajarayotganini nazorat qilishni uyushtiradi.

Tashkil qilish • Bu funktsiya boshqaruv ob'ekti doirasida barcha boshqariluvchi va boshqaruvchi jarayonlarning uyushqoqligini ta'minlaydi. Shu nuqtai nazardan tashkil qilish ichki va tashqi shart-sharoitlarning o'zgarib turishiga qarab amaldagi tizim tarkibini takomillashtirish yoki yangisini tuzish demakdir. Bu funktsiya joriy va strategik rejalarning ijrosini ta'minlash bo'yicha birinchi qadamdir.

Muvofiqlashtirish va tartibga solish

- Rejalashtirish boshqarishning strategiyasi hisoblansa, muvofiqlashtirish boshqarishning taktik maqsadlarini hal qilib beradi. Bu funktsiyaning asosiy vazifasi oqilona aloqalar o'rnatish yo'li bilan boshqariladigan tizimning turi qismlari o'rtasida kelishib ish olib borishni ta'minlashdir.

Muvofiqlashtirish mablag'larni tejash maqsadida boshqaruvdagi paralelizm va bir-birini takrorlashni bartaraf qilish imkonini beradi. Bundan tashqari, u turli tarmoqlar o'rtasida resurslarni taqsimlash yo'li bilan nisbat va mutanosiblikni, ishlab chiqarish bilan iste'mol o'rtasidagi munosabatni o'rnatadi.

- Tartibga solish muvofiqlashtirishning davomi bo'lib, u sodir bo'lib turadigan og'ishlarni bartaraf qilish yo'li bilan ishlab chiqarish jarayonlarini amalga oshirishni maqsad qilib qo'yadi. Uning yordami bilan vujudga kelishi ehtimol tutilgan og'ishlarning oldi olinadi.

Nazorat

- Bu funktsiyaning maqsadi "tutib olish", "aybini ochish", "ilintirish" emas, balki boshqaruv ob'ekti tida sodir bo'layotgan jarayonlarni hisobga olish, tekshirish, tahlil qilish va ma'lum tartibda shu ob'ekt faoliyatini o'z vaqtida sozlab turishdir. Nazorat o'rnatilgan me'yoriy hujjatlardan, reja lardan og'ishlarni, ularning joyi, vaqti, sababi va xususiyatlarini aniqlash imkonini beradi.
- Ta'sirchan nazoratni tashkil qilish har bir rahbarning funktsional ishidir. Muntazam nazorat yo'q joyda yuksak pirovard natijalarga erishib bo'lmaydi.

Boshqarish faoliyatining turlariga ko'ra, funktsiyalar quyidagicha bo'ladi:

◆ **boshqarishning iqtisodiy funktsiyalari**, ya'ni:

- *mablag'larning doiraviy oborotini amalga oshirish;*
- *mahsulot ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish;*
- *marketing xizmatini uyushtirish;*
- *foyda olishni ta'minlash va h.k.*

◆ **boshqarishning sotsial funktsiyalari**, ya'ni:

- *mehnat sharoitini yaxshilash,*
- *xodimlarning uy-joyga ehtiyojini, sotsial madaniy-ma'naviy ehtiyojlarni qondirish;*
- *moddiy rag'batlantirishni ta'minlash;*
- *ijtimoiy himoyani ta'minlash va h.k.*

◆ **boshqarishning ma'naviy - ma'rifiy funktsiyalari**, ya'ni:

- *xodimlarni insoniylik, yaxshilik, mehr-shafqatli va o'zaro munosabatlarda sabr-toqatli bo'lish ruhida tarbiyalash;*
- *xodimlarni Vatanga muhabbat, insonparvarlik ruhida tarbiyalash, halollikni, adolat tuyg'usini, bilim va ma'rifatga intilishni tarbiyalashga xizmat qilish va h.k.*

◆ **boshqarishning tashkiliy funksiyalari**, ya'ni:

- *ishlab chiqarishni tashkil qilish;*
- *o'zaro aloqalarni o'rnatish va muvofiqlashtirish;*
- *barcha bo'g'in va bo'limlar o'rtasida vazifalar taqsimoti, huquq berish va boshqarish apparati xodimlari o'rtasida mas'uliyatlarni belgilash;*
- *boshqarishning aniq uslubini tanlash va qaror qabul qilishda ish tartibi izchilligi, axborotlar oqimini tashkil qilish va h.k.*

Qayd qilingan funksiyalar bir-biri bilan bog'liq va ma'lum darajada tartibga solingan ko'p unsurlardan, komponentlardan iborat bo'lib, ular yaxlitlikka ega. Shuning uchun ham boshqarish jarayonida ularning birortasi ham e'tibordan chetda qolmasligi kerak.

Boshqarishning funksiyalaridan yana biri - bu **tarmoqli boshqarish** bilan **hududiy boshqarishning** mutanosibligini ta'minlashdir. Har bir korxonada qandaydir bir tarmoqqa (sektorga) kiradi. Ayni vaqtda u bir tuman hududida joylashganligidan mahalliy ishlab chiqarish - hududiy kompleksiga kiradi. Boshqarish jarayonida bu funktsiya ham hududiy, ham tarmoq manfaatini ko'zda tutishi lozim. Tarmoqqa doir bo'lgan boshqaruv funksiyalari zarur. Busiz tarmoq "yo'qoladi", yagona texnik va texnologiya siyosatini amalga oshirish va butun tarmoqqa taaluqli boshqa masalalarni hal etish qiyin bo'ladi.

Biroq, ayni vaqtda, boshqarishning **hududiy funksiyalari** ham zarur. Bu funktsiya muayyan tuman, viloyat hududida joylashgan turli tarmoqlar (sektorlar)ga qarashli korxonalar faoliyatini muvofiqlashtiradi, ratsional aloqalarni o'rnatilishini ta'minlaydi. Hududiy funksiyalar idorachilik g'ovlarini yo'qotish, noratsional tashuvlarni kamaytirish va pirovardda samaradorlik darajasini oshirish imkoniyatini beradi.

Qayd qilingan funksiyalardan tashqari boshqarishning o'ziga xos aniq funksiyalari ham bor.

Boshqarishning o'ziga xos aniq funksiyalari deganda muayyan boshqaruv organiga va uning boshqaruvchisiga konkret biriktirilgan ishlar, mas'uliyat, maqsad va unga erishish vositalari majmuasi tushuniladi.

Tegishli funksiyalarning to'la-to'kis va sifatli bajarilishi uchun ishlab chiqarishning muntazam yoki umumiy rahbarlari-direktor (rais), uning o'rinbosarlari, bo'g'in va bo'limlar boshlig'i, brigadir, shuningdek, xizmat ko'rsatish bo'limlari rahbarlari-kadrlar bo'limi boshlig'i, reja-iqtisod bo'limi boshlig'i va boshqalar mas'uldirlar. Quyida korxonada (firma, jamoa xo'jaligi)ni boshqarishning o'ziga xos aniq funksiyalari va ularning asosiy mazmunini keltiramiz)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Qarang: Yo'ldoshev Sh.A. Ishlab chiqarishni boshqarish asoslari. Oliy o'quv yurtlari talabalari uchun darslik.-T. "O'qituvchi" 1987, 90-93 betlar:

### **Boshqarishning o'ziga xos aniq funktsiyalari**

Korxon.	Direktor, rais.	<ul style="list-style-type: none"><li>• hukumat qarorlarini korxon faoliyati-ga izchillik bilan tatbiq qilishni ta'minlash;</li><li>• davlat buyudjeti, buyurtmachilar, etkazib beruvchilar oldidagi majburiyatlarni bajarilishiga javob berish;</li><li>• korxon faoliyatini tashkil qilish, uni muvofiqlashtirish va nazorat qilish va h.k.</li></ul>
Reja-iqtisod bo'limi.	Direktor (rais)ning iqtisodiy masalalar bo'yicha muovini.	<ul style="list-style-type: none"><li>• joriy va istiqboldagi rejalar loyihasini tayyorlash;</li><li>• biznes - rejani tuzish;</li><li>• moddiy va mehnat xarajatlari normativlarni ishlab chiqish;</li><li>• texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlarni tahlil qilish;</li><li>• ishlab chiqarish bo'yicha hisobot tayyorlash va h.k.</li></ul>
Konstruktorlik bo'limi.	Bosh muhandis	<ul style="list-style-type: none"><li>• yangi konstruktsiyadagi buyumlarni yaratish;</li><li>• eski buyumlarni modernizatsiya qilish;</li><li>• mahsulotning texnika estetikasiga, ishlab chiqishning iqtisodiy texnologiyasi hamda xavfsizlik texnikasi talablariga mos kelishini ta'minlash;</li><li>• yangi buyumlarni sinab ko'rishda qatnashish va x.k.</li></ul>
Standartlash tirish bo'limi.	Bosh injener	<ul style="list-style-type: none"><li>• standartlashtirish va normalashtirish ishlarini rejalashtirish va bajarish;</li><li>• hujjatlashtirish texnikasini va yangi mahsulotni nazorat qilish;</li><li>• yangi va amaldagi standart va texnik shart-sharoitlarni ishlab chiqish va h.k.</li></ul>
Mehnatni tashkil qilish va ish haqi bo'limi	Direktor (rais)ning iqtisodiy masalalar bo'yicha muovini	<ul style="list-style-type: none"><li>• mehnat qonunlariga rioya qilishni nazorat qilish;</li><li>• ish xaqi fondini sariflashni tahlil qilish;</li><li>• mehnatni normalash ishini uyushtirish va uni amalga oshirish;</li><li>• tarif stavkasi va koeffitsientlarining to'g'ri qo'llanilishini ta'minlash;</li><li>• xodimlar mehnatini tashkil etishni takomillashtirib borish va x.k.</li></ul>
Mehnatni muxofaza qilish bo'limi	Bosh muhandis	<ul style="list-style-type: none"><li>• mehnatni muhofaza qilish va xavfsizlik yuzasidan xavfsiz va sog'lom mehnat sharoitlarini yaratish;</li><li>• mehnatni muhofaza qilish sohasidagi tadbirlarning bajarilishi, qonunlar, yo'riqnomalar, qoida va normalarga rioya</li></ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>qilinishini nazorat qilish;</li> <li>• xavfsizlik texnikasi bo'yicha instruktaj o'tkazish va h.k.</li> </ul>
Kadrlar bo'limi	Bosh injener	<ul style="list-style-type: none"> <li>• korxonani ma'lum kasb va mutaxassislikka ega bo'lgan ishchi va xizmatchi kadrlar bilan ta'minlash;</li> <li>• ishlab chiqarish ta'limi va malaka oshirishni uyushtirish;</li> <li>• kadrlar qo'nimsizligini o'rganish;</li> <li>• mehnat intizomining holati va ichki tartib-qoidalariga rioya qilinishni nazorat qilish va h.k.</li> </ul>
Moddiy texnika ta'minoti va sotish bo'limi	Direktor (rais) ning umumiy masalalar bo'yicha muovini	<ul style="list-style-type: none"> <li>• moddiy resurslarga bo'lgan talabni rejalashtirish;</li> <li>• korxonani materiallar, texnika yoqilg'i va hokazolar bilan ta'minlashni uyushtirish;</li> <li>• shartnomalarni tuzish;</li> <li>• ombor xo'jaligini uyushtirish va h.k.</li> </ul>
Buxgalteriya bo'limi	Bosh buxgalter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pul mablag'larining to'g'ri sarflanishni nazorat qilish;</li> <li>• hisobga olish va hisobot tuzishni uyushtirish;</li> <li>• buxgalteriya balanslarini tuzish;</li> <li>• xodimlarga ish haqi to'lash bo'yicha hisob-kitob qilish;</li> <li>• moliyaviy faoliyatni tashkil qilish;</li> <li>• byudjet, bank, etkazib beruvchilar va iste'molchilar bilan hisob-kitob olib borish va h.k.</li> </ul>
Ishlab chiqarishni operativ boshqarish bo'limi	Direktor (rais)ning ishlab chiqarish bo'yicha muovini	<ul style="list-style-type: none"> <li>• korxonada, tsex, uchastkalar uchun ishlab chiqarish bo'yicha kalendar grafiklar tuzish;</li> <li>• ishlab chiqarishining borishini operativ ravishda tartibga solish;</li> <li>• korxonaning bir maromda ishlashini ta'minlash;</li> <li>• korxonada va tsexlarga xizmat qiluvchi bo'limlar ishini muvofiqlashtirish va h.k.</li> </ul>
Mahsulot sifatini nazorat qilish bo'limi	Direktor (rais)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tayyor mahsulot sifatini nazorat qilish;</li> <li>• korxonaga keltiriladigan xom-ashyo va materiallarning sifatini nazorat qilish;</li> <li>• kontrol o'lchov asboblari holatini tekshirish;</li> <li>• mahsulotni attestatsiyadan o'tkazishga taqdim etish va h.k.</li> </ul>
Ta'mirlash va energiya bilan ta'minlash bo'limi	Bosh mexanik va bosh energetik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• korxonani barcha energiya turlari bilan ta'minlash;</li> <li>• ishlab chiqarish binolarini isitish;</li> <li>• ventilyatsiya ishini yo'lga qo'yish;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• binolar va inshootlarni ta'mirlashni, saqlanishlarni ta'minlash;</li> <li>• jihozlarning to'g'ri ishlatilishi ustidan nazorat o'rnatish va h.k.</li> </ul>
Transport xo'jalik bo'limi	Direktor (rais)ning umumiy ishlar bo'yicha muovini	<ul style="list-style-type: none"> <li>• yuklarni tashish, ortish va tushirishni, bu sohadagi ishlarni mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirishni uyushtirish;</li> <li>• transport vositalari uchun qulay marshrutlar va grafiklar tuzib chiqish va h.k.</li> </ul>
Ma'muriy xo'jalik bo'limi	Direktor (rais)ning umumiy ishlar bo'yicha muovini	<ul style="list-style-type: none"> <li>• korxonaga qarashli binolar va hududning yaxshi holatini saqlash;</li> <li>• korxon bo'limlarining mebel, in-ventar, kantselyariya tovarlari bilan ta'minlash;</li> <li>• hududni obodonlashtirish va ko'kalamzorlashtirish va h.k.</li> </ul>
Axborot hisoblash markazi	Bosh muhandis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimini loyihalash va uyushtirish;</li> <li>• axborot oqimini takomillashtirish;</li> <li>• zamonaviy kompyuterlardan foydalanishni ta'minlash va h.k.</li> </ul>
Kantselyariya	Boshliq	<ul style="list-style-type: none"> <li>• korxonaga keladigan va jo'natiladigan xat-xabarlarni, hujjatlar tayyorlashni nazorat qilish;</li> <li>• arxiv ishlarini uyushtirish;</li> <li>• ish yuritish, xizmat hujjatlarini bosish va ko'paytirish va h.k.</li> </ul>

<b>Tayanch iboralar</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• boshqarish maqsadi</li> <li>• uzluksiz maqsad</li> <li>• fursatli maqsad</li> <li>• muammoli maqsadlar</li> <li>• innovatsion maqsadlar</li> <li>• maqsadlar kaskadi</li> <li>• "maqsadlar shajarasi"</li> <li>• maqsadli boshqaruv usuli</li> <li>• rahbar funktsiyalari</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• boshqarish funktsiyasi</li> <li>• tashkiliy funktsiyalar</li> <li>• umumiy funktsiyalar</li> <li>• aniq funktsiyalar</li> <li>• iqtisodiy funktsiyalar</li> <li>• sotsial funktsiyalar</li> <li>• hududiy funktsiyalar</li> <li>• tarmoq funktsiyalari</li> <li>• ijrochi funktsiyalari</li> </ul>

## O'z-o'zini tekshirish uchun savollar

1. Boshqarish maqsadi nima? U qanday talablarga javob berishi kerak?
2. Boshqarish maqsadi qanday turlarga bo'linadi?
3. Joriy va istiqboldagi maqsadlar bilan uzluksiz va fursatli maqsadlar o'rtasida qanday farq bor?
4. Muammoli va innovatsion maqsadlar to'g'risida nimalar deya olasiz?
5. Yakka maqsadlar deganda nimani tushunasiz?
6. Maqsadga qanday sifatlar xos?
7. "Maqsadlar shajarasi" ("Derevo tseley") yoki maqsadlar ierarxiyasi deganda nimani tushunasiz?
8. Boshqarishda maqsadli yondoshuv usulining mohiyati nimada?
9. Maqsadli boshqarish usulining qanday afzallik tomonlari bor?
10. Funktsiya nima? Boshqarish funktsiyasi deganda nimani tushunasiz?
11. Boshqarish funktsiyalari qanday turkumlanadi?
12. Boshqarishning umumiy va aniq funktsiyalari to'g'risida nimalar deya olasiz?
13. Boshqaruvning asosiy funktsiyalari va ularning zaruriyati nimada?
14. Boshqarishning iqtisodiy, sotsial, ma'naviy va tashkiliy funktsiyalari nimalardan iborat?
15. Boshqarishning xududiy va tarmoq funktsiyalari to'g'risida nimalar deya olasiz?
16. Boshqarishning o'ziga xos aniq funktsiyalari deganda nima tushuniladi?



## 2-mavzu. Boshqarishning tashkiliy strukturasi va metodlari

### 2.1. Boshqarish strukturasi mohiyati, aniqlovchi belgilari va turlari

“**Struktura**” lotincha soʻz boʻlib, narsalar tarkibiy qismlarining oʻzaro bogʻliq ravishda joylashishi, tuzilishini bildiradi.

Boshqarish strukturasi deganda boshqaruv maqsadlarini amalga oshiruvchi va funksiyalarini bajaruvchi bir-biri bilan bogʻlangan turli boshqaruv organlari va boʻgʻinlarining majmuasi tushuniladi.

Boshqarishning u yoki bu vazifalarini hal qilish uchun muayyan organlar tuziladi. Boshqarish organlari tizimi, qoʻyi organlarining yuqori organlariga boʻysinish va ular oʻrtasidagi oʻzaro aloqa boshqarish strukturasi tushunchasini tashkil qiladi. Bunday struktura odatda “*boshqaruv apparati strukturasi*” deb yuritiladi. U biron-bir boshqaruv organining (vazirlikning boshqaruv apparati, korxonaning boshqaruv apparati va h.k) boʻlimlari tarkibini bildiradi.

Boshqarish strukturasi **ishlab chiqarish strukturasi** bilan ham ifodalanadi. Bunda boshqarishni tashkil etishning dastlabki va belgilovchi omili ishlab chiqarish jarayoni boʻlib hisoblanadi. U oʻzaro bogʻlangan asosiy, yordamchi va xizmat koʻrsatuvchi jarayonlardan iborat boʻlib, bu jarayonlar boʻlimlar va xodimlar oʻrtasida mehnat taqsimotini talab qiladi. Shu maqsadda ishlab chiqarish boʻlimlari va ularga xos boʻlgan boshqaruv apparati tuziladi.

Boʻlinmalar yigʻindisi, ularning tarkibi va oʻzaro aloqa shakllari korxonalarining ishlab chiqarish strukturasi tashkil etadi. Har bir korxonaga oʻziga xos ishlab chiqarish strukturasi egadir.

Shunday qilib, boshqarishning maqsadlari, funksiyalari, vazifalari, obʻektlari va organlari uning tashkiliy strukturasi belgilab beradi.

Tashkiliy strukturalarni hosil qiladigan boshqarish organlari boshqaruv boʻgʻinlari va boshqaruv bosqichlari shaklida boʻladi.

**Boshqarish boʻgʻini** - bu boshqarishning ayrim yoki qator funksiyalarini bajaruvchi mustaqil strukturali boʻlimlardir (2.5-jadvalga qarang) Bu boʻlimlar oʻrtasidagi bogʻlanish va aloqalar gorizontal xarakterga ega.

**Boshqarish bosqichi** - bu ierarxiyaning muayyan darajasida amal qiladigan boʻgʻindir. Masalan:

**Vazirlik → birlashma → korxonaga → tsex → uchastka**

Boshqarish bosqichlari bir boshqarish boʻgʻinining ikkinchisiga odatda qoʻyi boʻgʻinning yuqori boʻgʻinga izchillik bilan boʻysinishni koʻrsatadi. Bu vertikal boʻyicha boʻlinishdir.

Barcha boʻgʻin va bosqichlarning tarkibi va ularning oʻzaro boʻysinish tartibi, har bir boshqaruv organi va boʻgʻinning huquq va burchlari, shuningdek ular oʻrtasidagi munosabatlar tartibi, axborot kabi boshqarishning tashkiliy unsurlari boshqarish tizimini tashkil qiladi.

Boshqarish tizimini turli miqyoslarga bo'lish mumkin: **Chunonchi:**

- butun halq xo'jaligini (tarmoqlarni va mamlakat tumanlarini) boshqarish;
- har bir tarmoq va tumanlar tasarrufidagi korxonalarini boshqarish;
- korxonalar ichidagi bo'limlarni (tsexlar, uchastkalar va hokazolarni) boshqarish.

O'z navbatida, butun xalq xo'jaligini boshqarish ham uni "tarmoq", "birlashma" va "korxonalar" darajalaridagi ierarxik bosqichlar miqyosida amalga oshiriladi. Buni quyidagi sxema ko'rinishda ifodalash mumkin.

"Xalq xo'jaligi tizimi" bir necha "tarmoq"lardan iborat kichik tizimga, u esa o'z navbatida bir necha "birlashma"lardan iborat kichik tizimga bo'linadi. "birlashma" ham bir necha "korxonalar"lardan tashkil topadi. Bu ierarxik tizimda korxonalar xalq xo'jaligining birlamchi yachaykasi bo'lib hisoblanadi.

Miqyos jihatdan bu bo'g'inlarni quyidagicha ranjirlash mumkin:  $x/x >$

$$T > B > K$$

$x/x = \sum T$ $T = \sum B$ $B = \sum K$
------------------------------------------

Boshqarish strukturasi guruhlash belgilari vositasida yaqqollashtirish mumkin.

Quyidagi belgilar boshqarish strukturasi aniqlovchi belgilar bo'lib hisoblanadi.

### Boshqarish strukturasi belgilovchi omillar

- |                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strukturani aniqlovchi belgilar          | <ul style="list-style-type: none"><li>• boshqarish maqsadi;</li><li>• boshqarish funktsiyalari va vazifalari;</li><li>• xizmat qilinadigan regionlar va iste'molchilar guruhi;</li><li>• ish vaqti rejimi va intervali va boshq.</li></ul>                                                                                                                                                                       |
| Strukturaga ta'sir qiluvchi omillar      | <ul style="list-style-type: none"><li>• tashqi muhit;</li><li>• texnologiya;</li><li>• korxonaning katta-kichikligi;</li><li>• biznes strategiyasi;</li><li>• xodimlar soni;</li><li>• qabul qilinadigan qarorlar tizimi;</li><li>• shakllangan struktura va boshq.</li></ul>                                                                                                                                    |
| Strukturani optimallashtiruvchi belgilar | <ul style="list-style-type: none"><li>• yuqori malakali xodimlarga ega bo'lgan, uncha katta bo'lmagan bo'limlar va bo'g'inlar;</li><li>• ko'p bo'lmagan boshqaruv bo'g'inlari;</li><li>• o'zgarishlarga nisbatan sezgirlik va hozirjavoblik;</li><li>• yuqori darajadagi unumdorlik;</li><li>• past darajadagi xarajatlar;</li><li>• ish grafigining bevosita iste'mochilarga moslashganligi va boshq.</li></ul> |

**Ko'rib turibmizki, boshqarish maqsadi, funktsiyalari va vazifalari boshqarish strukturasi aniqlovchi eng dastlabki belgilardan hisoblanadi.**

Shu o'rinda shuni ta'kidlash lozimki, ko'pgina hollarda yangi korxonalar yoki muassasalarni tuzish paytida avval boshqarish bosqichlari va bo'g'inlarining tarkibi, boshqarish apparati shtatlari belgilanadi, so'ngra ular o'rtasida funktsiyalar taqsimlanadi.

Holbuki, bu jarayon aksincha bo'lishi kerak, ya'ni dastlab maqsadga binoan funktsiyalar soni aniqlanishi, shundan so'ng boshqarish strukturasi tashkil etishga kirishish kerak. Masalan, agar funktsiya miqyosi uncha katta bo'lmasa, u holda mazkur korxonada biron - bir bo'linmani tashkil qilishga yoki qo'shimcha lavozimni kiritishga hojat bo'lmaydi.

Boshqarishning tashkiliy strukturasi boshqarish oldida turgan vazifalarni muvaffaqiyatli hal etishga yordam beradigan qilib tuzilishi kerak. Shu nuqtai nazardan bu struktura quyidagi talablarga javob berishi lozim:

**1. Boshqarish strukturasi bo'g'in va bosqichlar soni optimal bo'lishi kerak.**

Bo'g'in va bosqichlar sonining asossiz ko'payib ketishi:

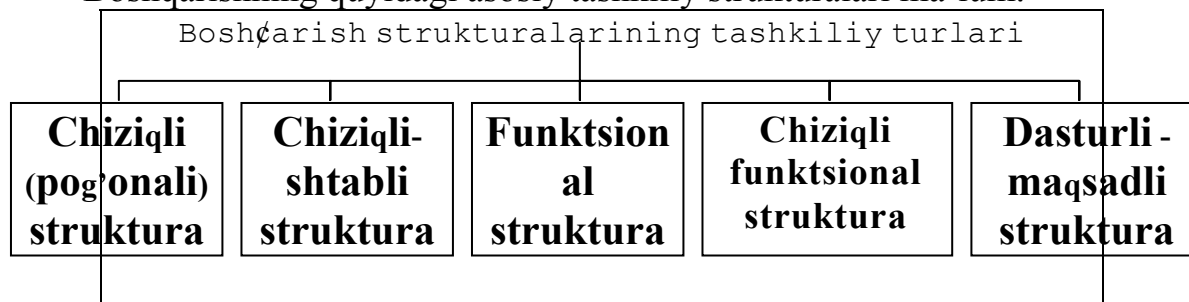
- boshqaruv apparatini saqlash xarajatlarining ortib ketishiga;
- axborotlarning o'tish yo'li va vaqtining cho'zilib ketishiga;
- boshqarishda paralelizm va takrorlanishlarning vujudga kelishiga;
- boshqarishda mas'uliyatsizlik unsurlarining tug'ilishiga va pirovardda boshqaruv samarasining pasayishiga olib keladi.

**2. Boshqarish strukturasi boshqarish apparatining operativ ishlashini ta'minlashi lozim.**

Bu faoliyat joriy vazifalarning o'z vaqtida va mohirlik bilan tez hal etishda namoyon bo'ladi. Bunga ishlab chiqarishning miqyosi, murakkabligi, boshqarish ob'ektlarining joylashuvi ham ta'sir ko'rsatadi.

Shunday qilib, boshqarish strukturasi qanchalik mukammal bo'lsa, ishlab chiqarish jarayoniga ta'sir o'tkazish shunchalik samarali amalga oshiriladi.

Boshqarishning quyidagi asosiy tashkiliy strukturalari ma'lum.



Har bir strukturada rasmiy va norasmiy aloqalar mavjud. Rasmiy aloqalar avvalo vertikal aloqalardir. Ular rahbarlikning va bo'ysinishning turiga ko'ra bir biridan farq qiladi.

Agar rahbarlik tulaqonli bo'lib, qo'yi organ qo'yi faoliyatga doir barcha masalalarga daxldor bo'lsa, u holda bu xildagi aloqa **chiziqli rasmiy** aloqa deb ataladi.

Agar rahbarlik cheklangan bo'lib, qo'yi organ qo'yi faoliyatga doir o'zining masalalariga daxldor bo'lsa, u holda bu xildagi aloqa **funksional vazifaviy rasmiy** aloqa deb ataladi.

Organlar o'rtasidagi vertikal aloqadan tashqari gorizontalar ham mavjud bo'lib, ular muvofiqlashtirish, uyg'unlashtirish va hamkorlik qilish tarzidagi aloqalardir.

Boshqaruv stukturasida asosiy o'rinni hokimiyatga tayanadigan rasmiy aloqalar egallaydi. Lekin norasmiy aloqalar ham muhim ahamiyatga egadir. Ba'zan ular tashkilotning ishini yo'lga qo'yishga hal qiluvchi ahamiyatga ega. Norasmiy aloqalar turli xilda bo'lishi mumkin. Bular jumlasiga korxonadagi qarindoshlik aloqalari, unda tarkib topgan umumiy manfaatlar, masalan, kasblar, qiziqishlar, sport bilan shug'ullanish yoki do'stona munosabatlar, birga o'qiganlik, kiradi.

Norasmiy aloqalarga ham e'tibor berish kerak.

Chunki:

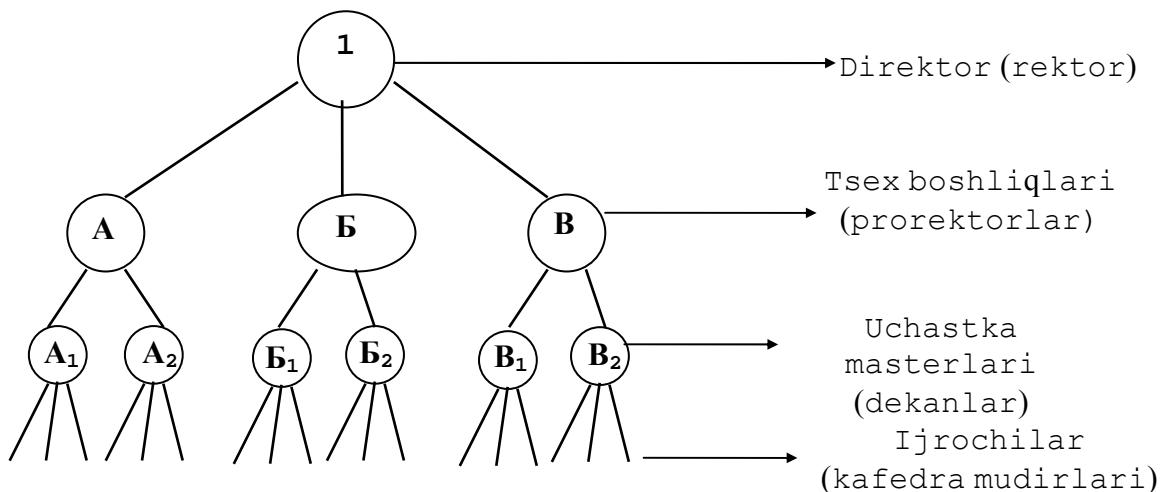
- *norasmiy aloqalar rasmiy strukturaning barcha bo'g'inlari bilan kesishadi;*
- *qator munosabatlar ishdan tashqarida paydo bo'ladi va korxonaning barcha ishiga ta'sir ko'rsatadi;*
- *norasmiy tizim o'zining ko'pgina ko'rsatkichlari bo'yicha korxonaning faoliyatining samarali tashkil qilinishiga imkon beradi.*

Ammo norasmiy aloqalarning salbiy jihatlari ham yo'q emas. Ehtiyotkorlik, sezgirlik yo'q bo'lgan joyda guruhbozlik, mahalliychilik, qarindosh-urug'chilik va shunga o'xshash ko'rinishlarning sodir bo'lishi hech gap emas.

Chiziqli struktura boshqarish strukturasi eng sodda turi bo'lib, u quyidagi ko'rinishga ega.

Bunda boshqarishning hamma funktsiyalari korxonaning rahbari (1) qo'lida to'planib, barcha qo'yi rahbarlar (A,B,V) va ishlab chiqarish yacheykalari ( $A_1, A_2; B_1, B_2; V_1, V_2$ ) unga bo'ysinadi. Har bir rahbar o'ziga ishonib topshirilgan bo'linma faoliyatini yakkaboshchilik asosida boshqaradi va hamma zarur qarorlarni mustaqil ravishda qabul qiladi.

Bo'sinuvchi xodimlar faqat o'zlarining bevosita rahbarlarining farmoyishlarini bajaradilar. Yuqori turuvchi rahbar xodimlarga ularning bevosita boshlig'ini "chetlab" murojaat qilmasligi kerak. Masalan, korxonaning direktori tsex boshlig'ini chetlab masterga buyruq bermasligi kerak. Shu tariqa rahbarlikning vertikal liniyasi va bo'ysunuvchilarga ta'sir ko'rsatishning to'g'ridan to'g'ri yo'li ochiladi.



3.1 sxema. Boshqarishning chiziqli strukturasi.

Chiziqli stukturaning o'ziga xos ijobiy tomonlari va kamchiliklari bor.

### Chiziqli strukturaning ijobiy va salbiy tomonlari

#### Ijobiy tomonlari

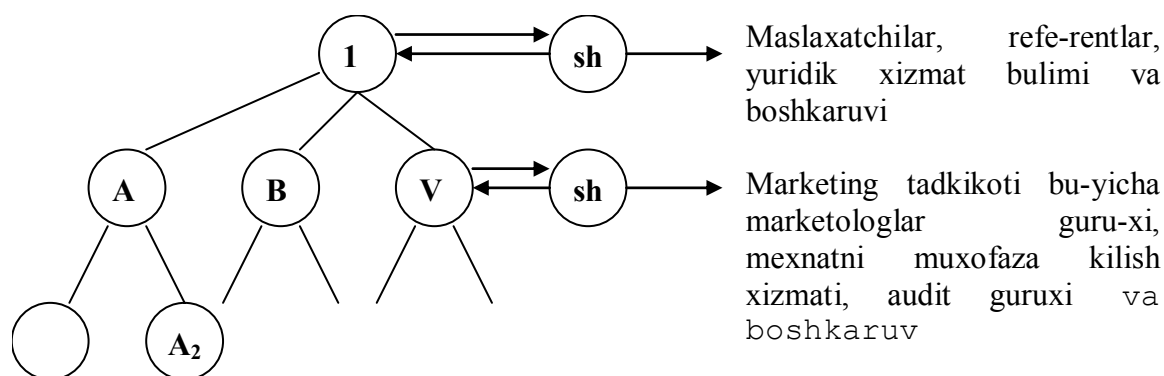
- bunday struktura bir-biriga zid, chalkash topshiriqlar berilish hollarini kamayti-radi;
- yakka boshchilikni va shaxsiy javobgarlikni mustahkam-laydi;
- bu struktura oddiy, puxta va tejamlidir;
- bosqichlar soni kam bo'lganda:
  - boshqariluvchi ob'ekt ishi-ga kam kishi aralashadi;
  - vazifalar tezkor xal etiladi;
  - butun tizim samarali ishlaydi.
- xodimlar faqat o'z rah-bariga hisobot beradilar, natijada ijrochilik va intizom darajasi ancha oshadi.

#### Salbiy tomonlari

- bunday struktura oddiy, barqaror masalalarni echishga mo'ljallanganligi sababli uning doirasida kompleks masalalarni echish ancha qiyin kechadi;
- bunday sharoitda rahbarlar ko'proq tezkor ishlar bilan band bo'lib strategik kompleks muammolarni e'tibordan chetda qoldiradilar;
- bunday boshqarishda teng huquqli struktura birliklari negizida garizental bog'lanish bo'lmaydi;
- bunday boshqarish sharoitida buyruqbozlik va rasmiyatchilik-ning paydo bo'lish havfi kuchli. Bunga sabab, strukturaning har bir bo'g'inida rahbar o'z lavozim bo'yicha farmoyish berish uchun huquqlariga ega bo'ladi.

Boshqarishning chiziqli strukturasi unga murakkab bo'lmagan ishlab chiqarish sharoitida ijrochilarning vazifalari oddiy, buyruq va axborotlar hajmi kam bo'lganda o'zini oqlashi mumkin. Ishlab chiqarishning tobora murakkablashib, qo'lamining kengayib borishi boshqarish funksiyalarini tabaqalashtirishini talab qiladi, chiziqli strukturaning o'rniga chiziqli - shtabli strukturaning vujudga kelishini taqazo etadi.

Chiziqli-shtabli struktura har bir chiziqli rahbar qoshida ixtisoslashgan xizmatlar, maslahatchilar kengashi, ya'ni shtablar tuzish orqali tashkil etiladi. Bu struktura quyidagi ko'rinishga ega.



### 3.2-sxema. Boshqarishning chiziqli-shtabli strukturasi.

Shtablarning vazifasi har xil muammolarni o'rganish orqali rahbarlarga qaror qabul qilishda yordam berishdan iborat. Bunday shtablarga ehtiyojning paydo bo'lishiga asosiy sabab - bu tashkilotlardagi funktsiyalarning murakkablashuvidir. Bu erda mehnat taqsimoti ikki turdagi maqsad va vazifalar bilan belgilanadi.

Chiziqli rahbarlar korxonaning bosh maqsadiga erishish yo'lidagi birlamchi vazifalarning bajarishiga javobgar bo'lsalar, shtabdagilar esa birlamchi vazifalarga tob'e bo'lgan ikkilamchi vazifalarni bajarilishga javobgardirlar. Ular maslahat berish funktsiyasini bajaradilar. Chiziqli rahbarlarning asosiy vazifasi taklif etilgan ijobiy va salbiy maslahatlar ichidan maqsadga muvofiqligini aniqlash va uni uzil - kesil qabul qilishdan iborat.

Shtablarning tashkil qilinishi va bunday yordamchilarga ega bo'lgan uchun korxonaning faoliyati bir tomondan engillashadi, boshqa tomondan esa olinadigan maslahatlar qarama - qarshi bo'lganligi sababli murakkablashadi.

Shunday hollarda har ikkala tomon o'zini maqullashga, o'z obro'larini saqlashga harakat qiladi. Natijada o'rtada nizo chiqadi.

Shtabdagi menejerlar o'zlarini mutaxassis, o'z sohalarining bilimdoni ekanligini isbotlamoqchi bo'lsalar, chiziqli rahbarlar esa yakka rahbar ekanliklarini pesh qiladilar. Sharh menejmentidagi ayrim nazariyotchilar bu ikki turdagi menejerlar korpusini yaxlit tashkilot tarkibidagi qarama - qarshi sotsial guruh deb atashadi. Bu erda shtabdagilar o'zlarini elita darajasida his etadilar. Yirik korporatsiyalardagi shtablar ko'p hollarda mazkur korxonaning asosiy markaziy organlariga aylanib qoladilar va chiziqli organlar faoliyatini murakkablashtirishga urinadilar. Bunday vaziyatdan qutilish uchun korxonalar boshqarish strukturasi o'zgartirishlar kritib shtablar sonini yoki ularning xodimlarini qisqartirishga erishadilar.

Bu strukturaning afzalligi shundan iboratki chiziqli rahbarlar o'z diqqatlarini ilmiy - tadqiqiy ishlarga emas, balki asosan korxonaning joriy faoliyatiga qaratadilar. Kamchiligi esa boshqaruv tizimiga ortiqcha bo'g'inlarning paydo bo'lishi, natijada boshqarish tezkorligini susayishi, boshqarish xarajatlarining o'sishidir.

Bu boshqaruv strukturasi rahbarlar va struktura bo'g'inlarini har xil vazifalarga va aniq bo'linmalarda boshqaruv faoliyatini ixtisoslashtirishga qaratilgandir. Bunda har bir boshqaruv bo'g'iniga muayyan funktsiyalar birlashtirib qo'yiladi. Masalan, biri marketingni ikkinchisi ishlab chiqarishni, uchunchisi esa moliyani boshqarish bilan shug'ullanadi.

Boshqarish apparatini funktsional ixtisoslashtirish uning samaradorligini ancha oshiradi. Boshqarishning hamma funktsiyalarni bajarishi lozim bo'lgan universal rahbarlar o'rniga o'z sohasini puxta biladigan, o'z shtatiga ega bo'lgan, o'ziga topshirilgan ish uchastkasi uchun javob beradigan mutaxassislar apparati paydo bo'ladi.

Albatta, funktsional xizmatlar rahbarlari va mutaxassislari:

- o'z sohasini chuqur va puxta biladigan;
- jarayonlar va hodisalarni tahlil qilish va baholash qobiliyatiga ega bo'lgan;
- o'z xulosa va tavsiyalarini himoya qila oladigan;
- chiziqli struktura rahbarlarini shu tavsiyalarni amalga oshirish maqsadga muvofiqligiga ishonira oladigan kishilar bo'lishi kerak.

Funktsional bo'linmalar bevosita barcha qo'yi struktura bo'linmalarining (A1, A2, A3, B1, B2, B3) faoliyatini boshqaradi (punktr chiziq'larga e'tibor bering). Funktsional boshqarish u yoki bu funktsiya kompetentsiyasiga ta'luqli tor doiradagi masalalar bo'yicha quyi bosqichning organlari va bo'linmalari faoliyatiga rahbarlikni ta'minlaydi. Masalan, korxonaning reja bo'limi tsexlarning reja byurolariga rahbrlik qiladi.

Bunda ham funktsional bo'limlar rahbarlarining vertikal bo'yicha ierarxiyasi va bo'ysinishi mavjud. Ammo chiziqli strukturadan farqli o'laroq, bunday bo'ysinishi ma'muriy emas, bulki sof uslubiy maslahatli bo'ysinishdir. Masalan, korxonaga reja bo'limining boshlig'i tsex reja byurosi boshlig'iga hatto aynan shu vazifaga doir masala bo'yicha ham buyruq berish huquqiga ega emas. Biror ma'muriy buyruqni korxonaga direktori tsex boshlig'iga berish mumkin, tsex boshlig'i esa tsex reja byurosi boshlig'iga shunday bera oladi.

Funktsional struktura ham o'zining ijobiy va salbiy tomonlariga ega.

### **Funktsional strukturaning ijobiy va salbiy tomonlari**

#### **Salbiy tomonlari**

- bunda boshqaruv faoliyati chuqur ixtisoslashadi. Bu esa boshqaruv samaradorligi-ning kasb mahorati darjasi-ning o'sishini ta'minlaydi. Masalan, marketing bo'yicha mutaxassis shu sohani boshqa yuqori organlari rahbar-laridan yaxshi biladi va bu ishni yuqori saviyada bajaradi;
- Funktsional sohada muvofiqlashtirish ishini yaxshi-lashga erishiladi. Xizmat-chilar bunga yaxshi va tez ko'nikma hosil qiladilar.
- moddiy xarajatlarni kamaytiradi va boshqarish-dagi takrorlanishlarga chek qo'yadi va hokazo.

#### **Ijobiy tomonlari**

- funktsional organlar o'ziga topshirilgan funktsiyalarni sifatli bajarishdan manfaatdor bo'lib, "begona" funktsiyalar uchun ham, butun korxonaning umumiy faoliyati uchun ham javob bermaydi. Bunda har bir rahbar o'z funktsiyalari bo'yicha farmoyish berish uchun barcha huquqlarga egadir. Binobarin, bu narsa:
- yakka boshchilik tamoyillari-ning buzilishga;
- ijrochilarning ma'suliyati mustahkam intizom bo'lmasli-giga olib keladi. Chunki har bir ijrochi bir boshliqqa emas, ayni vaqtda bir necha boshliqqa bo'ysinadi, ko'pincha ulardan bir-biriga zid ko'rsatmalar oladi.

Funksional strukturadagi qayd qilgan kamchiliklar, ya'ni:

- ◆ funksional bo'limlarning ishlashlarini muvofiqlashtirish darajasi yuqori emasligi;
- ◆ rahbarlarning vazifalari va huquqlari unga muvofiqlashmaganligi;
- ◆ ishning pirovard natijalari uchun aniq va mas'ul xodimlarning yo'qligi;
- ◆ funksional bo'linmalar o'rtasida ish yuzasidan nizolarning mavjudligi;
- ◆ boshqaruv apparatida ishga byurokratik munosabatda bo'lish hollarining mavjudligi kabilarni bartaraf etish uchun chiziqli-funksional (aralash) turdagi boshqaruv strukturasi tuziladi.

Chiziqli-funksional boshqaruv strukturasi asosiy boshqaruv chiziqli boshqaruv bo'lib hisoblanadi. Hamma boshqaruv bosqichlarida va mustaqil uchastkalarni boshqarish faoliyatida chiziqli rahbarlar ajratiladi. Ularga ishlab-chiqarishi-xo'jalik faoliyatini yakkaboshchilik boshqarish huquqi berilgan bo'lib, u olingan natijalarga to'liq javob beradi.

Boshqaruvning chiziqli struktura sharoitida ishlaydigan rahbarlariga malakali yordam ko'rsatish uchun funksional va idoraviy tashkilotlar tashkil etiladi va bu tashkilotlarning vazifasi boshqaruv qarorlarini tayyorlash va rahbarlarga malakali yordam berishdan iborat.

Hozirgi zamon korxonalarini faoliyatidagi ko'pgina muammolarni hal etish gorizontal bo'yicha kelishib olish va muvofiqlashni talab etadi. Masalan, korxonada yangi xil mahsulot ishlab chiqarishga ko'chadigan bo'lsa:

- materiallarni sarflashning yangi normasini ishlab chiqish;
- mehnat normalarini qayta ko'rib chiqish;
- turli kasblardagi ishchilarni tayyorlash va qayta tayyorlash;
- yangi materiallarga ehtiyojlarni aniqlash;
- etkazib beruvchilar bilan aloqa o'rnatish;
- yangi texnologiya va texnikani joriy etish va hokozolar talab qilinadi.

Bu funktsiyalarni turli xizmatlar bajaradi, ularni mazmuni va muddatlariga ko'ra kelishib olish, ishlab chiqarishning ko'pgina unsurlarini tutashtirish lozim. Goho funktsionl xizmatlar o'rtasidagi bu gorizontal aloqalar juda cho'zilib ketadi, ular bahs va nizolar bilan amalga oshiriladi. Chiziqli struktura rahbari esa ko'psonli bo'linmalar ishini muvofiqlashtirishga juda qiynaladi.

Bu muammolarni yangi tashkiliy boshqaruv strukturalarini tuzish yo'li bilan, aniqrog'i chiziqli-funksional boshqaruv strukturalariga tuzatishlar kiritishi yo'li bilan hal etiladi. Bunday struktura dasturli-maqsadli struktura deb ataladi. U quyidagi ko'rinishga ega.

Bunday struktura quyidagi uch ko'rinishda bo'ladi:

- loyiha bo'yicha boshqaruv;
- mahsulotga ko'ra boshqaruv;
- matritsaviy struktura.

**Loyiha bo'yicha boshqarish** qisqa muddatda yangi texnika va texnologiyani joriy qilish zaruriyati tug'ilgan hollarda qo'llaniladi. Bunda maxsus vaqtinchalik



xizmat bo'limi tuzilib, unga resurslar beriladi. Bu bo'lim loyiha tuzadi va uning joriy etilishini nazorat qiladi. Ish bitgandan keyin loyihalash guruhi tugatiladi.

Loyiha bo'yicha boshqarish muntazam rahbarlikni aniqlashtiradi, kichik bo'laklarga ajaratadi yoki to'ldiradi. U loyihani bajarish uchun korxonaning barcha funktsional xizmatlari va bo'linmalari faoliyatini muvofiqlashtiruvchi organ hisoblanadi. Bu organga tegishli huquqlar beriladi. U vazifalarning bajarilishi uchun to'la javobgar bo'ladi.

Loyiha bo'yicha boshqarish ko'p nomenklaturali ishlab chiqarishda tuziladi. Loyiha rahbari maxsus vakolatga ega bo'lib, texnologik operatsiyalarni zvenolar bilan ishchilar o'rtasida taqsimlaydi, uning bajarilishini o'z loyihasi doirasida nazorat qilib boradi. Chiziqli rahbarning shu ishlarga oid buyruqlari loyiha rahbari bilan kelishiladi (18-sxemaga, punktr chiziq'larga e'tibor bering). Bunda bajaruvchi kishi ikki va undan ortiq rahbarga ega bo'lib, rasmiy jihatdan ularga bo'ysinadi. Masalan, texnik topshiriqlarni u tsex boshlig'idan oladi, lekin operatsiyalarni bajarish jarayonida ko'rsatmani mutaxassisdan, loyiha rahbaridan oladi.

**Mahsulotga ko'ra boshqarish** strukturasi afzalligi axborotlarning kelish yo'llari va oqimining qisqarishida, yakka boshchilik tamoyiliga to'la rioya qilishida, boshqarishning yuqori bosqichlarini mayda joriy vazifalardan xalos qilishda namoyon bo'ladi. Bunday struktura bozorda talabning o'zgarishiga tezkor munosabat bildirishga qodir.

Matritsaviy struktura bo'yicha boshqarish ancha murakkab bo'lib, u mahsuloti nisbatan qisqa "umr" ko'radigan va tez-tez o'zgarib turadigan korxonalar tomonidan qo'llaniladi. Bu struktura korxonada gorizontaal aloqalarni yo'lga qo'yishga va ulni zamonaviy kompyuterlar yordamida murakkab buyurtmalarni bajaruvchi turli xil korxonalar faoliyati bilan bog'lashga, texnika sohasida yuqori malakali xizmat ko'rsatishga va ekspertizani ta'minlashga qaratilgan.

Ushbu strukturani "To'r" ko'rinishda tasavvur etish mumkin. U ikki turdagi strukturaning ya'ni:

- funktsional struktura;
- mahsulot bo'yicha strukturalarning kombinatsiyasini ifodalaydi.

Ko'rib turibmizki, gorizontaaliga funktsional vazifalar(ishlab chiqarish, sotish, reklama va hokazo), vertikaliga esa-texnologiya va boshqaruv sohasida yangiliklarni joriy etish bilan shug'ullanuvchi maxsus guruhlar joylashgan. Mazkur strukturaga binoan bir vaqtning o'zida to'rtta yangi mahsulot bo'yicha loyiha tuziladi. Har bir loyiha uchun alohida rahbar javob beradi. Guruhlarning to'rttasi ham mahsulotni loyihalashdan to'rttasi sotishgacha bo'lgan barcha jaryonda qatnashadi.

Boshqarishning matritsali strukturasi shundaki, unda har bir xodim ayni bir vaqtning o'zida loyiha bo'yicha boshqarishda, shuningdek, o'zining funktsional organida xizmatda bo'ladi hamda ikki yoqlama bo'ysinadi. Bu strukturaning o'ziga yarasha afzalliklari bor. Bular jumlasiga quyidagilar kiradi:

- boshqarishi jarayonidagi gorizontaal aloqalarning uzunligini keskin qisqartiradi va tartibga soladi;

- qarorlar qabul qilishni tezlashtiradi va ularning mazmuni hamda natijalari uchun mas'uliyatni oshiradi;

- korxonaning ichki va tashqi sharoitlariga ta'sir etuvchi omillarning o'zgarishiga tezda ko'nikma hosil qiladi va shunga muvofiq ravishda amal qiladi;

- chiziqli bo'ysinish vositasida bo'lim ichida byurokratiyaga bo'lgan moyillikni bir qadar so'ndiradi va hokazo.

Shu bilan bir qatorda bu strukturaga ham ayrim kamchiliklar xos. Bu uning murakkabligi va boshqaruv organlarining real vakolatga ega emasliklarida namoyon bo'ladi. Bunday tushunmovchilik nafaqat rahbarlarni, shuningdek ularning qo'l ostidagi kishilarning ham noqulay holatga tushib qolishiga sabab bo'lishi mumkin.

Shunday qilib, boshqarishning dasturli-maqсадli strukturalari ishlab chiqarishning o'zgarib turadigan sharoitlariga moslashuvchi dinamik shakllar bo'lib, boshqaruv jarayonlarini, kadrlar bilan ishlashni ancha engillashtiradi, belgilangan maqsadlarga tezroq va kam xarajat qilgan holda erishishga yordam beradi. Bunday strukturalar yirik ishlab chiqarish va boshqa birlashmalarda, ilmiy tadqiqot institutlarida, shuningdek oliy o'quv yurtlarida juda muvaffaqiyat bilan qo'llanilishi mumkin.

Boshqarishning tashkiliy strukturalar to'g'risida yakuniy xulosalarni yasash ekanimiz, quyidagilarga e'tibor berilishini lozim topardik. Boshqarishning qarab chiqilgan tashkiliy strukturalaridan birortasini ham rasmiy struktura deb bo'lmaydi. Shuning uchun har bir korxonalar (firma) o'z oldidagi maqsad va iqtisodiy muhitning o'ziga xos xususiyatlaridan kelib chiqib, uning talablarini yuqori darajada qondiradigan tashkiliy struktura turini tanlashi kerak.

Sharb adabiyotlarida "strukturani takomillashtirish" iborasi umuman qo'llanilmaydi. Uning o'rniga:

- "strukturaga o'zgartirish" kiritish;
- strukturani amallashtirish;
- strukturani tanlash;

- strukturani integratsiyalash kabi iboralar ishlatiladi. Strukturaga o'zgartirish kiritish va uni almashtirish-bu jahon amaliyotidagi doimiy jarayon bo'lib, har qanday tashkilotda menejer faoliyatini ifodalovchi asosiy ko'rsatkichlardan hisoblanadi. Bunday o'zgarishlarning bosh omili- bu ilmiy-texnika taraqqiyoti va kuchli raqobatdir. AQSh firmalarida, sharbiy Evropa va rivojlangan Sharq davlatlarida boshqaruv strukturasi o'rtacha har 3-5 yilda almashtirilib turiladi.

Boshqarish strukturasi qayta tashkil qilishning usullari, shakllari va yo'llari turli-tumandir

Amaldagi strukturani soddalashtirish usuli

- boshqaruv bo'g'inlari sonini qisqartirish va boshqaruvning qo'yi bo'g'iniga huquq va vakolatni ko'proq berish (demarkazlashuv);

Bunday usul inqilobiy usullar qatoriga kiradi. 20-yillarda bu usul mashhur Djeneral Motors korporatsiyasida qo'llanilgan.

shtablar yoki ulardagi xodimlar sonini kamaytirish, matritsali strukturadan

- chiziqli funksional strukturaga o'tish;
- boshqaruvchilar sonini har 3-7 kishiga bitta rahbar emas,

<p>Mexanik tarzda tashkil etilgan strukturani ko'nikma hosil qilingan struktura bilan almashtirishi</p>	<p>balki 10-12 kishiga bitta rahbar to'g'ri kelishiga erishish lozim.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ya'ni boshqaruv normasiga intilish kerak.</li> <li>• Mexanik tarzda tashkil etilgan strukturaga quyidagi salbiy tomonlar xos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• gorizontol tabaqalanishdagi keskinlik;</li> <li>• ierarxik aloqalardagi qat'iylik;</li> <li>• me'yorlashtirilgan mas'uliyat;</li> <li>• yuqori darajadagi rasmiyyatchilik;</li> <li>• qarorlar qabul qilinishidagi o'ta markazlashuv va unda ko'pchilik boshqaruvchilarning qatnashaolmasligi.</li> </ul> </li> </ul> <p>Bu strukturani ko'nikma hosil qilingan, sinovdan o'tib o'zini oqlagan struktura bilan almashtirish ma'quldir.</p>
<p>Mexanik tarzda tashkil etilgan struktura ichida turli shakllardagi uzviy strukturani tashkil qilish.</p>	<p>Bu degan so'z korxonalar tarkibiga;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• venchur va innovatsiya, ya'ni "biznesga tавvakaalchilik" bo'limlari;</li> <li>• biznes -markazlar;</li> <li>• ekspert guruhlarini;</li> <li>• ishchi, brigadalar guruhlarini tashkil qilishni bildiradi.</li> </ul> <p>Venchur va innovatsiya bo'limlaridagi tadbirkorlar yangi texnologiya uchun o'zlarining kapitalini yoki olgan qarz mablag'larini tавvakaal qiladilar. "Venchur" iborasi tadbirkor, rahbar yoki menejning tавvakaalchilikdagi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• uddabironligi, epchilligi, serharakat-ligini;</li> <li>• quntli, matonatligini;</li> <li>• dadilligi, jasoratligini;</li> <li>• jo'shqin, biznesga berilib ketishini bildiradi.</li> <li>•</li> </ul>
<p>Konglomerat, modulli va "atomistik" strukturani barpo etish.</p>	<p>"Konglomerat"-bu turli strukturalarini birgalikda qo'shib olib borilishini anglatadi. Bunday strukturani yirik korporatsiyalarda, ya'ni chiziqli, funktsional, dasturli-maqсадli strukturalar birgalikda amal qilishida ko'rishimiz mumkin.</p> <p>Axborot revolyutsiyasi byurokrtiyaga bolta uruvchi modulli strukturaning, to'g'ridan to'g'ri ma'muriy bo'sunchanlikka chek qo'yuvchi "atomistik" strukturalarning tashkil topishini taqozo etadi.</p>

## 2.2. Boshqarishning umumdavlat mahalliy va tarmoq organlari

**Organ**-bu biror boshqaruv tizimi tarkibiga kiruvchi muassasa, tashkilotdir. Boshqarish organi esa ijtimoiy mehnat taqsimoti, xususan boshqaruv mehnati taqsimoti natijasida vujudga kelgan boshqaruv apparatidir.

Boshqarish apparatini tuzish jarayoni boshqarishning qabul qilingan strukturasi doirasida uning funksiyalarini amaldagi qoidalariga binoan taqsimlash va vazifalarini aniqlashdan boshlanadi. So'ngra harbir funksiyalar:

- guruhi;
- ularning hajmi;
- darajasi va bosqichi;
- ixtisoslashtirilishi;
- markazlashtirilishi va kooperatsiyalashtirilishi tahlil qilinadi.

Ana shulardan keyin aniq ishlar yo'nalishi aniqlanadi, yangi organ tuzish yoki mavjud bo'linmadan mustaqil organ ajratish, yoxud mavjud organlarga qo'shimcha funksiyalarni topshirish to'g'risida qaror qabul qilinadi.

Boshqarish organlarini tuzishda quyidagi ikki tamoyilga e'tibor beriladi:

**Birinchi tamoyil**-bu boshqarish doirasi boshqarish normasi cheklashni, ya'ni bir rahbarga muayyan va qat'iy cheklangan xodimlar va bo'linmalar sonining bo'ysinishi nazarda tutiladi. Bunda hozircha yagona normalar belgilanmagan. Ba'zi chet el mutaxassisleri bo'ysinuvchi ijrochilar va bo'linmalar soni 5-6 kishidan oshmasligi kerakligini tavsiya qiladilar.

Bizning iqtisodchilar boshqarish normasi 6-12 kishigacha bo'lishi mumkin va master darajasida boshqarilish normasi 30 tagacha ishchi miqdorida belgilash tavsiya etiladi. Amalda esa ularning soni 17 va 20 kishigacha etadi.

**Ikkinchi tamoyil**-bu boshqarish strukturasi ierarxik bosqichlar sonini cheklashni nazarda tutadi. Bizdagi va chet ellardagi amaliyot shuni tasdiqlaydiki, rahbar bilan ishchi o'rtasidagi darajalar 4-5 tadan oshmasligi kerak. Aks holda bosqich va bo'g'inlar sonining ko'payishi natijasida axborotlarning o'tishi sekinlashadi, boshqarishning tezkorligiga va ishonchligiga putr etadi.

Bo'ysinuvchi xodimlar va ierarxik bosqichlar sonini cheklashni ko'zda tutadigan bu ikkala tamoyil bir biriga ziddir. Bo'ysinuvchilar sonini oshirib, bosqichlar sonini kamaytirish va aksincha qilib boshqarish strukturasi takomillashtirish mumkin (3.9-javdvalga qarang).

Mamlakatimizning ulkan xududida murakkab xalq xo'jaligini boshqarish uchun ko'p tarmoqli boshqaruv-organlari tuzilgan. Ular respublika miqyosidagi oliy vakolatli organlar bo'lib tarkibi quyidagilardan iborat.

Hokimiyatning qonun chiqaruvchi, ijro etuvchi va sud hokimiyatiga bo'linishi Konstitutsiyamizning 11-moddasi bilan qonunlashtirilgan. Bu organlarning har biri o'zaro chambarchas harakat qilishi bilan birga o'z vakolatlari doirasida mustaqil va erkin faoliyat ko'rsatadilar. Bu esa hokimiyatning bitta organ ixtiyoriga haddan tashqari mujassam bo'lmasligini ta'minlaydi, ularning xalq va qonun oldidagi huquqlarini aniq taqsimlab berishga xizmat qiladi.

Boshqaruvning eng tepasida Prezident turadi. Bosh Komusimizning 89-moddasida shunday deyilgan:

O'zbekiston Respublikasining Prezidenti O'zbekiston Respublikasida davlat va ijro etuvchi hokimiyat boshlig'idir.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti ayni vaqtda vazirlar mahkamasining Raisi hisoblanadi.

Prezident O'zbekiston Respublikasi tomonidan umumiy, teng va to'g'ridan-to'g'ri saylov huquqi asosida yashirin ovoz berish yo'li bilan besh yil muddatga saylanadi. Konstitutsiyamizning 93-moddasiga binoan. Prezident quyidagi vakolatlarga ega.

### **O'zbekiston Respublikasi Prezidenti:**

1. Fuqarolarning huquqlari va erkinliklariga, konstitutsiya va qonunlarga rioya etilishning kafilidir;
2. O'zbekiston Respublikasining suvirneneti, xavfsizligi va xududiy yaxlitligini muhofaza etish milliy-davlat tuzilishi masalalariga doir qarorlarni amalga oshirish yuzasidan zarur chora-tadbirlar ko'radi;
3. Mamlakat ichkarisida va xalqaro munosabatlarda O'zbekiston Respublikasi nomidan ish ko'radi;
4. Muzokaralar olib boradi va O'zbekiston Respublikasining shartnoma va bitimlarini imzolaydi, respublika tomonidan tuzilgan shartnomalarga, bitimlarga va uning majburiyatlariga rioya etilishini ta'minlaydi;
5. O'z huzurida akkreditatsiyadan o'tgan diplomatik va boshqa vakillarning ishonch va chaqiruv yorliqlarini qabul qiladi;
6. O'zbekiston Respublikasining chet davlatlaridagi diplomatik va boshqa vakillarini tayinlaydi hamda lavozimlardan ozod qiladi;
7. Respublika Oliy Majlisiga har yili ichki va xalqaro ahvol xususida ma'lumotnoma taqdim etadi;
8. Ijro etuvchi hokimiyat devonini tuzadi va unga rahbarlik qiladi; respublika oliy hokimiyati va boshqaruv organlarining bahamjihat ishlashini ta'minlaydi; O'zbekiston Respublikasi vazirliklarini, davlat qo'mitalarini hamda davlat boshqaruvining boshqa organlarini tuzadi va tugatadi, shu masalalarga doir farmonlarni Oliy Majlis tasdig'iga kiritadi;
9. Bosh Vazir, uning birinchi o'rinbosari, o'rinbosarlarini, Vazirlar Mahkamasi a'zolarini, O'zbekiston Respublikasi Bosh prokurori va uning o'rinbosarlarini tayinlaydi va ularni lavozimidan ozod qiladi, keyinchalik bu masalalarni Oliy Majlisning tasdig'iga kiritadi;
10. Oliy Majlisga Konstitutsiyaviy sud raisi va a'zolari, Oliy sud raisi va a'zolari, Oliy xo'jalik sudi raisi va a'zolari, O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki boshqaruvining raisi, O'zbekiston Respublikasi tabiatini muhofaza qilish davlat qo'mitasining raisi lavozimlariga nomzodlarni taqdim etadi.
11. Viloyat, tuman, shahar va xo'jalik sudlarining sud'yalarini tayinlaydi va lavozimlaridan ozod qiladi;
12. Viloyat hokimlarini va Toshkent shahar hokimini tayinlaydi va lavozimidan ozod qiladi, bu masalalarni tegishli xalq deputatlari kengashining tasdig'iga qo'yadi; Konstitutsiyani, qonunlarni buzgan yoki o'z sha'ni va qadri-

- qimmatiga dog' tushiradigan xatti-harakat sodir etgan tuman va shahar hokimlarini Prezident o'z qarori bilan lavozimdan ozod etishiga haqli;
13. Respublika boshqaruv organlarining, shuningdek hokimlarining qabul qilgan hujjatlarini to'xtatadi va bekor qiladi;
  14. O'zbekiston Respublikasining qonunlarini imzolaydi; qonunga o'z e'tirozlarini ilova etib, uni takroran muhokama qilish va ovozga qo'yish Oliy Majlisga qaytarishga haqli. Agar Oliy Majlis ilgari o'zi qabul qilgan qarorni uchdan ikki qismdan iborat ko'pchilik ovoz bilan tasdiqlasa, Prezident qonunni imzolaydi;
  15. Favqulotda vaziyatlar (real tashqi xavf, ommaviy tartibsizliklar, yirik halokat, tabiiy ofat, epidemiyalar) yuz bergan taqdirda fuqarolarning xavfsizligini ta'minlashni ko'zlab, O'zbekiston Respublikasining butun xududida yoki uning ayrim joylarida favqulotda holat joriy etadi, qabul qilgan qarorini uch kun mobaynida O'zbekiston Respublikasi, Oliy Majlisining tasdig'iga kiritadi. Favqulotda holat joriy etish shartlari, va tartibi qonun bilan belgilanadi.
  16. Respublika Qurolli Kuchlarining Oliy Bosh qo'mondoni hisoblanadi, Qurolli Kuchlarning oliy qo'mondonlarini tayinlaydi va vazifasidan ozod qiladi; Oliy harbiy unvonlarni beradi;
  17. O'zbekiston Respublikasiga hujum qilinganda yoki tajovuzdan bir-birini muhofaza qilish yuzasidan tuzilgan shartnoma majburiyatlarini bajarish zaruriyati tug'ilganda urush holati e'lon qiladi, qabul qilgan qarorini uch kun mobaynida O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisining tasdig'iga kiritadi;
  18. O'zbekiston Respublikasining ordenlari, medallari va yorlig'i bilan mukofotlaydi, O'zbekiston Respublikasining malakaviy va faxriy unvonlarini beradi;
  19. O'zbekiston Respublikasining fuqaroligiga va siyosiy boshpana berishga oid masalalarni hal etadi;
  20. Amistiya to'g'risidagi hujjatlarni qabul qiladi va O'zbekiston Respublikasining sudlari tomonidan hukm qilingan fuqarolarni avf etadi;
  21. Milliy xavfsizlik va davlat nazorati xizmatlarini tuzadi, ularning rahbarlarini tayinlaydi va lavozimidan ozod etadi, hamda o'z vakolatiga kiradigan boshqa masalalarni hal qiladi.

Prezident o'z vakolatlarini bajarishni davlat idoralarga yoki mansabdor shaxslarga topshirishga haqli emas.

Yuqorida ta'kidlaganimizdek, boshqarishning umumdavlat organlari tarkibiga qonun chiqaruvchi organlar ham kiradi. Qonun chiqaruvchi organ-bu Oliy Majlisdir. Konstitutsiyamizning 76-77 moddalarida shunday deb yozilgan:

O'zbekiston Respublikasining Oliy Majlisi oliy davlat vakillik organi bo'lib, qonun chiqaruvchi hokimiyatni amalga oshiradi, xududiy saylov okruglari bo'yicha ko'p partiyalilik asosida besh yil muddatga saylanadigan 250 nafar deputatdan iborat.

O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi 1994 yil 25 dekabrda saylangan bo'lib, mamlakatda demokratiya taraqqiyotining yangi bosqichini o'zida ifodalaydi.

Parlament ishini tashkil etish uchun Oliy Majlis raisi rahbarligida Oliy Majlis Kengashi tashkil qilingan. Lavozimi bo'yicha uning tarkibiga rais o'rinbosari, Oliy Majlis qo'mitalari va komissiyasi raislari, blok va fraktsiyalar vakillari kiradi.

Oliy Majlis tarkibiga quyidagi qo'mitalar faoliyat ko'rsatadi:

- ◆ byudjet, bank va moliyaviy masalalar bo'yicha;
- ◆ iqtisodiy islohatlar va ishbilarmonlikni rivojlantirish;
- ◆ qonun chiqarish va sud-huquqiy masalalar bo'yicha;
- ◆ xalqaro ishlar va parlamentlararo aloqalar bo'yicha;
- ◆ sanoat, energetika, tarknsport, aloqa va aholiga xizmat ko'rsatish bo'yicha;
- ◆ agrar, suv xo'jaligi masalalari va oziq-ovqat bo'yicha;
- ◆ mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish masalalari bo'yicha;
- ◆ qurilish va uy-joy xo'jaligi bo'yicha;
- ◆ matbuot va axborot bo'yicha;
- ◆ mudofa va xavfsizlik masalalar bo'yichcha.

Deputatlik birlashmalarining tarkibi esa quyidagicha taqsimotga ega.

Deputatlik birlashmalari tarkibi

№	Birlashmalar	kishi	%
	Ja'mi deputalar	250	100
	shu jumladan:		
1.	Hokimiyatning vakillik organlardan deputatlar bloki	120	48
2.	Xalq demokratik partiyasidan deputatlar fraktsiyasi	69	27
3.	"Adolat" sotsial-demokratik partiyasidan deputatlar fraktsiyasi	47	19
4.	"Vatan taraqqiyoti" partiyasidan deputatlar fraktsiyasi	14	6

**Oliy Majlis xalq xo'jaligini markazlashtirilgan tarzda boshqarishda bevosita ishtirok etadi. Mamlakatni rivojlantirish sohasida Oliy Majlisga Konstitutsiyamizning 78-moddasiga binoan quyidagi mutloq vakolatlar berilgan:**

1. O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasini qabul qilish, unga o'zgartirish va qo'shimchalar kiritish;
2. O'zbekiston Respublikasi Qonunlarini qabul qilish hamda ularga o'zgartirish va qo'shimchalar kiritish;
3. O'zbekiston Respublikasi ichki va tashqi siyosatining asosiy yo'nalishlarini belgilash va davlat strategik dasturlarini qabul qilish;
4. O'zbekiston Respublikasining qonun chiqaruvchi, ijro etuvchi va sud hokimiyatlari tizimini va vakolatlarini belgilash;
5. O'zbekiston Respublikasi tarkibiga yangi davlat tuzilmalarini qabul qilish va ularning O'zbekiston Respublikasi tarkibidan chiqishi haqidagi qarorlarin tasdiqlash;
6. Boj, valyuta va kredit ishlarini qonun yo'li bilan tarktibga solish;
7. Ma'muriy-xududiy tuzilish masalalarini qonun yo'li bilan tartibga solish, O'zbekiston Respublikasining chegaralarini o'zgartirish;
8. Vazirlar Mahkamasining taqdimiga binoan O'zbekiston Respublikasining byudjetini qabul qilish va uning ijrosini nazorat etish, soliqlar va boshqa majburiy to'lovlarni joriy qilish;
9. O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisiga va mahalliy vakillik organlariga saylov tayinlash; Markaziy saylov komissiyasini tuzish;
10. Vakolati tugashi munosabati bilan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti saylov

kunini tayinlash;

11. O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisining Raisini va uning o'rinbosarlarini saylash;
12. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyaviy sudini saylash;
13. O'zbekiston Respublikasi Oliy sudini saylash;
14. O'zbekiston Respublikasining Oliy xo'jalik sudini saylash;
15. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining taqdimiga muvofiq O'zbekiston Respublikasi Tabiatni muhofaza qilish davlat qo'mitasining raisini tayinlash va vazifasidan ozod etish;
16. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Bosh Vazir, uning birinchi o'rinbosari va o'rinbosarlarini, Vazirlar Mahkamasi a'zolarini tayinlash va lavozimidan ozod etish to'g'risidagi farmonlarini tasdiqlash;
17. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining O'zbekiston Respublikasi Bosh prokurori va uning o'rinbosarlarini tayinlash va lavozimlaridan ozod etish to'g'risidagi farmonlarini tasdiqlash;
18. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining taqdimiga O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki boshqaruvining raisini tayinlash va lavozimidan ozod etish;
19. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining vazirliklar, davlat qo'mitalari va boshqa davlat boshqaruv organlarini tuzish va tugatishi haqidagi farmonlarini tasdiqlash;
20. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining umumiy yoki qisman safarbarlik e'lon qilish, favqulotda holat joriy etish; uning muddatini uzaytirish va to'xtatish to'g'risidagi farmonlarini tasdiqlash;
21. Xalqaro shartnomalarni va bitimlarni ratifikatsiya (tasdiqlash) va denonsatsiya (barvaqt to'xtatish) qilish;
22. Davlat mukofatlari va unvonlarini ta'sis etish;
23. Tumanlar, shaharlar, viloyatlarni tashkil etish, tugatishi, nomini o'zgartirishi va ularning chegaralarini o'zgartirish;
24. Ushbu Konstitutsiyada nazarda tutilgan boshqa vakolatlarini amalga oshirish kiradi.

Bu vakolatlarni bajarish faqat sessiyalar ishi davrlaridagina emas, balki yuqorida qayd etilgan o'ntadan iborat doimiy komissiyalar orqali amalga oshirilib boriladi.

O'zbekiston Davlat hokimiyatining oliy ijro etuvchi organi- bu Vazirlar Mahkamasidir. Uning tarkibini O'zbekiston Respublikasi Prezidenti tuzadi va u Oliy Majlis tomonidan tasdiqlanadi. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti ayni bir vaqtning o'zida Vazirlar Mahkamasining Raisi hisoblanadi.

Konstitutsiyaning 98-moddastga binoan Vazirlar Mahkamasi:

- ◆ iqtisodiyotning, ijtimoiy va ma'naviy sohaning samarali faoliyatiga rahbarlikni;
- ◆ qonunlar Oliy Majlisning boshqa qarorlari;
- ◆ O'zbekiston Respublikasi Prezidentining farmonlari, qarorlari va farmoyishlari ijrosini ta'minlaydi.

Vazirlar Mahkamasi amaldagi qonunlarga muvofiq O'zbekiston Respublikasi xududidagi barcha organlar, korxonalar, muassasalar, tashkilotlar, mansabdor



shaxslar va fuqarolar tomonidan bajarilishi majburiy bo'lgan qarorlar va farmoyishlar chiqaradi.

O'zbekiston Respublikasi Vazrlar Mahkamasi quyidagi strukturaga ega.

Mamlakatni boshqarish tizimida funktsional, tarmoqlararo organlar, ya'ni Markaziy bank, Davlat soliq qo'mitasi, bojxona kabilar butun xalq xo'jaligi miqyosida aniq boshqaruv funktsiyalarini malaga oshirishga da'vat etilgan.

Konstitutsiyamizning 106-moddasida sud hokimiyati xususida quyidagicha bayon qilingan:

O'zbekiston Respublikasida sud hokimiyati qonun chiqaruvchi va ijro etuvchi hokimiyatlardan siyosiy partiyalardan, boshqa jamoat birlashmalaridan mustaqil holda ish yuritadi.

Sud tizimi besh yil muddatga saylanadigan Konstitutsiyaviy, Oliy va Oliy xo'jalik sudlaridan, Qoraqalpog'iston Respublikasi Oliy sudi va Oliy xo'jalik sudidan, shu muddatga tayinlanadigan viloyat sudlari, Toshkent shahar sudi, tuman, shahar va xo'jalik sudlaridan iborat.

**Konstitutsiyaviy sud** qonun chiqaruvchchi va ijro etuvchi hokimiyatlarning hujjatlari. Konstitutsiyaga qanchalik mosligiga doir ishlarni ko'radi.

Oliy sud fuqarolik, jinoiy va ma'muriy sudlov ishlarini yuritish borasida sud hokimiyatining oliy organi hisoblanadi.

**Oliy xo'jalik sudi** xo'jalik sudlov sohasida sud hokimiyatining eng yuqori organi hisoblanadi. Mulchilikning turli shakllariga asoslangan korxonalar muassasalar, tashkilotlar o'rtasidagi, shuningdek tadbirkorlar o'rtasidagi iqtisodiyot sohasida va uni boshqarish jarayonida vujudga keladigan xo'jalik nizomlarini hal etish Oliy xo'jalik sudi va xo'jalik sudlari tomonidan ularning vakolatlari doirasida amalga oshiriladi.

Sud hokimiyati chiqargan hujjatlar barcha davlat organlari, jamoat birlashmalari, korxonalar, muassasalar, tashkilotlar, mansabdor shaxslar va fuqarolar uchun majburiydir.

Ma'lumki, iqtisodiy islohatlarning pirovard natijalari uni amalga oshirish ob'ektidan qat'iy nazar (Respublika, tarmoq, korxonalar), mujassamlangan holda xududiy birlik(viloyat, tuman, shahar)lar darajasida namoyon bo'ladi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqarishning tarmoq tizimidan funktsional tizimiga o'tishi mahalliy boshqarish organlari mavqeini yanada oshirishni taqozo etadi.

1992 yil 8 dekabrda qabul qilingan Konstitutsiyaning XXI bobi-“Mahalliy davlat hokimiyati asoslari” -deb ataladi. Shu bobga binoan 1993 yil 2 sentyabrda O'zbekiston Oliy Majlisi “Mahalliy davlat hokimiyati to'g'risida” va “Fuqarolarning o'zini-o'zi boshqarishi organlari to'g'risida” ikki muhim qonunni qabul qildi. Shu hujjatlar asosida mamlakatimizda oldin amal qilib kelgan **uch bo'g'inli** mahalliy boshqarish organlari tizimi o'rniga.

Respublikada tumanlarning ikki turi:

- viloyatlar tarkibiga kiruvchi tumanlar;
- shaharlar tarkibiga kiruvchi tumanlar;

Shaharlarning esa uch turi:

- tumanga bo'ysinuvchi shaharlar;
- viloyatga bo'ysinuvchi shaharlar;

- respublikaga bo'ysinuvchi shaharlar mavjud.

Mahalliy vakillik organlari ikki bo'g'inli tizimining o'rnatilishi bilan cheklanilmay, mavjud xududiy tuzimlarning ham ba'zilarida mahalliy vakillik organlari tuzilmaydigan bo'ldi. Xususan, Konstitutsiya va qonun shahar tarkibiga kiruvchi tumanlarda va tumanga bo'ysinuvchi shaharlarda vakillik organlarining tuzilishini nazarda tutmaydi.

Mahalliy vakillik organlarining ikki bo'g'inli tizimi bag'rida mahalliy boshqarishning ikkita tutash organi faoliyat ko'rsatadi.

Viloyatlar, tumanlar va shaharlarda (tumanga bo'ysinadigan shaharlardan, shuningdek shaharlar tarkibiga kiruvchi tumanlardan tashqari) xalq deputatlari Kengashlari davlat hokimiyatining vakillik organlari bo'lib hisoblanadilar.

Viloyat, tuman, shahar hokimi viloyat, tuman va shaharning oliy mansabdor shaxsi bo'lib ayni bir vaqtda tegishli xududdagi vakillik va ijroiya hokimiyatini boshqaradi.

Ma'lumki, sobiq sho'rolar tizimida mahalliy boshqaruv organlari o'z faoliyatida ko'proq o'zlari rahbarlik qilayotgan xududlar manfaatini ustunroq qo'ysalar, u holda "mahalliychilikda" ayblanar edilar. Shu sababli viloyatlar, tumanlar, shaharlar ishlab chiqarishni rivojlantirishdan va samaradorlikni oshirishdan, milliy daromadda o'z ulushlarining ko'payishidan manfaatdor emasdilar.

Bu, o'z navbatida xududlar ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishiga salbiy ta'sir ko'rsatdi. Uzoq vaqt davomida boshqaruv organlari o'z zimmlaridagi muhim vazifalarni, ya'ni:

- iqtisodni rivojlanishiga bevosita rahbarlik qilish;
- ma'naviy-ma'rifiy ishlarni amalga oshirish;
- mehnat va iste'mol me'yori ustidan nazorat olib borish;
- aholiga turli xil xizmatlarni ko'rsatish;
- mulklarni va jamoat tartibini qo'riqlash;
- tabiat resurslari va atrof muhitni muhofaza etish kabi, vazifalarni etarli darajada bajarolmadi. Natijada viloyat, tuman va shaharlarning tabiiy-iqtisodiy, sotsial salohiyatidan foydalanish past darajada qolaverdi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida esa har bir xudud o'z iqtisodiy rivojlanishida ko'proq erkinlikka ega bo'lishlari, ishlab chiqarish natijalaridan, avvalo, ushbu xudud aholisi manfaatdor bo'lishi lozim. Ma'lumki Respublikamizda bozor munosabatlariga o'tish jarayoni yangi-yangi ijtimoiy munosabatlarning, ayniqsa, mulk munosabatlarining vujudga kelishiga sabab bo'ladi. O'zini-o'zi mablag' bilan ta'minlash, xo'jalik yuritishning yangi usullari vujudga keldiki, bularga eskicha usul bilan, eski organlar bilan rahbarlik qilib bo'lmas edi.

Yangi sharoitda, bu ulkan vazifalarni bajaruvchi, mas'uliyatni his qiluvchi davlat organlari zarur bo'lib qoldi. Bunday davlat organi o'zi masalalarni tezkorlik bilan hal qilish qobiliyatiga ega bo'lishi va o'z harakatiga javob bera olishi kerak edi. Ana shularning hammasi mahalliy ijroiya organlarining kollegial organdan vakillikka asoslangan organlariga, ya'ni: yakkaboshchilik printsipli asosida tashkil qilingan organlarning bo'lishini taqazo etdi.

Ijro hokimiyatini amalga oshiruvchi organning kollegial organdan yakkaboshchilik asosida ish yurituvchi organga aylantirishning yana bir sababi - bir mahalliy boshqaruv strukturasi davlat faoliyatida qo'llanilayotgan hokimiyatning bo'linish printsipi talablariga, ya'ni davlat boshqaruv strukturasi muvofiqlashtirish zaruriyati edi.

Ijro hokimiyati organi faoliyatida yakkaboshchilikning tiklanishi, o'zbek davlatchiligi milliy an'analarining tiklanishi desa xato bo'lmaydi. Amir Temur davridagi davlatchilikni ko'rsa ham ayrim xududlar, shaharlar hokimlar tomonidan boshqarilgan. Mashhur Ulug'bek ham o'z vaqtida, ma'lum muddat Toshkent hokimi bo'lib turgan. Hokimlarning davlat boshlig'i tomonidan tayinlanishi ham an'analarimizga mos tushadi.

Konstitutsiyamizning 100 moddasiga binoan mahalliy hokimiyat organlari ixtiyoriga quyidagilar kiradi:

- qonuniylikni, huquqiy tartibotni va fuqarolarning xavfsizligini ta'minlash;
- xududlarni iqtisodiy, ijtimoiy va madaniy rivojlantirish;
- mahalliy byudjetni shakllantirish va uni ijro etish, mahalliy soliqlar, yig'imlarni belgilash, byudjetdan tashqari jamg'armalarni hosil qilish;
- mahalliy kommunal xo'jalikka rahbarlik qilish;
- atrof-muhitni muhofaza qilish;
- fuqarolik holati aktlarini qayd etishni ta'minlash;
- normativ hujjatlarni qabul qilish hamda O'zbekiston Respublikasi qonunlariga zid kelmaydigan boshqa vakolatlarni amalga oshirish.

Shuni alohida ta'kidlash lozimki, bozor islohotlarining birinchi bosqichida markaziy boshqaruv organlarining mavqei yuqori bo'lgan bo'lsa, ikkinchi bosqichda islohotlarning asosiy yuki mahalliy boshqaruv organlari zimmasiga tushmoqda. Shuning uchun ham iqtisodiy islohotlarning chuqurlashuvi va ulardan kutilgan amaliy natijalarga erishuvi ko'p jihatdan kichik xududiy birliklar va ishlab chiqaruvchilarga bog'liq bo'lib qolmoqda.

Chunki bozor iqtisodi infrastrukturasi shakllanishi natijasida tarmoq, vazirliklar boshqaruv tizimining mavqei birmuncha pasayib, mahalliy, xududiy boshqaruv tizimining ahamiyati ortmoqda.

1997 yilda qabul qilingan O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining "Viloyatlar va Toshkent shahar hokimliklari apparati tuzilmasini takomillashtirish to'g'risida"gi (15.0.97) va "Shaharlar va tumanlar hokimliklari apparati tuzilmasini takomillashtirish to'g'risida"gi (30.09.97) qarorlari ham ana shu yo'nalishdagi muhim hujjatlardan bo'lib, xududlar ijtimoiy va iqtisodiy rivojlanishni boshqarishni takomillashtirish, mahalliy hokimiyatlarning iqtisodiy-ijtimoiy islohotlarni chuqurlashtirish bilan bog'liq faoliyatlari samaradorligini yanada oshirishni nazarda tutadi.

Mazkur qarorlar mahalliy-xududiy boshqaruv faoliyatini tubdan o'zgartirishga, tumanlar va shaharlardagi iqtisodiy islohotlarni tahlil qilishga va ularni zamonaviy usullar bilan boshqarishga qaratilgan.

Qarorlarning tub mohiyati, eng avvalo, boshqarishning tarmoq tizimidan funktsional tizimga o'tishni joriy etishdan iborat.

Ma'lumki, bozor munosabatlarining to'laqonli shakllanishi sharoitida gorizantal xo'jalik aloqalarining kengayishi natijasida markaziy boshqaruv organlarining vakolatlari kamayib boradi. Saqlanib qolgan tarmoq boshqaruv organlari esa mamlakatimizning strategik iqtisodiy siyosatidan jamiyat talablaridan kelib chiqqan holda:

- tarmoq rivojlanishi umumiy yo'nalishlarini;
- ilmiy-texnikaviy siyosatni;
- chet el investitsiyalarni olib kelish;
- ekologik muammolarni hal qilish kabi masalalar bilan shug'ullanadi.

Makroiqtisodiy rivojlanish masalalari bilan shug'ullanuvchi vazirliklarning ahamiyati ortadi.

Xududiy boshqaruvni takomillashtirishdan asosiy maqsad mahalliy-xududiy o'zini-o'zi boshqaruvni davlat boshqaruvi bilan uyg'un va muvofiq ravishda olib borish, boshqacha qilib aytganda, mahalliy boshqaruv organlarining mustaqilligini kuchaytirgan holda ular faoliyatini markaziy davlat boshqaruv organlari tomonidan bilvosita nazorat qilishdir.

Yuqoridagi qarorlarda hokimliklar zimmasiga iqtisodiy-tabiiy salohiyatlardan to'g'ri va oqilona foydalanib, ulardagi mavjud muammolarni hal qilishda vazirliklar markaziy boshqaruv organlari bilan kelishilgan holda sotsial-iqtisodiy rivojlantirishni rejalashtirish, shu maqsadda dasturlar majmuini ishlab chiqish vazifasi yuklatilgan.

Eng muhim masalalardan yana biri - bu hokimliklarga ular xududida joylashgan vazirliklar, respublika tashkilotlarining xududiy bo'linmalari ishini muvofiqlashtirish huquqlari berilganligidir.

Demak, hokimliklar ushbu xududda joylashgan barcha xo'jalik va korxonalar faoliyatini mahalliy shart-sharoitlardan kelib chiqqan haolda muvofiqlashtiradilar. Bu - xududlar ijtimoiy holatini yaxshilashga, eng avvalo, band bo'lmagan aholini ish bilan ta'minlash, tabiiy boyliklardan oqilona foydalanishga keng yo'l ochadi.

O'zbekiston Respublikasi "Mahalliy davlat hokimiyati to'g'risida"gi (02.09.1993) qonuning 24 moddasiga binoan xalq deputatlari viloyat tuman, shahar Kengashining asosiy vakolatlariga quyidagilar kiradi.

- hokimning taqdimiga binoan mahalliy byudjet va uning ijrosiga doir hisobotni, xududni rivojlantirishning istiqbolga mo'ljallangan dasturlarini, tuman, shaharning bosh rejasi va uni qurish qoidalarini tasdiqlash;
- amaldagi qonunlarga muvofiq mahalliy soliqlar, yig'imlar, boj miqdorini belgilash, mahalliy byudjetga tushadigan mahalliy soliqlar, yig'imlar va to'lovlar bo'yicha imtiyozlar berish;
- hokimni va uning o'rinbosarlarini lavozimga tasdiqlash hokimni va uning o'rinbosarlarini lavozimdan ozod etish, ularning faoliyatiga doir hisobotlarni tinglash;
- ushbu Qonunda nazarda tutilgan hollarda hokim qarorlarini tasdiqlash;
- xalq deputatlari Kengashining ish tartibini, xalq deputatlari Kengashi doimiy va boshqa komissiyalari to'g'risidagi nizomlarni tasdiqlash, ularga o'zgartirishlar va qo'shimchalar kiritish;
- xalq deputatlari Kengashining doimiy va muvaqqat komissiyalarini, boshqa

organlarini tuzish, saylash va tugatish: ularning tarkibini o'zgartirish, ular ishiga doir hisobotlarni tinglash;

- qonunlarda belgilangan hollarda va tartibda xalq deputatlarining vakolatlarini e'tirof etish va muddatidan oldin to'xtatish, ularni javobgarlikka tortish uchun rozilik berish;
- ijroiya hokimiyati bo'limlari, boshqarmalari, boshqa strukturaviy bo'linmalarning hisobotlarini tinglash;
- xalq deputatlarining so'rovlarini qarab chiqish va ular yuzasidan qarorlar qabul qilish;
- hokimning va qyishi Kengashning O'zbekiston Respublikasi qonunlariga mos kelmaydigan qarorlarini bekor qilish;
- hokimning taqdimiga binoan hokimlik strukturasi, uning xodimlari shtatlari va ish haqi fondini tasdiqlash kiradi.

Bulardan, tashqari xalq deputatlari viloyat, tuman va shahar Kengashlari fuqarolarning huquqlari va qonuniy manfaatlariga, ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishni ta'minlashga, atrof-muhitni muhofaza qilishga doir o'z vakolatlariga berilgan masalalrni, tashkiliy masalalr va O'zbekiston Respublikasining qonunlariga muvofiq nazorat etishga doir masalalarni hal etadi.

Xududlarda ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarni boshqarishni takomillashtirish va markaziy boshqaruv organlari vakolatlarining bir qismini asta-sekin mahalliy boshqaruv organlariga berish, mahalliy hokimiyat organlari faoliyatining samaradorligini yanada oshirish maqsadida, O'zbekiston Respublikasi konstitutsiyasining XXI bobi va "Mahalliy davlat hokimiyati to'g'risida"gi Qonunga muvofiq Vazirlar Mahkamasining 30 sentyabr 1997 yiligi "Shaharlar va tumanlar hokimliklari apparati tuzilmasini takomillashtirish to'g'risida"gi qarori bilan:

Shaharlar va tumanlar hokimliklari apparati boshqaruvining tarmoq tizimidan funktsional tizimiga o'tish maqsadga muvofiq deb hisoblandi.

Qarorda ko'zda tutilgan o'ziga xos jihatlardan biri hokimliklarda tarmoqlar boshqaruv tizimi o'rniga kotibiyatlar tashkil etilganligidir. Bundan maqsad xududlarda ijtimoiy-iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirishni ta'minlash, boshqaruvda yaxlitlikka erishish, qabul qilinayotgan qaror va hujjatlar saviyasini oshirish, ularning quyi boshqaruv organlarida izchil bajarilishini nazorat qilishga qaratilgan.

Qarorga binoan shahar va tumanlar hokimliklari apparati zimmasiga quyidagi asosiy vazifalarni hal etish yuklangan:

- xududlarni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yuzasidan kompleks dasturlarni ishlab chiqish hamda xalq xo'jaligi tarmoqlarida islohotlarni chuqurlashtirish va xalq farovonligini oshirishni ta'minlash yuzasidan hukumat va xududlar dasturlarini amalga oshirish;
- mahalliy o'zini-o'zi boshqarish organlari faoliyatini muvofiqlashtirish va ularga rahbarlik qilish;
- xo'jalik yuritish shakllarini takomillashtirish, mahalliy xususiyatlarni hisobga olgan holda xo'jalik yurituvchi sub'ektlarni tarkibiy qayta o'zgartirish bo'yicha takliflar tayyorlash;

- fuqarolarni ijtimoiy va huquqiy himoya qilish, tabiiy va mehnat resurslaridan oqilona foydalanish hamda atrof muhitni muhofaza qilish bo'yicha tadbirlarni amalga oshirish;
- qonunlar, Oliy Majlis qarorlari, O'zbekiston Respublikasi prezidenti farmonlari va farmoyishlari, Vazirlar Mahkamasi, xalq deputatlari viloyatlar va Toshkent shahar Kengashlari va ularning hokimliklarining qarorlari va farmoyishlari ijrosini ta'minlash;
- moliya va to'lov intizomini mustahkamlash, o'zaro hisob-kitoblarni takomillashtirish;
- tadbirkorlik va xususiy tashabbusni qo'llab-quvvatlash va sog'lom raqobot muhitini yaratish.

Xulosa qilib aytganda, qabul qilingan mazkur qaror mahalliy-xududiy boshqaruv tizimi vakolatlarini oshiradi, xududlar ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishini tezkor tahlil qilish, markaziy davlat organlari qabul qilingan qonun va qarorlarning bajarilishini o'z vaqtida ta'minlash uchun katta imkoniyatlar yaratib beradi.

Eng muhimi, yuqori boshqaruv organlariga taaluqli vakolatlarning bir qismini mahalliy boshqaruv tizimiga beradi va ularning javobgarliklarini oshiradi.

1992 yil 4 yanvarda qabul qilingan "O'zbekiston Respublikasida mahalliy hokimiyat organlarini qayta tuzish to'g'risida"gi qonun bilan Respublikamizda mahalliy hokimiyat organlari tizimida butunlay yangi organ - hokimlik va hokim lavozimi ta'sis etildi va uning vakillik organlariga ham boshchilik qilishi belgilab qo'yildi.

Mazkur qonunda birinchi marta qonun me'yorlari darajasida mahalliy davlat organlari vakillik hokimiyati va ijro hokimiyatiga bo'linishi mustahkamlandi.

1991 yil 8 dekabrda qabul qilingan Konstitutsiyaning 102 moddasida esa quyidagilar ta'kidlandi:

- vakillik va ijroiya hokimiyatini tegishliligiga qarab viloyat, tuman va shahar hokimlari boshqaradi;
- viloyat hokimlari va Toshkent shahri hokimi Prezident tomonidan tayinlanadi va lavozimdan ozod qilinadi hamda tegishli xalq deputatlari Kengash tomonidan tasdiqlanadi;
- tuman va shaharlarning hokimlari tegishli viloyat hokimi tomonidan tayinlanadi va lavozimidan ozod qilinadi hamda tegishli xalq deputatlari Kengashi tomonidan tasdiqlanadi;
- shaharlardagi tumanlarning hokimlari tegishli shahar hokimi tomonidan tayinlanadi va lavozimidan ozod qilinadi hamda xalq deputatlari shahar Kengashi tomonidan tasdiqlanadi.

Konstitutsiyaning moddasida esa, "Hokim o'ziga berilgan vakolatlar doirasida tegishli xududdagi barcha korxonalar, muassasalar, tashkilotlar, birlashmalar, shuningdek mansabdor shaxslar va fuqarolar tomonidan bajarilishi majburiy bo'lgan qarorlar qabul qiladi", deb ko'rsatilgan.

Hokimlarning aniq vakolatlari O'zbekiston Respublikasining "Mahalliy davlat hokimiyati to'g'risida"gi qonunning (02.09.93) 25 moddasida yanada batafsilroq keltirilgan.

- **Viloyat, tuman va shahar hokimi:**
- qonunlar va O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisining boshqa hujjatlari O'zbekiston Respublikasi Prezidenti va Vazirlar Mahkamasining hujjatlari, yuqori turuvchi organlar va tegishli xalq deputatlari Kengashi qarorlarining ijrosini tashkil etadi;
- jamoat tartibiga rioya etilishi va jinoyatchilikka qarshi kurash, fuqarolarning xavfsizligini ta'minlash, ularning huquqlarini himoya qilish va salomatligini muhofaza etish bilan bog'liq chora-tadbirlar ko'radi, tabiiy ofatlar, epidemiyalar va boshqa favqulodda hollarda tegishli ishlarni tashkil etadi;
- Viloyat, tuman va shaharni iqtimodiy va ijtimoiy rivojlantirishning asosiy yo'nalishlarini, viloyat, tuman, shahar byudjetining asosiy ko'rsatkichlarini va ularning ijrosiga doir hisobotlarni xalq deputatalari Kengashining tasdig'iga taqdim etadi;
- o'z o'rinbosarlari va ijroiya hokimiyati struktura bo'limalarining rahbarlarini lavozimga tayinlash va lavozimdan ozod etish to'g'risidagi qarorlarni xalq deputatlari kengashi tasdig'iga taqdim etadi;
- hokimlik devoni bo'linmalari rahbarlarini lavozimga tayinlaydi va lavozimdan ozod qiladi;
- quyi turuvchi hokimlarning qarorlarini, basharti ular O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasiga, qonunlarga va O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisining boshqa hujjatlariga, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti, Vazirlar Mahkamasi qabul qilgan hujjatlarga, shuningdek yuqori turuvchi xalq deputatlari kengashi va hokimning qarorlariga zid bo'lsa bekor qiladi va xalq deputatalari Kengashiga quyi turuvchi xalq deputatlari Kengashlarining hujjatlarini bekor qilish to'g'risida taqdimnoma kiritadi;
- rahbarlari tegishli xalq deputatalari Kengashlari tomonidan lavozimga tayinlanadigan va lavozimidan ozod etiladigan ijroiya hokimiyati struktura bo'linmalarining ishini nazorat qiladi;
- xalq deputatalari Kengashi va hokim qabul qilgan va chaqargan hujjatlarni bajarmaganliklari uchun mansabdor shaxslarni intizomiy javobgarlikka tortish to'g'risida qonunda belgilangan tartibda taqdimnoma kiritadi;
- davlat mukofatlari bilan taqdirlashga doir iltimosnomalarni qarab chiqadi va takliflar kiritadi;
- respublika va xorijda viloyat, tuman hamda shaharning rasmiy vakili sifatida ish ko'radi;
- aholini qabul qilishni tashkil etadi, fuqarolarning imkoniyatlari, arizalari va takliflarini qarab chiqadi.

Bulardan tashqari, hokim rejalashtirish, byudjet, moliya, hisob-kitob, viloyat, tuman, shahar mulkini boshqarish, mulkchilikning turli shakliga mansub korxonalar, muassasalar va tashkilotlar bilan hamjihatlik qilish, qishloq xo'jaligi, er va boshqa tabiiy resurslardan foydalanish, tabiatni muhofaza qilish, qurilish, transport, yo'l xo'jaligi va aloqa, aholiga kommunal, savdo va ijtimoiy-madaniy xizmat ko'rsatish, aholini sotsial himoya qilish, qonuniylik, huquq-tartibot va xavfsizlikni ta'minlash,

fuqarolarning huquq va erkinliklarini muhofaza qilish sohasida qonun hujjatlarni ham hal etadi.

Respublikamizda mustaqil tarmoqlarning soni \_\_\_tadan, korxonalarining soni esa 100 mingtadan ortadi, Ularning har birini rivojlantirish, bir-birlari bilan o'zaro muvofiqlashtirish, mamlakat xududida joylashtirish va mahsulot (xizmat)ga bo'lgan talabni aniqlash tarmoq boshqaruvi tizimi oldida turgan juda murakkab keng qamrovli masalalardir.

Bu masalalarni samarali hal qilish uchun boshqarishning quyidagi tarmoq organlari mavjud:

- Vazirliklar;
- Davlat qo'mitalari;
- Kontsernlar;
- Korporatsiyalar;
- Konortsiumlar;
- Assotsiatsiyalar;
- Kompaniyalar;
- Korxonalar;
- Firmalar va boshqalar.

Bu organlar umumdavlat va mahalliy organlardan farqli o'laroq boshqaruv tizimida shunchaki ishrochi sifatidagina emas, balki boshqaruvchi tizimning ishtirokchisi sifatida maydonga chiqadi.

Boshqarishning tarmoq organlari odatla umumdavlat va mahalliy organlardan o'z faoliyatining hajmi (miqyosi) bilan farq qiladi. Bu hol ularning huquqiy nizomlarida aks etgan bo'ladi.

**Vazirlik**-bu o'ziga tegishli tarmoqning xo'jalik tizimida boshqarishning eng oliy bo'g'inidir. Vazirlik:

- tarmoqning ahvoli, uni yanada rivojlantirish;
- fan-texnika taraqqiyoti va ishlab chiqarish (xizmat)ning texnologik darajasi;
- ishlab chiqarilayotgan mahsulotning sifati va uning raqobatbardoshligi;
- ishlab chiqarilayotgan mahsulotga bo'lgan ichki va tashqi talabni qondirish uchun mas'uldir. Vazirlikka O'zbekiston Prezidenti tomonidan tayinlanadigan vazir boshchilik qiladi. Vazirlik zimmasiga yuklatilgan majburiyatlarning bajarilishi hamda vazirlik tizimidagi korxonalar, tashkilotlar va muassasalar faoliyati uchun vazir to'liq javobgardir.

Vazirlikda vazir (rais), uning o'rinbosarlari va vazirlikning boshqa rahbar xodimlaridan iborat **kollegiya** tuziladi. Kollegiya o'z majlislarida tarmoqni rivojlantirishga, korxonalariga amaliy rahbarlik qilishga doir asosiy masalalarni ko'rib chiqadi, quyi organlar rahbarlarining hisobotini tinglaydi. Kollegiya qarorlari vazir buyrug'i bilan amalga oshiriladi.

Boshqarish amaliyotida tarmoqlararo xarakterdagi zarurat, ya'ni turli tarmoqlar uchun umumiy bo'lgan bir qancha maxsus vazifalarni amalga oshirish zarurati kelib chiqadi. Tarmoqlararo xarakterga ega bo'lgan maxsus masalalar bo'yicha bunday koordinatsion rahbarlikni maxsus kompetentsiyaga ega bo'lgan organlar, ya'ni Davlat qo'mitalari amalga oshiradi.



**Davlat qo'mitalari** - bu vazirlik va idoralarning faoliyatini tartibga solish, nazorat qilish va muvofiqlashtirish yo'li bilan sotsial-iqtisodiy rivojlanishga rahbarlik qilishga mo'ljallangan markaziy tarmoq boshqaruv organlaridir. Qo'mitaga O'zbekiston Prezidenti tomonidan tayinlanadigan rais boshchilik qiladi.

Bugungi kunda Respublikamizda 18 ta vazirlik va 13 ta Davlat qo'mitalari mavjud. (1-ilovaga qarang).

**Kontsern** - bu ishlab chiqarishning diversifikatsiyasi (o'zgarishi, xilma-xilligining ko'payishi) asosida tarkib toradigan yirik, ko'p tarmoqli korporatsiyadir. Uning tarkibiga turli tarmoqlar (sanoat, transport, savdo, bank sohasi)ga tegishli korxonalar ixtiyoriy asoslarda kiradi. Bunday korxonalar orasida o'zaro kooperatsiyalashgan turg'un aloqalar mavjud bo'lib, ular kontsern rivoji yo'lida:

- umumiy moliyaviy resurslardan;
- yagona ilmiy-texnik imkoniyatlardan mushtarak foydalanadilar.

Kontsern, qoidaga ko'ra, ishlab chiqarish belgilariga qarab tuziladi va yagona xo'jalik majmui hisoblanadi. Kontsern faoliyati tashkil etish maqsadida boshqarish tizimi yaratiladi, bunda kontsern tarkibida kirgan har bir qatnashchi o'z vakolatlari va vazifalarining bir qismini, shu jumladan Davlat idoralari bilan o'zaro munosabatlarda manfaatlarini himoya qilishni ham ixtiyoriy ravishda boshqa korxonalar va tashkilotlarga beradilar.

Kontsernlar ayniqsa pirovord mahsulot ishlab chiqarish va sotishda o'zaro bog'liq texnologik jarayonlar, chuqur ichki kooperatsiya mavjud bo'lgan tarmoqlar uchun hosidir. Eng yirik kontsernlar o'nlab va yuzlab korxonalarni, shu jumladan:

- mahsulot sotadigan;
- xizmat ko'rsatadigan;
- moliya;
- sug'urta;
- ilmiy-tadqiqot va boshqa firmalarni birlashtiradi.

O'zbekiston Respublikasida 1992 yilning o'rtalaridan boshlab qator tarmoqlarda kontsernlar tashkil etila boshlandi. Bu:

- neft va gaz sanoatida - "O'zneftgaz qurilish" o'zbek davlat kontserni;
- Qurilishda - "O'zqurilishmaterial" o'zbek davlat kontserni;
- Farmatsevtika sanoatida - "O'zfarmasanoat" o'zbek davlat - aksionerlik kontserni;
- Oziq-ovqat sanoatida - "O'zoziq-ovqatsanoat" o'zbek davlat kontserni;
- Matbuotda - "Sharq" nashriyot - matbaa kontsernlari va hokazolardir (2- ilovaga qarang).

**Uyushma (ittifoq)** - bu jismoniy va yuridik shaxslarning ko'ngilli jamoat birlashmalaridir. Bunday ubshmalar o'z faoliyatini muvofiqlashtirish, manfaatlarini himoya qilish va yagona ilmiy-texnik siyosatni ta'minlash maqsadida respublika xududida keng tarmoq yozgan. Bunday birlashmaga misol qilib:

- O'zbekiston respublika savdo-xarid uyushmasi "O'ztayyorlovsavdo" (05.08.1994);
- "Oziqovqatsanoat" va "Yog'maytamakisanoat" uyushmalari (26.09.1994);
- "O'zmevasabzavotuzum sanoat" uyushmasi (28.10.1994)

- “Pilla” uyushmasi (03.02.1995)
- “Uzmaishiyuyushma”, ya’ni aholiga maishiy xizmat ko’rsatish korxonalarini va tashkilotlarining O’zbekiston Respublikasi uyushmalarini keltirish mumkin. Bu uyushmalarning ijro etuvchi apparati tuzilmalari 3-7 ilovalarda keltirilgan.

**Assotsiatsiya** - bu korxonalarining paychilik asosida ko’ngilli birlashmasidir. U bir yoki bir necha ishlab chiqarish - xo’jalik vazifalarini birgalikda amalga oshirish maqsadida korxonalarining shartnomaviy asosida birlashishi natijasida tashkil topadi. Assotsiatsiyalar tarkibiga, odatda, muayyan xududa joylashgan va turdosh kasbga ixtisoslashgan korxonalar kiradi.

Assotsiatsiyani Muassislar kengashi boshqaradi. Bu kengash raisni saylaydi, boshqaruvni tuzadi.

Assotsiatsiyaga misol qilib:

- “O’z kimyosanoat”, ya’ni sanoat korxonalarini assotsiatsiyasi;
- “O’z montajmaxsusqurilish”, ya’ni montaj va maxsus ishlar bo’yicha O’zbekiston assotsiatsiyasi;
- “O’z beksavdo” va boshqa assotsiatsiyalarni keltirish mumkin.

Viloyatlardagi savdo va umumovqatlanish boshqarmalari negizida xududiy savdo ishlab chiqarish kontsernlari tashkil etildi. Ular muassislar sifatida assotsiatsiya tarkibiga kirdilar va viloyatlarning hokimlari tasarrufiga olindilar. “O’z beksavdo” va uning joylardagi organlarini assotsiatsiya raisi boshqaradi.

**Korporatsiya** - bu rivojlangan yiri aksionerlar jamiyat va trestlar birlashmasidir. Korporatsiyalar negizi aksioner jamiyatlari hisoblanadi. Ular bir xil mahsulotlarning asosiy ishlab chiqaruvchilarini birlashtiradi, natijada ishlab chiqarish monopollanadi. Ayni paytda korporatsiyalar:

- investitsiya kapitalining markazlashuviga yordam beradi;
- ilmiy-texnika taraqqiyotiga turtki beradi;
- mahsulotning raqobatdoshligi va uzoq hayotiy tsiklini ta’minlaydi.

Bulardan tashqari faoliyatining tijoriyligi, ya’ni foyda olishni maqsad qilib qo’yishi, cheklangan javobgarlik, markaziy boshqaruv, aksiyadorning aksiya sarmoyasining o’ziga tegishli qismi bilan erkin tasarruf etishi va boshqalar korporatsiyaga xos bo’lgan asosiy xususiyatlardir.

Bugungi kunda O’zbekistonda:

- “O’z donmahsulot” (20.06.1994)
- “O’z baliq” (18.08.1994)
- “Mahalliy sanoat” kabi korporatsiyalar faoliyat ko’rsatishmoqda (8-9 ilovalarga qarang).

**Kontsortsiyum** - bu aniq vazifalar: yirik maqsadli dastur va loyihalar, shu jumladan, ilmiy-texnikaviy, qurilish, tabiatni himoya qilish va boshqa dasturlarni amalga oshirish maqsadida tashkil etiladigan muvaqqat birlashmadir. U ko’ptomonlama qo’shma korxonalar, moliyaviy operatsiyalarni hamkorlikda amalga oshirish uchun tuzilgan banklararo yoki sanoat korxonalararo bitimidir.

Kontsortsiyumning o’ziga xos xususiyati - bu mustaqil yuridik sherik bo’lgan har bir ishtirokchi - korxonalar bilan bitim tuzilishdadir. Boshqaruvni markazlashtirish ham kontsortsiyumga xos xususiyat. Kontsortsiyumlarga boshqaruv bo’yicha

qo'mitalar, direktorlar kengashi kabilar boshchilik qiladi. Kongsortsiumlar yuridik shaxslar tomonidan va bitimlarga asoslanib tashkil qilingan kongsortsiumlarga bo'linada.

Kongsortsiumlar aviatsiya, kosmos, kompyuterlar, aloqa kabi yuksak texnologik va katta miqdordagi sarmoyali sohalar bo'yicha tashkil qilinadi. Dastur bajarilgandan so'ng konsartsium o'z faoliyatini to'xtatadi yoki boshqa turdagi birlashmaga aylantiriladi.

**Xolding kompaniyasi** - bu eng avvalo moliyaviy jamg'arma bo'lib korxonalarini emas, balki sarmoyalarni birlashtiradi. Xolding kompaniyasi tarkibiga kiruvchi aksionerlar jamiyatlari "aktsiyalarining nazorat paketi" kompaniyaning ixtiyorida bo'ladi. Bundan maqsad aksionerlik jamiyatlari faoliyatlari ustidan nazorat o'rnatish va dividendlar ko'rishida foyda olishdir.

1996 yil boshida Respublikamizda "O'zqishloqmashxolding" ochiq turdagi aksiyadorlik jamiyati - Xolding kompaniyasi tashkil etildi.

Bu kompaniyani tuzishdan maqsad qishloq xo'jaligi mashinasozligida maqsadli markazlashgan boshqaruv tizimini yaratish va shu asosida O'zbekistonning ish sohada tutgan o'rnini qo'ldan bermaslik, dehqonlarni zarur texnika bilan to'la ta'minlash uchun tarmoqni yuksaltiri va bunday texnikani xorijdan mmkin qadar kamroq keltirishga erishishdir. Shu bilan birga respublikamizda ishlab chiqarilayotgan qishloq xo'jalik texnikasining jahon bozoridagi raqobatbardoshligini oshirib, uni eksport qilishga erishishdir.

Bugungi kunda Respublikamizda:

- "O'zbekiston temir yo'llari" davlat aksionerlik temir yo'l kompaniyasi (14.11.1994);
- "Kumush tola" aksionerlik kompaniyasi (3.02.1995)
- "Xonatlas" aksionerlik kompaniyasi (03.02.1995)kabilar faoliyat ko'rsatishmoqda (10-12 ilovalarga qarang).

**Milliy kompaniya** - bu noishlab chiqarish tarmoqlari, ijodiy jamoalar, tarnsport, aloqa va telekommunikatsiya korxonalarini va tashkilotlarining paychilik yoki aksionerlik asosida ko'ngilli birlashmasidir.

O'zbekistondagi milliy kompaniyalar jumlasiga:

- "O'zbekturizm" milliy kompaniyasi;
- "O'zbekiston havo yo'llari" O'zbekiston milliy aviokompaniyasi;
- "O'zbekkino" davlat-aksionerlik milliy kompaniyalari va boshqalar kiradi.

**Korxonona** - bu har qanday iqtisodiy tizimda asosiy va birlamchi bo'g'in bo'lib hisoblanadi. Korxonona to'g'risidagi qonunda korxonona yuridik shaxs huquqlariga ega bo'lgan xo'jalik sub'ekti bo'lib, o'ziga tegishli yoki to'liq xo'jalik hisobidagi mulkdan foydalanish asosida mahsulot ishlab chiqaradi, sotadi yoki almashadi, ishlar bajaradi, xizmatlar ko'rsatadi, deb ta'kidlangan.

Ular o'z faoliyatlarini amaldagi qonunchilikka muvofiq ravishda o'zaro raqobat va mulkchilikning barcha shakllari va ularning teng huquqligi sharoitlarida amalga oshiradi.

Har bir ayrim korxonona yuqori boshqaruv organlari tomonidangina emas, balki yana korxononaning o'zidagi boshqaruvchi kichik tizim tomonidan ham boshqariladi.

Korxonalar yakkahokimlik tamoyili asosida va ayni zamonda ularning operativ-xo'jalik jihatdan mustaqil ish ko'rishi va tashabbus ko'rsatishi asosida boshqariladi. Shu sababli:

Korxonada boshqaruv tizimida shunchalik ijrochi sifatidagina emas, balki boshqaruvchi tizimning ishtirokchisi sifatida maydonga chiqadi.

Korxonada - davlat vakili hisoblangan direktor (boshliq, boshqaruvchi) rahbarlik qiladi (13-ilova)

**Firma** - bu korxonadan farqli o'laroq ishlab chiqarish va noishlab chiqarish sohalarida turli-tuman tadbirkorlik faoliyatini bildiradi. Bunday nomni sanoat korxonasi davolash muassasi uchun ham, qurilish tresti va vositachilik tashkiloti uchun ham, savdo va konsullik faoliyati uchun ham, xodimlar tayyorlash va malakasini oshirish, sayyohlik va boshqa tashkilotlar uchun ham nisbatan ishlatish mumkin.

Bozor munosabatlariga o'tish jarayonida butunlay yangi tipdagi firmalar vujudga kelmoqda.

### Yangi tipdagi firmalar

Lizing firmalar

- Bunday salohiyati qudratli xo'jalik tizimi etarlicha moliyaviy vositalari bo'lmagan boshqa bir korxonaga mashina-uskunalar va boshqa mulklarni shartnoma asosida muayyan muddatga berib turadi. Muddat tugagandan so'ng ijarachi bu mulkni qoldiq qiymati bo'yicha sotib olish huquqiga ega bo'ladi.

Injiniring firmalari

- Ular turli inshootlar va tuzilmalar loyihalash, qurish, foydalanishga topshirish bilan shug'ullanadilar.
- Eksport injiniring firmalari boshqa mamlakatlarga xizmat ko'rsatadi, chet eldagi ilmiy g'oyalar va texnik ishlanmalar bozorida litsenziyalar sotadi. Texnik yangiliklarni xorijda joriy etadi, murakkab va ulakan loyihalarni amalga oshiradi, injiniring bilan birga mashina va uskunalarni eksport qilib, etkazib buradi.

Konsating firmalar

- Ular ishlab chiqarishning turli muvohirlari yuzasidan maslahatlar beradilar, loyihalash bilan shug'ullanadilar, xo'jalik yuritishning yangi shakllariga o'tish, boshqaruv tizimlarini takomillashtirish va shunga o'xshash faoliyat turlariga ko'maklashadilar.

Venchur firmalari

- Bu firmalarni tavakkalchilik firmalari deb ham atashadi. Ular kichik biznesning bir turi bo'lib:
  - ilmiy - muxandislik ishlari;
  - yangi texnika, texnologiya, tovar namunalarini yaratish;
  - tijorat ishini tashkil etish usullarini ishlab chiqish va amaliyotga joriy etish;

- yirik firmalar va davlat ijara kontrakti buyurtmalarini bajarish;

-ishlab chiqarishni boshqarish bilan shug'ullanadi.

Seleng firmalari

- Ular jismoniy va yuridik shaxslarning mulklarini jalb etish va bu mulklardan jalb ettish va bu mulklardan o'z ehtiyojlari bo'yicha erkin foydalanish masalalari bilan shug'ullanadilar. Bu mulklarga er maydonlari, binolar, mashina uskunalari, pul, qimmatli qog'ozlar kiradi.

Trast firmalari

- Bu xususiy shaxslar va tashkilotlar uchun sir saqlanadigan (ishonchli) xizmatlarni bajaradilar. Ular ishonchli va kil sifatida faoliyat ko'rsatadilar. Trast firmalar shartnoma shartlariga binoan ishonchli va kil sifatida quyidagi xizmatlarni bajaradilar:

- korxonalar bankrotlikka uchragan paytda mulkni sotish;

- nomli aktsiyalardan foydalanish huquqlarini boshqa shaxsga berish;

- moliyaviy mablag'lar, xususiylashtirish cheklari, qimmatli qog'ozlar va hokazolardan foydalanish.

## 2.3. Jamoat va o'zi-o'zini boshqarish organlari

**Konstitutsiyamizning 56-moddasida quyidagilar yozilgan: “O‘zbekiston Respublikasida qonunda belgilangan tartibda ro‘yxatdan o‘tkazilgan:**

- kasaba uyushmalari;
- siyosiy partiyalar;
- omillarning jamiyatlari;
- xotin-qizlar, faxriylar va yoshlar tashkilotlari;
- ijodiy uyushmalar;
- ommaviy harakatlar va fuqarolarning boshqa uyushmalari, jamoat birlashlari sifatida e’tirof etiladi.

Kasaba uyushmalari xodimlarning ijtimoiy-iqtisodiy huquqlarini va manfaatlarini ifoda etadilar va himoya qiladilar. Boshqarishda faol qatnashadilar.

Siyosiy partiyalar turli tabaqa va guruhlarning siyosiy irodasini ifodalaydilar va o‘zlarining demokratik yo‘l bilan saylab qo‘yilgan vakillari orqali davlat hokimiyatini tuzishda ishtirok etadilar. Siyosiy partiyalar o‘z faoliyatlarini moliyaviy ta‘minlanish manbalari haqida Oliy Majlisga yoki u vakil qilgan organga belgilangan tartibda oshkora hisobotlar berib turadilar.

Jamoat organlari jamoalarda sog‘lash, ijodiy muhit yaratishda, ishlab chiqarishda uyushqoqlik va intizomni mustahkamlashda ma‘muriy organlarga ko‘maklashib, ma‘naviy- ma‘rifiy ishlar bilan ham shug‘ullanadilar.

O‘zbekiston Respublikasining “Fuqarolarning o‘zini-o‘zi boshqarish organlari to‘g‘risida”gi qonunining (02.09.199) 1-moddasida o‘zini-o‘zi boshqarish organlari haqida quyidagicha yozilgan:

“Shaharcha, qishloq va ovullarda, shuningdek ular tarkibidagi mahallalarda hamma shaharlardagi mahallalarda fuqarolarning yig‘inlari o‘zini o‘zi boshqarish organlari bo‘lib, ular ikki yarim yil muddatga raisni (oqsoqolni) va uning maslahatchilarini saylaydi”.

O‘zini o‘zi boshqarish organlari jamiyat va davlat ishlarini boshqarishda qatnashishga doir o‘z huquqlarini ro‘yobga chiqarishlarida fuqarolarga ko‘maklashadi, o‘z xududlaridagi ijtimoiy va xo‘jalik vazifalarini hal etish, ommaviy-madaniy tadbirlarni o‘tkazish, davlat hokimiyati va boshqaruv organlariga O‘zbekiston Respublikasi qonunlarini, O‘zbekiston Respublikasi hukumatining, xalq deputatlari Kengashlari va hokimlarning qarorlarini bajarishda yordamlashish maqsadida fuqarolarni birlashtiradi.

O‘zini o‘zi boshqarish organlari xududiy printsip bo‘yicha tuziladi. Ular ish olib boradigan xududlarni fuqarolarning takliflariga ko‘ra tuman, shahar hokimi belgilaydi, ushbu qaror keyinchalik tegishli xalq deputatlari Kengashi tomonidan tasdiqlanadi.

Fuqarolarning yig'ini (yig'ilishi):

- o'zini o'zi boshqarish organining faoliyat dasturi hamda xarajatlar smetasi, aholi punktlarini obodonlashtirish va sanitariya holatini yaxshilashga doir tadbirlar rejalarini tasdiqlaydi;
- rais (oqsoqol) va uning maslahatchilari ishining asosiy yo'nalishlarini belgilaydi, har yili ularning hisobotlarini tinglaydi;
- o'z xududidagi ijtimoiy infrastrukturani rivojlantirish uchun aholining, tashkilot va muassasalarning mablag'larini ixtiyoriylik asosida birlashtirish masalalari yuzasidan qarorlar qabul qiladi;
- pul mablag'lari sarflanishi ustidan nazorat qilishni tashkil etadi, zarur bo'lganida taftish komissiyasi tuzadi va ushbu komissiya to'g'risidagi nizomni tasdiqlaydi;
- qonunlarda belgilangan tartibda o'z xududida kichik korxonalar, kooperativlar, ustaxonalar, xalq hunarmandchiligi tsexlarni tashkil etish masalalarini ko'rib chiqadi;
- yig'inning, ma'muriy-xududiy tuzilmalarning chegaralarini o'zgartirishga, ko'cha, maydon va boshqa joylarning nomini o'zgartirishga doir masalalarni ko'rib chiqadi hamda tegishli davlat organlariga takliflar tayyorlaydi;
- O'zbekiston Respublikasining qonunlariga muvofiq boshqa vakolatlarni amalga oshiradi.

<b>Таянч иборалар</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• бошқарув структураси</li> <li>• ишлаб чиқариш структураси</li> <li>• бошқариш бЎини</li> <li>• бошқариш босқичи</li> <li>• чизиқли структура</li> <li>• чизиқли штабли структура</li> <li>• функционал структура</li> <li>• чизиқли функционал структура</li> <li>• дастурли мақсадли структура</li> <li>• матрицавий структура</li> <li>• давлат қўмиталари</li> <li>• уюшма (иттифоқ)</li> <li>• корпорация</li> <li>• холдинг компанияси</li> <li>• корхона</li> <li>• Фирма</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• бошқариш органи</li> <li>• қонун чиқарувчи орган</li> <li>• ижро этувчи орган</li> <li>• суд органлари</li> <li>• Вазирлар мақамаси</li> <li>• Олий мажлис</li> <li>• Суд ҳокимияти</li> <li>• Бошқаришнинг мақаллий органлари</li> <li>• Ҳоким</li> <li>• Бошқаришнинг тармоқ органлари</li> <li>• Вазирлар</li> <li>• Концерн</li> <li>• Ассоциация</li> <li>• Концорциум</li> <li>• Миллий компания</li> <li>• ҚЗ-ҚЗини бошқариш органлари</li> </ul>

### **O'z-o'zini tekshirish uchun savollar:**

1. Struktura nima?
2. Boshqaruv strukturasi nima?
3. Boshqaruvni tashkiliy strukturalarini turlari?
4. Boshqaruvni umumdavlat organlari?
5. Boshqaruvni maxalliy organlari?
6. Tarmoq organlariga nima kiradi?
7. O'z-o'zini boshqarish organlari?
8. Chiziqli strukturani ahamiyati?
9. Chiziqli strukturani o'ziga xos xususiyatlari?



### 3-mavzu. Boshqaruv qarorlari

#### 3.1. Boshqaruv qarorlarining mohiyati va ularga quyiladigan talablar

**Qaror** - bu bajarilishi mumkin bo'lgan ishning aniq bir yo'lini tanlab olishdir. Boshqacha qilib aytganda, **qaror**-bu u yoki bu yo'lni tanlab olishda bir to'xtamga kelish yoki qanday bo'lmasin bir fikrga kelishdir. Bunday qarorlarni har birimiz bir kunda o'nlab-yuzlab, bir umr davomida esa-ming-minglabini qabul qilamiz. Masalan, kimki jovonidagi qaysi bir kiyimni tanlab kiyish, tamomnomadan qaysi bir turdagi ovqatni tanlash, manzilga etib olishda qaysi bir turdagi transportni tanlash, qaysi bir kasbni tanlash va h.k. Bunday misollarni ko'plab keltirish mumkin.

**Qaror qabul qilish** zaruriyati mavjud holatining, bo'lishi lozim bo'lgan holat bilan mos tushmasligi natijasida yuzaga keladi. Masalan, davlat tomonidan qat'iy belgilab quyilgan narx bozor iqtisodiyoti sharoitida o'z funktsiyasini bajaraolmaydi. Shu sababli narxlarni erkinlashtirishga qaror qilinadi.

**Qaror qabul qilish** imkoniyati bir necha muqobil (alternativa) paydo bo'lganda vujudga keladi va rahbar ulardan birini, eng maqbulini tanlaydi. Qarorning eng samarali variantini topish uchun rahbar "etti o'lchab bir kes" tamoyiliga rioya qilish lozim. Puxta o'ylab ish olib bormaslik qanchalik qimmatga tushishini quyidagi misoldan ko'rish mumkin.

Toshkent- Jizzax katta yo'lini qayta sozlash uchun bir necha marta qaror qabul qilingan va davlatning yuz minglab so'm mablag'i behuda sarflangan. Ilgari yo'lning o'rtasida bordyurli ajratish polasasi bor edi. Shundan keyin ma'lum massofada bordyurlarni olib tashlashga va asfaltlashga qaror qabul qilindi, bunga yuz minglab mablag' sarflandi. Bir qancha vaqt o'tgandan keyin bordyurlar qayta tiklanib yo'l ikkiga ajratildi va bu ishga yana yuz minglab pul sarf bo'ldi. Yana bir oz o'tgach, o'ylama-netmay yo'l o'rtasini buzib, bir necha o'nlab kilometrmasofada balandligi bir metorli beton devf o'rnatildi. Unga ham yuz minglab mablag' sarflandi. Shunday qilib, asosanmagn bu qaorlar xalq xo'jaligiga millionlab zarar keltirgan

Qabul qilingan qaror reja, topshiriq, buyruq, farmon va farmoyishlar orqali yuridik kuchga kiritiladi va amalga oshiriladi. Shu nuqtai nazardan qaror- bu butun boshqaruv binosining poydevori hisoblanadi.

Qarorlar qabul qilish menejerning firki-zikirini doim band qilib turadigan tashvishdir. Menejer juda xilma-xil masalalar yuzasidan-ishlab chiqarish va kadrlarga oid, tashkiliy va xo'jalik masalalari yuzasidan bir qator qarorlar qabul qiladi. Ba'zi haollarda u bu ishni o'zi yakka boshchilik bilan, boshqa hollarda o'z yordamchilari bilan, yana uchinchi hollarda ekspertlar va jamoatchilikni jalb, qilib turib uddalaydi. Boshquruvga oid har qanday qaror samarli bo'lsagina, ana shu holdagina u maqsadga muvofiq deb hisoblanadi.

Shunday qilib:

Bozor iqtisodiyoti sharoitida rahbarlar qabul qiladigan qarorlarning ahamiyati tobora ortib bormoqda. Iqtisodchilarning firriga ko'ra, tsex (bo'lim) boshlig'i qabul qiladigan bitta oqilona qaror taxminan bir ishchining besh-olti oylik mehnatiga foyda keltirar ekan. Oqilona qarorni qabul qilish bir necha omillarga bog'liq. Ulardan asosiylari quyidagilardir:

\*qaror qabul qilish jarayonida axbrotning to'laligi va uning sifati;

\*qaror qabul qiluvchi rahbarning shaxsiy sifati;

\*qaror qabul qilashda tashkiliy masalalarning oqilona echilishi darajasi (masalan, qaror qabul qilishda mutaxassilarni jalb etish, qaror qabul qilish tizimining takomillik darajasi, ularni ijrochilarga etkazish, nazorat qilish va bajarilish darajasi va hokazo).

Qarorni to'g'ri tanlash uchun muayyan tamoyillarga tayanish va **qarorlarga bo'lgan talabalarni** hisobga olish, aniq qaror qabul qilish maqsadini butun xalq xo'jaligini maqsadiga muvofiqlashtirish mehnat jamoasi manfaatlarining jamiyat manfaatlari bilan mos kelishini oldindan belgilash, mehnat va moddiy resurslardan tejamli foydalanish, texnikaviy, iqtisodiy va sotsial rivojlanish tendentsiyalarini hisobga olish zarur.

Qayd qilinganlarni umumiyashtirib aytganda boshqaruv qarorlari quyilagi talablarga javob berishi kerak (6.1-jadval)

6.1-jadval.

### **Boshqaruv qarorlariga quyiladigan talablar**

Boshqaruv qarorlari: Ilmiy asoslangan bo'lishi lozim.	*boshqaruv qarorlari muayyan ishlab chiqarish holatini tahlil qilishdan kelib chiqib, iqtisodiy, texnikaviy va boshqa sotsial qonunlarning amal qilishini hisobga olib, hozirgi zamon fan- texnika yutuqlari negizida qabul qilishi kerak. O'z mazmuniga ko'ra u lo'nda, chuqur bo'lishi lozim.
Bir-biri bilan aloqa-dor va yakdil bo'lishi kerak	*Muayyan vazifani hal etishda ko'pincha asosiy maqsadlardan kelib chiqadigan bir qancha qo'shimcha vazifalarni hal etishga to'g'ri keladi. Bu vazifalar qaror qabul qilinayotgan bosh vazifaga bo'ysindirilishi lozim. Barcha qarorlar, ko'rsatmalar, nizomlar bir-biri bilan bog'lanadi. Shuningdek, ular oldindan qabul qilingan va amaldagi qarorlar bilan muvofiqlashtiriladi.
Huquq va javobgarlik doirasida bo'lishi lozim	* Rahbar qarorni o'ziga berilgan huquqlar doirasidagina qabul qilishi mumkin. Bu erda gap boshqarishning barcha bo'g'inlarida huquq va javobgarlik ko'lami va nisbati to'g'risida borayapti. Huquqlar katta bo'lib, mas'uliyat kam bo'lsa ma'muriy o'zboshimchalikka, o'ylamasdan qaror qabul qilishga yo'l ochiladi. Huquqlar ozu mas'uliyat katta bo'lsa, bu ham hech qanday naf keltirmaydi.

Aniq va to'g'ri yo'nalishga ega bo'lishi kerak	*Har qaysi qaror aniq adresga ega bo'lishi va bajaruvchiga tushunarli bo'lishi lozim. Qarordan bir necha ma'no kelib chiqishi va uni turlicha talqin yoki tushunishiga yo'l qo'ymaslik kerak.
Vaqt bo'yicha qisqa bo'lishi kerak	*Axborotlar bilan ishlash vaqtini tejash maqsadida qisqa muddatli qarorlar qabul qilinishi lozim.
Vaqt bo'yicha aniq bo'lishi lozim	*Rahbar o'z qao'l ostidagilarga topshiriqning bajariish muddatini aniq ko'rsatmasdan berishi mumkin emas. Aks holda u topshiriqning bajarilishini ob'ektiv ravishda nazorat qilish imkoniyatiga ega bo'lmaydi.
Tezkor bo'lishi kerak	* Bunday qarorlar o'z vaqtida, o'sha zamonok, ya'ni ishlab chiqarishda vaziyat shuni talab qilgan vaqtning o'zidagina qabul qilish zarur. Kechikib yoki shoshqaloqlik bilan qabul qilingan har ikkisi ham zararlidir.
Samarali bo'lishi lozim	*Qabul qilingan qarorning samaraligi deganda qo'yilgan maqsadning eng kam xarajat bilan erishishi tushuniladi.

Ma'lum, qaror qabul qilish zaruriyati mavjud, amaldagi holatning bo'lishi lozim bo'lgan holatga mos tushmasligi natijasida sodio bo'ladi. Ana shu erning o'zida muammo kelib chiqadi. Bu muammoning echimi quyidagi savollarga javob berish talab qilinadi:

- \*nima qilish kerak (masalan, ist'molchilarning yana qanday yangi ehtiyojlarini qondirish kerak, yoki eski ehtiyojni qanday sifat ko'rsatkichlari bilan yaxshilash lozim).
- \* qaysi vositalarni qo'llash kerak (qanday texnologiyani qo'llash lozim).
- \*ishlab chiqarish xarajatlari qay darajada bo'lishi kerak;
- \*qanday miqdorda, bo'lishi kerak;
- \*kim javobgar bo'lishi kerak;
- \*kimga va qaysi bahoda sotish lozim;
- \*bu ishlab chiqarish xizmat investorga va damiyatga nima beradi;
- \*qaysi muddatlarda bajarilishi kerak.

Boshqaruv unsurlari tarkibida rahbarlarning vakolati va javobgarligi muhim ahamiyatga ega. Ma'lumki har bir rahbar qabul qiladigan qarorlar doirasi har xil bo'ladi. Masalan, usta (master) asosan tezkor xarakterdagi kundalik masalalarga doir, tsex boshlig'i xuddi shu tezkor masalalar yuazasidan tsex va uchastkalarining ishini muvofiqlashtirishga, o'zaro moslashtirishga doir qarorlar qabul qiladi. Dirketor (rais) asosan prespektiv (istiqboldagi) masalalar bo'yicha qaror qabul qilish kerak.

Rahbarlar bunday qarorlarni qabul qilishda turlicha yondashuvda bo'ladilar. Ulardan ayrimlari o'zlari qarorlar qabul qiladilar, olingan natijalar to'g'risida yuqori rahbarlarni ogoh qiladilar. Boshqa birovlar yuqori boshliq bilan maslahatlashib, kelishib olmagungacha biron qaror ham qabul qilmaydilar. Shunday rahbarlar ham bo'ladiki, faqat yuqori tashkilotlar buyrug'iga qarab turadilar, o'zlari mustaqil ish qilmaydilar, ularda ishonch bo'lmaydi, turli bahonalarni ro'kach qilaveradilar.

Shu sababli har bir boshqaruvchining huquq va burchlari, mas'uliyati va javobgarligining aniq belgilanib qo'yilgani boshqaruv jarayoni uchun o'ta zarurdir. Qaror qabul qilishda buning uchun kim javob berishi mutloq aniq bo'lishi kerak. Xuddi shuningdek, qaror o'z vaqtida qabul qilinmaganligi yoki muddatidan o'tkazib yuborilganligi uchun kim javob berishi ham aniq bo'lishi lozim.

Ko'pchilik masalalar yuzasidan bir marta va uzil-kesil qaror qilishga erishmoq kerak. Boshqaruvning har bir bo'g'ini o'z ishini bajarishi kerak, yuqori organlarga hadeb murojat qilaverilsa, ular yirik muammolar bilan shug'ulanishga etarli vaqt topa olmay qolishlari mumkin. Quyi organlar o'z huquqlari dorasidagi masalalarni tezkor hal qilishlari mumkin.

### 3.2. Boshqaruv qarorlarining tavsifi

Boshqaruv jarayonida turli masalalar yuzasidan, turli darajada xilma-xil mohiyatga va mazmunga ega bo'lgan minglab qarorlar qibal qilinadi. Ularni quyidagi belgilar bo'yicha guruhlarga bo'lish mumkin.

#### Boshqaruv qarorlarining tavsifi

Amal qilish davriga qarab	*strategik qarorlar *taktik qarorlar
Mazmuni va amal qilish xarakteriga qarab	*sotsial-iqtisodiy qarorlar *texinkaviy qarorlar *streatip qarorlar *tashabbusli qarorlar
Takrorlanish yoki yangilik darajasiga qarab	*an'anaviy qarorlar *tavsiyali qarorlar
Axborot bilan ta'minlanganlik darajasiga qarab	*aniq qarorlar *noaniq qarorlar
Amal qilish xarakteriga qarab	*vaqtinchalik qarorlar *operativ (tezkor) qarorlar *muntazam qarorlar *vaqt-vaqti bilan qabul qilinadigan qarorlar
Qarorni ishlab chiquvchi va qabul qiluvchilarning faolligiga qarab	*yakka boshchilik printsipi asosida qabul qilingan qarorlar *kollegial(ko'pchilik) fikri asosida qabul qilingan qarorlar *yakdillik tamoyilli asosida qabul qilingan qarorlar *konsensus tamoyili asosida qabul qilingan qarorlar *"ringi" usuli asosida qabul qilingan qarorlar

**Strategik qaror** maqsadga erishishda jiddiy ahamitga ega. U yuqori boshqaruv organlari tomonidan tub va istiqbolli dasturlarni ishlab chiqarish maqsadlarida qabul qilinadi. Bunday dasturlarga:

- \*xususiylashtirish jarayonlarini chuqurlashtirish;
- \*raqobatchilik muhitini shakllantirish;
- \*chuqur tarkibiy o'zgarishlarga erishish.
- \*kichik va o'rta biznesni rivojlantirish kabi dasturlar misol bo'aoladi.

**Taktik qarorda** maqsadga erishining vosita va usullari batafsil ishlab chiqiladi. Bu erda so'z faqat joriy, tezkor qarorlar to'g'risida borayapti. Bunday qaoorlarga quyidagillar misol bo'laoladi:

- \*korxonalar, firmaning joriy rejalarini tuzish va joriy qilish;
- \*kadrlar masalasini echish va hokazo.

Mazkur qarorlar yuqori va o'rta bo'g'indagi rahbarlar tomonidan uzog'i bilan bir yilda ikki yilgacha bo'lgan muddat uchun qabul qilinadi.

**Umumiy qarorlar** bir xil muammoga daxldor bo'lib, barcha bo'g'inlar uchun birdek amal qiladi. Masalan, ish kunining boshlanishi va tugashi, nonushta vaqti, ish haqini to'lash muddatlari va hokazo. Umumiy qarorlar turkumiga kiradi.

**Maxsus qarorlar** tor doiradagi muammoga ta'luqli bo'lib xodimlari yuzasidan qabul qilinadi.

**Streotip qarorlar** odatda rahbar faoliyati qat'iy ravishda yo'riqnomalar, me'yoriy hujjatlar doirasida amalga oshirilishi lozim bo'lgan hollarda qabul qilinadi. Bunday qarorlar ba'zan kundalik, ba'zan keskin masalalar bo'yicha qabul qilinadi, lekin o'zgarishlar asosag muddatlarga, ayrim sifat parametrlariga ijrochilarga taaluqli bo'lib, umumiy tizim esa avvalgicha qolaveradigan vaziyatda qabul qilinadi. Bunday gap aslini olshagda xo'jalik ob'ekti ishlashining mavjud mexanizmini saqlab qolish haqida boradi.

Rahbar streotip qarorlarni odatda ancha tez, ko'p tayyorgarlik ko'rmasdan turib qabul qiladi.

Xodimlarni qabul qilish va ishdan bo'shatish, korxonani faoliyatini risoladigidek boshqarish yuzasidan chiqarilgan buyruqlarni shunday qarorlar jumlasiga kiritish mumkin.

Tashabbusli qarorlar o'z tavsifiga ko'ra novatorlarcha, mazmuniga ko'ra istiqbolli bo'lgan qarorlardir. Bunday qarorlar ilk bor vujudga keladi. Bunday qarorlar mavjud vaziyatni sinchkovlik bilan batafsil o'rganishni, maxsus kuzatuv materiallariga asoslanini, maxsus hisob-kitoblarning bajarilishini jalb qiladi.

Tashabbusli qarorlar erkin harakatga asolanib qabul qilinadi.

**An'anaviy qarorlar**- bu odatiy vaziyatlarda qabul qilinadigan qarorlardir. Ularning harkat doirasi olidan ma'lumdir. Bunga korxonaga yoki firmaning ishlab chiqarish dasturini qabul qilish yuzasidan qabul qilingan qaror. Misol bo'la oladi. **Tavsiyali qarorlar** o'z mohiyatiga ko'ra tashabbusli qarorlarga yaqindir. Bunday qarorlarga korxonaga faoliyatini yaxshilash borasidagi tavsiyalar o'z aksini topadi.

Aniq qarorlar to'la-to'kich axborot mavjud bo'lgan holdagina qabul qilinadi. Shu sababli bunday qarorlarning amalga oshish ehtimolligi blrga yaqin bo'ladi. **Noaniq qarorlar**- bu tавvakal bilan chala axborotga asoslanib qabul qilinadigan qarorlardir. Boshqacha qilib aytganda, bunday qarorlar kutiladigan natijalarga baho berish imkoniyatchi bo'lmagan hollarda tавvakal qilib qabul qilinadigan qarorlardir.

Masalan, Mudofaa vazirligining eng yangi, murakkab qurolni yaratish to'g'risidagi loyihani tasdiqlash bo'yicha qabul qilingan qarori odatda noaniq qaror shaklida bo'ladi. Chunki ishlab chiqarilgan qurolning qanchalik samarali yoki samarasiz bo'lishi uning jangda qanchalik yaratganligi, nechog'lik mo'ljallaganimizni oqlagani bilan isbotlanadi. Ehtimol, taxmin qilgan urush bo'lmay qolishi, tавvakal qilib ishlab chiqarilgan yangi qurolimizga esa ehtiyoj ham tug'ilmasligi mumkin.

Ana shunday va shunga o'xshash hollarda qabul qilingan qarorlar odatda noaniq yoki tавvakal qilib qabul qilingan qarorlar hisoblanadi.

Amal qilish xarakteriga qarab boshqaruv qarorlari quyidagi turlarga bo'linadi:

\*vaqtinchalik qarorlar

\*tezkor (operativ) qarorlar

\*muntazam qarorlar

\*vaqti-vaqti bilan qabo'l qilinadigan qarorlar.

**Vatstinchalik qarorning** amal qilishi biron muddat bilanmuddat bilan cheklangan bo'ladi yoki doimiy qaror qabo'l qilinguncha amal qilinadi. Masalan, biror bir bayram munosabati bilan korxonada navbatchilarning tayinlashi bo'yicha chiqarilgan buyruq shunday qarorlarga misol bo'laoladi.

**Tezkor (operativ) qaror** kechiktirmay ijro etish uchun chiqariladi. Masalan, tabiiy ofat sodir bo'lgan hollarda uni bartaraf qilish bo'yicha qabo'l qilingan qarorlar ana shunday qarorlar turkumiga kiradi.

**Muntazam qarorlar** belgilangan muddatlarda chiqariladi. Masalan, xo'jalik faoliyati yakuniga doyr qabo'l qilinadigan (dekada, oy, chorak, yarim yillik, tukkiz oylik va yillik) qarorlar ana shunday qarorlarga misol bo'laoladi.

**Vaqti-vaqti bilan qabo'l qilinadigan qarorlar** xar zamonda biron sababga ko'ra qabo'l qilinadi. Masalan, shahar transporti xizmatining samaradorligini aniqlash maqsadida biron bir avtobus marshuritidagi xarakatni kuzatish bo'yicha qabo'l qilingan qaror shunday qarorlar turkumiga kiradi.

Mumkin. Ammo bu xildagi qarorlar ko'p xollarda asoslangan tanqidga uchrab turadi. Sababi, raxbarlar aksari o'zini ko'rsatmokchi bo'lib, yakkaboshchilik bilan qaror qabo'l qilishadi. Ular xatti-xarakatlarining 80-90 foizi buyruqbozlikka asoslangan bo'ladi. Bu narsa jamoada keskinlikning yuzaga kelishga sabab bo'ladi. Boshkaruv qarorlari jamoa fikriga tayanganholda qabo'l qilinmas ekan boshqaruvchi bilan bo'ysinuvchilar o'rtasidagi munosabatlarning keskunlashuvi, o'zaro bo'lgan ishonchning yo'qolishi, nizolarning kelib chiqishi muqarrardir.

Yakka boshchilik tamoyilidan farki o'laroq **yakkadillik tamoyili** asosida ham qarorlar qabo'l qilinadi. Bu tamoyil moxiyat e'tibori bilan oldinga surilayotgan mukobil fikrni so'zsiz qo'llab-quvvatlashdan iborat. Chunki, qarorlarni qabo'l qilishda qatnashadigan kishilar demokratik uslubda fikrlash tarafdorlari bo'lsa-da, odatda boshqalarnikidan farq qiladigan o'z fikrlariga ega bo'ladilar.

Yakdillik ko'pincha favqulodda ro'y beradigan vaziyatlarda qaror qabo'l qilishda, shuningdek qarshilik ko'rsatuvchi guruhlarda "Koalitsiyalar" bo'lmagan hollarda yuzaga keladi. Bizning sharoitda yakdillik "ma'kullaymiz" degan g'alati shaklga kirib keladiki, bu iqtisodiyotimizning o'zigagina emas, balki butun jamiyatimizga ham zarar etkazadi. Shunday bo'lsa-da, bizdagi ko'pgina boshqaruvchilar va parlament vakillari, noyiblar shu tamoyilga amal qilishga moyildirlar.

Kollegial (ko'pchilik) tamoyili "koalitsiyalar" ya'ni turli ittifoq yoki birlashmalar ro'y rost ma'lum bo'lib turgan vaziyatlarda, har hil fikrlar raqobat qiladigan hollarda amal qiladi. Shu sababli qaror qabo'l qilishda ovoz berish yo'liga o'tiladi. Bunday hollarda qabo'l qilish uchun ko'pchilikning ovozigaga tayaniladi. Ko'pchilik hollaarda yarmidan ko'p ovoz gohida printsiptial masalalar yuzasidan me'yor 2/3 deb tasdiklanadi.

Konsensus tamoyili pur fikrlilik ya'ni fikrlar moralizmi kuchaygan hamda axborot oqimining tobora zo'rayib borgan hollarda qo'llaniladi. O'z mohiyati bilan: Konsunes-bu qarorlarni ishlab chikish jarayonida barcha baxsli masalalar va turli-tuman fikrlar yuzasidan bir bitimga kelish yoki kelishishdir.

Konsensusga o'zaro fikr almashish va maslahat qilish, shuningdek oldinga surilayotgan muqobil masalalarni maqsadga muvofiqlashtirishning har hil usullarini qo'llash yordamida erishiladi. Ayniqsa, "Ringi" usuli yapon biznesida keng kullaniladigan usuldir. "Yaponcha -ruscha katta lugat"da "ringi" atamasi muammoni xal qilishga majlislar chakirmasdan turib, surab chikish yuli bilan rozilik olish deb ta'riflanadi. Uning bir necha bosqichlari bor.

### **"Ringi" usuli ko'llash bosqichlari**

- Birinchi bosqich \*Bu bosqichda firma rahbariyati qanday muammo yuzasidan qaror qabo'l qilinishi lozim bo'lsa, shu muammoga (masalanb yangi mahsulot turini ishlab chiqara boshlash kerak degan muammoga) doir umumiy mulohazalarni jalb etilgan mutaxassislar bilan birgalikda oldinga suriladi.
- Ikkinchi bosqich \*Muammo "pastga", ya'ni, loyiha ustida ish tashkil etililadigan pog'onaga o'zatiladi.
- Uchinchi bosqich \*Bu bosqichda tayyorlanayotgan loyiha barcha jihatlarini bo'yicha ijrochilar bilan batafsil kelishib olinadi. Aslida bu ixtiloflarni, qarama-qarshi nuqtai nazarlarini bartaraf etish bosqichidir.
- Turtinchi bosqich \*Muammoni xal qilish uchun mahsus kengash va konferentsiyalar o'tkaziladi.
- Beshinchi bosqich \*Bu bosqichda xujjat ijrochilar tomonidan imzolanadi, har kim o'z muhrini bosadi va xujjat firma raxbariyati tomonidan tasdiqlanadi.

Yaponiyada "ringi" usulini extiyotkorlik, avaylash, jamoat ma'suliyatini oldinga suruvchi boshqaruv falsafasining ko'rinishlaridan biri deb hisoblamas odat tusiga kirgan. Garchi bu usul haddan tashqari sermashaqqat bo'lgani uchun yapon matbuotida kim bo'lsada. Uni qo'llashdan voz kechish to'g'risida hech narsa deyilmaydi.

Qarorlar shaxs tomonidan qabul qilinar ekan, unda shu shaxs fazilatlarining u yoki bu darajada aks topmasligining hech iloji yo'q. Shu nuqtai nazardan quyidagi ko'rinishdagi qarorlarning mavjudligi e'tirof etiladi:

- \*mo'tadil, muvozanatlashgan qarorlar;
- \*turtki bo'luvchi (impulsi) qarorlar;
- \*tinch holatni saqlovchi (inetli) qarorlar;
- \*tavvakal (riskli) qarorlar;
- \*ehtiyotkorana qarorlar;
- \*oqilona qarorlar.

**Muvozanatlashgan qarorlarni** odatda mazkur muammoni obdon bilgan, har bir xarakatini "etti o'lchab bir kes" qabilida ish tutadigan, o'zining hatti-harakatlariga tanqidiy nuqtai nazardan yondoshadigan menejerlar qabo'l qiladi. Bunday boshqaruvchilar qarorni qabo'l qilishdan oldinroq u to'g'risida o'zining tayanch fikriga ega bo'lgan bo'ladi.

**Turtki beruvchi (impulsi) qarorlarni** qabul qiluvchilar boshqaruvchilar rangma-rang fikr, g'oyalarni osonlik bilan o'ylab topadigan, ammo



ularni aniqlash, baholash, tekshirishga imkoniyat topaoladigan rahbarlardir. Shu sababli bunday qarorlar birdaniga qabul qilingan qarorlar bo'lib etarli darajada asoslanmagan va ishonchsiz bo'ladi.

**Tinch holatni saqlovchi (inertli)** qarorlar chuqur izlanishlar natijasida qabul qilinadi. Bu erda tezkor g'oyaning paydo bo'lishdan ko'ra ko'proq aniqlik kiritish, nazorat qilish asosida qaror qabo'l qilinadi. Shu sababli bunday qarorlarda novatorlik, originallik va juda sozlik alomatlari o'z aksini topmaydi.

**Tavvakal (riskli) qarorlar** impulsi qarorlardan farqi shundaki uni qabul qiluvchi boshqaruvchilar o'z tahminlarini asoslashga o'rinmaydilar. Ular o'zlariga oshingan holda har qanday xavfdan qo'rqmaydilar.

**Ehtiyotkorona qarorlar** o'z ishiga nihoyat puxta yondoshadigan, unga tanqidiy nuqtai nazardan qaraydigan, turli variantlarni baholab ish tutadigan menejerlar tomonidan qabul qilinadi. Bu qarorlarda inetli qarorlardan ham ko'proq originallik va yangilik alomalari o'z aksini topmaydi.

Qayd qilingan qarorlar odatda tezkor boshqaruvni amalga oshirish maqsadida qabul qilinadi. Strategik va taktik boshqaruv maqsadida esa iqtisodiy taxlillab optimallashtirishga asoslangan **oqilona qarorlar** qabo'l qilinadi.

### 3.3. Qarorni ishlab chiqish va uni qabul qilish

Qarorni ishlab chiqish quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi. Albatta, rahbar uchun qaror qabo'l qilish shunchaki yolgiz yoki chegaralangan maqsad emas. Bu erda bosh masala muqobil variantni tanlash emas, balki boshqaruv oldiga qo'yilgan maqsadning oqilona echim yo'lini topishdan iborat. Shu sababli qarorni ishlab chiqish jarayoni ayrim unsurlar mazmuni va ko'lamiga ko'ra hilma-hil va ancha murakkabdir. Qarorni ishlab chiqish jarayoni quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi.

Ravshanki, bunday sxemani taxminiy deb bilmoq lozim. U vaziyatning hususiyatlariga va hal qilinayotgan holatning ko'rinishiga qarab o'zgarishi mumkin. Umuman qarorni ishlab chiqish jarayonida quyidagi savollarga to'g'ri javob topish uta muximdir:

- \* nima qilmoq kerak (ob'ekti miqdori va sifati);
- \* qanday xarajat (resurslar) evaziga;
- \* qanday tarzda (texnologiyada) bajarmoq kerak
- \* kim uchun bajarmoq kerak
- \* qanday muddatda bajarish lozim;
- \* kim tomonidan bajarmok kerak
- \* qaysi joyda bajarmoq lozim;
- \* qanday (iqtisodiy, sotsial, texnikaviy, ekologik) samara beradi.

Agar ish savollarga miqdor nuqtai nazardan to'g'ri javob topib, ularni makon va zamon bilan shuningdek, resurs va bajaruvchilar bilan bog'lay olsangiz, bilinki siz qarorni ishlab chiqish texnologiyasini to'liq uddalay olgan bo'lasiz.

**Vaziyatni tahlil qilish va muammoni aniqlashda ko'p omillarga e'tibor qaratish kerak. Chunki, qarorni ishlab chiqish jarayoni vaziyatni tahlil qilish va vazifani aniqlab olishdan boshlanadi. Vaziyatni tahlil qilish quyidagilarni amalga oshirishni talab qiladi:**

\*tahlil qilinayotgan ob'ekt xolatini uning sifat jixatlarini, resurslar bilan ta'minlanganligini tahlil qilish;

\*mazkur ob'ekt samaradorligini jahonning eng yuqori samaraga ega bo'lgan mos ob'ekt bilan taqqoslash;

\*taqqoslanayotgan ob'ektlar ko'rsatkichlari o'rtasidagi tafovutlar sababini aniqlash;

\*adabiyotlar manbaini, ilmiy tadqiqot ishlari bo'yicha hisobotlarni, patent fondi, iste'molchilar imkoniyatlari va davolarini taqlil qilish;

\*ishlab chiqaruvchi va iste'molchilardagi ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik darajasini tahlil qilish;

\*mazkur ob'ektning taraqqiyot yo'nalishini shakllantirish va x.k.

Boshqarish jarayoni hamisha biron-bir masalani hal qilishdir, chunki tashkiliy jarayonlar buzilishi tufayli belgilangan parametrlardan og'ish sodir bo'ladi, yangi tashkiliy jarayonlarga zaruriyat tug'iladi, natijada ishlab chiqarish sharoitlari o'zgaradi. Binobarin, birinchi navbatda ishlab chiqarish oldida kanday muammo paydo bo'lganligini bilish, uni umumiy tahlil qilish va hal etish zaruriyatini aniqlash kerak.

Qaror qabul qilish zaruriyati va tahdid qilinayotgan ob'ektdagi aniq vaziyat aniqlangach turli yo'llar bilan erishiladigan qaror maqsadida shakllantiriladi va uning echimi bo'yicha vazifalar belgilanadi. Qaror maqsadi yuqori organ tomonidan ko'rsatib berilishi yoki mamlakatda yuzaga kelgan vaziyatga belgilanishi mumkin. Masalan, respublikamiz uchun g'alla etishtirishni keskin ko'paytirish va bir qator mulohazalarga ko'ra, donni etishtirishga eng yaxshi moslashadigan tumanlar aniqlanadi. Vazirlik ularning ixtisoslashuvini o'zgartirish to'g'risida qaror qabul qiladi va buning uchun u tumanlarni don etishtirishga ko'chirish rejasini ishlab chiqadi. Tuman rahbarlari topshiriq olgach, qaror ishlab chiqishga har tomonlama tayyorgarlik ko'radi.

Bu erda asosiy maqsad va vazifa xalq xo'jaligiga zarur don mahsulotini etishtirishdir. Shunday qilib muammoni aniqlash quyidagi tadbirlarni o'z ichiga oladi.

Mezonlarni tanlash vazifalarning xar hil variantlarini muhokama qilish, ularning kuchli va zaif tomonlarini aniklashdan boshlanadi. Bu masalani hal qilishda taklif qilingan variantlarni iktisodiy taxlil qilish muhim ahamiyatga ega. Berilgan variantlarni echishda matematik, grafik, mantiqiy va boshqa usullar qo'llaniladi.

Tanlab olingan variantning muvofiqligi va afzalligi iqtisodiy, ijtimoiy, siyosiy, texnik va boshqa mezonlarni bo'yicha umumiy tarzda baxolanadi. Eng kulay qarorlarni ishlab chiqish ko'p jihatdan omilkor kishilarning va ayniqsa kelgusida shu qarorni bajaruvchilarning fikri nakadar to'la hisobga olinganligiga bog'liq.

Mezonlar tanlab bo'lingach endi anik omillar va sharoitlarni tanlashga o'tiladi. Zero, ishlab chiqarish natijalari va maqsadning amalga oshuvi shularga bog'lik bo'ladi. Bularga yana resurslar (moddiy, moliyaviy, mehnat), texnika va texnologiya, topshirikni bajarishga ketadigan vaqt, xom-ashyo etkazib beruvchilar, o'zaro aloqalar va hokozalar kiradi.

Mezonlar aniqlanib bo'lingach qaror tayyorlashning navbatdagi bosqichiga o'tiladi. Bu bosqichda kuyilgan vazifani bajarish modeli ishlab chiqiladi.

Model - bu botsshcharish oldida turgan vazifani hal etish sxemasidir.

Model oddiy yoki programmalashni talab qiluvchi murakkab bo'lishi mumkin. Murakkab qarorlarni qabul qilishda matematik yoki statistik modellardan foydalaniladi. Bu modellar muammolarni miqdor jihatdan tavsiflaydi va optimal variantli boshqarish qarorini qabul qilish uchun asos xizmatini o'taydi.

Modellashtiroish quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

tahlil qilinadigan muammolar tarkibiy qismlarga bo'linadi, omillar aniqlanadi;

Tanlab olingan omillarning o'zaro aloqasi aniqlanadi, o'zaro ta'siri baholanadi, vazifani hal etish modeli belgilanadi;

\*tadbirlar majmuasi ishlab chiqiladi;

\*qarorlar variantlarning samaradorligi ularni amalga oshirish yo'llari aniqlanadi.

Bularni quyidagi sxemada ifodalash mumkin:

Qaror modeli ishlab chiqish

Qarorni modellashtirish

Modelni tekshirish, bo'linishini baholash

Algoritm tuzish

Dastur tuzish

Qarorlarni tanlash va ularni uzil-kesi qabo'l qilish raxbarlar tomonidan amalga oshiriladi. Bunda raxbar qarorni yakkaboshchilik asosida qabo'l qilishi mumkin. Odatda yakkaboshchilik kupchilik fikri bilan kushib olib boriladi, ya'ni:

\*tanlangan qaror variantini tegishli tashkilotlar bilan kelishib olinadi;

\*qaror uzil-kesil qabo'l qilinadi va hujjat (buyruk, farmoyish berish, rejani tasdiklash va x. k.lar) bilan rasmiylashtiriladi;

\*qaror aniq ijro etuvchi shahslarga etkaziladi. Har bir qarorni qabo'l qilishda raxbar boshqaruv mutahassislari tavsiya etgan kuyidagi Yuta tamoyilga amal qilsa foydadan holi bo'lmas edi:

Tafsilotlarni bilib olishdan oldin muammoni to'laligicha tasavvur qil.

Ehtimol tutilgan hamma variantlarni ko'rib chiqmaguncha qadar qaror qabul qilish.

Hatto hamma tan olgan xaqiqatlarga ham shubxa bilan qara, ularni rad etishdan qo'rqma.

Muvaffaqiyat juda oz bo'lib ko'ringanda ham oldinda turgan muammoga turli xil nuqtai nazarlardan qarashga intiladi.

Hal qilinadigan muammoning mohiyatini yaxshiroq tushunib olishga o'xshashlikni izla.

Haqiqatga yahshilashish uchun imkoni boricha ko'proq savollar ber.

Xayolingga kelgan birinchi qaror bilan kanoatlanib qolma.

Uzil-kesil qaror qabul qilishdan oldin o'z muammolarning haqida biron bir kishi bilan gaplashib ko'r.

O'z sezgi va hayajoningga e'tibor bilan qara.

Har bir kishi xayotga va har kuni paydo bo'lib turadigan muammolarga o'z nuqtai nazaridan qarashini unutma.

Imkoni boricha kamrok farmoyish berish kerak. Tajriba shuni ko'rsatadiki, farmoyish qanchalik ko'p bo'lsa, uni bajarish va ijrosini nazorat qilish shunchalik qiyin bo'ladi. Bir vaqtda bir necha farmoyish berish tavsiya etilmaydi. Topshiriklarni har xil vaqtda bajarilish izchilligiga qarab berish maqsadga muvofikdir.

### 3.4. Qarorlarning ijrosini uyushtirish va ularning bajarilishini nazorat qilish

**Qarorlarni bajarish** - bu oqibat natijasida yuqori buginda qabul qilingan rejalari, shuningdek, shu rejalar asosida quyi buginlar (tsex, uchastka, brigada, smena, har bir hodim) uchun tuzilgan reja yoki topshirikldarni bajarish yoki farmoyish tarzida rasmiylashtiriladi, so'ngra u ma'muriy hujjat tusini oladi. Unda aniq ijrochilar bajarish muddatlari, nazorat qilish usullari va hakoza ko'rsatilgan bo'ladi.

**Qarorlarning bajarilishiga rahbarlik qilish** - bu firma, korxon, tsex, uchastka, brigadaning boshqarish apparati tomonidan ishlab chiqarish yoki hizmat ko'rsatish jarayoniga rahbarlik qilish bo'yicha aniq masalalarni hal etish demakdir.

Bunda xar bir bo'linma o'zining funktsional vazifasini bajarish bilan band bo'ladi. Binobarin, boshqarishning yagona tizimi amal qiladi. Shu tariqa barcha boshqaruv bo'linmalari bir-biriga o'zaro ta'sir ko'rsatib bosh rejalarning bajarilishini ta'minlaydi.

Rahbarning asosiy vazifasi boshqaruv tizimini maqsadga muvofiq uyushtirishdan va o'zi uchun ishlab chiqarishning tub masalalari bilan shug'ullanish imkoniyatini yaratishdan iboratdir.

Qarorlarni bajarishga rahbarlik qilish jarayonida rahbarning vazifasi xodimlarning shaxsiy manfaatlarini umum manfaatlar bilan muvofiklashtirishga erishishdan iboratdir. Jamoaga muvaffaqiyatli rahbarlik qilish farmoyish berish va nazorat qilish usullari, shakllari va texnikasini bilishgina emas, balki topshiriklarni bajarishga hodimlarni safarbar eta olish qobiliyatini ham talab qiladi.

Mavjud yutuqlarni rahbar faqat o'zining xizmatlari etib ko'rsatilmasligi lozim. Qaror ijro etilmay qolganda aybdorni jazolashdan oldin uning sabablarini diqqat bilan o'rganish zarur.

Ko'pgina rahbarlar yaxshi qarorlar qabul qilishni bilmasliklari tufayli emas, balki ularni amalga oshirishni tashkil qila bilmasliklari sababli o'z lavozimlarga moe kelmay qoladilar. Ba'zida bir masala yuzasidan ikki-uch martalab qaror qabul qilinadi.

Qarorlarning bajarilmay qolish sabablari ham shundadir.

Qarorni muvaffaqiyatli amalga oshirishi uchun ko'rgazmali sxema -grafikni tuzish lozim. Unda ijrochilar, bajarish muddatlari, taqsimlangan ish xajmi, ob'ektlarga bo'lish, sarflanadigan o'rtacha vaqt, moddiy va moliyaviy resurslarga bo'lgan extiyoj qayd qilinadi.

Tashkiliy reja ijrochilarga etkaziladi, tushuntiriladi, zarur bo'lgan taqdirda yo'l-yo'riq uslubiy ko'rsatmalar beriladi.

Qarorlarni bajarilishiga rahbarlik qilishda rahbar muayyan me'yoriy xujjatga tayanadi. Korxon, firma tug'risida qonun yoki Nizom ana shunday me'yoriy xujjatlardan xisoblanadi. Bu xujjatda mazkur korxon (bo'linma)ning asosiy vazifalari, xuquq va majburiyatlaridan tashqari uning shtat jadvali va ma'muriy rahbar (boshliq, mudir) ko'rsatilgan bo'ladi. Nizomda ko'pincha ushbu bo'linmaning boshqa xizmatlar bilan funktsional alokalari tartibga solinadi.

Bunday Nizomning tahminiy tartibi quyidagicha bo'lishi mumkin:

**Korxonada va uning bo'linmalarini boshqarishga oid  
Nizom**

**I. Umumiy qism.**

1. Bo'lim yo'nalishi (ixtisos) \_\_\_\_\_
2. Bo'lim nomi \_\_\_\_\_
3. Bo'limga rahbarlikni \_\_\_\_\_ amalga oshiradi.

**II. Bo'lim shtatlari.**

4. Rahbar \_\_\_\_\_  
(familiyasi, ismi, otasining ismi)
5. Rahbar o'rinbosori \_\_\_\_\_  
(familiyasi, ismi, otasining ismi)
6. Ishchilar \_\_\_\_\_
7. Xizmatchilar \_\_\_\_\_
8. Injener texnik xodimlar \_\_\_\_\_
9. Kichik dastyor xodimlar \_\_\_\_\_
10. O'quvchilar \_\_\_\_\_
11. Boshqa xodimlar \_\_\_\_\_

**III. Bo'limning asosiy vazifasi**

12. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**IV. Bo'lim funksiyalari**

13. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## v. Boshqa bo'limlar bilan o'zaro aloqa

Ma'lumot va materiallarni (kimdan va qanday materiallarni) oladi.	Muddati	Ma'lumot va materiallarni (kimdan va qanday materiallarni) beradi.	Muddati
1	2	3	4
Kimdan:		Kimga:	
1	Uzo'i	1.	Uzo'i
2	bilan	2.	bilan
3		3.	
va  .k.o.		va  .k.o.	

Shunday qilib har bir boshqaruv bo'linmasi yaxlit uyushtirilgan bo'lib, uni bitta rahbar boshqaradi. Xodimlar o'rtasida majburiyatlar va javobgarlik ular uchun mustaqillik va tashabbus ko'rsatishning eng ko'p imkoniyatlarini ta'minlaydigan qilib taqsimlanadi.

Har bir bo'linmada barcha xodimlarning vazifalari, javobgarligi va huquqi:

Huquq vazifasiz, vazifa huquqsiz bo'lmaydi

degan tamoyilga amal qilingan holda aniq belgilanadi. Shunga binoan har bir xodimga majburiyat, huquq va javobgarlik yozma tarzda aniqlashtiriladi. Bu esa xodimlarning bir-birlarining ishiga aralashishidan holi qiladi.

Nizomga binoan odatdagi sharoitlarda raxbar faqat o'ziga bo'ysinuvchilargina farmoyish beradi. Boshqa bo'ysinuvchilarga farmoyish faqat ularning bevosita rahbarlari orqali beriladi. Masalan, tsex boshlig'i formal jihatdan xizmat bo'yicha o'zidan past turgan barcha xodimlarga buyruq berish huquqiga ega. Biroq, u bevosita rahbarlarni chetlab buyruk berganda bu hol:

\*tashkiliq parokandalikka olib keladi;

\*intizomga salbiy ko'rsatadi;

\*ko'ngilsizlik sotsial oqibatlarini keltirib chiqaradi. Ba'zan rahbarlarning o'rtasida bir-birining ishiga aralashish hollari ruy beradi. Bunday xarakter ham rahbarlar orasida ma'lum norozilikni keltirib chiqaradi.

Boshqarish jarayonidagi ohirgi bosqich - bu qabul qilingan qarorlarning ijrosini nazorat qilishdir.

Nazorat - bu qaytma (javoban) aloqa shakli hisoblanib, yuqori boshqaruv organi tomonidan chiqarilgan buyruq, farmoyish va o'rnatilgan rejalarning joylarda bajarilish darajasi to'g'risidagi ma'lumotni aniqlash usulidir.

Haqiqiy holatni bilib olmasdan va dalillarni tekshirmasdan turib, to'g'ri va oqilona rahbarlik qilib bo'lmaydi. Iquyi zvenolarni boshqarishda asosan hisobga olishning tezkor va buxgalteriya turlaridan foydalaniladi.

Yaxshi yo'lga qo'yilgan hisob samarali qarorlar ishlab chiqish, ularning bajarilishini kuzatib borish imkonini beradi. Xisobga olishdagi chalkashlik odatda

ishlab chiqarishni boshqarishda ahvolning yomonligidan va katta kamchiliklar mavjudligidan dalolat beradi.

**Nazorat funksiyasi** rahbarning eng muhim funksiyasidir. Rahbar oqibat natijada qabo'l qilinadigan qarorlarning tashabbuskori bo'lib, chiqishi tufayli u ana shu qarorlarning bajarilishi ustidan nazoratni tatkil qilishning ham tashabbuskori bo'lishi kerak. Qarorlarning ijro etilishni nazorat qilmaydigan rahbar o'zi ishlayotgan ishlab chiqarishgina emas, balki boshqa korxonalariga ham zarar keltiradi. Bunda boshqaruv topshiriqlari o'z vaqtida bajarilmaydi, ayrim hollarda kechikish, o'zilishlar ro'y berish mumkin va x.k.

O'z qarorini tekshirmagan rahbar intizomsiz, ijrochilarni noto'g'ri tarbiyalagan rahbar hisoblanadi.

Yaxshi yo'lga qo'yilgan nazorat ishonchli qaytma (teskari) aloqadir. Bunday aloqa bo'lmasa, boshqarish tizimi normal ishlay olmaydi, boshqarish qarorlarining amalga oshirilishiga o'z vaqtida tuzatishlar kiritib bo'lmaydi.

"Qarorning amalga oshirilishi hulosalar chiqarishni ham o'z ichiga oladi. Bundan maqsad ta'sir o'tkazishning haqiqiy natijasi va samarasini aniqlash, shuningdek, qaror qabul qilish usullari va vositalaridan foydalanish tajribasini umumlashtirishdir.

### **Tayanch iboralar:**

<ul style="list-style-type: none"><li>• Qaror</li><li>• Boshqaruv qarorlari</li><li>• Vazifa</li><li>• Vosita</li><li>• Javobgarlik</li><li>• Muddat</li><li>• Ringi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sterotip qaror</li><li>• Tashabbusli qaror</li><li>• An'anaviy qaror</li><li>• Tezkor qaror</li><li>• Muntazam qaror</li><li>• Konsensus</li><li>• Kolegial</li></ul>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



### **O'z-o'zini tekshirish uchun savollar:**

1. Qaror nima?
2. Boshqaruv qarorlari qanday talablarga javob berishi kerak?
3. Boshqaruv qarorlari qanday unsurlarni o'z ichiga oladi?
4. Boshqaruv qarorlari qanday tavsiflanadi?
5. Strategax va taktik qarorlar umumiy va maxsus qarorlardan nimasi bilan farq qiladi?
6. Streotip va tashabbusli qarorlar qanday hollarda qabul qilinadi?
7. An'anaviy va tavsiyali qarorlar aniq va noaniq qarorlardan nimasi bilan farq qiladi?
8. Amal qilish xususiyatiga ko'ra boshqaruv qarorlari qanday turlarga bo'linadi?
9. Yakkaboshchilik va yakdillik asosida qaror qabul qilish mumkinmi?
10. Qaror qabul qilishning kollegial va konsensus tamoyillari to'g'risida nimalar deya olasiz?
11. Qaror qabul qilishda "Ringi" usulining mohiyati nimada?
12. Boshqaruvchining shaxsiy fazilatlari ta'sirida qanday qarorlar qabul qilinishi mumkin?
13. Qarorni ishlab chiqish qanday bosqichlarni o'z ichiga oladi?
14. Vaziyatni tahlil qilish va muammoni aniqlashda nimalarga e'tibor beriladi?
15. Mezonlarni tanlash, qaror modelini ishlab chiqish va maqbul variantni tanlash qay tarzda amalga oshiriladi?
16. Qarorni ishlab chiqish va uni uzil-kesil qabul qilish kim tomonidan amalga oshiriladi?
17. Qarorni bajarish va uning bajarilishini nazorat qilish deganda nimani tushunasiz?
18. Qarorning bajarilishini nazorat qilishda qanday me'yoriy hujjatlarga tayaniladi?
19. Qarorning bajarilishi qanday nazorat qilinadi?

## 4-mavzu. Strategik boshqaruv va rejalashtirish

### 4.1. Startegiya va strategik boshqaruv to'g'risida tushuncha

Strategiya so'zi grekcha "strategos" iborasidan olingan bo'lib "general san'ati" ma'nosini bildiradi. Bu atamaning xarbiy sohadan kirib kelganiga ta'jublanmaslik kerak. Zero, strategiya Aleksandr Makedonskiyga butun dunyoni ishg'ol qilishga imkon tug'dirgan.

O'zbek tilining izohli lug'atida ham strategiya atamasi:

- "yirik harbiy operatsiyalar va umuman urush olib borish san'ati";
- "ijtimoiy -siyosiy kurashga rahbarlik qilish san'ati va ilmi" ma'nosida talqin etilgan.

Xarbiy sohada hozir ham bu atama yuqori qo'mondonlik tomonidan harbiy jarayon (operatsiya)larni rejalashtirish san'ati ma'nosida ishlatiladi. **Istiqbolni aniq bashorat qilish uchun strategiya zarurdir.**

**Startegiya**-bu:

- *istiqbolni tadqiq qilish, turli stsenariyalarni tahlil qilish san'ati;*
- *istiqbolda raqobat kurashida afzallik beruvchi g'oya;*
- *korxonaning umum faoliyati (fondi, quvvati, xarajati, foydasi va hokazo)ni nazorat qiluvchi keng qamrovli tizimdir.*

Strategiya o'z harakat doirasi bo'yicha quyidagi turlarga bo'linadi. Sxemadagi bosh strategiya korxonada vazifalarini ro'yobga chiqarishning asosiy usulidir. Bundan tashqari korxonada quyidagi startegiya ham ishlab chiqiladi:

- *maxsus strategiyalar;*
- *funksional strategiyalar;*
- *mujassamlashtirilgan strategiyalar;*
- *diversifikatsiyalashgan strategiyalar.*

**Maxsus strategiyalar** juda e'tiborli hollarni oldindan bashorat qilish maqsadida ishlab chiqiladi. Masalan, korxonaning bankrotlikka qarab borayotganligi payqab qolinsa uning oldini olish bo'yicha uzoq muddatga tuzilgan strategiyalar shu strategiyalar turkumiga kiradi.

**Funksional strategiyalar** korxonaning ayrim bo'limlari va xizmatlari oldidagi vazifalarni amalga oshirish yo'llarini ifodalaydi. Bu ishchi strategiyalardir.

**Mujassamlashtirilgan strategiyalar** bu korxonaning yaxlit faoliyatini o'zida jamlagan mo'ljaldir.

**Diversifikatsiyalashgan** strategiya korxonada (firma) larning faoliyat sohalari va ishlab chiqaradigan mahsulotlar turini kengaytirish oldidagi vazifalarning amalga oshirish yo'llarini ifodalaydi.

Strategiyani belgilash korxonada miqyosidan boshlanadi. Odatda korxonada (firma)ning istiqboldagi faoliyatini mo'ljallash jarayoni quyidagi muhim jihatlarning tahlilidan boshlanadi.

## Korxonada darajasidagi strategiya

- Marketing
- *Bozorning qaysi bir segmentiga e'tiborni kuchaytirish lozim?*
  - *Nima uchun aynan bizning tovarlarni sotib olishlari kerak?*
  - *Assortiment va sifat qanday bo'lmog'i lozim?*
  - *Tovarni reklama qilishdan boshlab to sotishgacha bo'lgan bosqichlarda sarflanadigan mablag'larni qanday taqsimlash kerak?*
  - *Baho siyosati qanday bo'lmog'i lozim?*
  - *Bozorimiz salmog'i regionlar bo'yicha qanday bo'lishi kerak?*
- Ishlab chiqarish
- *Ishlab chiqarishimizning mo'ljaldagi darajasi qanday bo'lishi kerak?*
  - *Qaerga va qachon investitsiyani qilish ma'qulroq?*
  - *Ehtiyot qismlarni sotib olishimiz kerakmi yoki ularni o'zimiz ishlab chiqarishimiz ma'qulmi?*
  - *Band bo'lgan ishchilarga qanday darajadagi malaka zarur?*
  - *Qaysi muddatga zaxiralar bilan ta'minlamog'imiz zarur?*
- Moliya
- *Joriy va kapital xarajatlar qo'lami qanday?*
  - *Moliyalashtirish manba'lari qanaqa?*
  - *Aylanma kapitalni ko'paytirishni qanday moliyalashtirish kerak?*
- Kadrlar
- *Xodimlarni ishga qabul qilish kerakmi yoki borlarini o'qitish lozimmi?*
  - *Band bo'lganlar sonini qanday qisqartirish kerak?*
  - *Ishchi kuchiga bo'lgan haqiqiy talab qanday?*
  - *Xodimni qanday qilib saqlash yoki jalb qilish mumkin?*
- Tadqiq faoliyati
- *Tadqiqotning qaysi yo'nalishiga ustuvorlikni berish lozim?*
  - *Tovarning qaysi jihatlariga qachon o'zgartirish kiritish kerak?*
- Ta'minot
- *Tovarni kim etkazib beradi?*
  - *Etkaziladigan tovar assortimentiga qanday o'zgartirish kiritish zarur?*

Qayd qilinganlarni aniqlash jarayonida strategiyani quyidagi tamoyillariga e'tibor berilsa foydadan xoli bo'lmas edi:

- *“Bo'sh kema”*
- *“Oqimga qarib suz”*
- *“O'zgaruvchilikni rejala”*
- *“Yangilik ekanmi-bu yaxshidir”*
- *“Kelajakni o'z qo'ling bilan yarat”.*

Ammo strategiyani aniqlashda unutmaslik kerakki:

- *Tovuq donni bittalab cho'qiydi.*
- *Boshingdan haklab sakrayolmaysan.*

Korxonaning istiqboldagi strategiyasini asoslash maqsadida quyidagi holatlarga nisbatan xodimlarning fikrini aniqlab olish o'rinlidir.

Xo'sh, strategik boshqaruvning o'zi nima? **Strategik boshqaruv** - bu korxonalar (firma)ning istiqboldagi maqsadi va imkoniyati bilan xodimlar manfaatini uyg'unlashtirishga mo'ljallangan uzoq muddatli boshqaruv usulidir. Boshqacha qilib aytganda, strategik boshqaruv - bu strategik maqsadni amalga oshirishga qaratilgan boshqaruv faoliyatidir.

Ayrim korxonalar (firma)lar turli sabablariga ko'ra strategik boshqaruv jarayoni bilan chuqur shug'ullanmaydilar. Bu sabablarning ayrimlarini keltiramiz:

- *yuqori pog'onadagi rahbariyat korxonalar axvolini to'liq tavsiflovchi axborotga ega emas. Bunday xol mavjud hisob-kitoblar, axborot tizimining mukammal emasligi oqibatida bo'lishi mumkin. Tabiiy bunday sharoitda boshqaruvchilar mazkur korxonaga raqobatdosh bo'lgan korxonalar to'g'risida, bozordagi talab, tannarx, baho haqidagi ma'lumotlarga ega bo'la olmaydilar.*

- *ko'pchilik menejerlar korxonalar faoliyatini bilishi nuqtai nazardan o'zlarini yuqori baholaydilar. Ular odatda salbiy ma'lumotlarni tan olishmaydi va ularga o'zgartirish kiritishga urinishadi.*

- *ko'pgina firma rahbarlari mavjud holat yordamida korxonalar nufuzini saqlab turishga xarakat qilishadi. Ular yangilikka intilishmaydi, xodimlar tomonidan inovatsiyaga bo'lgan tashabbusni qo'llab-quvvatlamaydi.*

- *aksariyat rahbarlar korxonalar (firma)ning joriy rejalarini tuzishni afzal ko'rishadi, kundalik vazifalari bilan cheklanishadi. Bunday hol ularni korxonalar istiqboli to'g'risida fikrlashga undamaydi.*

- *o'tkinchi muvaffaqiyat menejerlarning eski rahbarlik uslubini qo'llashga majbur qiladi. Aynan shunday holat bugungi kun yoki istiqboldagi xolatni inkor etishga undaydi.*

Bunday va shunga o'xshash salbiy sabablarga qul bo'lgan rahbar korxonalar inqirozga yuz tutgandagina strategik boshqaruvga murojaat qiladilar. Afsuski, unda kech bo'lgan bo'ladi.

Strategik boshqaruv usulining paydo bo'lishi va amaliyotga qo'llanish zaruriyati ob'ektiv sabablar bilan bog'liq bo'lib, bunga eng avvalo korxonalar ta'sir qiluvchi tashqi muhitning o'zgaruvchanligi muhim rol o'ynaydi. Bu usulning rivojlanishi bir necha bosqichni o'z ichiga oladi.

**Bajaruvchanlikni nazorat qilish asosida boshqarish usuli.** Bu bosqichda korxonaning o'zgarishga bo'lgan ta'sirlanishi (reaktsiyasi) voqea sodir bo'lgandan so'ng paydo bo'ladi. Bu reaktiv moslashuv bo'lib, ko'pgina korxonalar rahbarlariga xos. Ammo tez sur'at bilan sodir bo'ladigan o'zgarishlar sharoitida bunday usul hech ham qo'l kelmaydi.

**Ekstrapolyatsiya qilish asosida boshqarish usuli.** Bunda o'zgarish sur'ati tezlashadi. Ammo istiqbol (kelajak)ni faqat oldingi davr o'zgarishlari tendentsiyasiga asoslanib ekstrapolyatsiya qilish yo'li bilan belgilash mumkin (uzoq muddatli rejalashtirish).

**O'zgarishlarni oldindan bashorat qilish asosida boshqarish usuli.** Bu usul o'zgarish sur'ati tezlashib, kutilmagan voqealar sodir bo'lgan hollarda shunga mos ravishda strategiyani ishlab chiqish yordamida amalga oshiriladi ( strategik rejalashtirish).

### **Shoshilinch ixcham qarorlarni qabul qilish asosida boshqarish usuli.**

Bozor munosabatlari barcha sohalarga shiddat bilan kirib kelayapti. Shunday sharoitda turli tuman vazifalar tezkor paydo bo'ladi. Ular faqat uzoqni ko'zlagan xolda rejalashtiriladi va boshqarilish amalga oshiriladi (strategik boshqaruv).

Umuman olganda strategik boshqaruv evolyutsion tarzda strategik rejalashtirish bag'rida paydo bo'ladi va uning tub mohiyatini aks etadi. U tubdan yangi strategiyani qo'llash bo'yicha qiyinchiliklarga duch kelgan korxonalar uchun juda ham qo'l keladi.

## 4.2. Strategik rejalashtirish va uning bosqichlari

**Strategik reja** - bu korxonaga (firma) ga uzoq davrga berilgan topshiriqdir. Bunday reja firma doirasidagi boshqa joriy, yillik rejalashtirish uchun boshlang'ich nuqta bo'lib xizmat qiladi. Strategik rejaning asosiy shakllari besh, o'n yil va undan ko'proq muddatlarga mo'ljallangan rejalardir.

Strategik rejaning o'ta muhim va zarurligi quyidagilar bilan izohlanadi. U:

- *korxonaning aniq maqsadini aniqlashga va shakllantirishga imkon beradi;*
- *korxonani tashqi muhitga moslashtirishga yordam beradi;*
- *samarali boshqarish tarkibi va tizimini yaratishga imkon beradi;*
- *ulkan korxonalar tarkibidagi barcha bo'g'inlarning faoliyatini muvofiqlantirishga sharoit tug'diradi;*

• *korxonaning barcha resurslarini ya'ni ishchi kuchi, moliyaviy, aylanma va asosiy fondlarni samarali taqsimotini ta'minlaydi va hokazo.*

Strategik rejalashtirish menejerlar mahoratini oshirishda, ularning strategik fikrlashini o'stirishda juda katta maktab rolini o'ynaydi.

Korxonaga maqsadi va vazifalarini amalga oshirish yuzasidan batafsil, har tomonlama kompleks tuzilgan reja strategik rejalashtirishning pirovard natijasi hisoblanadi. Strategik reja odatda korxonaning yuqori rahbariyati tomonidan ishlab chiqiladi. Uni xayotga tadbiq qilishda esa boshqarishning barcha bo'g'inlari ishtirok etishadi.

Strategik rejalashtirish jarayoni quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi.

Korxonaga maqsadi va vazifalarini tanlash strategik rejalashtirish jarayonining eng dastlabki va mas'uliyatli bosqichlaridan hisoblanadi. Bu jarayon rejalashtirishning keyingi barcha bosqichlari uchun mo'ljal vazifasini o'taydi.

Korxonaga faoliyatining bosh maqsadi- bu mahsulot ishlab chiqarishda kam xarjat sarflagan holda barcha ist'molchilarga yuqori sifatli mahsulot etkazib berish bo'yicha rejalar, topshiriqlar, shartnomalarni bajarishdan iborat. Strategik rejalashtirish sifati ham ana shu bosh maqsadning qanchalik to'g'ri tanlanganligi va qabul qilinganligiga bog'liq. Shu sohada tadqiqotlar maqsadning quyidagi mezonlariga mos kelishi lozimligini ko'rsatadi:

- *aniq o'lchovga ega bo'lishi;*
- *davr(muddat) ning aniq bo'lishi;*
- *amalga oshirish mumkinligi;*
- *muvofiqlashtirilishini ta'minlash mumkinligi.;*
- *ustuvorlikka ega bo'lishi.*

**Birinchi mezon** maqsadning aniq me'yoriy o'lchovga ega bo'lishini talab qiladi. Masalan, "shu davr ichida xodimlarning xizmat pila-poyalari borasidagi o'sishini taxminan 10-15 foizga oshirish", "bahosi shuncha foizga past bo'lgan rusumdagi mahsulotni ishlab chiqarish", va hokazo. Bunday maqsadlarni aniq qo'yish bilan rahbar barcha bo'g'inlarning istiqboldagi rivojlanishi bo'yicha aniq miqdoriy mo'ljallarni belgilaydi.

Strategik rejalashtirishdagi **ikkinchi mezon** - bu prognoz qilinayotgan vaqt (davr) ni aniq belgilash lozimligidir. Bu mezonga binoan strategik rejalashtirish uzoq

muddatli (besh yildan ko'proq muddatga), o'rta muddatli (bir yildan besh yilgacha) va qisqa muddatli (bir yilgacha) bo'lishi mumkin.

Maqsadga erishishning **uchinchi mezon** ikki jihat nuqtai nazardan muhimdir. Birinchidan, mo'ljallangan maqsadning amalga oshmasligi korxonani katta zararga, hattoki bankrotlikka olib kelishi mumkin. Ikkinchidan, amalga oshirish mumkin bo'lmagan maqsadning korxonaga oldiga qo'yilishi band bo'lgan xodimlarning muvaffaqiyatga intilishini bo'g'ib qo'yadi. Bu esa o'z navbatida ularning shaxsiy manfaatdorligini so'ndiradi. Ishlab chiqarishning samaradorligini pasayishiga olib keladi.

Strategik rejalashtirishdagi maqsadning **to'rtinchi mezon** - bu maqsadning muvofiqlashtirilishini hisobga olishdir. Bunday talab to'la-to'kis boshqaruvchilarning mahorati va malakasiga bog'liq. Bu erda gap qo'yilgan maqsadning boshqa maqsadlarning amalga oshishiga xalaqit bermasligi to'g'risida ketayapti. Maqsad va maqsadchalarning bir biriga muvofiq kelmasligi boshqarishning turli bo'g'inlari ishiga ko'pdan-ko'p qiyinchiliklar tug'dirishi mumkin.

Maqsadga erishishning **beshtinchi mezon** - bu strategik rejalashtirilayotgan ob'ekt bilan bog'liq bo'lib, uning ustvorligiga e'tibor beriladi. Masalan, foydalilik, bozor segmentlari, moliyaviy resurslar, inovatsiya, sotsial himoya va boshqalar. Bu sohalar bo'yicha maqsadlar-ham mazmunan, ham ifodalanish shakli nuqtai nazaridan bir-biridan tubdan farq qiladi. Darhaqiqat, agar so'z foydani uzoq muddatga rejalashtirish haqida ketsa u holda asosiy maqsad foyda, daromad qo'lami, kapital quymalarga ajratiladigan mablag' va hokazolar nazarda tutiladi.

Korxonaga taraqqiyotining bosh yo'nalishi va uning maqsadini to'g'ri tanlash quyidagi ikki omilga bog'liq:

- *tashqi muhit omili;*
- *ichki muhit omili.*

Strategik rejalashtirishni amalga oshirilayotganda bu omillarni inobatga olish juda ham zarurdir. Chunki aynan ularni hisobga olish korxonaga xavf soluvchi yoki yangi tug'ilishi mumkin bo'lgan xavf oldini olish imkonini beradi. Bu, albatta, o'ta ko'p mehnat talab qiladigan va ko'p xarajatli jarayondir. Unga sarflanadigan xarajatlar strategik rejalashtirish jarayoniga sarflanadigan xarajatlarning eng ko'p qismini tashkil qiladi.

Tashqi muhitni tahlil qilish quyidagi sxemada amalga oshiriladi.

**Iqtisodiy omillarni** tahlil qilishda iflyatsiya(deflyatsiya) sur'ati, soliq stavkasi, xalqaro to'lov balansi, aholining bandlik darajasi, korxonaning to'lovlik darajasi kabilarga e'tibor qaratiladi.

**Siyosiy omillarni** tahlil qilish jarayonida:

- *mamalkatlararo savdodagi ta'rif kelishuvlariga;*
- *bojxona siyosatida uchinchi mamalkatga qarshi yo'naltirilgan proteksionizm siyosatiga;*
- *mazkur davlat va uning etakchi siyosatchilarining antimonopoliya qonuniga bo'lgan munosabatlariga;*
- *mahalliy hokimiyatlarning kredit siyosati, ularning ssuda olish va ishchi kuchini yollash bo'yicha cheklovlari kabilarga e'tibor beriladi.*

**Bozor injiqliklari** ham korxonada faoliyati va uning samaradorligiga o'z ta'sirini o'tkazmay qo'ymaydi. Ularni tahlil qilish korxonada rahbariyatiga korxonada strategiyasini aniq bilishga va uning bozordagi mavqesini mustahkamlashga yordam beradi. Bu erda:

- *demografik o'zgarishlar;*
- *aholi daromadi darajasi va uning taqsimlanishi;*
- *tarmoqdagi raqobat darajasi;*
- *korxonaning bozorda egallagan salmog'i;*
- *bozor qo'lami yoki uni hukumat tomonidan himoyalanganligi tahlil qilinadi.*

**Texnologik omillarni** korxonada rahbarlari o'z diqqatlaridan chetda qoldirmasliklari zarur. Bunday tahlil:

• *ishlab chiqarishdagi texnologiyaning holatini, uning o'zgarish sur'atini, zamon talabiga javob beraolishini;*

• *yangi tovar va xizmatlarni loyihalashtirishda, axbrotlarni yig'ish, qayta ishlash va ularni uzatishda, aloqada zamonaviy hisoblash texnikalarining qo'llanilayotganligini aniqlashga va rejalashtirishga imkon beradi.*

**Raqobat omillarini tahlil** qilish raqobatdosh korxonalarining hatti-harakatlarini kuzatishga, ularni nazorat qilishga imkon beradi. Bunday tahlil mohiyatini quyidagi savollarga javob topish orqali bilish mumkin:

- *raqobatdosh bozorga nimani taklif qilayapti?*
- *raqobatdosh nima qilayapti va nima qilishi mumkin?*

Raqobatdoshlarni tahlil qilishda to'rtta tashxisiy zona ajratiladi. Bular:

- *raqobatdoshlarning kelgusi maqsadlarini tahlil qilish;*
- *raqobatdoshlarning joriy strategiyasini tahlil qilish;*
- *raqobatdoshlarning istiqboldagi rivojlanish imkoniyatlarini tahlil qilish;*
- *raqobatdoshlarning kuchli va kuchsiz tomonlarini tahlil qilish.*

Raqobatdoshlarning faoliyati va hatti-harakatlarini nazorat ostiga olish korxonada rahbariyatiga harqanday sodir bo'lishi mumkin bo'lgan xavfga tayyor bo'lib turishiga imkon beradi.

**Sotsial omillar o'z tarkibiga** o'zgarib turuvchi ijtimoiy qadriyatlar, udumlar, munosabatlar va fe'l atvorlarni oladi. Iqtisodiy beqarorlik sharoitida ayni sotsial sohada korxonada faoliyatiga salbiy ta'sir qiluvchi xavflar tug'iladi. Ularni bartaraf etish uchun samarali tahlil zarurdir.

**Xalqaro omillar tashqi** savdo monopoliyasiga barham berilgan sharoitda korxonada uchun o'ta ahamiyatlidir. Zero, ular xalqaro bozorlarga ishtirok etish huquqiga ega bo'ldilar. Korxonada rahbarlari shunday katta segmentda sodir bo'layotgan holatlarni kuzatish, ulardan ogoh bo'lish va korxonada manfaatini ko'zlab harakat qilishi lozim.

Tashqi muhit omillarini hisobga olish:

- *chet el raqobatdoshlariga qarshi huquumat himoyasini aniqlashga;*
- *ichki bozorni mustahkamlashga;*
- *xalqaro munosabatlarni faollashtirish va kengaytirishga imkon beradi.*

Shunday qilib, tashqi muhit ta'siri menejerlar tomonidan doimo katta e'tibor berishini talab qiladi, shuning uchun u katta hajmdagi axborotni o'rganish asosida amalga



oshiriladi hamda o'z vaqtida to'g'ri qaror chiqarish uchun aniqlikni talab qiladi. 35-jadvalda qayd qilingan omillar miqyosida tashqi muhit xavfi va korxonaning imkoniyati to'g'risida ma'lumotlar keltirilgan.

Jadvaldagi raqamlardan ko'rinib turibdiki, mazkur korxonaning eng ko'p imkoniyatga texnologik omillar ta'sirida ega bo'lishi mumkin. Eng ko'p xavfni chet el raqobatchilari tug'dirishi mumkin.

Strategik rejalashtirish jarayonida korxonaning kuchli va kuchsiz tomonlarini tahlil qilishdan maqsad quyidagi ikkita savolga javob topishdir:

- *tashqi imkoniyatlardan foydalanish uchun korxonaning o'zining kuchli tomonlariga egami?*

- *korxonaning tashqi xavfiga bardosh beraolmaydigan qanday kuchsiz tomonlari bor?*

Har ikkala savolga javob topish uchun korxonaning quyidagi jihatlarini kuzatish tavsiya etiladi:

- *Marketing;*
- *Moliya (buxgaletriya hisobi);*
- *Ishlab chiqarish;*
- *Mehnat resurslari;*
- *Madaniyat va korxonaning nufuzi.*

Marketing - bu bozor holatini asosli o'rganish va oldindan baholash bilan tovarlarni ishlab chiqarish va sotishni tashkil etish hamda shu yo'sinda yaxshi foyda topishni uyushtirishga qaratilgan faoliyatdir. Amerikalik iqtisodchi Filipp Kotler o'zining "Fir-maning marketing bo'yicha ichki boshqaruvi" nomli darsligida marketingning quyidagi turlarini qayd qiladi.

Marketing funktsiyalarini tekshirish jarayonida uning quyidagi ettita unsurini tahlil qilishni tavsiya qilinadi:

- *Korxonaning bozordagi salmog'i va raqobatbardoshligi;*
- *Buyumlarning xilma-xilligi va assortiment sifati;*
- *Bozor sharoitidagi demografik holat;*
- *Bozorni tadqiq qilish va ishlanmalar holati;*
- *Mijozlarga ko'rsatiladigan xizmatni sotishdan oldin va sotishdan keyingi darajasi;*
- *Tovarlar harakati, reklama va sotish samaradorligi;*
- *Korxonaning foydasi.*

Strategik rejalashtirishning marketing sohasidagi parametrlari ko'p jihatdan qayd qilingan unsurlarning kuchli va kuchsiz tomonlarini to'g'ri aniqlanishiga bog'liq.

Korxonaning moliyaviy holatini tahlil qilish, undagi kuchli va kuchsiz tomonlarini aniqlash strategik rejalashtirish samaradorligini yanada oshirishi mumkin. Moliyaviy taftishni o'tkazishga nisbatan ko'pdan ko'p ma'qullaydigan va inkor etadigan tomonlari bor. Ular quyidagilardan iborat.

### Moliyaviy holatni tahlil qilishdagi “rozi” va “qarshi” fikrlar

“Rozi” chunki:	“Qarshi” chunki:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moliyaviy faoliyatni tahlil qilish muammoning echimini topishga yordam beradi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• o’tkinchi tajriba asosida kelajakdagi mo’ljalni aniqlash imkoniyati ko’p hollarda tasdiqlanmagan</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• korxonaning kuchli va kuchsiz tomonlarini baholash muhim ahamiyatga ega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• moliyaviy ma’lumotlar sub’ektiv talqinlar ta’siri ostida bo’ladi.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• moliyaviy faoliyatdagi yo’na-lishning aksariyat qismi bar-qaror hisoblanadi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• iqtisodiyotdagi, bozordagi va texnologiyadagi tez-tez o’zgarishlar ko’p hollarda moliyaviy axborotlarni yaroqsizlantiradi.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• raqamlar quruq so’zga qaraganda ko’p hollarda qo’l keladi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• moliyaviy faoliyat tahlili hech qachon ayni shu kunning o’zida amalga oshirilmaydi. U har doim o’tkinchini ifodalaydi.</li> </ul>

**Ishlab chiqarishdagi** kuchli va kuchsiz tomonlarni tahlil qilish ishlab chiqarish tarkibining bozor sharoitiga tezkor moslashishiga, korxonaning raqobat kurashlariga doimo tayyor bo’lishiga zamin tayyorlaydi. Bunday tahlil jarayonida quyidagi sarpardali savollarga javob olinadi.

- *raqobatchilarga nisbatan tovar va xizmatlarni kam xarajat bilan arzon narxda ishlab chiqarish;*

- *korxonada yangi materiallarni ishg’ol qilishga imkoniyati bormi? Uning faoliyati faqat bitta tovar etkazib beruvchiga bog’liqmi yoki tanlash imkoniyati bormi?*

- *korxonadagi uskunalarning holati qanday? Ular zamonaviymi, ularga qanday xizmat ko’rsatilmoqda?*

- *xarid qilish tizimi moddiy g’amlamalarni kamaytirish va mahsulot realizatsiyasini tezlashtirishga mo’ljallanganmi yoki yo’qmi?*

- *korxonada materiallarning kirimi, ishlab chiqarish jarayonidagi harakati va tovarlarning chiqib ketishini nazorat qilish tizimi mavjudmi?*

- *korxonada raqobatdosh korxonalar xizmat ko’rsata olmay-digan bozorlarga xizmat ko’rsataoladimi?*

- *korxonada mahsulot sifatini nazorat qilishning samarali usuliga egami?*

- *korxonada ishlab chiqarish jarayoni qay darajada rejalashtirilgan va tashkil etilgan? Uni takomillashtirish mumkinmi?*

**Mehnat resurslari** tarkibidagi kuchli va kuchsiz tomonlarni, undagi muammolarni tahlil qilish nafaqat strategik rejalashtirish jarayoni uchun zarur. Bunday tahlil bozor iqtisodiyoti sharoitida kishi omili muhim rol o’ynaydigan kunda ham o’ta zarurdir.

Kishi omilini tahlil qilishda quyidagi savollarga javob topishni tavsiya etishadi.

### **Kishi omili bilan bog'liq bo'lgan ayrim muammolar**

- *Bugungi kunda korxonangizda band bo'lgan xodimlarning tarkibi qanday? Kelajakda ulardan nima talab qilinadi?*
- *Yuqori pog'onadaga rahbarlarning malakasi va omilkorligi qanday?*
- *Rahbar lavozimlarda vorislik rejalari bormi?*
- *Korxonaga rag'abatlantirishning raqobatbardosh va samarali tizimiga egami?*
- *Rahbar kadrlarni tayyorlash va ularning malakasini oshirish tizimidan samarali foydalanilayaptimi?*
- *Oxirgi yillarda korxonadan etakchi mutaxassislarning ketib qolish hollari bo'lganmi? Bo'lgan bo'lsa nima uchun?*
- *Korxonada xodimlar faoliyatini baholash tizimi ishlab chiqilganmi? Qachon oxirgi marta shunday baholash amalga oshirilgan?*

Qayd qilingan har bir savolni chuqur tahlil qilish va kishi omilini kompleks baholash korxonaga rahbarlariga u yoki bu bo'g'indagi potentsial zaif tomonlarini aniqlashga va shunga mos ravishda chora tadbirlarni ishlab chiqishga imkoniyat yaratadi.

### 4.3. Strategiyani tanlash va uni amalga oshirishni rejalashtirish

Tashqi xavf va yangi imkoniyatlar aniqlangandan so'ng korxonada rahbariyati strategiyani tanlashga o'tishi mumkin. **Strategiyani tanlash**- bu strategik rejalashtirishning markaziy masalasi bo'lib hisoblanadi. Uni tanlash jarayoni bir necha bosqichlardan iborat:

- *muqobil strategiyalarni aniqlash;*
- *aniqlangan muqobil strategiyani qiyomiga etkazish;*
- *qiyomiga etkazilgan strategiyaga baho berish.*

Amaliyotda bu bosqichlarni bir-biridan ajratish qiyin. Zero ular yaxlit tahlil jaryonining turli darajasidagi tadbirlardir. Faqat turli bosqichlarda turli usullar qo'llaniladi.

**Birinchi bosqichda** korxonada oldida quyilgan maqsadni amalga oshirishni ta'minlovchi strategiya belgilab olinadi. Bu erda eng muhimi shu maqsadga erishishning turli va ko'proq muqobillari (variantlari) ishlab chiqiladi. Bu ishga nafaqat yuqori bo'g'indagi rahbarlarni, shuningdek o'rta bo'g'indagi menejrlarni ham jalb qilish lozimdir. Bunday yondashuv tanlash imkoniyatini kengaytiradi va eng yaxshi variantni tanlashga sharoit yaratadi.

**Ikkinchi bosqichda** - strategiya qayta ishlanadi va korxonaning rivojlanish maqsadiga monand darajaga keltiriladi. Shu tariqa ko'p qirrali umumiy strategiya shakllantiriladi.

**Uchinchi bosqichda** - tanlab olingan umumiy strategiya doirasidagi muqobil (variant)lar tahlil qilinadi va uning bosh maqsadni echishdagi yaroqlilik darajasi baholanadi. Aynan shu bosqichda umumiy strategiya aniq va yangi mazmun bilan to'ladi.

Korxonalar aksariyat hollarda ko'p muqobillik asosida strategiyani tanlashadi. Binobarin, agar korxonada bozorda o'zining salmog'ini oshirmoqchi bo'lsa, u holda u bunday maqsadga turli yo'llar bilan erishishi mumkin. Ya'ni:

- *mahsulot narxini pasaytirish;*
- *tovarlarni ko'p sonli do'konlar orqali sotish;*
- *bozorga tovarlarning yangi modellarini chiqarish;*
- *reklama yordamida tovarlar nufuzini oshirish va hokozolar.* Har qaysi yo'l

turli imkoniyatlarga yo'l ochib beradi.

Masalan, bahoni joriy qilish egiluvchan bo'lganligi sababli oson kechadi va raqobatdoshlar tomonidan osonlik bilan o'zlashtiriladi. Ammo yangi texnologiyaga asoslangan strategiya esa juda qiyin o'zlashtiriladi, lekin uni joriy qilish katta xarajatlarni talab qiladi. Undan tashqari u unchalik egiluvchan (gibkiy) emas.

Ko'rib turibmizki, korxonada strategiyani tanlashda ko'pdan-ko'p muqobil (alternativ) variantlarga duch kelishi va ulardan keng tanlash imkoniyatiga ega bo'lishi mumkin.

Aniqlangan tashqi xavf va imkoniyat korxonaning ichki imkoniyati va kuchsiz tomonlari bilan taqqoslanadi. So'ngra korxonada rahbariyati "Qaysi strategik muqobil (variant)ni tanlash kerak" degan savolga javob izlashga kirishadi. Menejment sohasidagi tadqiqotchilar muqobil (alternativ)ning quyidagi turlarini e'tirof etishadi:

- *cheklangan o'sish;*
- *o'sish;*
- *kamayish(qisqartirish);*
- *har uchala strategik muqobilni o'zida aks ettiruvchi alternativa.*

**Cheklangan o'sish.** Bu strategiyani asosan texnologiyasi barqaror bo'lgan korxonalarining rahbarlari tanlashadi. Bunda rivojlanishi-dagi maqsad “erishilgan daraja”ga asoslanib o'rnatiladi va sharoit o'zgarishiga qarab unga tuzatishlar kiritiladi (Masalan, inflyatsiya sharoitida). Agar rahbariyat korxonadagi mavjud holatdan qoniqadigan bo'lsa, u holda istiqbolda ham shunday strategiyani (muqobilni) tanlagan bo'ladi. Chunki bu eng oddiy va eng kam xatari bor yo'ldir.

**O'sish.** Bu muqobil eng ko'p tanlovga tushadigan muqobildir. Birinchi muqobildan farqli o'laroq u texnologiyani tez-tez o'zgarib turadigan va iqtisodiyoti tez sur'at bilan o'sayotgan korxonalar uchun qo'llaniladi. Bunda rivojlanishdagi maqsad “erishilgan daraja” qo'lamida emas, balki undan yuqori darajaga mo'ljallab o'rnatiladi.

Agar korxonalar barqaror sharoitda ishlamayotgan bo'lsa, u holda u albatta o'sish strategiyasini tanlab olishga majburdir. Aks holda bu korxonalar bankrotlikka, tanazulga uchrashishi tabiiydir.

**Kamayish.** Bu muqobilni juda kamdan kam tanlashga qaror qilinadi. Chunki bunda yo korxonani kichraytirish yoki ishlab chiqarish hajmini kamaytirish nazarda tutiladi. Bu strategiyani ko'pincha so'nggi vosita deb atashadi. Chunki korxonalar faqat nochor holga tushgan sharoitdagina bu strategiyani tanlash zaruriyati tug'iladi. Aniqrog'i, korxonalar rahbarlari quyidagi vaziyatlarda mazkur strategiyani tanlashga majbur bo'lishadi:

- *iqtisodiy tanzul davrida;*
- *korxonalar juda og'ir sharoitga tushib uning ahvoli yomonlashib borayotgan sharoitda.*
- *korxonalar halokatga giriftor bo'layotgan holda va hokazo.*

Bunday hollarda korxonalar butkul tugatilishi yoki uning ayrim bo'limlarini boshqa bo'limlarga birlashtirilishi sodir bo'ladi.

**To'rtinchi muqobil yuqoridagi** har uchala muqobilni o'zida mujassamlashtiradi. Bu strategiyani tanlash ( turli tarmoqlarni o'z ichiga qamrab olgan) yirik korporatsiyalarda amalga oshiriladi. Bir vaqtning o'zida mazkur korporatsiya doirasida bir turdagi faoliyatni qisqartirish, boshqasini esa kengaytirish yoki ko'paytirish strategiyasi qo'llanilishi mumkin.

Korxonaning umumiy strategiyasini ishlab chiqish, tegishli muqobilni rejalashtirish va uni baholashda bir qator uslubiy yondashuvlar qo'llaniladi. Ana shunday yondashuvlardan birini sxemada keltiramiz.

		Bozorlar	
		Mavjudlari	Yangilari
Товарлар	Мавжудлари	I. "Nimani bajara-yotgan bo'lsang o'sha-ni yaxshila" strate- giyasi	II. Bozorni rivojlan-tirish strategiyasi
	Янгилари	III. Yangi mahsulot-larni ishlab chi-qish strategiyasi	IV. Diversifikat siya strategiyasi

### **Tovarlar va bozorlar bo'yicha imkoniyatlar matritsasi.**

Har bir kvadrant qandaydir umumiy strategiyani va uning unsurlarini belgalydi.

**I-kvadrant** korxonaning strategiyasining mavjud bozorlar va tovarlarga bo'lgan yo'nalishini ko'rsatadi. Bu usulni xarajatlarni tejash yoki "nimani bajarayotgan bo'lsang o'shani yaxshila" strategiyasi deb atashadi. "Bunday strategiyani odatda bozori to'lmagan yoki uni rivojlantirishi lozim bo'lgan korxonalar tanlashadi. Korxonaning marketing xizmatini kuchaytirish, raqobatga chidam beruvchi bahoni o'rnatish, tovarlarni bozorga intensiv kirib borishni ta'minlash yo'li bilan mavjud an'anaviy bozorni kengaytirishga harakat qiladi.

**II-kvadrant** korxonaning strategiyasining bozorni rivojlantirishga, ya'ni yangi bozorni barpo qilishga, etarli darajada yangi mahsulotni ishlab chiqarishni kengaytirishga yo'naltirilganini ko'rsatadi. Bunday strategiya quyidagi hollarda samarali bo'lishi mumkin. Agar:

- korxonaning o'z bozorini yangi jug'rofiy bozorlar, shuningdek boshqa davlatlar bozorlariga kirib borish bilan kengaytirsa;
- ehtiyojni qondirilmagan segmentlarni joriy qilsa;
- mavjud tovarlarning yangi takliflarini va ularning reklamasini kuchaytirsa va hokazo.

**III-kvadrant** oldindan o'zlashtirilgan bozor uchun yangi mahsulot ishlab chiqarish strategiyasini tanlashni bildiradi. Bu strategiya odatda iste'molchilarning diqqat e'tiborini jalb etgan mahsulot modellari mavjud bo'lgan hollarda qo'llaniladi. Bunda korxonaning ustuvorlikni yangi mahsulotni ishlab chiqarishga yoki mavjud mahsulotni modifikatsiya qilishga beradi.

**IV-kvadrant** diversifikatsiya strategiyasi deb ataladi. Bu strategiya odatda korxonaning bitta korxonaga yoki bir turdagi tovar assortimentiga bo'lgan bog'liqligidan, shuningdek, tugatilayotgan yoki turg'un holatda bo'lgan bozorlardan qutilish maqsadida qo'llaniladi. Ammo bu strategiyani qo'llash, anchagina xavf-xatar bilan bog'liq. Chunki diversifikatsiya strategiyasini amalga oshirish hali bozori va xaridori ma'lum bo'lmagan yangi mahsulotlarni ishlab chiqarishni taqozo etadi.

Ishlab chiqilgan strategiya o'z ijrosini topishi kerak. Buning uchun korxonaning rahbarlari uni amalga oshirish bo'yicha rejalar, dasturlar, loyihalar ishlab chiqishi, bu

jarayonni asoslashi, byudjet masalalarini echishi, xullas, strategiyaning ijrosini boshqarishi lozim. Bozor iqtisodiyoti sharoitida strategiyani amalga oshirish uchun korxonada quyidagi rejalar tizimi ishlab chiqiladi. 7.3.2-chizma.

Sxemadan ko'rib turibmizki, zamonaviy korxonada to'rtta guruhdan iborat bir-biri bilan bog'langan rejalar ishlab chiqilishi lozim:

1. Faoliyatning asosiy yo'nalishlari bo'yicha bosh reja. U 10-15 yil va ayrim hollarda undan ko'proq muddatni o'z ichiga oluvchi istiqboldagi strategiya bo'lib hisoblanadi.

2. 1 yildan 5 yilgacha bo'lgan muddatdagi korxonaning rivojlanishi rejasi. Strategik rejalashtirish nuqtai nazardan uning asosiy mazmunini istiqbolda ishlab chiqarishni takomillashtirish, yangi avlod mahsulotini ishlab chiqarishga o'tish, yangi texnologiyani joriy qilish kabilari tashkil qiladi.

3. Taktik rejalar korxonada faoliyatidagi joriy tadbirlarni ma'lum tartibga va qonun-qoidalarga solib turadi.

4. Dasturlar va rejalar-loyihalar maqsadli xarakterga ega bo'lib, ular yangi mahsulot loyihasini va texnologiyasini ishlab chiqish, ishlab chiqish xarajatini kamaytirish, energiya resurslarini tejash, yangi bozorlarga kirib borish kabilarni amalga oshirishini ta'minlaydi.

Dastlabki ikkita guruh reja-bu strategik rejalashtirishning asosiy mahsuli hisoblanadi. Bu rejalar keyinchalik taktik rejalar va loyihalar ko'rinishini oladi va ular orqali o'z ijrosini topadi.

#### 4.4. Bozor iqtisodiyoti sharoitida biznes rejani ishlab chiqish

Biznes-reja-bu shunday xujjatki, firmaning unda o'z ishini qanday boshlashi, qanday ishlab chiqarishini samarali yurgizish va tovarni bozorga olib chiqishi, qanday texnologiyani qo'llashi, qachon dastlabki daromad olishi, tavakkalchilik (risk) ni kamaytirishi, sarf-xarajat darajasi va foyda olishi, raqobat kurashida yutib chiqish kabi ko'rsatkichlarning loyihasi o'z aksini topadi.

**Beznese reja** korxonaga (firma)ning rivojlanish strategiyasini belgilab beradigan asosiy hujjatlardan biridir. Shu bilan birga firma taraqqiyotining umumiy kontseptsiyasiga asoslanadi, strategiyaning iqtisodiy va moliyaviy jihatlarini birmuncha batafsil bayon etadi, aniq-tayin chora-tadbirlarni texnik iqtisodiy jihatdan asoslab beradi.

Boshqacha qilib aytganda, biznes-reja tadbirkor uchun go'yo bir ish qurolidir, aniqrog'i, kompasdir. U firmaning ish jarayonini tasvirlab, firma rahbarlarining o'z maqsadlariga qay tariqa erishishlarini, birinchi galda ishning daromaddorligini qay tariqa oshirish mumkinligini ko'rsatib beradi. Yaxshi ishlab chiqilgan biznes-reja firmaga:

- *o'sib borishga*
- *bozorda yangi mavqelarni qo'lga kiritishga;*
- *o'z taraqqiyotining istiqbollarini belgilab olishga;*
- *yangi tovarlar ishlab chiqarish va yangi xizmat turlarini yaratishga;*
- *yangi mo'ljallangan amalga oshirishning maqsadga muvofiq usullarini tanlab olishga yordam beradi;*

Bozor munosabatlari rivojlangan sari rejaning ahamiyati tobora oshib boradi. Biron-bir ishlab chiqarish, xususan, tijorat g'oyasini rejasiz amalga oshirib bo'lmasligini xorijiy biznesmenlar allaqachon tushunib etganlar. Bu erda gap avvalgi besh yillik rejalarimiz haqida bormayapti. Xorijiy mamlakatlarning "Besh yillik rejaları" butunlay boshqacha usulda tuziladi. Ularni biznes-reja deb yuritishadi.

Agar o'z faoliyatingizni biznes-rejasiz boshlaydigan bo'lsangiz, tez kunlar ichida inqirozga uchrab, sinishingiz turgan gap! Hayron qolmang, chunki jahon amaliyotidan bizga ma'lumki, biznes-reja ishbilarmonning hammasi uchun juda zarur, go'yoki suv bilan havodek.

Nega deganda, biznes-reja-bu shunday narsaki, uning yordamida siz ko'p ishlarni bajarishga qodirsiz. Masalan, siz o'z loyihangizni amalga oshirmoqchi yoki sotmoqchisiz. Buning uchun esa sizga lozim bo'lgan mablag'ni bankdan qarzga olish paytida bankirni o'zingizning biznes-rejangizdan xabardor etishingiz shart.

Bundan tashqari, bu narsa, o'z kelajagini bilishni xohlagan va o'z vazifasini aniq hamda puxta tushunish niyatida yurgan kasbdoshlaringiz, to'g'rirog'i xodimlaringiz uchun ham, eng avvalo yuqorida ta'kidlaganimizdek o'zingiz uchun ham juda keraklidir.

Biznes reja korxonaning ichki hujjati bo'libgina qolmay, balki undan investorlar va kreditorlarni taklif qilishda ham foydalanish mumkin. Investorlar tavakkal qilib sarmoya berishdan avval loyihaning sinchiklab ishlab chiqilganiga ishonch hosil qilishlari va uning samarali ekanligidan xabardor bo'lishlari kerak. Ular



sarmoya berish imkoniyatlarini ko'rib chiqishdan oldin biznes-rejani sinchiklab o'rganib chiqishadi. Shundan so'ng ular loyihani ishlab chiqqanlar bilan uchrashadilar. Korxonalar o'z faoliyatini biznes-rejasiz boshlar ekan, u albatta inqirozga uchrashi muqarrar.

Muvaffaqiyatli tuzilgan biznes-reja korxonaning holatini chuqur tahlil qilishga hamda uning istiqboldagi rivojlanishiga xolisona va ob'ektiv baho berishga yordam beradi. U muhim hujjat hisoblanadi. Shuning uchun ham uni begona odamlarga, shuningdek korxonalar boshqaruviga aloqador bo'lmagan shaxslarga berish ta'qiqlanadi.

Biznes-reja bozor ehtiyojini inobatga olgan holda firmaning qisqa va uzoq muddatga mo'ljallash, shuningdek zaruriy resurslarni olish maqsadida tuziladi. U tadbirkorga quyidagi vazifalarni bajarishga, ya'ni:

- firma faoliyatidagi aniq yo'nalishni, maqsadli bozorlar va u bozorlarda firmaning o'rnini aniqlashga;
- firmaning qisqa va uzoq muddatli maqsadini belgilash va ularni amalga oshirish taktikasi hamda strategiyasini ishlab chiqishga. Har bir strategiya ijrosini ta'minlovchi ma'sul, javobgar shaxslarni belgilashga;
- tovar va xizmat turlarini tanlash va iste'molchilarga qilinadigan taklif tarkibini belgilashga, ularni ishlab chiqarish va sotishga sarflanadigan xarajatlarni baholashga;
- firma maqsadini amalga oshirish uchun mavjud kadrlar salohiyatining hamda mehnat motivatsiyasining talab darajada ekanligini baholashga;
- bozorni o'rganish, reklama, sotishni rag'batlantirish, narx-navo, sotish shaxobchalari va hokazolar bo'yicha firma marketingi faoliyati tarkibini aniqlashga;
- firma maqsadini amalga oshirishda mavjud moliyaviy va moddiy resurslarning muvofiqligini baholashga;
- biznes-rejanibajarishga xalaqit beruvchi, ko'zda tutilmagan qiyinchiliklar, to'g'anoqlarni oldindan ko'ra bilishga yordam beradi.

Biznes-rejani nazarga olmagan tadbirkor kutilmagan noxushliklarga duch kelishi tabiiy. Bu noxushliklar nafaqat tadbirkorning o'ziga, shu bilan birga uning boshlagan yoki yurgizayotgan faoliyatiga qattiq zarba berishi mumkin. Shu sababli vaqtni ayamadan biznes-rejani tuzishga (uni tuzishga 200 odam-soatgacha vaqt talab qilinadi), so'ngra faoliyatni boshlashga jazm etmoq zarur. Hattoki bozorda o'zgaruvchanlik intensiv bo'lgan hollarda ham uni tuzishdan voz kechmaslik darkor.

Firma faoliyatini biznes-reja vositasida rejalashtirish quyidagi afzalliklarga ega:

- firma rahbarlarini firma istiqboli bilan shug'ullanishga majbur qiladi;
- firma maqsadini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan resurslarni aniq muvofiqlashtirishga imkon beradi;
- firma faoliyatini nazorat qilish ko'rsatkichlarini o'rnatishga yordam beradi;
- firma rahbari va ma'sul xodimlar majburiyatlarini yanada aniqroq o'rnatishga, ularning javobgarligini oshirishga majbur qiladi;
- firmani bozor vaziyatiga har doim tayyorlab boradi.

Qisqasi, biznes-reja tadbirkorga mazkur faoliyat uchun pul sarflash kerakligi, bu sarf daromad olib keladimi, olingan daromad sarflangan xarajatni qoplab firma rentabelligini ta'minlay oladimi degan savollarga javob beradi.

Biznes-reja quyidagi o'ta dolzarb vazifalarni echish uchun ham zarurdir:

- mavjud va yangitdan tashkil topadigan xususiy va aktsiyador firmalarga kredit olish uchun;
- davlat korxonalarini xususiylashtirish bo'yicha takliflarni asoslash uchun;
- yangi faoliyatni boshlash va firmaning bo'lg'usi yo'nalishni aniqlash uchun;
- chetdan investorlarni jalb qilish uchun;
- qo'shma korxonalarini tashkil qilish uchun;
- buyurtmachi yoki xaridor bilan yirik shartnomani tuzish uchun;
- yangi malakali xodimlarni o'z firmangizga jalb qilish uchun;
- tovaringizni yoki xizmat turlarini chetga chiqarishni asoslash va hokazolar uchun.

Bu muammolarni echish uchun biznes-reja zarurdir va u avvalgi ko'nikkan texnik-iqtisodiy asoslash kabi xujjatning o'rnini bosmog'i darkor.

Biznes-rejani menejer, tadbirkor, firma, firmalar guruhi, konsalting tashkiloti tayyorlashi mumkin. Biznes-rejani tuzish jarayoni tadbirkorlik g'oyasidan boshlanib, olingan foydani uning ishtirokchilariga taqsimlash bilan yakunlanadi. (7.4.1, 7.4.2, 7.4.3)

Biznes-rejani tuzishda rahbarning shaxsan ishtiroki juda zarurdir. Shuning uchun ham ko'pgina xorijiy mamlakatlar banklari va investorlari, agar biznes-rejani boshidan oxirigacha chetdan maslahatchi yollab bajargan va rahbar faqat qo'l qo'yganini bilib qolsalar, bunday biznes-reja loyihasiga mablag' berishdan voz kechadilar.

Bu degani biznes-rejani ishlab chiqishda maslahatchilar xizmatidan foydalanmaslik kerak degani emas, aksincha, investorlar tomonidan ekspert maslahatchilarning xizmatidan biznes-rejani ishlab chiqishda foydalanish mumkinligi qo'llab-quvvatlanadi. Gap bu erda boshqa narsada. Biznes-rejani ishlab chiqishda korxonah rahbarining yoki tadbirkorning shaxsan o'zi ishtirok etishi shart.

Firma yangi o'zlashtirilgan mahsulotlarni ishlab chiqarishni mo'ljallagan bo'lsa-yu, lekin bularni ishlab chiqarish uchun etarli quvvatlarga ega bo'lmasa, u yo yangi quvvatlarni yuzaga keltirish uchun sarmoyalarni jalb qilish yo'lidan borishi, yoki ishning bir qismini bajarib beradigan sheriklarni qidirib topish yo'liga kirishi mumkin. Bunday holda biznes-reja sheriklar kapitalini inobatga olgan holda tuziladi. (7.4.2)

Biznes-rejani yangi hissadorlar, kreditorlar, biznes sohasidagi sheriklar, mablag' beruvchi xomiylar va chet el investorlarini qidirib topishda hammadan ko'p foydalaniladi. Bunday sharoitda biznes-reja qachon, kim va nima uchun degan savollarga javob olish uchun tuziladi. (7.4.3)

Tadbirkor uchun uning biznesi hayot-mamotidir. Bank menejeri yoki chet el investori uchun tayyorlangan bu xujjatlar ular qo'liga kelib tushadigan ko'plab xujjatlarning faqat biridir. Siz bu reja bilan ularni ishontira olishingiz, o'zingizga jalb

qila olishingiz va pirovardda uni qo'llab-quvvatlashingizga erisha oolishingiz lozim. Buning uchun siz tuzgan biznes-reja quyidagi talablarga javob berishi, ya'ni:

- aniq va ravon;
- qisqa va lo'nda;
- mantiqan kuchli asoslangan;
- to'g'ri va ishonchli;
- raqam va faktlar bilan o'z tasdig'ini topgan bo'lishi shart.

Aniq va ravonlik darajasi.

Bozor iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlar firmalari o'z faoliyatini juda aniq rejalashtiradi va biznes-rejani ishlab chiqishda maxsus talablarga asoslanadi. Shuni esda tutish lozimki, sizning biznes-rejangizni ko'rib chiquvchi kishi o'ta band uning oldida bundan bo'lak ko'plab muammolar turadi. Xoxlaysizmi, xoxlamaysizmi u sizning o'z fikringiz va maqsadingizni qay darajada aniq va ravon izohlashingizga qarab sizga baho beradi. Shu bois:

- sodda va ravon yozing;
- jummalarni uzundan-uzun tuzmang va unga haddan tashqari ko'p muammolarni tiqishtirmang;
- jumlaning shunday tuzingki, oldingi takliflaringizdan keyingi takliflaringiz mantiqan kelib chiqsin va ular o'rtasida uzviy bog'lanish bo'lsin. Biri tog'dan, biri bog'dan bo'lmasin;
- qo'shib aytiladigan so'zlarni ko'p ishlatib, suiiste'mollikka yo'l qo'ymang;
- jadval keltirilishi lozim bo'lgan joyga ularni qo'llang.

Biznes-reja har xil toifadagi odamlarga, hatto mahsulot (xizmat) va bozor to'g'risidagi bilimlari cheklangan kishilarga ham tushunarli bo'lmog'i lozim.

Qisqalik va lo'ndalik darajasi.

Ko'pgina investorlar mazmuni bir yoki ikki betda bayon etilgan loyiha muhim xususiyatlarini va afzalliklarini bilib olishga imkon beradigan biznes-rejani o'qib chiqishni yoqtiradilar. Albatta, mazmuni qisqa va lo'nda qilib bayon etish juda qiyin. Qisqa va lo'ndalik bu iste'dod mevasi.

Bu ishni rejalashtirish boshidayoq ishlab chiqib alohida urg'u beriladigan va qisqacha mazmun bayohniga kiritiladigan asosiy tadbirlar (bitta yoki ikkita taklif) ravshan bo'lib qolgan mahaldagina mohirona uddalash mumkin. Qisqacha bayon etilgan mazmunda dastlabki ashyo bo'lib bo'lg'usi investorning shunga qarab fikr yuritishini nazarda tutish kerak.

Qisqa va lo'ndalik darajasi biznes-reja hajmini belgilab beradi. Odatda, uning hajmi 40 betdan oshmaydi. Yuqori darajadagi raqobatli sohalarda ko'zda tutilmagan holatlar bo'lishi mumkin. Bo'lganda to'liq rejaning muqobili sifatida qisqa varianti qabul qilinadi (4-10 bet). Ayrim hollarda biznes-reja o'zlari foydalanish uchun kichikroq va kattaroq hajmda tashqi varianti (bank, sarmoyalar, ta'minlovchi va iste'molchilar uchun) tuziladi.

Umuman biznes-rejaning kimga mo'ljallanganligi va uni kimlar o'qishi mumkinligiga qarab unda quyidagi ustivor tomonlarni belgilash mumkin. (jadval)

10 betgacha bo'lgan biznes-reja odatda firma hali yosh va ishlab chiqariladigan mahsulot turi kam bo'lgan hollarda 3-5 yil muddatga tuziladi. Tadbirkorlik

tomonidan birinchi yildagi olinadigan samara oylar sayin batafsil keyingi yili taqvimlar bo'yicha keyinchalik yil bo'yicha hisoblanadi.

Mantiqan kuchli moslanganlik darajasi.

Biznes-reja firmaning muayyan bozordagi faoliyatining aniq yo'nalishini o'rganish maqsadida o'tkaziladigan tadqiqotlar va tashkiliy ishning natijasi bo'lganligi sababli mantiqan quyidagilarga asoslanadi:

- Muayyan tovarni ishlab chiqarish (xizmatlar ko'rsatish)ning aniq loyihasiga yangi turdagi buyumlar yaratish yoki yangi xil xizmatlar ko'rsatishga.
- Firmaning zaif va kuchli tomonlarini aniqlab, o'ziga xos xususiyatlarini va o'ziga o'xshash boshqa firmalardan farqlarini aniqlab olish maqsadida har tomonlama o'tkaziladigan ishlab chiqarish xo'jalik va tijorat tahliliga.
- Aniq vazifalarni amalga oshirish uchun qo'llaniladigan moliyaviy texnik iqtisodiy va tashkiliy mexanizmlarga. Biznes-reja firmaning rivojlanish strategiyasini belgilab beruvchi asosiy xujjatlardan biri bo'lganligi sababli u:
- Firma taraqqiyotining umumiy kontseptsiyasiga asoslanadi.
- Strategiyaning iqtisodiy va moliyaviy jihatlarini bir muncha batafsil bayon etadi.
- Aniq, tayin chora-tadbirlarni texnik-iqtisodiy jihatdan asoslab beradi.

Strategiyani amalga oshirish texnik, tashkiliy va iqtisodiy o'zgarishlarni ma'lum vaqtgacha mantiqan o'zaro mahkam bog'langan butun bir tizim sifatida tuzilgan keng investitsiya dasturlariga asoslanadi.

Shunday qilib, mantiqan kuchli asosli biznes-rejani tuzish quyidagi bosqchlarni o'z ichiga oladi:

- 1-bosqich. Rivojlanish kontseptsiyasini ishlab chiqish.
- 2-bosqich. Rivojlanishning investitsion dasturi.
- 3-bosqich. O'rtacha muddatli davrga biznes-reja tuzish.
- 4-bosqich. Biznes-rejani amalga oshirishga doir chora-tadbirlar.

To'g'rilik va ishonchlilik darajasi.

Biznes-reja firmaning ichki xujjati bo'libgina qolmay, balki undan investorlar va kreditorlarni taklif qilishda ham foydalanish mumkin. Investorlar tavakkal qilib sarmoya berishdan avval loyihani sinchiklab ishlab chiqilganiga uning albatta samarali bo'lishiga ishonch qilishlari lozim. Hammadan ham biznes-reja potentsial qarz beruvchini, aktsioner, sarmoyadorni hamda iste'molchini ta'minlovchilarni ushbu korxonaga (ishbilarmon) bilan tijorat aloqalaridan foyda olishga ishontirish lozim. Shuni esda tutingki, hech qachon imkoniyatlaringizni oshirib ko'rsatmang.

Raqam va faktlarning aniqligi.

Raqam va faktlar investorlarni o'ziga tez jalb qiladi. Ular eng avvalo siz keltirgan dalillarga tayanadilar. So'z, agar u ma'lumot bilan asoalanmasa, investor uchun ta'sirsiz bo'ladi. Shuning uchun rejada keltirilgan barcha hisob-kitoblar, raqam va faktlar aniq bo'lishi lozim.

Qayd qilingan talablarga rioya qilingan sharoitdagina siz o'z investorlaringizga, kreditorlaringizga erisha olishingiz va firmangiz ravnaqiga ega bo'lishingiz mumkin.

Jahon tajribasida biznes-rejani tuzish bosqichlari va uning bo'limlari aniq belgilanmagan. U korxonaga statusi va katta kichikligiga qarab har xil shaklda va tarkibiy tuzilishda bo'lishi mumkin. Ammo, biznes-reja mukammal yoki oddiyligidan katta yoki kichikligidan qat'iy nazar o'z mohiyatiga binoan quyidagi bo'limlarni o'zida aks ettirishi lozim.

- 1-bo'lim. Firma imkoniyati (rezyume).
- 2-bo'lim. Mahsulot va xizmat turlari.
- 3-bo'lim. Tovar va xizmatlar sotiladigan bozor.
- 4-bo'lim. Raqobat.
- 5-bo'lim. Marketing rejasi.
- 6-bo'lim. Ishlab chiqarish rejasi.
- 7-bo'lim. Tashkiliy reja.
- 8-bo'lim. Huquqiy reja.
- 9-bo'lim. Risk va sug'urtani baholash.
- 10-bo'lim. Moliyaviy reja.
- 11-bo'lim. Loyihaning rentabelligi.

Bo'limlar tarkibida firma imkoniyati (rezyume) bo'limiga alohida ahamiyat berish lozim. Chunki, u bilan investorlar, menejer va tadbirkorlar doimo birinchi navbatda tanishadilar.

<b>Tayanch iboralar</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• strategiya</li> <li>• maxsus strategiya</li> <li>• funktsional strategiya</li> <li>• diversifikatsiyalash</li> <li>• strategik reja</li> <li>• biznes-reja</li> <li>• reja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• o'sish</li> <li>• cheklangan o'sish</li> <li>• kamayish</li> <li>• marjinal foyda</li> <li>• "zararsizlik nuqtasi"</li> <li>• doimiy xarajatlar</li> <li>• o'zgaruvchan xarajatlar</li> </ul>

## **O'z-o'zini tekshirish uchun savollar**

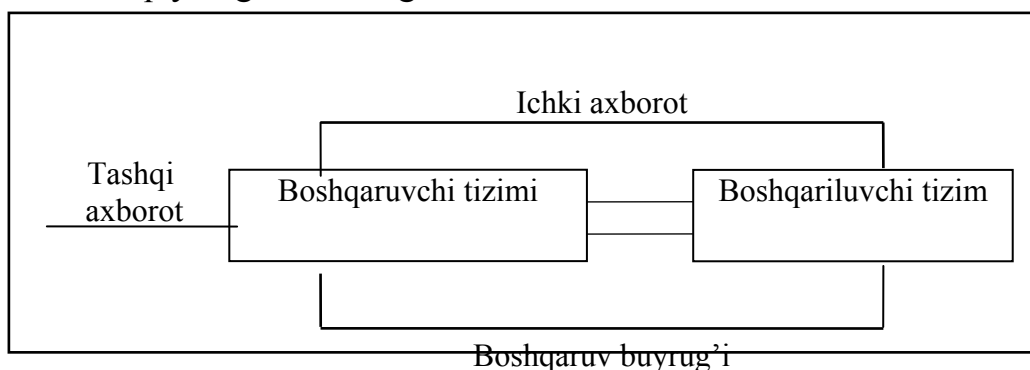
1. Strategiya nima? Uning qanday turlarini bilasiz?
2. Korxonada miqyosida strategiya qanday bo'lishi mumkin?
3. Korxonaning istiqboldagi strategiyasini aniqlashda nimalarga e'tibor berish kerak?
4. Strategik boshqaruv deganda nimani tushunasiz?
5. Strategik boshqaruv usulining paydo bo'lishi va amaliyotda qo'llanilishi nima-larga bog'liq?
6. Strategik reja deganda nimani tushunasiz?
7. Korxonada maqsadi va vazifalari strategik reja bilan qanday bog'langan?
8. Strategik rejali jarayonda tashqi muhitni tahlil qilishning zaruriyati bormi?
9. Strategik rejalashtirish jarayonida korxonaning kuchli va kuchsiz tomonlarini tahlil qilishdan maqsad nima?
10. Strategiyani tanlash deganda nimani tushunasiz?
11. Strategik muqobil nima va uning qanday turlarini bilasiz?
12. Strategik muqobilni rejalashtirish va baholashda qanday uslubiy yondashuvlar qo'llaniladi?
13. Strategiyani amalga oshirish jarayoni qanday boshqariladi?
14. Biznes-reja nima?
15. Biznes-reja qanday vazifalarni bajaradi?
16. Biznes-rejani ishlab chiqish tartibini bilasizmi?
17. Biznes-rejani tuzishda qanday talablar qo'yiladi?
18. Biznes-reja qanday bo'limlardan iborat?

## 5-mavzu. Boshqarishda axborot va kommunikatsiya

### 5.1. Axborotlar tizimi

**Axborot**-bu ma'lumot va xabarlar to'plami bo'lib, mazmunan, yangilik unsurlariga ega bo'ladi va boshqaruv vazifalarini hal etish uchun o'ta zarurdir. Ishonchli va zarur axborotlarsiz boshqarishni amalga oshirib bo'lmaydi. Axborotlar boshqaruv negizi hisoblanadi?

Boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar o'rtasidagi o'zaro aloqalar axborot vositasida quyidagicha amalga oshiriladi.



#### 13.1-sxema. Boshqaruv tizimidagi axborot aloqalari.

Boshqaruvchi organ boshqariluvchi ob'ektning holati hamda boshqariluvchi ob'ekt bog'liq bo'lgan tashqi muhit holati haqida axborotlar olib turadi. Bu axborot boshqaruvchi organ tomonidan qabul qilinadi va shu axborot asosida u boshqaruvchi axborot (qaror, buyruq) ishlab chiqadi. Shundan keyin axborot boshqariluvchi ob'ektga ta'sir o'tkazadigan boshqaruvchi tuzimning ijroiya organiga yuboriladi va bajarilishi nazoratga olinadi.

Shunday qilib, boshqaruv tizimida axborotni uzatish, olish, qayta ishlash va berish jarayoni amalga oshiriladi. Ishlab chiqarishning borishi to'brisdagi ichki axborot boshqaruvchi tizimga muttasil kelib tushadi. Bu:

- ish o'rinlariga x?mashyoning kelib tushishi;
- stanok, uskunalarning ishlashi;
- ishchilarning ishlab chiqarish normalarini bajarishi;
- tayyorlangan buyumlar miqdori va ularning sifati;
- mahsulotlarni sotishi haqidagi axborotlar.

#### Tashqi axborotlar, ya'ni:

- yuqori tashkilotlardan olinadigan farmoyish, qaror va topshiriqlar;
- mahsulot iste'molchilari talablari;
- boshqa korxonalarining ilg'or tajribalari;
- raqobatdoshlarning xatti-xarakatlari;
- bozorlardagi holat, ulardagi muvozanat;
- inflyatsiya va ishsizlik darajasi;

- byudjetga to'lovlar va hokazolarga oid ma'lumotlar shu turkumdagi axborotlar sirasiga kiradi. Bular tashqi muammolardan kelib chiquvchi axborotlar hisoblanadi.

Agar korxonada axborot oqimlarining kelishi va tashqi dunyo bilan aloqalar buzilsa, korxonaning yashashi xavf ostida qoladi.

Boshqarishda foydalaniladigan va bajarilishi uchun uzatiladigan axborotlarga qo'yidagi talablar qo'yiladi:

- ishonchlilik;
- tushunarli, bir ma'nolilik;
- tezkorlik;
- tuliqlik;
- tejamlilik.

Hozirgi davrda rahbar boshqaruv ishlarida tashabbus va omilkorlik ko'rsatishi, operativ ish olib borishi, vaziyat o'zgarishni o'z vaqtida payqab olish, resurslar bilan manevr qila olishi, har bir ko'kret sharoitda maqbul qaror qabul qilishi zarur. Buning uchun rahbar **ishonchli va mazmunli** axborot olib turishi lozim. Ortiqcha, befoyda axborot rahbar ishini qiyinlashtiradi, ortiqcha mehnat va vaqt sarflashga olib keladi.

Axborot **tushunarli** bo'lishi kerak. Chalkash, bir-biri bilan taqqoslab bo'lmaydigan ko'rsatkichlar to'g'ri rahbarlik qilishga va o'z vaqtida qaror qabul qiliga putur etkazadi.

Axborotning o'z vaqtida kelishi va o'z vaqtida bajaruvchilarga yuborilishi, ya'ni **tezkorligi** ham juda muhimdir. U boshqaruv jarayonining, bino-barin, ishlab chiqarishning uzluksiz borishiga yordam beradi. Shuningdek, dastlabki axborotni boshqarish turli maqsadlar uchun oson o'zgarish, undan boshqaruvning barcha bo'g'inlarida foydalanish mumkinligi, axborotning uzil-kesil ishlanish, qo'shimcha ishlov bermasdan foydalanishi ham katta ahamiyatga ega.

Zarur paytda kerakli natija beradigan axborotlar qimmatli hisoblanadi. Kech berilgan axborotlar o'z qimmatini yo'qotadi.

Ishlab chiqarish vaziyatiga to'g'ri baho berish va aniq qaror qabul qilish uchun boshqaruv organi axborot bilan **to'liq** ta'lim etilishi, axborot hajmi maqsadga muvofiq bo'lishi kerak. Axborot etishmasligi yoki haddan tashqari ko'payib ketishi tezkor va to'g'ri boshqarishga xalal beradi.

Va, nihoya, boshqarish apparati xodimlari qanchalik yuqori malakali bo'lsa, axborot qimmati ham shunchalik yuqori va tartibga solingan bo'ladi. Boshqarish organlari ma'lumotlar qabul qiluvchi texnika vositalari bilan qanchalik mukammal ta'minlangan bo'lsa, rahborlarga ortiqcha, befoyda ma'lumotlar shunchalik kam kelib tushadi. Bu esa o'z navbatida axborot oqimidagi **tejamkorlikni** ta'minlaydi.

Boshqarish tizimining muvaffaqiyatli ishlashining zarur sharti faqat to'g'ri aloqagina emas, balki teskari aloqaning ham mavjud bo'lishidir. Teskari aloqa har qanday darajadagi tizimlar harakatini roslab turish uchun universal mexanizm hisoblanadi.

Boshqariluvchi tizimdan boshqaruvchi tizimga (bo'ysinuvchidan boshliqqa) kelib tushadigan axborotni, ya'ni berilgan farmoyish va buyruqning natijalari to'g'risidagi axborotni teskari aloqa deb tushunish qabul qilingan.



Boshqaruv tizimi unsurlari ichida murakkab, ko'p tomonlama va xilma-xil aloqalar mavjudligi sharoitida teskari aloqaning ahamiyati ayniqsa ortadi. Boshqaruvchi tizim farmoyish yoki buyruq (topshiriq) bergandan keyin shu farmoyish yoki buyruq qanday bajarilayotganligi to'g'risida teskari aloqa yo'li bo'yicha o'z vaqtida axborot bilan ta'minlanib turilmasa, boshqarish jarayoni buziladi va boshqaruv tizimi butunlay izdan chiqadi.

Ishlab chiqarishni va davlat boshqarishning barcha darajalarida mustahkam teskari aloqa mavjudligi xarakterlidir. Oddiy bir misol. Mamlakatimizning iqtisodiy va sotsial rivojlanishi bo'yicha ishlab chiqiladigan barcha qonunlar albatta umumxalq muhokamasiga qo'yiladi, ularga mehnatkashlarning mulohaza va istaklari hisobga olinib, qo'shimchalar va o'zgartirishlar kiritiladi.

Teskari aloqa yordamida axborotni jo'natuvchi bilan uni qabul qiluvchi o'rtasida aloqa o'rnatiladi. Bu jarayonda axborotni qabul qiluvchi axborot bilan o'zaro almashuv jarayonining barcha bosqichlarini takrorlaydi, natijada axborotni yuboruvchi endi uni qabul qiluvchiga aylanadi, ya'ni har ikkala tomon o'z vazifalarini o'zaro almashgandek bo'linadi.

**Teskari aloqa**-bu eshitganga, o'qiganga yoki ko'rganga nisbatan aks ta'sir yoki ta'sirlanish tayanchi. Bunda mazkur axborotni olgan shaxs shu axborotga bo'lgan munosabatini, tushunganligi yoki to'liq tushmaganligini, qo'llab quvvatlashi yoki inkor etishini shu axborotni yuborgan shaxsga bildiradi. Bunday aloqa har ikkala tomonning bir-birini qanchalik tushunganini bilish uchun zarur.

Rahbar berilgan topshiriq yoki aytilgan so'z har doim bo'ysinuvchilar tomonidan birdek qabul qilinadi deb o'ylamasligi kerak. Bunday xato fikrga boruvchi rahbar o'zini real voqelikdan uzoqlashtiradi. Teskari aloqani samarali o'rnatmagan rahbarning boshqaruv faoliyati zaiflashadi va inqirozga yuz tutadi.

Shov-shuv axborot almashuv jarayonida salbiy ta'sir ko'rsatuvchi unsurlardan hisoblanadi. Axborotlarni uzatish nazariyasi tili bilan aytganda shov-shuv-bu g'oyani buzib talqin qilishda namoyon bo'ladi. Aytilgan so'zdan tortib to uni qabul qilingungacha bo'lgan masofadagi turli to'sqinlar, shov-shuvlar axborotni kodlashtirish va dekodlashtirish, shuningdek rahbar bilan bo'ysinuvchi o'rtasidagi aloqa jarayoniga katta ta'sir o'tkazishi mumkin.

Shu sababli shov-shuvni ham e'tiborsiz qoldirish mumkin emas.

Hozirgi davrda xalq xo'jaligining turli bo'linmalari faoliyatini boshqarish, eng avvalo tegishli boshqaruv qarorlarini qabul qilish turli-tuman axborotlarga bog'liq. Axborotlarning xilma-xilligi har bir boshqaruv ob'ektining faoliyati ko'p tomonlamaligi bilan, boshqaruv sohalari ham turli tumanligi bilan belgilanadi. Bular esa pirovard natijada ishlab chiqarish jarayonlari miqyosining kattaligi, o'ta murakkabligi va davom etish sur'atlarining yuqoriligi bilan bog'liqdir.

Boshqaruv axborotlari o'ta turli-tuman bo'lagligi tufayli mazkur boshqarish qarorlarini ishlab chiqish uchun zarur va etarli axborotni tanlab olish ancha qiyin. Barcha axborotlarni o'ziga xos belgilarga qarab tur va guruhlarga ajratish, ya'ni klassifikatsiya qilish yoki tasniflash bu qiyinchilikni bartaraf etish yoki bir oz engillashtirishga ma'lum darajada yordam beradi.

Turkumlaganda axborot tizimi har tomonlama soddalashadi, shuningdek uni to'plash, uzatish va turlarga ajratish osonlashadi, buning natijasida rahbar xodimlar

axborot bilan to'liqroq ta'min etiladi. Barcha axborotlarni quyidagi belgilar bo'yicha turkumlash mumkin.

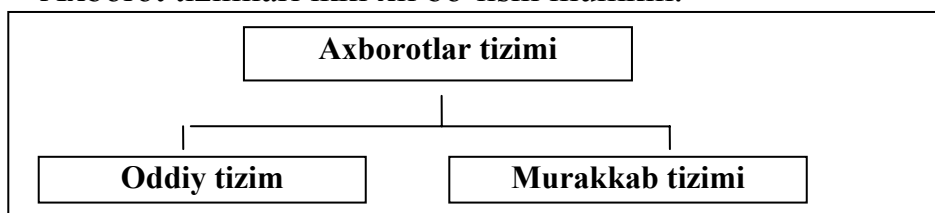
### **Axborotlar turlari**

Mazmuniga qarab	<ul style="list-style-type: none"><li>• iqtisodiy;</li><li>• huquqiy;</li><li>• sotsial;</li><li>• texnikaviy;</li><li>• tashkiliy;</li><li>• texnologik va hokazo.</li></ul>
Kelish manbai va foydalanish joyiga qarab	<ul style="list-style-type: none"><li>• ichki axborot;</li><li>• tashqi axborot;</li></ul>
Kimga mo'ljallanganligiga qarab	<ul style="list-style-type: none"><li>• korxonaga uchun;</li><li>• bo'lim uchun;</li><li>• tsex uchun;</li><li>• uchastka uchun.</li></ul>
Barqarorlik xarakteriga qarab	<ul style="list-style-type: none"><li>• oddiy axborot</li><li>• shartli-doimiy axborot;</li><li>• o'zgarib turuvchi axborot.</li></ul>
Foydalanish uchun tayyorligiga qarab	<ul style="list-style-type: none"><li>• dastlabki axborot;</li><li>• oraliq axborot;</li><li>• yakuniy axborot;</li></ul>
Davriyligiga qarab	<ul style="list-style-type: none"><li>• smenali axborot</li><li>• sutkali axborot</li><li>• kvartallik va h.k.axborot.</li></ul>
Boshqaruv jarayonidagi vazifasiga qarab	<ul style="list-style-type: none"><li>• direktiv axborot</li><li>• hisobot ko'rinishida axborot</li><li>• hisoboga olish bo'yicha axborot</li><li>• nazorat qilish bo'yicha axborot</li></ul>
Voqealarning kelib chiqishini aks ettirish vaqtiga qarab	<ul style="list-style-type: none"><li>• tarixiy axborot</li><li>• joriy axborotlar</li><li>• perspektiv axborotlar</li></ul>
Mo'ljallanganligiga qarab	<ul style="list-style-type: none"><li>• bir maqsadli axborotlar</li><li>• ko'p maqsadli axborotlar, ya'ni ko'p muammolarni echishga mo'ljallangan axborotlar.</li></ul>
Mustahkamlash va saqlash imkoniyatiga qarab	<ul style="list-style-type: none"><li>• og'zaki axborotlar</li><li>• yozma axborotlar</li><li>• ovozli axborotlar</li><li>• tasvirli axborotlar va h.k.</li></ul>
Muhimligiga qarab	<ul style="list-style-type: none"><li>• o'ta muhim axborot (ko'rsatma, qo'llama)</li><li>• muhim bo'lmagan axborotlar va h.k.</li></ul>
To'liqligiga qarab	to'liq, kompleks axborotlar

	to'liq bo'lmagan axborotlar
Xarakteriga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• individual axborotlar</li> <li>• funktsional axborotlar</li> <li>• universal axborotlar</li> </ul>
Ishonchliliga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ishonchli axborotlar</li> <li>• ehtimolli axborotlar</li> </ul>

Ishlab chiqarish doimiy rivojlanishda bo'lganligi sababli axborot turlari, soni va ko'lemi ham ko'payib boraveradi. Shu bois yuqorida keltirilgan turkumlashni to'liq deb bo'lmaydi. Barcha boshqarish vazifalarini kompleks hal etish uchun axborotlar har bir boshqarish ob'ektining o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olib aniq turkumlanadi.

Axborot tizimlari ikki xil bo'lishi mumkin.



### 13.2-sxema. Axborotlar tizimi.

**Oddiy tizim.** Axborot paydo bo'lgan joydan iste'mol joyiga keltiriladi. Bunday axborot telefon orqali yoki signallar vositasida kelib tushishi mumkin. Bu turdagi axborot tizimi qo'yi boshqaruv bosqichiga to'g'ri keladi. Ish joyidan masterga berilgan axborot bunga misol bo'laoladi. Bunday axborotga deyarli ishlov berilmaydi.

**Murakkab tizim.** Bu tizim ishlab chiqarish va boshqaruv tarkibining murakkabligi bilan bog'liq. Bu erda dastlabki axborot yuzaga keladi. Ishlov berishda hisoblash texnikasidan keng foydalaniladi.

Murakkab axborot tizimining har xil darajada mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish turlari quyidagilardan iborat:

- **Axborotlarni to'la o'zlashtirish davri.**

Bunda axborot oddiy mexanizimlardan foydalanilgan holda butunlay qayta ishlanadi.

- \* **Aralash axborot tizimi.**

Bunda axborotni mexanizatsiyalashgan va avtomatlashgan qurilmalari yordamida o'zgartirishlarga erishiladi. Bu tizim avtomatlashgan nazoratni ta'minlaydi, ba'zida korxonaning ishlab chiqarish faoliyati ustidan oddiy boshqaruv jarayonini amalga oshiradi.

- \* **Axborot-ma'lumot tizimi.**

Bunda ko'z bilan bajariladigan nazorat uchun ba'zi bir ma'lumotlarni berish bilan cheklanadi.

- \* **Kuzatuv axborot tizimi.**

Bu tizim avtomatlashgan nazorat va boshqaruvni ta'minlaydi.

Keyingi ikkala tizim asosan texnologik jarayonlar to'g'risidagi axborotlarni qayta ishlash uchun qo'llaniladi.

**Axborotlar tizimi** - bu murakkab tizim bo'lib, o'z ichiga turli xujjatlarni, axborot oqimini, aloqa kanallarini, texnik vositalar va avtomatik boshqaruv tizimlarini oladi. Butun axborotlar tizimi aniq va doimiy ishlashi lozim.

Har bir rahbarning uslubi ko'p jihatdan qaror qabul qilish uchun zarur va etarli axborotni olish va undan foydalanishda uning shaxsiy ishlash uslubi bilan belgilanadi.

**Ishlab chiqarishni boshqarish** - bu ijodiy jarayon, o'ziga xos bir san'at. U rahbarning xilma-xil ish usullarida namoyon bo'ladi. Bu usullar esa rahbarga ushbu sohada oz omilkor kishilarning fikrini turli kanallar orqali aniqlash va bu fikrdan boshqarish jarayonida foydalanish imkoniyatini beradi. U o'z fikrlarini har bir kishining ongiga etkazish uchun ham ma'lum xislatlarga ega bo'lishi kerak.

Rahbar suhbatdoshni shunday tinglay bilishi lozimki, suhbat natijasida ish haqida eng ko'p darajada foydali axborot olishi kerak. Bunga esa boshqarishning, ayniqsa o'z qo'li ostidagilarning fikrlariga, so'zlariga, taklif va tanqidlariga e'tibor bilan munosabatda bo'lgandagina erishish mumkin. Bo'ysinuvchi kishi ma'lum ishini bevosita bajaradi va bu ishni boshqalardan ko'ra yaxshiroq biladi.

Shuning uchun rahbar o'z qo'l ostidagilar bilan suhbat qilganida o'zi uchun ayniqsa qimmatli bo'lgan axborotni olishni mo'ljallashi kerak. Buning uchun ochiq gaplashish shartini yaratish lozim. Begonalar bo'lmasligi lozim, telefon qo'ng'iroqlarini cheklash va hokazolar talab qilinadi.

**Rahbarning yozishni bilishi** - au faqat savdoli yoza bilishi emas, balki fikrni qisqa va ravon, yaxshi adabiy tilda sodda bayon qilish demakdir. Rahbarlikda bu o'z qarorini bo'ysinuvchiga etkazish uslubidir. Ishlab chiqarishni boshqarishda yozish mumkin bo'lgan hamma narsani, yozib qo'yishi kerak, degan qoida amal qiladi. Bu bo'ysinuvchiga yozilganlarga qarab o'z xatti-harakatini aniq tekshirib borish, rahbarga esa qarorning bajarilishini nazorat qilib turishi imkoniyatini beradi.

Rahbar o'ziga axborot tayyorlovchi xodimlar mehnatini tashkil eta bilishi, ulardan omil?oreik bilan foydalanishi kerak. Noto'g'ri, past qiymatli axborot tufayli yomon boshqaruv qarori qabul qilishdan ehtiyot bo'lishi, eng muhimi unga kelayotgan axborotlarni saralab olish darkor. Funktsional xizmat xodimlari, yordamchilar, referentlar rahbarga eng zarur axborotlarni tekshirib berishi maqsadga muvoffiq bo'ladi.

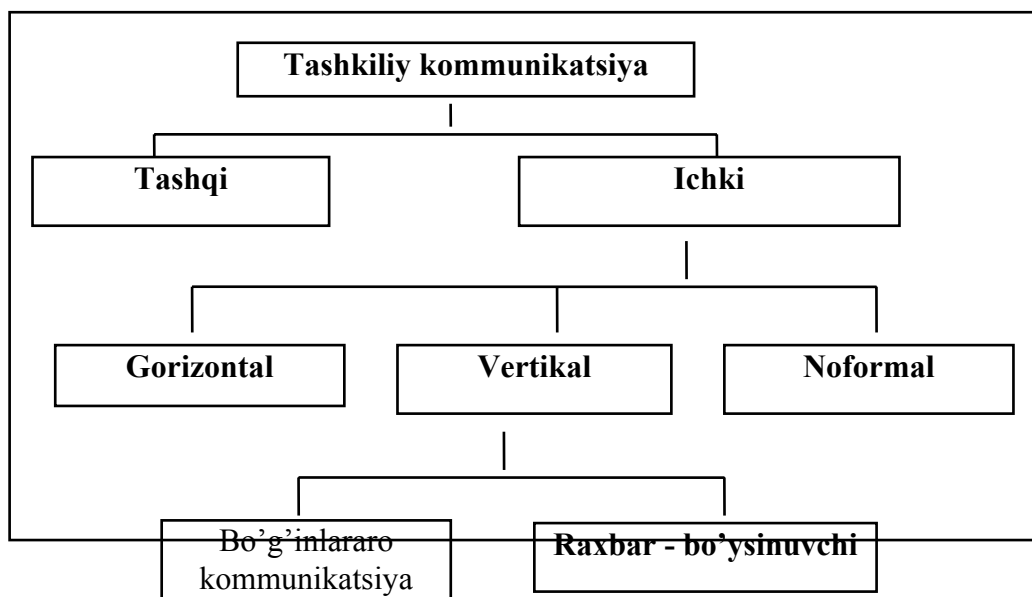
## 5.2. Kommunikatsiya

**Kommunikatsiya** - bu kishilar o'rtasidagi o'zaro axborot almashuvidir. Rahbarlar qilayotgan hamma ishlari axborotlarni samarali almashishini talab qiladi. Yaxshi yo'lga qo'yilgan kommunikatsiya ish muvofiqiyatini ta'minlaydi. So'rovlar shuni ko'rsatadiki, 73 foiz a'zerikalik, 85 foiz yapon, 63 foiz angliyalik rahbarlar kommunikatsiya qo'yilgan maqsadga erishish uchun bosh to'siq deb hisoblaydilar. Yana bir boshqa so'rovga ko'ra 2000 turli kompaniyaning 250 ming xodimi korxonalarda axborot almashish eng qiyin masaladan biri deb biladilar.

Umuman har bir rahbar 50 dan 90 foizgacha vaqtini kommunikatsiyaga sarflaydi.<sup>5</sup> Shu sababli, shuni tasdiqlash mumkinki, menejer faoliyatining samaradorligi eng avvalo kommunikatsiya samaradorligiga, ya'ni:

- \*kishilar bilan yakkama-yakka suhbat olib borish qobiliyati;
- \*telefonda so'zlashuv qobiliyati;
- \*rasmiy hujjatlarni tuzish va o'qiy olish qobiliyati;
- \*majlislarda qatnashish madaniyati kabilarga bog'liq.

**Korxonalar (tashkilot) kommunikatsiyasi** - bu o'ta murakkab, ko'p bosqichli tizim bo'lib, o'z tarkibiga nafaqat tashkilot ichidagi, shuningdek uning tashqarisidagi axborot almashuvini ham oladi.



### 13.3- sxema. Tashkiliy kommunikatsiyaning tasnifiy sxemasi.

**Tashkilot** - bu davlat nazorati va boshqaruvi ostidagi ob'ekt bo'lib, u o'zidan yuqori tegishli tashkilotlarga (makroiqtisodiyot va statistika vazirligiga) turli hisobotlar, ma'lumotlar, axborotlar berib turadi.

**Tashqi kommunikatsiya** - bu tashkilot bilan tashqi muhit o'rtasidagi axborot almashuvidir. Tashqaridan keladigan axborotlar, jumladan yuqori boshqaruv organlari, hokimiyat, vazirlik, qo'mitalar, Vazirlar Mahkamasi, Prezident devoni axborotlari bunga misol bo'ladi.

<sup>5</sup> Meskon M.X, Albert M, Xedouri F. Osnovi menedjmenta. Per. S angl. M, Delo, 1995, str. 166

**Ichki kommunikatsiya** - deganda korxonada ichidagi bo'limlar o'rtasidagi, korxonada ichki faoliyatini yurgizish uchun zarur bo'lgan axborot almashuvi tushuniladi. Bu erda boshqaruv bo'g'inlari (vertikal kommunikatsiya) va bo'limlararo (gorizontal kommunikatsiya) axborot almashuvi amalga oshiriladi.

**Rahbar va bo'ysinuvchi o'rtasidagi kommunikatsiya** - bu tashkilotda eng ko'p uchraydigan axborot almashuvidir. Masalan, tashkilot boshlig'i yoki masterning jamoa va ayrim xodimlar bilan jonli aloqasi juda yuksak baholanadi. Jonli aloqada rahbar faqat o'z qarorini bildiribgina qolmay, bo'ysinuvchilarga ta'sir ko'rsatish, ularda qarorni yaxshiroq bajarish uchun tashabbus va hohish uyg'otish mumkin. Qo'pollik bilan baqirishga, "so'kishga" va hokazolarga aslo yo'l qo'yilmaslik kerak. Rahbarning shaxsiy obro'si ko'p jihatdan u o'z fikrini qay tarzda bildirishga, qanday so'zlashishga bog'liq.

**Noformal kommunikatsiya** - bu rahbar atrofidagi shov-shuvlar, rahbarning xizmatga doir bo'lmagan shaxsiy aloqalari, norasmiy kana'l bilan axborot almashuvlari kiradi. Bunday axborot almashuvi ham bo'lishi kerak, ammo chegara doirasida.

**Kommunikatsion jarayon** - bu ikki va undan ortiq odamlar o'rtasidagi axborot almashish jarayonidir. Bu jarayonda to'rtta bazaviy unsur qatnashadi:

- axborotni jo'natuvchi;
- axborotning o'zi (xabar);
- aloqa kanali, ya'ni axborotni uzatish vositasi;
- axborotni qabul qiluvchi.

Anu shu to'rtta unsur bir-biri bilan hamohang ishlagandagina, axborot o'z vazifasini bajaradi. Axborotlarni almashuv jarayonida har ikkila tomon (jo'natuvchi va qabul qiluvchi) faol rol o'ynashi kerak.

Kommunikatsion jarayonni quyidagi 6 bosqich ketma-ketligida bajariladigan ishlar majmuasi tariqasida ifodalash mumkin.

**1. Axborotni tanlash va g'oyani shakllantirish.** Bu bosqichda axborotni qabul qiluvchiga qanday topshiriqni, qaysi g'oyani berish to'g'risida fikrlaydi va uni shakllantiradi.

**2. Axborotlarni kodlashtirish va axborot (xabar)ni shakllantirish.** Bu erda axborotni jo'natuvchi o'zining g'oyasini chizmalarda, grafik va sxemalarda, yozma ovozda yoki tasvirda kodlashtiradi.

**3. Aloqa qilish kanalini tanlash va axborot (xabar)ni uzatish.** Kodlashtirish bilan bir qatorda axborotni uzatuvchi kommunikatsiyag' muvofiq ravishda uzatish kanalini tanlaydi. Shunday kanallar turkumiga: pochta, telefon, telefaks, elektron pochta, kompyuter shoxobchasi va boshqalar kiradi.

**4. Dekodlashtirish va axborotni qabul qilish.** Dekodlashtirish deganda uzatilayotgan xabarni axborotni qabul qiluvchi fikriga o'tkazish, belgilarda ifodalash tushuniladi. Agar bir tomon axborotni taklif etsa, ikkinchi tomon uni hech qanday to'siqsiz qabul qilsa axborot almashgan hisoblanadi. Ammo har xil to'siqlar sababli, axborot etkazilguncha yo'l-yo'lakay turli shov-shuvlarga duch kelib asl mohiyatini yo'qotish mumkin. Shu sababli teskari aloqa ham mavjud.

**5. Axborotni talqin qilish va javobni shakllantirish.** Bu bosqichda axborot uzatuvchi bilan axborotni qabul qiluvchi o'z o'rinlari bilan almashinadilar. Axborotni qabul qiluvchi olgan axborotni talqin qiladi va javobni shakllantiradi.

**6. Javobni uzatish.** Shakllantirilgan javob tanlab olingan kanal orqali axborotni uzatganga qaytib uzatiladi va shu bilan kommunikatsion jarayon tugaydi. Hozirgi paytda eng muhim kommunikatsiya vositasi sifatida kompyuterlar xizmat ko'rsatmoqda. Ular yordamida axborot to'planadi, dasturlar tuziladi, ma'lumotlar banki hosil qilinadi. Kompyuterlar nafaqat ishlab chiqarishni boshqarish uchun, balki iqtisodiyotning barcha jabhalari uchun o'ta zarur.

Shuni qayd qilish lozimki, shaxslar aro axborot almashuv jarayonida ayrim muammolar tug'ilishi mumkin. Ounday muammolar turkumiga quyidagilarni qayd qilish mumkin:

- Idrok qilishdagi ruhiy farq;
- Ma'naviy (semantik) to'siq;
- No verbal imo-ishoralar;
- Filtrlash;
- Aloqa kanallarining xaddan tashqari ko'payib ketishi;
- Nomaqbul tashkiliy struktura (tarkib).

Ma'lumki, kishilar bir xil ma'lumotni o'zlarining bilim darajalari, xayotiy tajribalari, qiziqish doiralari, Ehtiyojlari, **xissiy tuyg'ularining** turlichaligidan o'zlaricha turlicha talqin qiladilar va qabul qiladilar. Bu o'rinda rahbar bilan bo'ysinuvchi o'rtasidagi munosabat ham muhim rol o'ynaydi. Bir-biriga ishonch va o'zaro bir-birini anglash bor joyda axborot ko'lamini kengayadi, ularning aniqligi oshadi, javobgarlik ham bir xilda bo'ladi.

**Ma'naviy (semantik) to'siq** uzatilayotgan axborotni kodlashtirishda qo'llanilgan belgi (simvol)larning axborotni qabul qiluvchilar didlariga (ularning lavozimlari, mavq'ylari, mintalitet, milliy urf-odatlarini nuqtai nazardan) mos tushmaganligida namoyon bo'ladi.

Simvol (belgi)lardan tashqari axborotlar bilan almashuv chog'ida **no verbal**, ya'ni og'zaki yoki so'zda emas, balki imo-ishoralar, masalan, chehra, sovlal, vazohat, gapirish mahalida tovushning o'zgarib turishi kabilar ham bajaruvchiga aytiladigan so'z mohiyatini tubdan o'zgartirilgan holda etkazilishiga sabab bo'lishi mumkin. Ruhshunoslarning fikricha, so'z bilan aytiladigan axborotning 90 foizigacha qismi so'z orqali emas, balki no verbal yo'l bilan qabul qilinadi ekan.

**Filtirlash** - axborotning iste'molchiga tez etkazaborishi va uni ixchamlashtirish, noxush "ma'lumotlar" dan tozalash maqsadida a'birot soddalashtiriladi, qayta ishlanadi, tegishli jamlar chiqariladi. Bundan tashqari quyi bo'g'indagi rahbarlar, o'zlari hohlamagan, ammo yuqori bo'g'indagi rahbarlar bilishi shart bo'lmagan axborotlarni yubormaydilar. Shu tariqa axborotlar filtirlanadi.

**Aloqa kapitallarining haddan tashqari ko'payib ketishi** ham kommunikatsion jarayonga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Bunday muammo axborotlarni qayta ishlash va ularni uzatish vositalarining etishmovchiligi yoki ularning no mukammalligi oqibatida sodir bo'ladi.

**No ma'qul tashkiliy struktura** ham kommunikatsion jarayonda muammo tug'diruvchi omillardan biri hisoblanadi. Qanchalik boshqaruv bo'g'inlari ko'p bo'lib, funktsiyalar, vazifalar va vakolatlar bir-birini ko'p takrorlasa, shunchalik axborotning manzilga etib borishi sekinlashadi. Natijada shu davr ichida har bir bo'g'inda o'ziga maqbul bo'lgan "tuzatishlar" kiritiladi. Bu jarayonda bo'limlar va bo'g'inlarda sodir bo'ladigan ixtiloflar axborotlar almashuviga va qarorlarni qabul qilishga jiddiy to'siqlarni yaratadi.

Axborotni uzatish va qabul qilish ko'p jihatdan samarali quloq solish san'atiga ega bo'lish darajasiga bog'liq. Amerikalik olim professor Kit Devis samarali quloq solish san'atining 10 qoidasini keltiradi. Qoidalarni navbatma-navbat o'qib, bir zum o'zingizni xoli tuting. Yuzma-yuz gaplashayotgan aniq kishini ko'z oldingizga keltiring va o'qigan qoidalarga ne chog'lik rioya qilganingizga baho bering.

### **Samarali quloq solishning 10 qoidasi**

- So'zlashdan to'xtang
  - Gapira turib quloq solish mumkin emas. Har bir kishiga shivirla ammo hech kimga ovoza qilma" degan naql bor.
- So'zlovchiga o'zini erkin tutishga yordamlashing
  - Gapirovchi kishiga o'zini erkin tutishi uchun sharoit yarating. Ko'pincha buni hal qiluvchi muhitni yaratuvchi deb atashadi.
- O'zingizni so'zlovchiga qul?q solayotganingizni ko'rsating
  - O'zingizni manfaatdor ekanligingizni ko'rsating va shunga mos ravishda harakat qiling. So'zlashuv jarayonida gazeta, jurnal o'qimang. Eshitaturib unga rad qilish bahonalarini izlamasdan, balki uni tushinishga harakat qiling.
- §ashga tegadigan holatlarni bartaraf qiling
  - Rasm chizib turmang, stolga urmang, qog'ozlarni bir joydan ikkinchi joyga qo'zg'atavermang, ehtimol eshikni yopib qo'yilsa, xonada sokinlik bo'ladi?
- Bardoshli bo'ling
  - Vaqtni ayamang. So'zlaguvchini bo'lmang. Chiqishga zo'r bermang, eshik tomon qadam bosmang.
- So'zlovchiga hamdard bo'ling
  - So'zlovchini o'zingizning o'rningizga qo'yib ko'ring.
- Xarakteringizni saqlay biling
  - §azablangan kishi suhbat mazmuniga noaniqlik kiritish payida bo'ladi.
- Bahsga va tanqidga yo'l qo'ymang
  - Bunday hol so'zlovchini himoyaga o'tishga majbur qiladi. U jim bo'lib qolishi yoki jahllanishi mumkin. Aynan bahsda g'olib chiqib, bu bilan yutqazgan bo'lasiz.
- Savollar bering
  - Bu so'zlovchini ilhomlantiradi, u sizning uni quloq solayotganingizga yana bir bor iqror bo'ladi. Bu oldinga jilishga yordam beradi.
- So'zlashdan to'xtang
  - Birinchi maslahat ham shundan boshlangan. Oxiri ham shu bilan tugaydi. Zero, qayd qilinganlarning barchasi shunga bog'liq. Siz gapirishdan to'xtamas ekansiz, demak samarali quloq solishni ham bilmaysiz.



Tabiat odamga ikkita quloq, ammo faqat bitta til ato etgan. Ohistagina aytmqchi bo'lsak, bu degan so'z - gapirishdan ko'ra ko'proq eshitish kerak. Eshitish uchun ikkita quloq zarur: biri - so'z mohiyatini qabul qilish, ikkinchisi - so'zlovchi hissiyotini ilib olish uchun kerak.

Quloq solishni istamaydiganlar asosli qarorlar qabul qilish uchun etarli axborotni olishga muvaffaq bo'lmaydilar. O'zingizning quloq solish qobiliyatingizni o'stirish niyatida bo'lsangiz so'zlashuvdan so'ng o'zingizga o'zingiz baho berishga harakat qiling. Buning uchun shu jarayonda qayd qilingan 10 qoidaga binoan qanday samarali ish qilganingizni o'zingizdan so'rang. Shundan so'ng qaysi qoidalar ustida ishlashingiz va o'zingizni takomillashtirishingiz ayon bo'lib qoladi.

### 5.3. Hujjatlar va uni yuritishni tashkil qilish

**Hujjat** - bu boshqarish jarayonini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan voqealar, hodisalar, jarayonlar, faktlar to'g'risidagi axborotlarni maxsus materiallarda turli usullar bilan mustahkamlash vositasidir. Boshqacha qilib aytganda hujjat - bu narsaning nimaligini, miqdori, sifati va shu kabilarni ko'rsatuvchi rasmiylashtirilgan ish qog'ozi, yoki kimsaning kimligini, mashg'ulotini, biror tashkilotga a'ziligini tasdiqlovchi ish qog'ozi (pasport, guvohnoma, reyting daftarchasi va h.k.).

**Hujjatlashtirish deganda** biror kimsa yoki narsa haqidagi fikrni yozib, hujjat holiga keltirish, rasmiylashtirish tushuniladi.

**Ish yuritish** - bu korxonalarining o'z funktsiya va vazifalarini bajarish davomida hujjatlar ustida olib boradigan ish usullari va jarayonlari majmuasidir. Bu jarayon xujjatlashtirish, ular ustida ishlash usullarini o'z ichiga oladi.

Ishlab chiqarishni boshqarishda foydalaniladigan axborotlarning eng muhim shakli- bu yozma axborot, ya'ni xujjatdir. Xujjatli axborot ishlab chiqarishni boshqarishning barcha jarayonlariga singib ketadi. Xujjatlarsiz boshqarishning bironta ham funktsiyasi muvaffaqiyatli amalga oshmaydi. Barcha boshqarish xodimlari u yoki bu tarzda xujjatli axborotni qayta ishlashda band bo'ladilar. Mutaxassislarining anchagina qismi (biznes rejani tuzuvchilar, iqtisodchilar, buxgalterlar, statistlar, konstruktor-injenerlar, kotibalar va hokazolar) uchun esa bu ish ular mehnatining asosiy mazmunini tashkil etadi.

Xujjatlashtirish va ish yuritishning ahamiyati ikkita omil bilan belgilanadi.

**Birinchidan**, boshqaruv mehnatining umumiy xajmida ish yuritish operatsiyalarining salmog'i katta bo'lib, 30-60 foizgacha etadi. Yirik va o'rta korxonalarni boshqarish jarayonida minglab xilma-xil xujjatlardan foydalaniladi. Ishlab chiqarishga oid operatsiyalarning aksariyati xujjatlashtirish yordamida boshlanadi, amalga oshiriladi, nazorat qilinadi, tartibga solinadi va nihoyasiga etkaziladi.

**Ikkinchidan**, ish yuritishning ahamiyati korxonaning texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlariga, tezkorlikka, boshqaruv xodimining mehnatiga, madaniyatiga, tejamkorligiga va hokazolarga uning bevosita ta'sir o'tkazishi bilan belgilanadi.

Ish yuritish ijroni ta'sirchan nazorat qilishda muhim rol o'ynaydi. Xujjatlar yuridik ahamiyatga ham ega. Xujjatlashtirish va ish yuritishni yaxshi yo'lga qo'yamay turib, korxonani rejali boshqarib bo'lmaydi.

Korxonalarda xilma-xil va turli-tuman xujjatlardan foydalaniladi. Ularni quyidagicha turkumlash mumkin.

## Hujjatlar turlari

Ob'ektiga qarab	*Xizmatga oid xujjatlar. Lavozimli shaxs imzolaydi. Ob'ekt korxonada	*Shaxsiy hujjatlar: • ariza, xat, tarjimai hol. • Ob'ekt-xodim. U o'z nomidan yozadi va imzolaydi.
Foydalanish joyiga qarab	*Ichki hujjatlar: • buyruqlar • aktlar • qo'llanmalar • nizomlar • hisob hujjatlari va h.k. Bular korxonaning ichki faoliyati uchun qo'llaniladi.	*Tashqi hujjatlar: • xatlar • iltimosnomalar • javoblar • reklamatsiyalar Boshqa korxonalar va yuqori organlar bilan yozishmalar.
Rekvizit-lar soniga qarab	*Oddiy xujjatlar • ma'lumotnoma • ilova xatlari Bitta ko'rsatkich yoki savoldan iborat bo'ladi	*Murakkab hujjatlar: • buyruqlar • rejalar • hisobotlar Juda ko'p rekvizitlar yoki savollardan iborat bo'ladi
Yuridik mavqeiga qarab	*Standart bo'lmagan hujjatlar: • xatlar • qarorlar • aktlar • buyruqlar Bular yakka tartibda tayyorlanadi va erkin xarakterda bo'ladi.	*Standart hujjatlar: • schetlar • to'lov talabnomalari • nakladnoylar Bular yuqori tashkilotlar tomonidan tasdiqlangan rasmiy hujjatlardir
Ijro etish muddatiga qarab	*Shoshilinch hujjatlar: • telegrammalar • telefonogrammalar • faks va hokozolar Ma'lum muddat ichida ijro etishni talab qiladi.	*Shoshilinch bo'lmagan hujjatlar Bu hujjatlarning ijro etish muddati belgilanmaydi.
Aslligiga qarab	*Asl nusxadan ko'chirma hujjatlar. Asl hujjatlarning ko'paytirilgan hamda lavozimli shaxslar (kotiba, ish yurituvchi) tomonidan imzolangan nusxalari.	*Asl nusxadagi (original) hujjat. Dastlabki, tegishli tarzda rasmiylashtirilgan va imzolangan hujjat. Arxivda saqlanadigan hujjat tariqasida dalolat-larda saqlanadi.
Boshqaruv funksiyasiga qarab	*Umum ma'muriy hujjatlar: <b>1.Xizmat-axborot hujj-atlari:</b> • xatlar • telegrammalar	*Maxsus hujjatlar. Bu hujjatlarda funktsional xizmatlar faoliyati aks ettiriladi. Jumladan:

- ma'lumotlar
  - aktlar
  - fan-texnika
  - texnologiya
  - iqtisodiyot
  - hisob-kitob
  - moliyaga oid
  - yuridik
  - reja
  - statistikaga oid hujjatlar
- 2.Farmoish hujjatlari:**
- buyruqlar
  - qo'llanmalar
  - qarorlar
  - tsirkulyarlar
- 3.Shaxsiy tarkibga oid hujjatlar:**
- xodimlar ucheti
  - guvohnomalar
  - tavsiyanomalar
  - xizmat safari qog'ozlari

Umumiy ma'muriy xujjatlarda tashkiliy jarayonlar aks ettiriladi.

Konfidi-ialligiga qarab	*Oshkor hujjatlar, ya'ni hamma o'qiydigan va bosib chiqarishga ruxsat etilgan hujjatlar.	*Yopiq hujjatlar, (maxfiy, mutloqo maxfiy) Bularni ruxsatnomasi bo'lgan kishilargina o'qiy oladi. Bosishga ruxsat etilmaydi.
Bajarili-shiga qarab	*Oshkor qilish ta'qiqlangan hujjatlar	*Qo'lda yozilgan hujjatlar, ya'ni qo'lda siyoh yoki qalamda yozilgan hujjatlar.
		*Bosma qilingan, ya'ni mashinka yoki kompyuterda terilgan hujjatlar.

Demak, Xujjatlar ikki guruhga ajratilar ekan. Birinchi guruhga korxonalarining farmoyish berish va ijro etish jarayonida tuziladigan xujjatlari kiradi. Bul?r oashkiliy farmoyishli xujjatlashtirish bo'lib, unga tashkiliy xujjatlar (nizom, qoida, qo'llanma) farmoyishlar (qaror- bo'yruc, echimlar), ma'lumot-axborotlar (xat, akt, xisobot va hokazo) kiradi.

Ikkinchi guruhdagi xujjatlar boshqarishning har bir maxsus funksiyasiga xos xujjatlar (moliya, buxgalteriya xujjatlari va hokazo), shuningdek, transport, aloqa, statistika, yurisprudentsiya xujjatlari va hokazodan iborat bo'ladi.

Ish yuritish xujjatlarni qayd qilish, ko'paytirish, xujjatlarni tahlil qilish, ma'lumotnoma axborot xizmati ko'rsatish, hujjatlarni saqlash, ijroni nazorat qilish, tashish, arxivga saqlashga tayyorlashdan iborat bo'ladi. Ish yuritishning asosini quyidagi tamoyillar tashkil qilmog'i lozim:

- korxonaning barcha bo'linmalarida xujjatlar qabul qilishning bir xil usullari, xujjat shakllari, ijroni nazorat qilish kabi usullar qo'llanilishi lozim;
- korrespondentsiyalar bir joyda qabul qilib olinishi va qayd qilinishi lozim;
- xujjatlar bir marta qayd qilinishi kerak, qayd qilish tizimi xujjatlarni ijro etishni nazorat qilish tizimi bilan o'zaro va bog'langan bo'lishi kerak;
- xujjatlar ijro etilishi bosqichlarida shunday saqlanish kerakki, toki zarur ma'lumotnomalarni tuzish uchun kerakli xujjatni tez topish mumkin bo'lsin;

- xujjatlar tezkorlik bilan hamda eng oz mehnat saqlangan xolda doiraviy aylanishi lozim.

Hujjatni bayon qilish uslubi ravon, aniq va qisqa bo'lishi hamda ayni vaqtda mazmun to'la va tizimni aks ettirilishi lozim. Ishga oid yozuvlarni iloji boricha qisqartirilmalik, balki qisqartma so'zlarning faqat qabul qilingan shakllaridan foylanish zarur.

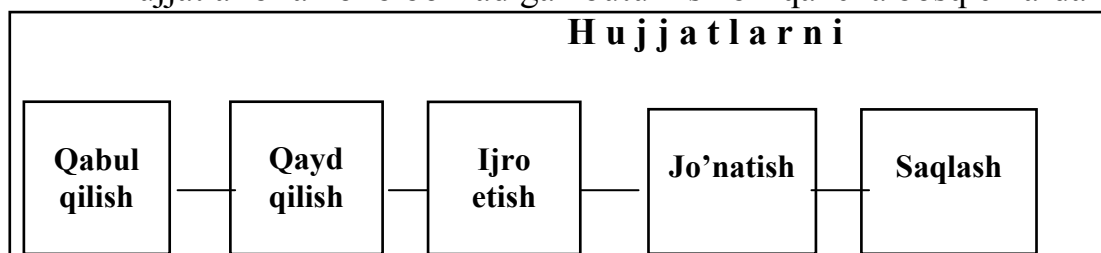
Hujjatlarni bayon qilishning izchilligi, ya'ni uchta mantiqiy unsur:

- kirish;
- tahlil;

•xulosaning uyg'unlashtirilishi muhim ahamiyatga ega. Kirishda hujjat tuzish sababi ko'rsatiladi. Tahlilda masalalar bayonining mazmuni, isboti aks ettiriladi. Xulosada esa xujjatning asosiy mazmuni beriladi. Oddiy xujjatlarda, albatta bu uchta unsurning ham bo'lishi shart emas.

Davlat standartlarida bayon etilgan hujjatlarni tuzish qoidalari qog'oz o'lchami (formati), rekvizitlar sostavi, xujjatlarda ularning tartibi va joylashtirish o'rni, xujjat blankalarini va rekvizitlarini rasmiylashtirish tartibi, akt, qaror, telegramma, bildirishnoma (raport), xat, buyruq, xizmat yuzasidan xat, qaror, farmoyish kabi hujjatlarni tuzish tartibi va uslubini ko'zda tutadi.

Hujjatlar bilan olib boriladigan butun ish bir qancha bosqichlardan iborat.



### **13.3-sxema. Hujjatlar bilan ishlash jarayoni.**

Korxonaga kelgan hujjatlar **kirish korrespondentsiyasi** deb ataladi. Qabul qilingan korrespondentsiyaning adres bo'yicha kelganligi tekshirilishi va konvertlar hujjatlarga zarar etkazilmagan holda ochilishi kerak. Biror shaxsga atalgan konvertlarni ochish tavsiya etilmaydi.

Korrespondentsiyani qayd qilishda jurnal va kartochka tizimi qo'llaniladi. **Jurnalda** hujjatlar kelishi tartibi bo'yicha kitobchada qayd qilinadi. Bunday usulni hujjat oboroti uncha katta bo'lmagan (bir kunda 10-15 ta xat olinadigan) korxonalarda qo'llanish tavsiya etiladi.

Kartochka usuli eng zamonaviy bo'lib, eng kam mehnat sarflagan holda uchyotga olish, nazorat qilish va axborot-malumotnoma qidiruv ishlarining puxta tizimini tashkil qilish, hujjatlar oboroti vaqtini qisqartirish imkonini beradi.

Ish korrespondentsiyasi **ijro etilish** xususiyatiga ko'ra ikki qismga bo'linadi. Birinchi qismi korxonaga raxbariga beriladi. U har bir hujjat bo'yicha ijro etish tartibi, muddatlari va ijrochilar haqida ko'rsatma beradi. Qolgan korrespondentsiyasi tarkibiy bo'linmalar rahbarlariga yuboriladi. Bu erda ijrochilar haqidagi masala hal etiladi. Hujjatlarning ijro etilishini nazorat qilishni yaxshi uyushtirish muhim ahamiyatga ega. Shu maqsadda maxsus nazorat kartotekalarini qo'llash g'oyat qulaydir.

Korxonada jo'natiladigan hujjatlar **chiqish korresponden-tsiyasi** deyiladi. Har bir hujjatda indeks bo'lishi shart. Bu narsa boshqa muassasalar bilan yozishmalarda ularni ko'rsatish hamda delolarda va arxivda ularni qidirib topish imkonini beradi.

Ijro etilgan hujjatlar ma'lum bir tizimda **saqlanadi**. Delolarni guruhlariga ajratishning eng tarqalgan belgilari qo'yidagilar hisoblanadi:

Qayd qilingan guruhlash belgilari bir-biriga muvofiq bo'lishi, ya'ni bir hil hujjatlar xronologik belgiga, boshqalari esa nominal belgiga ko'ra delolarda joylashtirilishi lozim. Bundan tashqari, har bir bo'linmada arxivga topshirilmasdan doimiy saqlanishi talab qilinadigan hujjatlar uchun delolar ajratish kerak.

Hujjatlar muayyan oqimda harakat qiladi. **Hujjatlar oqimi** deyilganda hujjatlarning belgilangan izchillikda tayyorlangan paytdan boshlab korxonadan jo'natilgunga qadar yoki arxivga topshirilgunga qadar harakati tushuniladi.

\***Nominal belgi** - bunda hujjatlar vazifasiga yoki nomiga ko'ra (hisobotlar, aktlar, qarorlar, buyruqlar va h.k.) birlashtiriladi.

\***Xronologik belgi** - bunda hujjatlar kalendar davrlari bo'yicha guruhlanadi (oylar, yillar bo'yicha hisoblar)

\***Korrespondentsiyalar belgisi** - bunda hujjatlar kelish manbaalari (vazirliklar, qo'mitalar, birlashmalar, kontsermlar va h.k.)ga ko'ra birlashtiriladi.

\***Yo'nalishlar bo'yicha** - bunda hujjatlar yo'nalishlar (fan-texnika kengashining maxsus ilmiy kengash qarori va h.k.) bo'yicha birlashtiriladi.

\***Geografik belgi** - bunda hujjatlar bir shahar yoki tumanda bo'lgan korxonalar, tashkilotlar bo'yicha guruhlanadi.

Hujjat oborotini tartibga solish uchun axborat oqimini, uning barqarorligini, paydo bo'lishi va vazifasini o'rganish lozim. Bu hol turli usullar (og'zaki so'rash, anketalash, tadqiq qilishning maxsus kartalari) yordamida bajariladi.

Hujjat oborotini o'rganishda hujjat qaerda kelishini, qaerda qayd qilinishini, qaerga berilishini, bu hujjat asosida qanday hujjatlar ishlab chiqilishini, hujjat tayyorlash davriyligini, nusxasi va h.k.larni aniqlash talab qilinadi. Buning natijasida hujjat oboroti marshruti tuziladi.

Shundan so'ng hujjat oboroti tizimi loyihalangan, bunda hujjat shakllarini yaxshilash, ularning oborot vaqtini qisqartirish, hujjat bilan eshlashni maqsadga muvofiqlashtirish hamda ijroni nazorat qilishning turli yo'llari topiladi.

Hujjat oboroti tizimida korrespondentsiyalarning ekspeditsiyadan korxonaning tarkibiy bo'linmalariga ma'lum tartibda etkazib berilishi muhimdir. Hujjatlar hajmi katta va korxonalar xududi ancha tarqoq yoki ko'p joyni egallagan bo'lsa, transport vositalaridan foydalanish, halqa marshrutini o'zaro oshkil etish maqsadga muvofiqdir.

Hujjat oborotini takomillashtirish ko'p jihatdan korxonalar o'ziga, uning hujjat ustida ishlash madaniyatini ko'tarish uchun qunt bilan ish olib borishi va tashabbus ko'tarishiga hamda qog'ozlarni rasmiylashtirish va ular harakati to'g'risidagi eskicha qarashlarga keskin barham berishga bog'liqdir.

Gap shundaki, ish yuritish yagona davlat tizimi bu qo'llanma emas, u korxonalar va tashkilotlarda hujjatlashtirish ishlarini tashkil etishni ko'rsatib bermaydi. Unda printsiplial qoidalar, me'yoriy talablar va tavsiyalar bor, ular. Ulardan har bir idora, uning muassasa va korxonalarida ish yuritish bo'yicha aniq yo'l-yo'riqlar ishlab

chiqish uchun foydalanish lozim. Hujjat oborotida hujjat ustida ishlash operatsiyalarini kamaytirish yoki umuman takroriy operatsiyalarga yo'l qo'ymaslik lozim.

<b>Tayanch iboralar</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• axborot</li> <li>• tashqi axborot</li> <li>• chki axborot</li> <li>• tiskari aloqa</li> <li>• verbal belgi</li> <li>• noverbal belgi</li> <li>• doimiy axborot</li> <li>• o'zgarib turuvchi axborot</li> <li>• dastlabki axborot</li> <li>• hujjat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• direktiv axbloot</li> <li>• og'zaki axborot</li> <li>• avozli axborot</li> <li>• o'ta muhim axborot</li> <li>• ishonchli axborot</li> <li>• ehtimolli axborot</li> <li>• axborotlpar tizimi</li> <li>• kommunikatsiya</li> <li>• gorizantal kommlunikatsiya</li> <li>• vertikal kommunikatsiya</li> <li>• noformal kommunikatsiya</li> </ul>

### **O'z-o'zini tekshirish uchun savollar**

1. Axborot nima? Uning boshqarishdagi roli nimalardan iborat?
2. Axborotga nisbatan qanday talablar qo'yiladi?
3. Teskari aloqa nima?
4. Axborotlar qanday turukmlanadi?
5. Axborotlarning qanday tizimlarini bilasiz?
6. Rahbarning axborot bilan ishlash uslubi qanday bo'lishi kerak?
7. Kommunikatsiya nima?
8. Komunikatsion jarayon deganda nimani tushunasiz?
9. Shaxslar aro axborot almashuvda qanday muammolar tug'ilishi mumkin?
10. Samarali quloq solish san'atining 10 qoidasini bilasizmi?
11. Hujjat nima? Ish yuritish-chi?
12. Hujjatlarning qanday turlarini bilasiz?
13. Korxonalar (firma)larda ish yuritish qanday tamoyillarga asoslanadi?
14. Hujjatlar bilan ishlash jarayoni qanday bosqichlarni o'z ichiga oladi?
15. Hujjat oqimi (oborot) deganda nimani tushunasiz?

## 6-mavzu. Tavakkalchilik (risk)ni boshqarish

### 6.1. Tavakkalchilik va xavf turlari

O'zbek tilining izohli lug'atida "tavakkal" tushunchasi:

\*uzoq mulohaza qilib o'ltirmay, nima bo'lsa bo'lar, yo ostidan yo ustidan zaylida qilingan harakat" ma'nosida talqin qilinadi. Tavakkalchi tushunchasi esa tavakkalicha, tavakkal bilan ish qaluvchi ma'nosini beradi.

Amerikalik ishbiarmonlarga xos bo'lgan **tavakkalchilikni** Amerika iqtisodiyotiga chapani muxojirlar olib kelganlar va singdirganlar. Ular o'troq va ehtiyotkor erli aholini o'z ishbiarmonlik faoliyatida tavakkalchilik ham qilib turishga majbur etishgan.

Amerikacha ta'rifga ko'ra, **tavakkalchilik**-bu biron ish bilan shug'ullanish oqibatida zarar ko'rib qolishdan qutilib qolish imkoniyati. Albatta, ba'zi xavflarni sug'urta kompaniyalari bilan shartnoma tuzish orqali oldini olish mumkin. Biroq, xavfning asosiy og'irligi, ya'ni:

- menejerning xatosi;
- narx o'zgarishi;
- talabning susayishi;
- noto'g'ri tanlangan loyiha;
- ishchilarning noroziliklari va boshqalar ishbiarmoning elkasiga tushadi.

Ammo, umuman, amerika tajribasi ishbiarmonlik tavakkalchiliksiz mumkin emasligidan guvohlik beradi. Kimki hech bir tavakkal qilmasa, oxir-oqibatda xanavoyron bo'ladi.

Ishbiarmon o'n ming yoki millionlarni hali chiqargan mahsulotining bozori yurishishi kafolatiga ega bo'lmasdan ular ustida tadqiqotlar olib borishga, ishlab chiqarishni kengaytirish va yangilarini qurishga tavakkal qilib sarflaydi. Uning har bir harkatida **omadsizlik xavfi** yashiringan.

Xavflilik omili mablag' va quvvatlarni tejashning kuchli rag'batlantiruvchisi hisoblanadi. U

- korxonalar (firma)ni loyihalar rentabelligini ming bora tahlil etishga;
- xarajatlar bo'yicha hisob kitobni puxta bilishga;
- quvvatlarni sotib olish va kadrlarni yollashga o'ta jiddiy yondoshishga majbur etadi.

Shunday qilib, tavakkalchilik har qanday ishlab chiqaruvchi yoki har qanday bank faoliyatining vaziyatga bog'liq bo'lgan tomoni bo'lib, shu faoliyatning oxiri nima bilan tugashi noaniqligini va omad yurishmasa, oqibatda zarar ko'rish imkonligini aks ettiradi.

Tavakkalchilik foydadan mahrum bo'lish va boshqa sababalarga ko'ra **zarar** ko'rish singari yomon oqibatlar ro'y berish **ehtimoli** bilan ifodalanadi. Shu ma'noda: **Tavakkalchilik**- bu oqibatning yaxshi bo'lishiga umid bog'lab, xavf ehtimolligini zimmasiga olingan holda qilinadigan harakat.

**Tavakkalchilik**- bu resurs yoki daromaddan to'la yoki qisman yo'qotish xavfi.



**Tavakkalchilik**- bu noaniqlik sharoitida harqanday dovyurak menejer uchun tabiiy holat, vaziyat. Tavakkal botirning ishi.

**Tavakkalchilik**- bu omadsiz oqibatning miqdoriy baholanishi.

Ertangi kun yoki bo'lajakda nima bo'lishini oldindan aniq bashorat qilib bo'lmas ekan, barcha qabul qilinadigan qarorlar tavakkalchilik bilan bog'langan. Shu sababli tavakkalchilikdan qochmaslik kerak, balki uni oldindan ko'ra bilib tug'ilishi mumkin bo'lgan xavf darajasini pasaytirishga harakat qilish lozim.

Biznesning barcha tashabbuskorlari tavakkalchilikka borishlari zarur.

Bugungi kunda adabiyotlarda tavakkalchilik bilan bog'liq bo'lgan ehtimollikni turlicha tushunchalarda, ya'ni:

\*Xavf;

\*Xatar;

\*Xavf-xatar iboralarida ifoda etilayapti. Shunchalik turli yondoshuvlar maqsadga muvofiqmikin? Ularning qaysi birini qo'llasa ma'qul bo'lardi?

Yana o'zbek tilining izohli lug'atiga murojaat qilamiz. Unda bu iboralar quyidagicha talqin etilgan:

**Xavf**- biror ko'ngilsiz hodisa yoki falokat yuz berish ehtimolligi; xatar; qo'rqinch.<sup>1)</sup>

**Xatar**- biror baxtsizlikka, falokatga olib kelishi mumkin bo'lgan sharoit; xavf;<sup>2)</sup> taxlika.

**Xavf-xatar**- xavf va xatar, biror narsadan qo'rqish.<sup>1)</sup>

Ko'rib turibmizki, **xavf** tushunchasi ehtimollik bilan bog'lanilayotgan bo'lsa, **xatar** iborasida esa asosiy urg'u sharoitga, vaziyatga berilayapti. Uchinchisida har ikkala tushuncha bir xil ma'noda talqin qilinayapti.

Bizning fikrimizcha, boshqarishda, xususan, tavakkalchilikda xavf tushunchasini qo'llash ma'qulroqdir. Chunki aynan bu tushuncha ehtimollik, noaniqlik tushunchalari bilan o'zaro hamohangdir. Masalan, yanglishish xavfi, rejaning bajarilmaslik xavfi yoki ehtimolligi, kompyuterning ishlamaslik xavfi, qaror qabul qilishda yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan xavf, tavakkalchilikdagi xavf va hokazo.

Albatta, bu erda yanglishish xatari yoki rejaning bajarilmaslik xatari va hokazo yuqoridagidek pur ma'noqlikni bermaydi va u ehtimollik darajasi bilan emas balki aniq bir sharoit, vaziyat bilan chambarchas bog'langan holda qaraladi. Shunday qilib, tavakkalchilik bir butun jarayondir. Uni quyidagicha tasvirlash mumkin.

Tavakkal darajasi ikkiga bo'linadi: havf darajasiga va ehtimollik darajasiga. Bular o'z navbatida foyda yoki zarar darajasiga chiqadilar.

Tadbirkorning yoki rahbarning tavakkalchilik darajasiga qarab xavf va ehtimollik darajasi, shuningdek foyda yoki zarar darajasi turlicha bo'ladi. Shu sababli xavfdan xoli yoki qisman xoli bo'lish uchun tavakkalchilik darajasi bilan xavf darajasi o'rtasidagi eng maqbul nisbatni tanlab olish kerak.

Rahbar yoki ishbiarmon faoliyatida duch keladigan xavfning turli ko'rinishlari mavjud. Ular sug'urta bilan bog'liq bo'lgan va uni sug'urta qilib qo'yish maqbul bo'lgan turlarga bo'linadi.

<sup>1)</sup> Qarang. O'zbek tilining izohli lug'ati. M., "Rus tili" nashiryoti 11-tom, 1981, 310-bet.

<sup>2)</sup> O'sha erda, 319-bet

## **Sug'urta bilan bog'liq bo'lmagan xavf turlari va ularning salbiy oqibatlarini kamaytirish usullari**

Menejerlar xatosi	<ul style="list-style-type: none"><li>• tekshirish va nazoratning mukammal-tizimini ishlab chiqish;</li><li>• biznesda menejerning xatosi juda qimmatga tushadigan o'rinlarida, o'zini oqlovchi, ishni obdon qayta ko'rib chiqishni yo'lga qo'yish;</li><li>• qimmat turuvchi loyihalarga qo'l urishda yuz berish ehtimoli bo'lgan menejerlar xatolarining o'ziga xos modelini tuzish va hokazo.</li></ul>
Tijoratchilikdagi xavf	<ul style="list-style-type: none"><li>• moliyaviy koeffitsientlar nisbatining yo'l qo'yib bo'ladigan so'nggi chegarasini aniqlash;</li><li>• mazkur loyihaga sarflanayotgan mablag'ning bo'lg'usi rentabelligini oshiruvchi usullarini to'g'ri tanlash va hokazo.</li></ul>
Resurslarni noto'g'ri taqsimlanish xavfi	<ul style="list-style-type: none"><li>• resurslarni taqsimlashda ular miqdorini e'tiborga olgan holda kimga qancha zarurligini aniqlash va to'g'ri belgilash;</li><li>• ishlab chiqariladigan mahsulotlar miqdorini, sonini aniq bilib olish uchun to'g'ri marketing tadqiqotlarini olib borish, matritsa uslubidan foydalanish va hokazo.</li></ul>
Iqtisodiy beqarorlik va talabning o'zgarishi	<ul style="list-style-type: none"><li>• samarali rejalashtirish;</li><li>• bozorni o'rganish;</li><li>• narx-navoni o'rganish;</li><li>• istiqbolni belgilash va hokazo.</li></ul>
Raqobatdoshlar-ning harakati	<ul style="list-style-type: none"><li>• raqiblar amalga oshirish ehtimoli bo'lgan harakatlarni chuqur o'rganish;</li><li>• ularning marketing faoliyatini, bozordagi nufuzini aniqlash va hokazo.</li></ul>
Moliyaviy xavf	<ul style="list-style-type: none"><li>• moliyani to'g'ri boshqarish;</li><li>• no faol mablag'larni tezda daromad keltiruvchi loyihalarga sarflash yoki foydali foizlarga qarzga berish;</li><li>• mablag' firmalarni ham qimmat loyihalarga jalb etish orqali ularga xavfning bir qismini o'tkazish va hokazo.</li></ul>
Narx, daromadlar darajasining o'zgarish xavfi	<ul style="list-style-type: none"><li>• istiqbolni belgilash bo'yicha izchil izlash;</li><li>• xavfning oqibatlarini yumshatish usullarini ishlab chiqish;</li><li>• mavjud usullardan samarali foydalanish va hokazo.</li></ul>
Kutilmagan iqtisodiy va tabiiy falokatlar, ekologik ofatlar xavfi	<ul style="list-style-type: none"><li>• buni oldindan hisobga olish mumkin bo'lmasada, ularning ko'p yillik dinamikasini kuzatib borishni tashkil qilish.</li></ul>

- Loyihani tanlashda xato qilish xavfi
- mazkur loyihani olish va olmaslik xususidagi barcha dalillarni aql tarozusining ikki pallasiga qo'yib ko'rish;
  - loyiha o'ta murakkab bo'lganda uning barcha jihatlarini to'g'ri hisoblab chiqish uchun kompyuterda modellashtirishdan foydalanish
- Mazur biznes uchun og'ir oqibatlar keltiruchi kutilmagan siyosiy voqealar
- Milliy va millatlararo ko'tarilishlar xavfi
- Buni hamma vaqt ham oldindan sezib, ehtiyot chorasini ko'rib qo'yishning iloji yo'q. Biroq, baribir uni ham e'tiborga olib qo'yish va qandaydir hayotiy va ruhiy sxemalar tuzib qo'yish kerak.
  - Buni ham oldindan bilish va hisobga olib qo'yish mumkin. Uning og'ir oqibatlarini jamoatchilik bilan aloqalar sohasida mazkur joyning milliy-ruhiy o'ziga xosliklarini e'tiborga olgan holda to'g'ri ish olib borish yordamida yumshatish yoki bartaraf etish mumkin.
- Hukumatning kutilmagan qarorlari (qonunlardagi, narx va soliqlardagi o'zgartirishlar)
- Xodimlarning noroziligi
- Bozor iqtisodiyoti sharoitida bu ayniqsa muhim. Shu bois qonunlarni diqqat bilan o'rganish bilan birga umumiy ahvoldan ham xabardor bo'lib turish lozim.
  - umuman kutilmagan qarorlar bo'lmaydi. Ular jamoatchilikni tayyorlab, so'ngra qabul qilinadi.
  - Tugal uylangan iqtisodiy-sotsial dasturlar tuzish;
  - xodimlarning talab va ehtiyojlarini hisobga olish;
  - yaxshi ruhiy-ma'naviy muhit, sharoit yaratish va h.k.
- Firma boyligi nuqtai nazardan uncha ulkan bo'lmagan mol-mulklarning nobud bo'lish xavfi
- Ichki tadbirlar yordamida oldindan ehtiyot choralarini ko'rish va h.k.
- Ko'p sonli, bir tipli mol-mulkning nobud bo'lish xavfi
- oldindan ehtiyot chorasini ko'rib qo'yish;
  - o'z-o'zini "sug'urta qilish"
  - maxsus zaxira fondini tashkil qilish va h.k.

**Sug'urta**-bu inson faoliyatining turli sohalarida sodir bo'ladigan tabiiy ofatlar, favqulodda hodisa va boshqa voqealar natijasida etkazilgan zarar hamda talofatlarni jismoniy va yuridik shaxslar to'lagan sug'urta badallari (sug'urta puli) dan hosil qilinadigan pul fondlari hisobidan to'liq va qisman qoplash bilan jismoniy va yuridik shaxslar manfaatlarini sug'urtalashini ta'minlashga doir munosabatlar demakdir.

Sug'urtalashdan maqsad tabiiy ofatlar va ko'ngilsiz hodislarda keltirilgan zararlarni qoplash uchun pul fondlarini hosil qilishdir. Jismoniy va yuridik shaxslar hisobidan shakllanadigan bu fondlarni hosil qilishda sug'urta tashkilotlari bilan sug'urtalanuvchilar o'rtasida munosabat yuzaga keladi. O'zbekiston sharoitida bu munosabat yuzlab sug'urta tashkilotlari bilan minglab korxonalar va tashkilotlar, fuqarolar o'rtasida shakllanadi.

**Sug'urta ob'ekti** bo'lib-mulk sug'urtasida: moddiy boyliklar, mol-mulk; shaxsiy sug'urtada: fuqarolarning hayoti, sog'lig'i va mehnat qobiliyati hisoblanadi. **Sug'urta predmeti** qayd qilinganlarning tarkibiy qismlaridir. qishloq xo'jaligi sug'urtasi ob'ekt bo'lsa, ekinlar hosili, chorva mollarining soni, mol-mulk xillari-binolar, inshootlar, transport vositalari sug'urta predmeti hisoblanadi.

Shaxsiy sug'urta predmetiga ma'lum yoshga etish, mehnat qobiliyatini yo'qotish va vafot hodisalari misol bo'la oladi.

Rahbar va tadbirkor sug'urta qilib qo'yish maqbul bo'lgan xavflarni va ularning salbiy oqibatlarini kamaytirish yo'llarini bilib qo'yganlari foydadan xoli bo'lmas edi.

## Sug'urta qilib qo'yish maqbul bo'lgan xavflar va ularning salbiy oqibatlarini kamaytirish yo'llari

- Yong'in va boshqa tabiiy ofatlar
- ehtimol qilinadigan zarar miqdorini sug'urta qildirish;
  - yong'in va boshqa tabiiy ofatlardan sug'urtalash;
  - qishloq xo'jaligi ekinlarini qurg'oqchilik va boshqa tabiiy ofatlardan sug'urtalash;
  - chorva mollari o'lati va majburan so'yib yuborishdan sug'urta va hokazo.
- Avtomobil halokatlari
- avtomobilni sug'urta qildirish
- Yukning tashishda buzi-lishi yoki nobud bo'lish xavfi
- yuk qiymatini sug'urta qildirish.
- Firma xodimlari ehtiyotsizligi
- xodimlar ehtiyotsizligidan ko'rilishi ehtimoli bo'lgan zarar miqdoriga sug'urta qildirish.
- Firmaga xodimlar nosof-dilligi bois etkaziladigan moddiy va ma'naviy zarar
- sug'urta kompaniyasidan "Sofdillik" bondlarini sotib olish.
- Butun loyihaning bajarilishiga javobgar bo'lgan xodimlardan biri yoki bir guruhining o'z vazifalarini bajarmas-ligiga aloqador xavf.
- kafolat bondlarini sotib olish.
- Korxonaning (turli sabablarga ko'ra) ish faolligining vaqtincha to'xtab qolishi
- biznes to'xtab qolgan butun davr mobaynida ko'rilishi mumkin bo'lgan zararni sug'urta qilishdir.
- Firma rahbari, etakchi xodim yoki boshqa, firmaning muvaffaqiyati uning faoliyat ko'rsatishi bilan bog'liq bo'lgan mutaxassisning o'limi yoki kasalligidan yuzaga keladigan xavf
- Ko'rilishi ehtimoli bo'lgan zarar miqdorida sug'urta qildirish. Bu mas'uliyatli davrlarda ayniqsa muhim ahamiyat kasb etadi.
- Xodimning o'limi, kasal bo'lib qolishi yoki baxtsiz hodisaga uchrashi bilan bog'liq xavf.
- Sug'urta kompaniyalarida sug'urta qildirish.

Respublikada sug'urta kompaniyalari mol-mulk, uy hayvonlarini, tijorat ishlarini, fuqarolarni (xususiy kishilarni) sug'urta qiladilar. Ko'chmas mulkning hamma turlari sug'urta qilishga qabul etiladi. Bundan tashqari yuklarni tashish, bankrotlik, valyuta investitsiyalari, foydalar, kreditlar, to'lovlar, xodimlar, ishsizlik sug'urta qilinadi.

**Quyidagi hollarda xavf darajasi ortishi mumkin:**

- *to'satdan va kutilmaganda o'rtaga muammo ko'ndalang bo'lib qolganida;*
- *bankning oldinlari orttirgan tajribasiga to'g'ri kelmaydigan yangi vazifalar o'rtaga qo'yilganda;*
- *rahbariyat zarur va shoshilinch choralar ko'ra olmaydigan va bu narsa moliyaviy zarar etkaza oladigan mahallarda;*
- *bank yoki boshqa tashkilot faoliyatining mavjud tartibi yoki qonunlarning nomukammalligi aniq vaziyatga to'g'ri keladigan chora-tadbirlarni ko'rishga xalal beradigan mahallarda.*

**Bulardan tashqari tijoratga doir quyidagi xavflar ya'ni:**

- *tovarlarni bozorda sotishga aloqador xavf;*
- *yuklarni tashish mahalidagi xavf yoki transportga aloqador xavf;*
- *tovarni xaridor tomonidan qabul qilinishga aloqador xavf;*
- *xaridorning haq to'lashga qodir-qodirmasligiga aloqador xavf;*
- *xaridorning haq to'lashni istamasligiga aloqador xavf;*

**Siyosatga doir xavflar:**

- *xaridor mamlakatida importning taqiqlanishiga aloqador xavf;*
- *yuklarni xaridorga tashib etkazib berish mahalidagi ish tashlashlar (urush, g'alayonlar)ga aloqador xavf;*
- *valyutalarning almashinadigan bo'lishiga yoki pul o'tkazishning taqiqlab qo'yilishiga aloqador xavf.*

**Iqtisodiyotga doir xavflar:**

- *pulning qadrsizlanishi;*
- *ishsizlik darajasi;*
- *soliq siyosati;*
- *texnologik o'zgarishlar;*
- *xom-ashyo bazasi bilan bog'liq xavflar ham xavf darajasini ortishiga olib kelishi mumkin.*

Rahbar, xususan, xavf bo'yicha menejer belgilangan rentabellik darajasini saqlagan holda yuz berishi ehtimoli bo'lgan xavf darajasini imkon boricha qanday kamaytirishni bilishi kerak. Bundan tashqari, u korxonaga uchun juda noxush voqea yuz bergan sharoitlarda ham xavfning salbiy oqibatlarini kamaytirish imkoniyatlarini oldindan hisobga olib qo'yishi lozim.

Xavfni boshqaruv sohasidagi ishlarni malakali yo'lga qo'yishi, xavfning bir qismini boshqa hamkorlarga o'tkazish, biznesni va xodimlarni sug'urta qildirish orqali ancha kamaytirish mumkin.

Xavfni kamaytirish va rentabellikni oshirishning bir qancha usullari mavjud. Ularning ba'zilarini keltiramiz:

- *qo'shimcha ishchi kuchiga, bozorning ahvoli va xususiyatlari to'g'risidagi axborotga, etarlicha moliyaviy mablag'larga ega bo'lgan korxonalar orasida sheriklar axtarish.*
- *tor sohalarning qaysi birida xavf hammadan ko'p bo'lsa, o'sha sohada tashqi maslahatchi-ekspertlar xizmatidan foydalanish;*

- yangiliklarni jon-jon deb qabul qiladigan tayinli iste'molchilar toifasini yoki doimiy mijozlarni ko'zda tutib ish olib borish;
- xavfni oldindan bilish, tasmollash: tor joylarni va xavf manbalarini aniqlab olish;
- o'zini sug'urta qilish uchun korxonaga aylantirilgan mablag'larining bir qismi hisobiga zaxira jamg'armasi tuzish;
- biznesni va xodimlarni sug'urta qilish yo'li bilan xavfning bir qismini boshqa shaxslar yoki tashkilotlarga o'tkazish.

So'nggi ikkita usul, ya'ni o'z-o'zini va biznesni sug'urta qilish maxsus zaxira fondini tashkil etish va zararlarni aylantirilgan moliya mablag'lari hisobidan qoplash bilan bog'liq. Bu usuldan foydalanish yo'qotilishi mumkin bo'lgan mol-mulk butun biznesning mulkiy va moliyaviy miqyoslarga nisbatan juda kichik bo'lgan hollarda mantiqan to'g'ri bo'ladi.

Masalan, yirik korporatsiyaning kichik binoda joylashgan o'ziga uskunalarini yirik sug'urta kompaniyasi orqali yong'indan sug'urta qildirish maqsadga muvofiq emas. Sug'urtani o'z bo'yniga olish usuli korxonaning bir xil mahsuloti ko'p, ularning ishdan chiqish ehtimoli kam bo'lgan hollarda ham juda qo'l keladi. Masalan, yuzlab tankerlarga ega yirik neft kompaniyalari shu usuldan foydalanishadi. Chunki, firmaga yiliga bitta tankerni yo'qotish (bu yuz bermasligi ham mumkin) hamma tankerlar uchun sug'urta solig'i to'lashdan ko'ra arzonroq tushadi.

**Xejir** (yo'qotishlardan saqlanish) qilish degan sug'urta shakli ham bor. Uning mohiyati shundayki, aytaylik, xamashyoni qayta ishlashga ixtisoslashgan firma kutilayotgan daromadlarining xavfini boshqa tomonga o'tkazish orqali sug'urta qiladi. Xejirlashda sotuvchi (xardor) fyuchers kelishuvi tuzish bilan ayni bir vaqtda o'z savdosiga teng keladigan fyuchers, shartnomalarini xarid qiladi (yoki sotadi).

Xejirlash tomonlar ko'radigan ehtimoldagi ziyonni kamaytirish imkonini beradi. Tovar narxi o'zgarishi bilan ko'riladigan zarar fyuchers bo'yicha olinadigan yutuq bilan qoplanadi.

Bank, birja, tijorat amaliyotida valyuta xatarini sug'urta qilishning turli usullari ham xejirlash deb yuritiladi. **Xejir**- bu baho bo'yicha tavakkalchilik sug'urtasi; fyuchers shartnomasi.

Quyidagi omillar xavfdan xoli bo'lishiga yordam beradi;

- \*milliy valyutadagi qat'iy baholar yoki chet el valyutasining milliy valyutaga nisbatan kursining oldindan belgilanishi;
- \*eksport va import xavfini o'zaro moslashtirish;
- \*o'z milliy banklaridan foydali shartlar bilan qarz olish;
- \*banklar bilan ma'lum muddatga mo'ljallangan maxsus valyuta bitimlari tuzish va hokazo.

## 6.2. Tavakkalchilik turlari

Amaliyotda rahbar yoki tadbirkor o'z faoliyatida:

- mol-mulk talofatiga;
- moliyaviy yo'qotishlarga;
- daromadlarning kamayishiga;

•foyda darajasini aniqlashdagi xatoliklarga yo'l qo'ymaslik va shu jihatlarni yaxshilash maqsadida turli tuman tavakkalchilikka boradilar. Shunday sharoitda qaysi bir turdagi tavakkalchilikni tanlash, qaysi biri ko'proq samara berishi mumkinligini aniqlash ko'p jihatdan tavakkalchilik turlarining ilmiy asoslangan tavsifnomasini bilishni taqoza etadi. Shunday tavsifnoma quyidagi ko'rinishga ega.

**Sof tavakkalchilik** salbiy (zarar, ziyon) yoki nol natijaga erishish ehtimolini bildiradi. Bunday turdagi tavakkalchilikka tabiat, ekologiya, siyosat, transport va qisman tijorat bilan bog'liq tavakkalchiliklar kiradi.

**Chayqovchilik (spekulyativ) tavakkalchilik** ham salbiy (zarar, ziyon) ham ijobiy natija (yutuq, foyda)ga erishish ehtimolini bildiradi. Bu turdagi tavakkalchilikka moliya bilan bog'liq bo'lgan ikki turdagi, ya'ni investitsiya va pulning sotib olish qobiliyati bilan bog'liq bo'lgan tavakkalchiliklar kiradi.

Sof tavakkalchilik, yuqorida ta'kidlaganimizdek, tabiatga, ekologiyaga, siyosatga, transportga va qisman tijorat bilan bog'liq bo'lgan tavakkalchilik turlarini o'z ichiga oladi.

**Tabiat bilan bog'liq tavakkalchilik** turiga tabiiy ofatlar oqibatida ehtimol (tavakkal) qilinadigan zararlari kiradi, masalan, er qimirlashi, suv toshqin, dovul, epidemiya va boshqalar tufayli ko'rilgan zarar darajasi.

**Ekologiya bilan bog'liq tavakkalchilik**-bu atrof muhitning ifloslanishi oqibatida ehtimol (tavakkal) qilinadigan zarar yoki qo'shimcha xarajat.

**Siyosat bilan bog'liq tavakkalchilik**-bu siyosiy beqarorlik oqibatida ehtimol qilinadigan moddiy(moliyaviy) zararlari. Bu tavakkalchilik korxonalar faoliyatiga emas, balki mamlakatdagi sotsial-siyosiy barqarorlikka bog'liq. Bunga ommaviy tartibsizlik, ish tashlashlar, g'alayonlar, embargoni joriy qilish, hukumatning oldingi shartnomalarini bajarishdan bosh tortishi kabi oqibatlar natijasida ko'rilishi tavakkal qilinadigan zararlari kiradi.

**Transport bilan bog'liq tavakkalchilik**-bu avtomobil, temir yo'l, dengiz, xavo transportlarida yuklarni tashish jarayonida ehtimol (tavakkal) qilinadigan zararlardir.

**Tijorat bilan bog'liq tavakkalchilik**-bu xo'jalik sub'ektlarining tadbirkorlik faoliyati oqibatida ehtimol (tavakkal) qilinadigan zararlardir. Bunday turdagi tavakkalchilik o'z navbatida ishlab chiqarish, savdo va qisman moliya bilan bog'liq bo'lgan tavakkalchiliklarga bo'linadi.

**Ishlab chiqarish bilan bog'liq tavakkalchilik**-bu ishlab chiqarish jarayonining to'xtab qolish yoki bir maromda ishlamayotganligi, texnologiyaning buzilishi, sifatsiz xomashyo oqibati yoki xodimlarning sifatsiz ishlashlari evaziga ehtimol (tavakkal) qilinadigan zarar yoki qo'shimcha xarajtlardir.



**Savdo bilan bog'liq tavakkalchilik**-bu o'zaro to'lovlarning kechiktirilishi, shartnoma shartlarining bajarilmasligi oqibatida ehtimol (tavakkal) qilinadigan zarar yoki olinmaydigan daromad.

**Moliya bilan bog'liq tavakkalchilik**-bu ehtimol qilinadigan moliyaviy zararlar bo'lib, u o'z navbatida investitsiya va pulning sotib olish qobiliyati bilan bog'liq bo'lgan, oxirgisi esa o'z navbatida

\*inflyatsiya va

\*valyuta bilan bog'liq bo'lgan tavakkalchilik turlariga bo'linadi.

**Inflyatsiya bilan bog'liq tavakkalchilik**- bu olingan daromadlarning qadri yuqori inflyatsiya oqibatida tezroq qadrsizlanishini bildiradi.

**Valyuta bilan bog'liq tavakkalchilik**- bu chet el valyutasi kursining o'zgarishi oqibatida ko'riladigan katta zararni bildiradi. Bu tavakkalchilik eksport-import operatsiyalarini, shuningdek, valyuta operatsiyalarini baholashda o'ta zarurdir.

Investitsiya bilan bog'liq tavakkalchilik quyidagi turlarga bo'linadi.

**Tizimli tavakkalchilik** - bu, u yoki bu bozorda konyunkturaning yomonlashishi yoki tushib ketishi oqibatida ehtimol qilinadigan zarar. Bu tavakkalchilik investitsiyani aniq bir ob'ektga emas, balki muayyan bozor (masalan, valyuta bozori, qo'zg'almas mulk bozori va boshqalar) uchun barcha quyilgan mablag' bo'yicha tavakkalchilikni ifodalaydi. Bunda investor katta zarar etkazmasdan turib o'z mablag'ini qaytara olmaydi.

Tizimli tavakkalchilik usulida investitsiyani qaysi bir aktivga (aytaylik, qimmatli qog'ozlarga yoki ko'zg'almas mulkka) tavakkal qilib sarflash maqsadga muvofiqligi aniqlanadi.

**Selektiv tavakkalchilik**-bu u yoki bu bozorda investitsiya ob'ektini noto'g'ri tanlab olinishi oqibatida ko'riladigan tavakkal zarar yoki boy berilgan naf. Masalan, qimmatli qog'ozlar portfelini shakllantirishda fond birjasidagi qimmatli qog'ozlar turini noto'g'ri tanlash oqibatida ko'riladigan zarar shunday tavakkal turiga kiradi.

**Kredit tavakkalchiligi**-bu qarz olgan tomonning o'z majburiyatlarini to'layolmaslik xavfi. Bank yaxshi foyda ko'rishi uchun kreditlash xavfini kamaytirishi shart. Bank hamisha qarzning o'z vaqtida va foiz bilan qaytib kelishi qay darajada mumkinligini narzarda tutib tavakkalga boradi. Bunday tavakkalchilikka kreditni to'lash muddatini kechiktirish yoki obligatsiyalarga to'lashni muzlatib qo'yish misol bo'ladi.

**Regional tavakkalchilik** muayyan regionalarning iqtisodiy holati bilan bog'langan bo'lib, u:

- mazkur regionning asosiy mahsulotiga (masalan, respublikamizda paxtaga) bo'lgan konyunktura narxining pasayishi oqibatida ko'rilishi mumkin bo'lgan zarar xavfi;
- iqtisodiy yoki siyosiy mustaqillikka erishish oqibatida ko'rilishi mumkin bo'lgan zarar xavfi;
- ishlab chiqarishning keskin tushib ketishi yoki ishsizlik darajasining oshishi oqibatida ko'rilishi ehtimol qilinadigan zarar xavfini ifodalaydi.

**Tarmoq bilan bog'liq tavakkalchilik** ayrim tarmoq iqtisodiyoti bilan bog'liq bo'lib, u ikkita omil ta'siri ostida bo'ladi:

- tarmoqdagi tsiklik beqarorlikka;
- tarmoq ishlab chiqarishining hayotiy bosqichlariga.

Ya'ni kirish, o'sish, etilish, to'yinish, tushkunlik davriga qarab turib tadbirkorlik faoliyati yoki investitsiya tavakkalchiligi turlicha darajada bo'ladi.

**Korxonaviy tavakkalchiligi** investitsiya ob'ekti bo'lgan aniq korxonaviy faoliyati bilan bog'liq. Garchi bu tavakkalchilik tarmoq va regional tavakkalchiliklar ta'siri ostida bo'lsada, undagi tavakkalchilik darajasi korxonaning bozordagi mavqei, doimiy mijozlar (iste'molchilar) ning bo'lishi, ishlab chiqarilayotgan mahsulotning sifati va boshqalarga bog'liq. Korxonaviy faoliyatidagi tavakkalchilik qo'yidagi ko'rinishlarda bo'ladi:

- ishlab chiqarilgan mahsulotni iste'molchi tomonidan talab qilib olmasligi oqibatida ko'riladigan tavakkal zarar;
- xo'jalik shartnomalarini bajarmaslik oqibatida ko'riladigan tavakkal zarar;
- raqobatning kuchayishi oqibatida ko'riladigan tavakkal zarar;
- bozor konyunkturasining o'zgarishi oqibatida ko'riladigan tavakkal zarar;
- ko'zda tutilmagan xarajatlarning vujudga kelishi va daromadning kamayishi oqibatida ko'riladigan tavakkal zarar;
- korxonaviy mablag'ining talofati tufayli ko'riladigan tavakkal zarar.

**Investitsiya tavakkalchiligi** deganda yangi tovar yoki xizmat, yangi texnologiyani ishlab chiqish va joriy qilish uchun sarflangan xarajatlarning qoplanmasligi oqibatida ko'riladigan tavakkal zarar tushuniladi.

**Tavakkal kapitali**-bu fan-texnika yangiliklarini joriy etib, yangi texnologiyani o'zlashtirib, bozor raqobatiga bardosh beradigan yangi tovarlarni ishlab chiqarish uchun tavakkalga quyiladigan (sarflanadigan) kapital.

Tavakkal kapitali egasi ma'lum iqtisodiy xavfni o'z zimmasiga oladi, chunki yangi ishga solingan kapitalning naqadar foyda berishi yoki bermasligi oldindan aniq ma'lum bo'lmaydi. Lekin kapital tasmollanib, ko'r-ko'rona qo'yilmaydi, balki u yangilikka bo'ladigan talabni, bozorning umumiy holatini hisobga oladi, biznes sohasida maslahat beruvchi firmalar xizmatidan foydalanadi.

Tavakkal kapitalni odatda mayda biznes vakillari yoki ularga aloqador yirik firmalar qo'yadi. Tavakkal kapitali fan-texnika yutuqlarini ishlab chiqarishga joriy etishda katta rol o'ynaydi.

Investitsiya ob'ekti bo'lishi u yoki bu tovarni sotish jarayonida uning sifatini baholashdagi o'zgarish oqibatida ko'zlangan zarar xavfi investitsiya ob'ekti (qimmatli qog'ozlar, qimmatbaho nodir metallar, qo'zmalmas mulk va hokazo)ni **tugatilishi tavakkalchiligi** deb ataladi.

### 6.3. Tavakkalchilikni boshqarish

Yuqorida ta'kidlaganimizdek, aksariyat hollarda iqtisodiy baholashlar va boshqaruv qarorlari ko'p variantli bo'lib, ehtimollik xarakteriga ega. Shu sababli xato va yanglishishlar bu jarayonda tabiiy bo'lganda, baribir noxush holdir. Shunday sharoitda menejer:

- tavakkalchilikdagi xavf ehtimolini;
- u xavf darajasini pasaytirish choralari;
- ehtimol qilinayotgan zararni qoplash yo'llarini oldindan hisob-kitobini qilishi lozim. Tavakkalchilikni boshqarishning mohiyati ham ana shunda.

**Tavakkalchilikni boshqarishdan maqsad**-bu korxonani faqat bankrotlikdan saqlab qolish emas, balki qanday sharoitda bo'lsa ham foydani minimal darajadan past bo'lishiga yo'l qo'ymaslikdir.

Boshqarishdagi xato va yanglishishlar, bankrot bo'lishning asosiy sabablaridan bo'lib hisoblanadi. Buni xalqaro biznes tajribasi tasdiqlamoqda. Shuning uchun ham menejer va tadbirkor tavakkalchilikni boshqarish samaradorligiga juda katta ahamiyat bermoqlari lozim.

Bu o'rinda menejer oldidagi asosiy vazifalar quyidagilardan iboart:

- yuqori xavf sohasini bilib olish;
- xavf darajasini baholash;
- tadbirlarni ishlab chiqish va ularni qo'llash;
- xavfni tahlil qilish va ogohlantirish.

Amaliyotda quyidagi sabablar oqibatida yuqori darajadagi xavflarning tug'ilish hollari uchraydi:

- noto'g'ri qarorlar qabul qilinganda;
- bo'ysinuvchilarning topshiriqlarni qoniqarsiz bajarganlarida;
- bajaruvchilarni noto'g'ri tanlashda;
- marketing istiqbolini aniqlashda xatoga yo'l qo'yilganda;
- rahbariyatning menejer taklifini qat'iy rad etgan hollarda.

Xo'sh, zarar ko'rish xavfini kamaytirish yoki uning oldini olish mumkinmi? Mumkin. Buning uchun quyidagi tadbir-choralarni amalga oshirish lozim.

## Tavakkalchilikni boshqarish

### 1. Xavfni kamaytirish

#### 1.1. Axborot tizimini yaxshilash

- axborotni olishni yaxshilash
- axborotni qayta ishlashni yaxshilash
- axborotni g'amlashni yaxshilash
- aloqani yaxshilash.

#### 1.2. Foydani hisob qilish

- elastiklikni hisoblash
- rejaga o'zgartirishlar kiritish
- muqobil rejalarni tuzish

#### 1.3. Xatoga yo'l qo'yishni kamaytirish

- xodimlarning tavakkalchilikdagi mas'uliyatini oshirish;
- xodimlarni rag'batlantirish
- xodimlar tanloviga jiddiy yondashish
- xodimlarni o'qitish
- ta'minot bo'yicha vakolatni ta'minlash.

#### 1.4. Texnik vositalarni shakllantirish.

- mehnatni muhofaza qilish, xavsizlikni ta'minlash;
- ogohlantiruvchi belgilarni o'rnatish;
- texnika sozligini ta'minlash;
- xavfli holatni zudlik bilan oldini olish.

### 2. Xavfning oldini olish

#### 2.1. Xavfni chegaralash.

- zarar ko'rish xavfini chegaralash
- zararni qoplash
- tavakkalchilik va xavfga ehtiyotkorona yondoshish

#### 2.2. Xavfni boshqalar zimmasiga yuklash

- xavf va uning oqibatida ko'rilgan zararni uchinchi shaxs (kreditorlar, hamkorlar, iste'molchilar, davlat) zimmasiga yuklash.
- zararni qoplash uchun sug'urta shartnomalarini tuzish.

Zarar ko'rish xavfini kamaytirish maqsadida tavakkalchilikning o'zi quyidagi muhim belgilar bo'yicha guruhlanadi.

### 1. Ob'ektga qarab:

- umumiy tavakkalchilik (bu korxonaning umumiy faoliyatiga xavf tug'diradi)
- maxsus tavakkalchilik.

### 2. Ishlab chiqarish omiliga qarab:

- xom-ashyo tavakkalchiligi (miqdoriy, sifat, muddati bo'yicha);
- uskunalar, energiya, xodimlar, kapital tavakkalchiligi;

### 3. Mahsulotni ishlab chiqarish, uni saqlash jarayoniga qarab:

- ishlab chiqarishdagi tavakkalchilik (ishlab chiqarish usuli, yaroqsiz mahsulotni ishlab chiqarish xavfi va boshqalar)
- tadqiqot va ishlanmalar tavakkalchiligi;
- saqlashdagi tavakkalchilik.

### 4. Mahsulotni baholashga qarab:

- sotishdagi tavakkalchilik;
- baholashdagi tavakkalchilik;
- to'lashdagi tavakkalchilik;
- kafolat bo'yicha tavakkalchilik.

### 5. Sug'urtalanishiga qarab:

- sug'urtalandigan tavakkalchilik (buni sug'urta fondidan qoplash mumkin).
- sug'urta qilinmaydigan tavakkalchilik (buni sug'urta fondidan qoplash mumkin emas.)

Bunday guruhlash xavf oldini olish va uni kamaytirish bo'yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqish uchun juda qo'l keladi.

Tavakkalchilikning maqsadga muvofiqligiga baho berish uchun eng avvalo ehtimol qilinayotgan, xavf darajasiga qarab tavakkalchilikning tayin zonalarini ajratib olish zarur.

Zarar kutilmaydigan, ya'ni xo'jalik faoliyatining natijasi ijobiy bo'lgan zona **xavfsiz zona** deb ataladi.

**Yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan xavf zonasi** deganda ehtimol (tavakkal) qilinayotgan zarar kutiladigan foydadan ko'p bo'lmagan zona tushuniladi. Shunda tadbirkorlik faoliyati iqtisodiy nuqtai nazrdan maqsadga muvofiq deb topiladi. Yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan xavf zonasining chegarasi quyidagicha ko'rinishda bo'ladi:

Çarar daraжasi kўлами	=	Ҳисобланган фойда даражаси, кўлами
-----------------------------	---	------------------------------------------

**Jiddiy (keskin) xavf zonasi** deganda ehtimol (tavakkal) qilinayotgan zarar nafaqat kutiladigan foyda, shuningdek hisoblangan naqd pul (viruchka)dan ham ko'p bo'lgan zona tushuniladi, ya'ni jiddiy xavf zonasining chegarasi quyidagicha bo'ladi:

Çarar darajasi, ko'lami	ja'mi xarajat	>	foyda	+
----------------------------	------------------	---	-------	---

Boshqacha qilib aytganda, bu erda tadbirkor nafaqat hech qanday foyda olishni, shuningdek barcha ishlab chiqarish xarajatlari miqdorida to'g'ridan-to'g'ri zarar ko'rishgacha tavakkal qiladi.

**Fojiali xavf zonasi** deganda ehtimol (tavakkal) qilinayotgan zararning jiddiy xavf zonasini o'z domiga tortib, undan oshib korxonaning xususiy kapitaliga teng bo'lgan zona tushuniladi, ya'ni bunday xavf zonasining chegarasi quyidagi ko'rinishda bo'ladi:

Zarar darajasi, ko'lami	=	xususiy kapital
----------------------------	---	--------------------

Bunday tavakkalchilik oqibati korxonani yoki tadbirkorni bankrotlikka va emirilishga olib keladi. Fojiali xavf tadbirkor hayoti, uning sog'lig'iga xavf tug'dirishi mumkin.

Tavakkalchilik egri chizig'i deganda ehtimol qilinayotgan zarar bilan kutiladigan foyda o'rtasidagi bog'lanishni ifodalovchi **egri chiziq** tushuniladi.

Bu erda foyda tasodifiy miqdor va u normal taqsimot qonuniga binoan taqsimotga ega deb faraz qilinayapti. Bunday yondoshuv quyidagilarga yo'l qo'yilishini taqozo etadi:

1)	Foyda olish ehtimoli (Fe)	=	Hisoblangan foyda (Fh)
----	---------------------------------	---	------------------------------

Bu degan so'z, foyda olish ehtimoli (Fe) maksimal, umumiy foyda (F) esa matematik kutish ehtimoli sifatida qabul qilinadi degan so'zdir. Hisoblangan foydadan oz yoki ko'p foyda olish ehtimoli tavakkalchilik darajasi (ehtimoli)ga bog'liq. Tafovut ortib borgan sari foyda olish ehtimoli birxil tarzda kamayib boraveradi.

2) foydaning (F) hisoblangan foydadan (Fh) kam bo'lishi korxonaning zarar ko'rganini ( $\Delta F$ ) ifodalaydi:

$\Delta F = F_h - F$
----------------------

Shu faraz va taxminlarga asoslanib foydadan yutqazish ehtimolini tavsiflovchi egri chiziqni chizish mumkin.

Bu erda,  $E_h$ -hisoblangan ehtimollik darajasi

$E_{yq}$  - yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan ehtimollik (tavakkalchilik) darajasi;

$E_j$ -jiddiy (keskin) tavakkalchilik darajasi;

$E_f$ -fojiali darajada ehtimol (tavakkal) qilish.

Tavakkalchilik darajalari, ya'ni:

\*  $E_h, E_{yq}, E_j$  va  $E_f$

\* $F_h, F_{yq}$  va  $F_f$  larning nisbatiga qarab biznesni rivojlantirish yoki rivojlantirmaslik to'g'risida qaror qabul qilish mumkin. Amaliyot quyidagi koeffitsientlarni qo'llashni ma'qul deb hisoblaydi:

$F_h = 0,1$ , ya'ni 10%

$F_{yq} = 0,01$ , ya'ni 1%

$F_f = 0,001$ , ya'ni 0,1%

Bu degan so'z, 100 tadan 10 martasida foydadan mahrum bo'lsa, yoki 100 tadan 1 martasida naqd pul (viruchkasi)dan va 1000 tadan 1 martasida xususiy kapitalidan ajralsa, u holda tadbirkorlik kelishuvini tuzmaslik kerak.

Shunday qilib, tavakkalchilikning uchta ko'rsatkichi va yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan tavakkalchilikning uchta mezonini asosida muayyan tadbirkorlikning maqsadga muvofiq yoki nomuvofiq to'g'risida umumiy shartlarini ko'rsatish mumkin.

•Yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan tavakkalchilik darajasi ( $E_y$ ) yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan xavfdan ( $F_h$ ) katta bo'lmasligi kerak; ya'ni:

$$E_y < F_h$$

•Jiddiy tavakkalchilik darajasi ( $E_j$ ) yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan xavfdan ( $F_h$ ) kichik bo'lishi kerak, ya'ni:

$$E_j < F_h$$

•Fojiali tavakkalchilik darajasi ( $E_f$ ) fojiali xavfdan ( $F_f$ ) katta bo'lmasligi kerak, ya'ni:

$$E_f < F_f$$

Shunday qilib, tavakkalchilikning egri chizig'ini chizish, undagi xavf zonalarini aniqlash va shu asosda tegishli qarorlarni qabul qilish tavakkalchilikka baho berishning qudratli qurollaridan biri hisoblanadi.

Tavakkalchilikning egri chizig'ini chizish, undagi xavf zonalarini aniqlash, tavakkalchilik samaradorligiga baho berish bir qator usullarni qo'llashni talab qiladi. Ular quydagilar:

- statistik usul
- ekspert usuli
- analitik usul.

**Statistik usul.** yordamida o'xshash faoliyat bilan shug'ullanadigan xo'jaliklarda ko'riladigan zarar, uning darajalari va takrorlanib turish hollari o'rganiladi.

**Ekspert usuli** yordamida tajribali tadbirkorlar fikri yig'iladi, u qayta ishlanadi, menejer va mutaxasislarning aniq tijorat operatsiyalarda xavfning kutilish darajalari to'g'risidagi fikrlari tahlil qilinadi.

**Analitik usul** ehtimollar nazariyasi, o'yinlar (teorii igr) nazariyasidagi matematik modellarni qo'llashga asoslanadi.

Tavakkalchilikni boshqarish faoliyati menejment sohasida eng tez rivojlanib borayotgan professional faoliyat hisoblanadi. Sharb firmalarining shtatida aynan shu xafni kamaytirishga javob beruvchi tavakkalchilik bo'yicha lavozim mavjud (tavakkalchi-menejer). Ular firma raxbarlari bilan bir qatorda xavf-tavakkalchilik bo'yicha qabul qilinadigan qarorlarda qatnashadi va uning oqibati uchun babbaravar javob beradi.

Tavakkalchilikni boshqarish qo'yidagi faoliyatlarni o'z ichiga oladi:

- Tavakkalchilikni aniqlash, taxlil qilish va uning darajasini baholash;
- Tavakkalchilikni ogohlantiruvchi tadbirlarni ishlab chiqish, uni minimallashtirish va sug'urtalash tadbirlarini belgilash;

- Tavakkalchilik oqibatda ko'rilgan zararlarni qoplash va korxonani tiklash yo'lini izlash.

Bulardan tashqari tavakkalchilikni strategik boshqarish yuzasidan quyidagi savollarga javob topish zarurdir:

- Korxonada aynan qaysi bir turdagi tavakkalchilikni o'z faoliyatiga qo'llashi kerak?
- Shu singari tavakkalchilikni boshqarish uchun qaysi bir usullarni qo'llash maqul?
- Korxonada o'z zimmasiga qay darajadagi tavakkalchilikni olishi mumkin?

Ammo tavakkalchilikni boshqarish strategiyasini belgilab olishning o'zi etarli emas. Bundan tashqari shu strategiyani amalga oshirish mexanizmini, yani tavakkalchilikni boshqarish tizimini ishlab chiqish lozim. Bu quyidagilardan iborat:

- Qabul qilinadigan qarorlarni samarali baholash va uni nazorat qilish tizimini yaratish;
- Korxonada tavakkalchilikni boshqarish uchun maxsus bo'limni tashkil qilish yoki shaxsni tayinlash;
- Tavakkalchilikni sug'urtalash, zarar va yo'qotishlarni qoplash uchun maxsus mablag'lar va zaxiralar ajratish.

Amaliyotning tasdiqlashicha, bu tadbirlardan tashqari tavakkalchilikni boshqarish bo'yicha maxsus qo'llanmalarining ishlab chiqishni taqozo etadi. Aynan shu qo'llanmada har bir bo'lim va menejerlarning tavakkalchilikka borish meyorlari ko'rsatilgan bo'ladi.

Tavakkalchilikni boshqarishda asosan ikki usul qo'llaniladi:

- Tavakkalchilikni ogohlantirish va uni chegaralash usuli:
- Zararni qoplash usuli.

Tavakkalchilikni pasaytirish usullari qo'yidagilardan iborat:

- Qaror qabul qilish muqobillarini va tavakkalchilik darajasini obdon ekspertizadan o'tqazish;
- Tavakkalchilikning muayyan darajasini belgilash (limitlash), yani muayyan qarorni qabul qilish bilan bog'liq bo'lgan xarajatlar summasini o'rnatish;
- Qarzdorning majburiyatlarini bajarilishini taminlash uchun turli tuman kafolat va qarz operatsiyalaridan foydalanish;
- Tavakkalchilikni diversifikatsiyalash, yani:
  - Korxonada kapitalini turli faoliyatlarga-investitsiyalash (12tadan kam bo'lgan kompaniya tavsifa etiladi).
  - Turli ko'rinishdagi qimmatli qog'ozlarga investitsiya qilish(8-20 ko'rinish maqul son hisoblanadi).
  - investitsiya portfeli tarkibini optimallashtirish ( 1/3 katta firmalar 1/3 o'rta va 1/3 kichik);
  - tovar etkazib beruvchilar (kamida ikkita, yaxshi bo'lardi, agar 3-4 bo'lsa) ko'paytirish;
  - bozorning bir qancha segmentlariga tovar va xizmatlarni sotish, ya'ni iste'mollar kategoriyalarini, mijozlar va turli regionlarni qamrab olish.
  - qadrli mollarni turli joylarga saralash hokazo.



- yuqori darajadagi foydaga mo'ljal olish tavakkalchilik xavfini oshirib yuborishni nazarida mo'ljalni olish;
- kutilishi mumkin bo'lgan zarar oldini olish va uni aniqlashning samarali nazorat qilish tizimini qo'llash.

Ikkinchi usul yani zararni qoplash uchun quyidagi tadbirlar amalga oshiriladi:

- maxsus zaxira va sug'urta fondalarini tashkil qilish
- tavakkalchilikni sug'urta tashkilotlarida sug'urta qilish.

Tavakkalchilikning miqdoriy o'lchovi zararining mutloq va nisbiy ko'rsatkichlari bilan ifodalanadi. Mutloq ifodalanish natural yoki qiymat ko'rinishda, nisbiy ifodalanish esa qutilishi mumkin bo'lgan zararining kapital, xarajatlar summasi yoki foydaga nisbati ko'rinishida bo'ladi.

Tavakkalchilik korxonani bankrotlikka olib boradimi yoki aksigami-buning miqdoriy o'lchovini bilish o'ta zarurdir. Shu maqsadda tavakkalchilik koeffitsienti hisoblanadi:

$$K_t = \frac{Z}{JM}$$

bu erda  $K_t$  -tavakkalchilik koeffitsienti

Z-maksimal imkoniyat darajasidagi zarar

JM-j'ami mablag'lar summasi.

Empirik tadqiqotlarning ko'rsatishicha tavakkalchilik koeffitsientining optimal darajasi 0,3, korxonani bankrotlikka olib boradigan darajasi esa 0,7 ni tashkil qiladi.

<b>Tayanch iboralar</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• risk</li> <li>• xavf</li> <li>• omadsizlik xavfi</li> <li>• tavakkalchilik</li> <li>• xatar</li> <li>• tavakkal darajasi</li> <li>• xavf darajasi</li> <li>• ehtimollik darajasi</li> <li>• foyda darajasi</li> <li>• zarar darajasi</li> <li>• jiddiy xavf zonasi</li> <li>• fojiali xavf zonasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• xejir qilish</li> <li>• sug'urta qilish</li> <li>• sof tavakkalchilik</li> <li>• moliya bilan bog'liq tavakkalchilik</li> <li>• investitsiya tavakkalchilik</li> <li>• tavakkal kapital</li> <li>• tavakkalchilik zonasi</li> <li>• xavfsiz zona</li> <li>• yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan xavf zonasi</li> <li>• tavakkalchilik egri chizig'i</li> <li>• tavakkalchilik koeffitsienti</li> </ul>

## O'z-o'zini tekshirish uchun savollar

1. Risk(tavakkalchilik) deganda nimani tushunasiz?
2. Tavakkalchilik xavfmi yoki xatarmi? Yoki xavf-xatarmi?
3. Xavfning qanday turlarini bilasiz? Qaysi xavflar sug'urta bilan bog'liq bo'lmagan xavflar hisoblanadi?
4. Qanday xavflar sug'urta qilib qo'yish maqbul bo'lgan xavflardir?
5. Qaysi hollarda xavf darajasi ortishi mumkin?
6. Xavfni kamaytirish va rentabellikni oshirishning qanday usullarini bilasiz?
7. Tavakkalchilik qanday tasniflanadi?
8. Sof tavakkalchik nima va uning qanday turlarini bilasiz?
9. Moliya bilan bog'liq tavakkalchilik deganda nimani tushunasiz?
10. Investitsiya bilan bog'liq tavakkalchilik qanday turlarga bo'linadi?
11. Tavakkal kapital deganda nimani tushunasiz?
12. Tavakkalchilikni boshqarishdan maqsad nima?
13. Zarar ko'rish xavfini kamaytirish yoki uning oldini olish mumkinmi?
14. Tavakkalchilik zonasi nima?
15. Tavakkalchilik egri chizig'i qanday ko'rinishga ega?
16. Tavakkalchilikni tahlil qilishning qanday usullarini bilasiz?
17. Tavakkalchilik qanday usullar yordamida boshqariladi?
18. Tavakkalchilik koeffitsienti qanday hisoblanadi?

## 7-mavzu. Motivlashtirish

### 7.1. Motivlashtirish va ehtiyoj

Ruscha-o'zbekcha lug'atda motivatsiya tushunchasi biror ish yoki harakatning yuzaga kelishiga sababchi bo'lgan motivlar, dalillar, isbotlar, bahonalar, vajlar yoki sabablar majmui ma'nosida talqin etiladi.<sup>6</sup> Bu tushuncha bevosita inson omili bilan chambarchas bog'liqdir. Shu nuqtai nazardan:

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

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

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

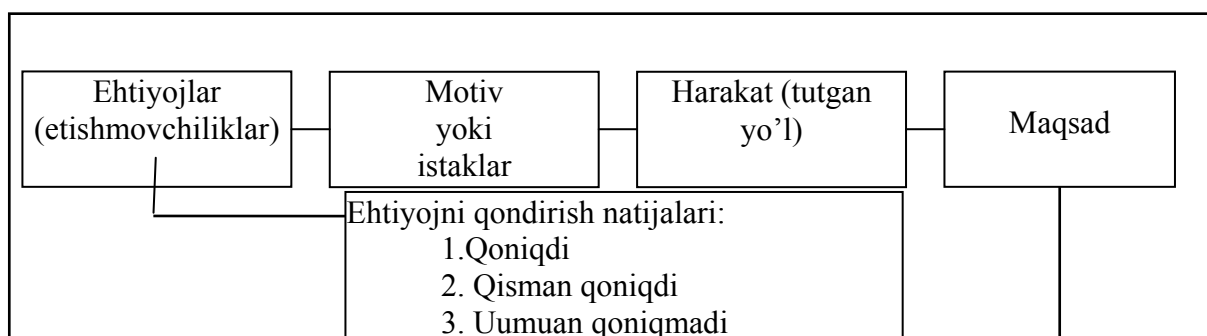
Insonning moddiy ehtiyojlari bilan birga sotsial-ijtimoiy ehtiyojlari ham borki, bularga bilim olish, madaniy saviyani oshirish, malaka, mahoratga ega bo'lish va sog'lom hayot kechirib, uzoq umr ko'rish kiradi. Aytilgan ehtiyojlar moddiy shaklga ega bo'lmagan har xil xizmatlar ko'rsatish orqali qondiriladi.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

Ehtiyoj odamlarni harakatga intiltiruvchi, qo'zg'atuvchi motivdir.

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

Masalan, maktab o'quvchisi bilan olimning, yosh yigit bilan pensioner cholning, dehqon bilan shaxtyorning ehtiyoji bir xil emas. Hatto kishilarning jismoniy tuzilishi ham ehtiyojlarda farqlarni hosil qiladi. Aytaylik, gavdasi yirik, devqomat kishining ehtiyoji bilan jussasi kichik kishining ehtiyoji bir emas.

Eng muhimi-xilma-xil ehtiyojni qondirish uchun xilma-xil faoliyat va uni muvofiqlashtiruvchi boshqaruv talab qilinadi. Ehtiyoj orqali kishilarni mativlashtirish jaryonini quyidagi sxemada ifodalash mumkin.



**Sxema. Ehtiyoj va u orqali kishilarni motivlashtirishni ifodalovchi model.**

<sup>6</sup> Ruscha-o'zbekcha lug'at. T., "UzFA nashriyoti", 1953, 111-bet

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

Ehtiyoj cheksiz va turli tumandir. Uni quyidagi belgilar bo'yicha guruhlash mumkin.

### **Ehtiyojlar va ularning turlari**

O'rniga qarab	<p><b>1. Birlamchi (quyi) ehtiyojlar</b> fiziologik ehtiyojlar, ya'ni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• oziq-ovqat</li> <li>• kiyim-kechak</li> <li>• uy-joylarga bo'lgan ehtiyojlar</li> </ul> <p>*xavsizlikka va sotsial himoyaga bo'lgan ehtiyojlar</p> <p><b>2. Yuqori darajadagi ehtiyojlar:</b> sotsial ehtiyojlar, ya'ni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hurmatga</li> <li>• muhabbatga</li> <li>• e'tiqodga va hokazolarga bo'lgan ehtiyojlar <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ma'rifat va ma'naviyatga bo'lgan ehtiyojlar</li> <li>■ o'zlikni anglashga bo'lgan ehtiyojlar.</li> </ul> </li> </ul>
Tabaqalanishiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• millati</li> <li>• tarixi</li> <li>• geografik joylanishi</li> <li>• jinsi va yoshi</li> <li>• sotsial mavqei bo'yicha ehtiyojlar.</li> </ul>
Tarixiyligiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• o'tkinchi</li> <li>• hozirigi</li> <li>• bo'lg'usi ehtiyojlar.</li> </ul>
Qoniqish va darajasiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• to'la qoniqtirgan</li> <li>• qisman qoniqtirgan</li> <li>• umuman qoniqtirmagan ehtiyojlar.</li> </ul>
Tarqalish darajasiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geografik: umumiy, regional</li> <li>• sotsial: daromad bo'yicha tabaqalanish: umumiy, sotsial guruh.</li> </ul>
Paydo bo'lishiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• asosiy</li> <li>• ikkilamchi</li> <li>• *egri, bilvosita ehtiyojlar.</li> </ul>
Qaytalanishiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bir martalik bo'lgan</li> <li>• vaqt-vaqti bilan, davriy, takrorlanib turadigan</li> <li>• doimiy bo'lgan ehtiyojlar.</li> </ul>

- Qo'llanilishiga qarab
  - faqat bir soha
  - bir necha soha
  - barcha sohaga zarur bo'lgan ehtiyojlar.
- Jamiyatning munosabatiga qarab
  - salbiy
  - neytral, turg'un
  - ijobiy ehtiyojlar.
- Iste'mol qilish usuliga qarab
  - yakka
  - guruh
  - ijtimoiy iste'molga mo'ljallangan ehtiyojlar
- Yoshi va daromad darajasiga qarab
  - elastikligi bo'sh bo'lgan ehtiyojlar
  - elastikligi yuqori bo'lgan ehtiyojlar (yuqori darajadagi ehtiyojlar)

Alohida shaxs va jamiyat nuqtai nazaridan ehtiyojlarni quyidagicha guruhlash mumkin.

### Ehtiyojlar ro'yxati

№	Shaxs uchun	№	Jamiyat uchun
1.	<b>Asosiy ehtiyojlar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• oziq-ovqat, kiyim-kechak va uy-joyga</li> <li>• dam olish va sog'liqga</li> </ul>	1.	<b>Asosiy ehtiyojlar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mehnatga</li> <li>• xavfsizlikka</li> <li>• qo'shimcha mahsulotga</li> <li>• boshqarishga</li> </ul>
2.	<b>Sotsial ehtiyojlar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ijodiy mehnatga</li> <li>• oila va muhabbatga</li> <li>• bilim va axborotga</li> <li>• toat ibodatga, jasoratga</li> <li>• zurriyotni davom ettirishga</li> <li>• tartib va barqarorlikka</li> <li>• bo'sh vaqt va dam olishga</li> <li>• o'zlikni anglashga</li> </ul>	2.	<b>Sotsial ehtiyojlar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• barqarorlikka</li> <li>• ishonchga</li> <li>• mustaqil taraqqiyotga</li> </ul>
3.	<b>Rag'bat va talablar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• moddiy</li> <li>• sotsial</li> <li>• estetik</li> </ul>	3.	<b>Rag'bat va talablar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zamonaviy ishlab chiqarishga</li> <li>• ma'naviy-ma'rifiy taraqqiyotga</li> <li>• rahm shavqatga</li> </ul>

Jahon amaliyotida motivatsiya vositasida unumli mehnatga chorlashning turli nazariyalari mavjud. Bular jumlasiga:

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

**Ehtiyojlar ustunligi nazariyasi negizida kishilar ehtiyojlari va qiziqishlari orqali ularning mehnatlarini motivlashtirish g'oyasi yotadi. Buni quyidagi sxemadan ko'rish mumkin.**

1-rahbar bo'ysinuvchilarga ehtiyoj va qiziqishlarni chetlab ta'sir ko'rsatadi (bu erda qarorlarning bajarilishi hech kimni qiziqitirmaydi).

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

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

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

1,2 va 4 yondoshuvlar rahbar bilan bo'ysinuvchilar o'rtasida qarshi harakatga olib keladi. Natijada rahbar va jamoa, rahbar va ayrim bo'ysinuvchilar ehtiyojlari o'rtasida no muvofqlikning paydo bo'lishiga sabab bo'ladi. Shu sababli rahbar motivlashtirishni faqat ehtiyoj va qiziqishlar yordamida amalga oshirishi lozim.

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

## 7.2. Motivlashtirish modellari va strategiyalari

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

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

Oqilona (ratsional) model qo'yidagi sxemaga ega.

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

**Insoniy munosabatlarni motivlashtirish modeli** qo'yidagi sxemaga ega.

Bu modelning muallifi amerikalik ruhshchunos Emerson Mayo bo'lib, uning negizida qo'yidagi g'oya yotadi:

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

**O'z-o'zini mukammallashtirishni** motivlashtirish modeli qo'yidagi sxemaga ega.

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

Motivlashtirish strategiyasini tanlashda uchta yondoshuv mavjud:

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

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

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

**3. Menejerlar bilan doimiy aloqada bo'lish** strategiyasi: bo'yisinuvchilar bilan birga maqsadni aniqlab olish, unga ijobiy aks aloqaga imkon berish, hatoki u to'g'ri yoki noto'g'ri yoxud yanglishgan hollarda ham. Bu motivlashtirish modeli rahbar bilan xodim o'rtasidagi munosabatni tahlil qilish va unga ustuvorlik berishga asoslanadi.

Motivlashtirishning qo'yidagi usullari qo'llaniladi:

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

**Qayd qilingan usullar mohiyati motivlashtirishda turlichadir.**



### 7.3. Motivlashtirish nazariyalari

Amerikalik ruhshunos Abraxam Iaslou XX asrning 40-yillarida o'zining ehtiyojlar ustunligi nazariyasini yaratib, kishilar o'z motivlari jarayonida ehtiyoj va qiziqishning 5 turiga tayanadilar dedi.

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

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

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

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

Birlamchi ehtiyojlar qondirilgach boshqa zaruriyatlar kishilarni yuqori darajadagi ehtiyojlarga qarab harakat qilishga majbur qiladi. Xo'sh, bu ehtiyojlarni qondirish uchun rahbar qanday usul va yondoshuvlarni qo'llashi kerak. Shularning ayrimlarini quyidagi jadvalda keltiramiz.

### **Yuqori darajadagi ehtiyojlarni qondirish usullari**

- |                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sotsial ehtiyojlar                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• xodimlarga shunday ish beringki, ular bir biri bilan aloqada bo'lish imkoni bo'lsin</li> <li>• ish joylarida birdamlik ruhi, mushtaraklik tuyg'usini yarating</li> <li>• bo'ysinuvchilar bilan davriy kengashlarni o'tkazib turing.</li> <li>• no formal guruhlarni "tinchitish"ga harkat qilmang, agar u korxonaga mavqeiga putur etkazmasa</li> <li>• xodimlarga korxonaga doirasidan tashqariga ham sotsial faollik qilishga imkon bering</li> </ul> |
| Hurmatga bo'lgan ehtiyoj                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• bo'ysinuvchilarga mazmunliroq ishni taklif qiling</li> <li>• xodimlarning erishgan yutuqlari bilan aks aloqani ta'minlang</li> <li>• xodimlar yutuqlarini yuqori baholang va rag'batlantiring</li> <li>• xodimlarni maqsadni aniqlashga va qaror qabul qilishga taklif qiling</li> <li>• bo'ysinuvchilarga vakolat va huquq bering.</li> <li>• bo'ysinuvchilarni amal pila poyalari sari ko'taring.</li> </ul>                                          |
| O'zligini isbotlashga bo'lgan ehtiyojlar | <ul style="list-style-type: none"> <li>• bo'ysinuvchilarning o'z imkoniyatlaridan to'liq foydalanishi uchun ularning o'qishiga sharoit yaratib bering</li> <li>• bo'ysinuvchilarga murkaaab va muhim ish bering, toki ular butun vujudini berib ishlasin.</li> <li>• bo'ysinuvchilarning tashabbusini rivojlan-tiring va rag'batlantiring.</li> </ul>                                                                                                                                            |

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

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

#### **Ishdan qoniqish omillari**

№	Boisiy omillar (qoniqmaslik manbalari)	№	Motivatsiya (yuqori qoniqtirish manbalari)
1	2	3	4
1.	Korxonaga va ma'muriyat siyosati	1.	Yutuqlarga erishish
2.	Mehnat sharoiti	2.	Xizmat pila poyalari bo'yicha ko'tarilish
3.	Ish haqi	3.	Yuqori mas'uliyat
4.	Ishchilar bilan o'zaro manosabat	4.	Natijani tan olish va qo'llab-quvvatlash
5.	Mehnat xavfsizligi mehnat	5.	Ijodiy va xizmat doirasida o'sish
6.	intizomini nazorat qilish darajasi		imkoniyati

**Birinchi guruh** omillar "gigienik omillar" deb ataladi. Agar ish joyi iflos, qorong'i, ko'rimsiz bo'lsa bu mehnatga intilishni susaytiradi. Aksincha ish joyi toza, ergonometrik nuqtai nazardan benuqson bo'lsa, mehnatga aniq yo'naltirilgan motivlar paydo bo'ladi. Bu erda pul masalasi ham muhimdir. Ammo pulga inson

qadr-qimmatining o'lchovi sifatida qarash ham xavflidir. Agar pulga intilish insonni butunlay egallab olsa, u ko'payishga moyillik tug'dirib, uni boshqalarga nisbatan buyukligini isbotlashga olib keladi. Natijada kishilardan va jamoadan ajrab qoladi.

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

**Kutish nazariyasi** amerikalik ruhshunos V.Vrum tomonidan 1964 yilda ishlab chiqilgan. Uning mohiyati shundaki, motivatsiya nafaqat ehtiyojni qoniqtirishga, shuningdek maqsadga erishish uchun tanlangan hohshga ham bog'liq. Kutish nazariyasida 3 ta muhim omilning o'zaro munosabati asosiy o'rinni tutadi:

- mehnat xarajatlari (MX) bilan natija (N) o'rtasidagi farqni kutish (MX-N);
- natija(N) bilan rag'batlantirish (R) o'rtasidagi farqni kutish (N-R);
- rag'batlantirish qiymati (Q), ya'ni qoniqishning yoki qoniqmaslikning nisbiy ko'rsatkichi.

**Har uchala omil o'rtasidagi bog'lanishni qo'yidagicha ifodalash mumkin:**  
 Motivatsiya (M) = (MX-N) (N-R) Q.

Kutilgan narsa qanchalik qoniqishga olib kelsa, shunchalik motivatsiya kuchli bo'ladi. Bu degan so'z-ehtiyoj tushunchasidan tashqari rahbar murakkab, qiyin ishga astoydil ishlaganga yaxshi haq to'lanadigan va rag'batlanadigan aniq kutish vaziyatlarini yaratish kerak. Kutish nazariyasining mohiyati ham shuni taqoza etadi.

**Adolatlilik nazariyasiga** binoan kishilar o'zlari erishgan rag'bat darajasini shu tizimda band bo'lgan boshqa kishilar erishgan rag'bat darajasi bilan qiyosiy taqqoslaydi, ya'ni:

$$\frac{\text{Individual daromad}}{\text{Individual xarajat}} = \frac{\text{Boshqa shaxs daromadi}}{\text{Boshqa shaxs xarajati}}$$

Dj.Adams fikricha xarajat tarkibida nafaqat xodimning mazkur ishni bajarishga sarflagan mehnati, shu bilan birga uning shu korxonada ishlagan ish staji, malaka darajasi, yoshi, sotsial mavqei kabilar ham inobatga olinadi.

Agar barcha baholashlar va taqqoslashlar natijasida adolatsizlikka yo'l qo'yilmaganligi ma'lum bo'lsa, u holda motivatsiya omillari ijobiy tomonga ishlaydi. O'zgalarga qanday yondoshilgan bo'lsa unga ham xuddi shunday yondoshilgan bo'lsa, u holda xodim kuchiga kuch qo'shib mehnat qiladi va aksincha. Ya'ni agar xodim bu erda adolatsizlikka yo'l qo'yilganini sezsa, ya'ni rag'batlantirishda tengsizlik bo'lgan bo'lsa, u holda korxonada asabbuzarlik holati vujudga kelib ixtiloflarning sodir bo'lishga sabab bo'ladi. Adolat tarozisi buzilgan bo'ladi.

Kimki qo'lidan keladigandan ortiqchasiga intilsa, u adolatdan mahrumdir.

Toki kishilar mehnatiga, qobiliyatiga, bilim zakovatiga yarasha taqdirlanmas ekanlar, ular unumdorlikni, intensivlikni oshirishga harakat qilmaydilar. Korxonada hamjihatlik muhiti qaror topmaydi.

Motivlashtirishda X (iks) va U (igrik) nazariyalari ham a'lohida o'rinni tutadi. Bu nazariyalarning muallifi amerikalik ruhshunos D.Mak Gregor bo'lib, u boshqaruvchi va xodimlarning mehnatga bo'lgan munosabatini ifodalaydi.

**X(iks) nazariyasi** bo'yicha ishchilar ishlashni xohlamaydi, javobgarlikdan qochadi, ular tabiatan yalqov, ishyoqmas bo'ladilar. Shu bois ularni doimo turtib, majburlab, nazorat qilib, jazo bilan qo'rqitib turish kerak. Shundagina ular korxonaga uchun yaxshi ishlaydilar.

**U(igrek) nazariyasida** kishilarga ishonib, qobiliyatlarini rivojlantirib, ular o'zlarining foydaliligi va muhimliklarini his qilishsa, ishdan qoniqish hosil qilishsa, shundagina korxonaga katta foyda keltirish mumkin deyiladi. Bu nazariya xodimning o'z mehnatidan qoniqish hosil qilishiga hamkorlik ko'rsatuvchi:

- xizmatlarning tan olinishi;
- xizmatdagi o'sishi;
- malakasining oshishi;
- mas'uliyatning yuqoriligi kabi omillarni motivatsiyaga da'vat etuvchi omillar deb talqin qiladi.

Bu nazariyaga binoan boshqaruvchi ko'rsatma beribgina qolmay, har bir kishining qobiliyatini ishga yo'naltiradi. Ishning ko'zini bilgan rahbar o'z bo'ysinuvchilariga vakolatlar va qabul qilingan qarorlarni bajarishda erkinlik beradi.

Umuman rahbar oldida qo'yidagi ikki maqsad turishi kerak:

- motivatsiya vositalarini yaxshilash yo'li bilan bo'ysinuvchilarning norozilik darajasini pasaytirib borish;
- xodimlarning tashabbusini uyg'otadigan motivatsiyaning kuchli vositalarini qo'llab, ularning ehtiyojlarini to'laroq qondirish.

Motivatsiyaning ana shunday vosita (regulyator)larini qo'yidagi jadvalda keltiramiz.

## Motivatsiya regulyatorlari

Ishchi kuchi	<ul style="list-style-type: none"><li>• ixcham ish joyi</li><li>• shovqinning past bo'lishi</li><li>• ergonomika, dizayn holati</li><li>• toza, ozodalik darajasi</li><li>• oshxonaning mavjudligi va h.k.</li></ul>
Rag'batlantirish	<ul style="list-style-type: none"><li>• yaxshi ish haqi</li><li>• mehnatiga yarasha adolatli rag'batlantirish</li><li>• mukofot, dividendlarni berib turish</li><li>• sotsial sharoitlarni yaratish (uy-joy, bog'cha, tibbiy xizmat, tekin ovqatlanish, sport va madaniy hordik)</li></ul>
Xavfsizlik	<ul style="list-style-type: none"><li>• korxonaga zarurligingizni his etish;</li><li>• hurmat, kasbdoshlar va rahbarlar tomonidan tan olinishi</li><li>• jamoaga bo'lgan yaxshi munosabat*</li></ul>
Shaxsiy o'sish, yuksalish	<ul style="list-style-type: none"><li>• o'qish uchun imkoniyat;</li><li>• amalga ko'tarilish imkoniyati;</li><li>• mas'ullik va ta'sir kuchining o'sishi;</li><li>• tashabbus, o'zini ko'rsatish va sinash imkoniyati.</li></ul>
Daxldorlik hisi	<ul style="list-style-type: none"><li>• ishingizning foydaligini his etish</li><li>• korxonada faoliyati, rejalari va istiqboli haqida axborotlarga egaligingiz;</li><li>• rahbariyat tomonidan xodimlar fikrini hisobga olishi;</li><li>• hamkorlikda qarorning qabul qilinishi.</li></ul>
Qiziqish va undash	<ul style="list-style-type: none"><li>• maroqli, qiziq, zavqli ish</li><li>• mahoratni o'stirishni talab qiluvchi murakkab ish</li><li>• yuksaluvchi mas'uliyat</li><li>• raqobatga chorlovchi samara</li><li>• maroqli va murakkab maqsad</li></ul>

Muvoffaqiyatga intiluvchi rahbar ana shu regulyator va omillarga asoslanib o'z ishonchi bilan boshqalarga etakchi bo'lib, ular orqali xizmat ko'rsatadigan mijozlarni g'alabaga ishontiradi, atrofiga istiqbolli xodimlarni yig'ib, ularning xurmatini qozonadi, qo'l ostidagilarni sevadi, ularning muammosini o'zining muammosi deb tushunadi, ishni yuqori darajada bajarishga tadbirkorlik bilan kirishadi.

Umuman mehnat natijalarini rag'batlantirishda motivatsiyaning quyidagi iqtisodiy va noiqtisodiy usullari qo'llaniladi.

### Motivatsiyaning iqtisodiy va noiqtisodiy omillari

Iqtisodiy motivlar	Noiqtisodiy (tashkiliy va ma'naviy) omillar		
	Maqsadli motivlar	Mehnatni boyitish motivlari	Daxldorlikni oshirish omillari.
1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ish haqi</li> <li>• tadbirkorlik foydasi</li> <li>• turli imtiyoz va mukofotlar berish yoki</li> <li>• jarima</li> <li>• mukofot-dan mahrum etish va h.k.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• xodimlar oldiga ular faoliyatini yuksaltiruvchi aniq va ravshan maqsadlarni qo'yish</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• xodimlarning ish faoliyati doirasini kengaytirish</li> <li>• xodimlar mehnatini boyitish;</li> <li>• murakkab ish berish;</li> <li>• yanada yuqori-roq bosqichdagi ish berish va h.k.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sotsial masalalarni echishda xodimlarga hal qiluvchi ovoz berish</li> <li>• qarorlarni qabul qilishda xodimlarni jalb qilish</li> <li>• xodimlarga mas'uliyat yuklash va vakolat berish va h.k.</li> </ul>

Motivatsiya-bu faqat mukofotlarni tarqatish emas. O'z xizmat vazifalarini bajara olmagan yoki mehnat intizomini buzgan xodimlarni adolatli jazolash ham ularni o'z faoliyatlarini yaxshilashga undaydi.

Qo'yida nemis olimlari V. Zigert va L. Langlarning mehnatni tashkil qilish va uni motivlashtirish bo'yicha takliflarini keltiramiz:

- har bir harakat, ayniqsa mazkur harakatni bajarilishini talab qiluvchining harakati obdon o'ylangan bo'lishi kerak;
- kishilar mehnatidan zavq olishi kerak, ishi uchun javob berishi lozim, natija uchun birga kurashi darkor;
- har bir kishi o'z ish joyida o'zini nimaga qodir ekanligini ko'rsatgisi keladi;
- kishilarning o'z ishlarini takomillashtirish to'g'risidagi fikrlarini bilish lozim;
- kishilarni o'zligini anglashga imkon berish kerak;
- maqsadga erishishga o'z daxldorligini his etgan xodim yanada ko'proq kuch bilan ishlashga, o'zini ko'rsatishga harakat qiladi;
- yaxshi ishlaydigan kishilar ham moddiy ham ma'naviy tomondan tan olinishiga haqlidirlar;
- har bir xodimga barcha axborotlarga kira olish huquqi bo'lishi kerak, buning ustiga tez bo'lishi muhimdir;
- xodimlarning ish faoliyati yo'nalishini o'zgartirish to'g'risidagi qaror ularning ishtrokida, ularning tajribasi, bilimiga asoslangan holda qabul qilinishi kerak;
- o'z o'zini nazorat bo'lishi kerak;
- ish jarayonida xodimlar yangi bilimlarni olishi lozim;
- xodimlardan suvini siqib chiqarish emas, balki ularning tashabbuslarini qo'llab quvvatlash darkor;
- xodimlar o'z mehnatlarining sifati to'g'risida axborotga ega bo'lishlari lozim;
- har bir xodim o'z o'ziga imkoniyat boricha xo'jayin, boshliq bo'lishi kerak;

- har bir kishi muvaffaqiyatga intiladi.

#### **4. Motivlashtirish yuzasidan rahbarga maslahatlar**

Amerikalik menejerlar xodimlarning tashabbusini doimo rag'batlantirib turish maqsadida qo'yidagi 100 maslahatni beradi.<sup>7</sup>

1. Yangiliklar qo'llab-quvvatlanib, rag'batlantirib boriladigan vaziyat yaratish uchun mas'uliyatni o'z yuustingizga oling. Qo'l ostingizdagilar Sizni nechog'liq qo'llab-quvvatlashmasin, Siz o'zingizning ishonchingiz va tashabbusni rag'batlantirishdan manfaatdorligingizni ifoda qilgan taqdirdagina ularning namoyon bo'la boshlaydi.
2. Topqir bo'ling. Mehnatni doim tashkil etishning yangi shakllarini izlang va xodimlar o'rtasida o'zzaro ijodiy ishlarni avj oldirishga harakat qiling.
3. Tashkiliy ishlar madaniyatiga, tashabbusni bo'g'ib, cheklab qo'yadigan odatdagi rasm qoidalarga o'z diqqatingizni jalb qiling.
4. Ijodiy vaziyat o'z-o'zzidan yuzaga kelmasligini esda tuting. Buning uchun siz tegishli zamin yaratishingiz lozim.
5. Qo'l ostingizdagi kishilar o'z fikrlari va bilgan narsalari to'g'risida bir-biri bilan, siz bilan o'rtoqlashishni istaydigan bo'lishlari uchun ochiq ko'ngillilik va erkinlik vaziyatini yarating. Boshliqlar bilan bo'ysinuvchi kishilar o'rtasida bo'ladigan tafovutni bo'rttirib ko'rsatadigan bo'lsangiz, yakkalanib qolasiz.
6. Boshqarishning o'z umrini yashab bo'lgan eski uslubidan voz keching. Maydachuyda narsalarga ham otalik qilavermang.
7. Befarqlik va hatto qarshilikka ham duch kelib qolishingiz mumkinki, beunga tayyor turing. Ishning foydasi uchun ijodiy tashabbus kerakligini izchillik bilan tushuntirib borish yo'li bilan bularni asta-sekin engib o'tish mumkin.
8. Yangi vazifalarni aniq-ravshan, tushunarli va yaqqol qilib ta'riflab bering. Ularning qanday ado etilayotganligini doimo nazorat qilib boring.
9. Ijodiy ravishda yondoshishni talabqiladigan vazifalarni alohida ko'rsatib o'ting.
10. Qimmatli resurslarni, odamlarning vaqti va kuch-quvvatlarini sarflaydigan, lekin biznesingizning rivojlanishiga yordam bermaydigan eski mahsulotlar, xizmatlar, chora-tadbirlardan voz keching.
11. Vaqt va resurslarni yangiliklarni joriy etish talabllariga mos ravishda taqsimlang.
12. O'z qo'l ostingizdagi xodimlarni yangi g'oyalar va ilg'or tajribani ko'proq tatbiq etadigan bo'lishiga o'rgatib boring.
13. O'z xodimlaringizning shaxsiy xususiyatlarini bilib oling va hisobga oladigan bo'ling. Har bir kishining qobiliyatlarini alohida baholang. Xodimga o'z sohasining eksperti deb muomila qiling.
14. Maqsad va vazifalarni shu tariqa shakllantiringki, toki ular mazkur ishlarni bajarishda qatnashadigan xodimlarning shaxsiy manfaatlariga imkoni boricha ko'proqmos keladigan bo'lsin.
15. Xodimning o'z qadrini bilishiga va oldinga qo'yilgan vaztifani uddalashga bo'lgan istagini qo'llab-quvvatlab boring.

---

<sup>7</sup> Samigin S, Stolyarenko L. Menedjment personala. Rostov na Donu. "Feniks", 1997, str.168-175

16. Xodimlarning o'z shaxsiy fazilatlari va bilimlarini namoyon qilishlari uchun hamma imkoniyatlarni yaratib bering. Kishi nechog'lik ko'proq bilimdon bo'lsa, mehnatga rag'batli, o'ziga ishonch bilan qarab mustaqil ishlay olishi, mehnatining qadri shuncha yuqori bo'ladi.
17. Xodimlarning kasbiy manfaatlarini doirasidan chetga chiqmaydigan loyihalarni afzal biling.
18. Xodimlaringizga shunday ishni topshiringki, toki bu ishni bajarish o'sha xodimlarda shaxsiy qanoat hissini hosil qilsin. Busiz ular ishga chinakam qiziqish bildirmaydilar.
19. Tashabbuskor ijrochilarga ular xuddi avvalgi safarbgidek yaxshi rag'batlantiriladi deb kafolat bering.
20. Qo'l ostingizdagi kishilar yangi vazifani o'z kasb mahoratlarini sinov usuli deb bilishlari uchun ularga yordam bering. Bu narsa ularni ishga qiziqtiradi va qiyinchiliklarni engib o'tishda yordam beradi.
21. Ijodiy faollik ko'rsatadigan xodimlarga mansabi ortishiga umid qila oladi deb hammani ishontiring.
22. Plyuralizmni qo'llab-quvvatlang. Tanlab olgan ish uslubingiz eng yaxshi uslub deb o'ylamang.
23. Plyuralizmni qo'llab-quvvatlang. Tanlab olgan ish uslubingiz eng yaxshi uslub deb o'ylanmang.
24. Bilib olingki, boshchilik qilib borishning tabiatan har xil odatlarga bir xilda mos tushadigan usuli, boshqarishning universal, usuli yo'q. Yaxshi boshliq – kerak paytda yuboshqarishning yo liberal yoki demokratik usuli yoki avtoritar usulini tanlab oladigan yaxshigina psixolog kishidir.
25. Muammolarni ijodiy yo'l bilan xal etish uchun mehnat resurslari va moddiy resurslardan foydalanishning mumkin qadar ko'proq usullarini qo'llang.
26. Jami kuch-g'ayratni pirovard natijaga erishishga qarating.
27. Vazifani boshqa xodimlar bilan birgalikda belgilab oling. Bu narsa uni bajarishning eng yaxshi dasturini ishlab chiqishga yordam beradi.
28. Muammoni hal qilishning o'ziga xos usuli topilmaguncha uning ustida qayta-qayta bosh qotirish xollarini rag'batlantirib boring.
29. Yuksak, lekin oqilona ish andozalarini belgilang. Ammo eng olijanob maqsadlar ham tashkilotning texnik va moliyaviy imkoniyatlari doirasidan tashqariga chiqmaydigan bo'lishi lozimligini yodda tuting.
30. Ish sifatiga quyiladigan talablar uning barcha bosqichlariga singib ketadigan bo'lishiga erishing.
31. Mehnat intizomiga rioya etilishini nazorat qilib bormasdan iloj yo'q, lekin mehnat intizomi har bir xodimning mas'uliyatni sezishi va uni intizomga o'rgatib boradigan bo'lishi kerak.
32. Turli xodimlar o'zlarining ijodiy qobiliyatlariga qanday baho berishi va shu qobiliyatlarini ularning har biri qay tariqa namoyon qilmoqchi ekanliklarini uylab ko'ring. Har bir tashkilotda tashabbuskor, ishbilarmon odamlar bo'la di. Shularning orasidan o'ziga xos echimlarni qidirib topishda yordam bera oladigan "ongli komandalar" tuzing.
33. Ijod qilishga tabiatan layoqatli kishilarni izlang, qo'llab-quvvatlang va



rag'batlantirib boring.

34. Vazifani aniq-ravshan qilib o'rtaga qo'ying va kutiladigan natijani taxminan tasvirlab bering. Ishning birinchi galdagi yo'nalishini belgilab bering. §oya mualliflarini shu g'oyani amalga oshirishga doir ishga jalb eting.  
Boy tajribaga ega bo'lgan, g'oyalar berib tura oladigan yoki qanday bo'lmasin biror muammoni o'ziga xos uslubda tasavvur eta oladigan boshqa mutaxassislarni ham ishga jalb eting.
35. Raxbarlikni to'g'ridan-to'g'ri tazyiq o'tkazish va buyurish yo'li bilan emas, balki ishontirish va bilvosita rag'batlantirib borish yo'li bilan amalga oshiring. Vazifaning aniq doiralarini belgilab beering va uni ado etishning muqobil variantlarini bemalol qo'llanish uchun imkon qoldiring.
36. Kishilarning ko'proq fikr qilib, o'ylab ko'rishlari mumkin bo'lishi uchun muammoni eng boshidanoq keng qilib ta'riflab bering.
37. §oya tug'ilib, pishshib etiladigan bo'lishi uchun etarlicha vaqt ajrating.
38. Xodimning o'z ishida ko'proq erkinlik bilan va mustaqil bo'lib ishlashi uchun imkon bering. Juda bo'lmaganda ixtisoslashishi kerak bo'lgan sohasini ularga belgilab bering va qulay payti kelganda har safar bu sohani kengaytirib boring.
39. "Avrallar" bo'lishiga va xodimlarni nihoyatda shoshilinch masalalar bilan band qilishga yo'l qo'ymaslik uchun harakat qiling, chunki bunday masalalar muqarrar ravishda chillaki echimlarga olib boradi.
40. Ishni shunday tashkil etingki, ijodiy faollik ko'rsatadigan kishilar tez-tez yangi vazifalar olib turmaydigan bo'lsin. O'ylab ko'rish uchun ularga vaqt zarur bo'ladi. Shu bilan birga ularga bitta muammo ustida ko'p vaqt sarflashga yo'l qo'ymang.
41. Ijodiy faollik ko'rsatadigan xodimlarga tashkiliy jihatdan qeulay sharoitlar yaratib bering va ularni hammadan muhim bo'lgan murakkab ishni bajaruvchi xodimlar sifatida har tomondan rag'batlantirib turing.
42. Qo'l ostingizdagi kishilar muammoni ijodiy ravishda hal qilishda o'zlariga zarur resurslarni, axborotni ola biladigan, ekspertlar fikrini bila oladigan bo'lishi to'g'risida qayg'uring.
43. Ishga doir o'yinlarni rag'batlantirib boring. Fikr qilib, erkin mulohaza yuritish, hayol surish, tasavvur qilish-ijodiyotning asosidir.
44. §oyani birdan inkor qilmasdan, balki oldin uning oqilona ma'nosini qidirib ko'rishga o'zingizni va boshqalarni o'rgatib boring. Birinchi qarashda odam g'oyaning fazzilatlaridan, odatda 10 foizini payqab oladi va ayni vaqtda 90 foizini nazardan qochirib qo'yadi.
45. Jamoada o'zaro hurmat hukm suradigan va raqiblik, gumonsirash, ishonchsizlik imkoni boricha kamroq bo'ladigan vaziyat qaror topishini nazorat qilib boring.
46. Bosh qotirib o'jyab ko'rish uchun bir yoki bir necha kishi alohida o'tirishi mumkin bo'lishi uchun maxsus xona ajrating.
47. Oqilona qilinadigan tavakkalni rag'batlantirib boring. Busiz yangiliklar yaratish va ularni hayotga jorish etishni xayolga ham keltirib bo'lmaydi.
48. Boshqalarning xato va kamchiliklariga katta sabru-toqat bilan qarang.
49. Haddan tashqari qattiq jazo bermang. Jazoning qattiqligi beriladigan rag'batdan ko'ra aksari bir necha barobar ortiq bo'ladi. Shunisi hayron qolarliki, ba'zan yo'l

- qo'yilgan xato uchun beriladigan jazo heech narsa qilmay, bekor o'tirganlik uchun beriladigan jazodan ko'ra ortiqroq bo'ladi. Shu bilan birga kishi bir marta qoqilsa bormi, o'zining qobiliyatlariga ishonchini yo'qotib qo'yishi mumkin. Erishilgan yutuq va muvaffaqiyatlar uchun rag'batlantib boring va kamchiliklarni imkoni boricha sezmagandek bo'lib ketavering.
50. O'ziga xos yangi bir g'oya batamom barbod bo'lsa, buning uchun azoblanishdan qo'rqish odatini yo'qotib boring.
  51. §oya manzur bo'lmagan yoki ishlab chiqilmaydigan bo'lsa, bu gap uning batamom barbod bo'lganini bildiradigan gap emasligini tushunib olishga hamisha imkon bering. Qilingan xatti-harakatlarning hammasi chippakka chiqdi degan gap ijod kishisi uchun hammadan yomon.
  52. Xato qilishga yo'l qo'ymaslik uchun tish-tirnog'i bilan harakat qiladigan rahbarlar ko'pincha "burgaga achchiq qilib ko'rpani ham kuydirishadi". §oyaning o'ziga xos, yangiligiga tan bering. Dastlabki munosabat hamisha ijobiy bo'lishi kerak. Shuning uchun ham yangi g'oyani ko'rib chiqishda avvalo uning barcha ijobiy tomonlari va afzalliklarini o'rganib chiqish va shundan keyingina uni qay tariqa amalga oshirsa bo'larkin va bunda qanday qiyinchiliklar tug'ilarkin deb o'ylab ko'rish kerak.
  53. Qo'l ostingizdagi kishilarning "puch" xayollarini amalga oshirishga ularga vaqt-bevaqt imkon berib turing va bunda ularni birdan tanqid ostiga olmang.
  54. "Odam ishda xato qilib, o'rganibboradi" degan gapni esda tuting. Bundan foydali saboqlar chiqarib boring.
  55. Odamlar bilan gaplashganda o'z jingizni xotirjam tuting va hayrixohlik ko'rsatib boring.
  56. O'z qo'l ostingizdaagilarga "qarshi" emasligingizni, balki hamisha siz "ular tomonida" ekaningizni o'z xatti-harakatlaringiz va munosabatingiz bilan doimo namoyish qilib boring.
  57. Samimiy va hayrixoh bo'lishga intiling. O'z to'g'ringizda qo'lingiz ostidagi kishilarga qanday taasurot borligi va buni qanday qilib yaxshilash mumkinligi bilan qiziqib ko'ring.
  58. Qo'l ostingizdagi kishilarga ularning o'z ko'ngillaridagi qo'rquv vap ishonchsizlikni yo'qotib, ancha mustaqil ravishda ishlaydigan bo'lishiga yordam bering.
  59. Hukmronlikni taqsimlash yo'li bilan uni kuchaytirishga erishib boring. Jamoa bo'lib rahbarlik qilib borish usullarini o'ylab toping.
  60. O'zingizni shunchaki boshliq va "xo'jayin" emas, balki aqlli, topqir odam deydingan bo'lishlariga erishing.
  61. O'z qo'l ostingizdagi kishilarga nisbatan ochiq ko'nglik bo'ling va ularning sizga nisbatan ochiq ko'ngil bo'lishlari usulini qidirib toping. Sadaqa berish va majbur qilish yo'li bilan ochiq kungillikka erishib bo'lmaydi. Ochiqkungillik o'zaro hurmat-e'tibor natijasidir, unga har kuni birgalikda ishlab borish yo'li bilangina erishish mumkin.
  62. Xushfe'l, yoqimtoy va o'ziga talabbchon odam bo'ling, vazziyatga qarab jiddiylik, ochiq kungillik ko'rsating. O'z qo'l ostidagi kishilarning so'zlarini diqqat bilan tinglang va ular bilan birgalikda chin ko'ngildan kuling.

63. Qat'iyatlik bilan tajovuzkorlik o'rtasidagi tafovutning farqiga borib turing va o'zingizni shunga yarasha tuting.
64. Qo'l ostingizdagi kishilar bilan tashqaridan keladigan talablar va muammolar o'rtasida to'g'ondek bo'lib turing.
65. Xodimlarga ularning o'zlari qaror qabul qilishiga imkon berib qo'ying.
66. Qarorlarni tanlash va uzoq muddatli rejalarni shakllantirish jarayoniga ijodiy ravishda ishlaydigan faol xodimlarni mumkin qadar ko'proq jalb eting.
67. Tashkilot ichida axborot bilan almashishni kengaytirib boring.
68. Tashabbusni cheklab qo'ymasdan, balki rag'batlantirib, avj oldirib boring.
69. Xodimlar tashkilotning maqsadlari va shu kungi vazifalarini, shuningdek bularni bajarishda o'z shaxsiy hissalarining ahamiyatini hamisha tushunib boradigan bo'lishiga erishing.
70. Ijodiy issa va tashabbus uchun moddiy va ma'naviy rag'batlantirish usullarini takomillashtirib, yangilab boring. Hokimlik qilish, amaldor bo'lish orqasidan, katta boylıklar orqasidan quvish ba'zan janjalkashlik, laganbardorlik, pismiqlik singari yaramas xulqlarni uyg'otadi. Bu ijodkorlik vaziyatini tagidan qo'poradi.
71. Mansablar pog'onasidan ko'tarilib borish tartibini shunday takomillashtiringki, toki barcha darajadagi xodimlar faqatgina ishda ko'rsatgan xizmatlari uchungina yuqori lavozimga ko'tariladigan bo'lsin.
72. Xodimlarni rag'batlantirish tizimida ijodiy faollik mezonini asosiy mezonlarning biri qilib qo'ying.
73. Ijodiyotda qozongan katta muvaffaqiyatlari uchun xodimlarga rag'batlantirish tariqasida dam olishga qo'shimcha vaqt bering.
74. Yaxshi ish uchun shaxsan tashakkur bildiring, bunda butun xodimlar guruhi yoki bo'limning qo'shgan hissasini emas, balki xodimning qo'shgan hissasini alohida ko'rsatib o'ting.
75. Qo'lga kiritilgan muvaffaqiyatlarni oshkora va ko'rgazmali qilib, masalan, yorqin diagramma-plakatlar shaklida namoyish eting.
76. Xodimning ko'rsatgan alohida xizmatlari uchun tashkilotning eng yuqori rahbarlari tomonidan topshiriladigan yorliq yoki tashakkurnoma tashkil eting.
77. Faollik bilan o'zini ko'rsatgan xodim to'g'risida o'z korxonangiz gazetasi sahifalarida yoki hatto mahalliy matbuotdan joy olishiga erishing.
78. Korxonada ichidagi kommunikatsiya tizimini rivojlantirib boring.
79. Turdosh fanlarga oid muammolar yuzasidan ijodiy ravishda fikr yuritadigan kishilarning muloqotda bo'lishi uchun shart-sharoitlar yaratib bering. Muammoga har xil nuqtai nazardan qaraydigan va turli mutaxassisliklarga ega bo'lgan xodimlar bilan majlis qurib turing.
80. Umumiy masalalarni odamlar birgalikda va ochiqchasiga muhokama qila olishi uchun boshqaruv apparati bilan ishlab chiqarish shpatatining qo'shma kengashlarini o'tkazib turing.
81. Ishda xatolarga yo'l qo'yilgan bo'lsa, ularni o'zingiz yozib oling va qanday qilib bunday xatolarga yo'lqo'ymaslik yoki ularni bartaraf etish to'g'risidagi mavzu yuzasidan o'quv mashg'ulotiga o'xshash biror narsa tayyorlang.
82. Tajriba almashuv kurslari tashkil etib, o'z xodimlaringizning malakasini oshirib boring.

83. Odamlarning erkinlik bilan bemalol muloqot qilib borishlari uchun imkon tug'dirib bering va bunga kishilarni ko'proq jalb etib boring.
84. Birinchi galda qanday imkoniyatlarni ishga solish kerakligi muhokama qilinadigan uchrashuvlar va shaxsiy suhbatlarni o'tkazib turing va bunda yangidan amalga oshirilayotgan aniq g'oya to'g'risida albatta so'z oching.
85. Bo'limlar orasidagi to'siqlar harakatchan va oson engib o'tiladigan bo'lishi kerak. Bo'limlar o'rtasida raqobat bo'lishiga yo'l qo'ymaydi.
86. Garchi "bir bosh yaxshi, ikkitasi esa bundan ham yaxshi" va jamoa hamkorligi ancha samarali bo'lsa-da, ko'pchilikning fikriga qarama-qarshi fikr yuritayotgan yakka kishining ishiga to'sqinlik qilmang.
87. Masalani hal qilishga qo'shgan hissasi uchun shaxsan odamlarning o'ziga tashakkur bildirib, mukofotlar bering.
88. Sho'ya va fikrlar plyuralizmini, ularning kimdan chiqqanligidan qat'iy naazar, tabriklang va qo'llab-quvvatlang.
89. Xodimlar ustidan tushgan shikoyayatlari yoki noroziliklar to'g'risida xodimlarni xabardor qiling, shunda birgalashib chora topsa bo'ladi.
90. Jamoada ijodiy vaziyat yuzaga keltirish masalalari bilan bevosita shug'ullanadigan pixolog, sotsiologlarni, boshqaruvchi mutaxassislarni ular tashkilotingizdagi xodimlar bilan maxsus o'quv mashg'ulotlari va ishga doir o'yinlar o'tkazib turishlari uchun vaqt-vaqti bilan taklif qilib turing.
91. Rahbarlik lavozimlariga boshqalarning ijodiy qobiliyatlari va tashabbuslarini qo'llab-quvvatlay oladigan kishilarni tayinlang.
92. O'quv mashg'ulotlariga qatnashish, maxsus adabiyotni o'qib turish va ishga doir o'yinlarda ishtirok etib borish yo'li bilan o'zingizning ijodiy qobiliyatlaringizni takomillashtirib boring.
93. Xodimlarning bevosita o'z vazifalaridan tashqari ancha keng doiradagi masalalarga taaluqli fikrlarni ham bayon qilish istaklarini rag'batlantirib boring.
94. Tashabbusni paysalga solmay, aniq-tayin g'oyalarga, takliflarga va ishlarga aylantirish uchun shart-sharoitlarni yaratib bering. Qo'lni qovushtirib kutib o'tirish yaramaydi.
95. Yangiliklarni joriy etish g'oyalarini ishlab chiqish va amalga oshirishning tashkiliy mexanizmini yarating.
96. Qo'l ostingizdagi kishilarning yuqori rahbariyatga yuboriladigan tashabbusini o'z tavsiyanomangiz bilan qo'llab-quvvatlang. Teskari aloqa bo'lishini ta'minlang.
97. Yuqori tashkilotning rahbarlari bilan yangi echimlarning mualliflari o'rtasida o'ziga xos, g'ayri rasmiy muunosabatlar o'rnatilishini har tomonlama qo'llab-quvvatlang va bunga yo'l ochib boring.
98. Tashkilotga yangi kelgan xodimlar, shuningdek uning faxriylari bo'lmish kishilarning kayfu-ruhiyati bilan qiziqib turing.
99. Tamomi hafsalam pir bo'ldi debyurgan xodimlarda ishga bo'lgan qiziqishni qay tariqa yangidan uyg'otsa bo'larkin deb o'ylab ko'ring.
100. Ijodiy tashabbusni rag'banlantirishga qo'shimcha ishlatiladigan bir hiyla deb qaramang, uni umuman boshqaruvga oid siyosatning avjralmas bir qismi deb hisoblang.

Demotivlashtirish-bu motivlashtirishga teskari harakat qilish, imkoni borcha bilinar-bilmas holda xodimlarning tashabbusining bug'ish, ular bilan hisoblashmaslik, ularni doimo qo'rquv va ikkilanish holatida o'zini tutishga majbur etish kabi nomaqbul hatti-xarakatlar majmuasidir.

Bunday harakatlar rahbarning quyidagi munosabatlarida namoyon bo'ladi.

1. O'z qo'l ostingizdagi xodimga ko'rsatmalar berar ekaningiz, shunday noaniq atamalarni ishlatishingizni, toki u Sizning nima istayotganingizni taxminan bo'lsa ham aniqlay olmaydigan bo'lsin. Birorta aniq bir voqea to'g'risida so'z ochmang, birorta aniq misol keltirmang. O'z-o'zidan ravshan bir nima to'g'risida gapirilayotgandek va biroz zehni bor har qanday odam ham gapning tagiga etib olishga shubha bo'lmagandek qilib ko'rsatma bering.
2. Uni shunday tanqid qilingiz, toki u yo'l qo'ygan xotalarini tuzatish uchun nimalar qilish kerakligini bilmaydigan bo'lsin.
3. Agar Sizning aytganlaringizdan biror narsani tushuntirib berishni so'raydigan bo'lsa, bunga ko'nganingizni bildirib aslo ajablanmang va o'zingizni haddan tashqari hayratlangan qilib ko'rsating. Bu xildagi oddiy ko'rsatmalarni tushuntirib berishni uning o'zidan boshqa hech kim, hech qachon iltimos qilmaganini aytib qo'ying. Mavjud vaziyatni bir qadar oydinlashtirib beradigan misollardan narsani juda tez tushunib oladigan bo'lsa, u o'zini ancha dadil tutadigan bo'lib qoladi.
4. Agar qo'l ostingizdagi xodim bir narsa haqida ikki marta so'raydigan bo'lsa, uning savoliga ilgari javob berganingizni ayting.
5. Siz nimani kuzda tutayotganingizni u hamon tushunmayotgan bo'lsa, Siz o'zingizni jahldan tiyib turganingizni namoyish qilib ko'rsating. Bu safar unga eng oddiy so'zlardan foydalanib, shu qadar sekin va batafsil yo'l-yo'riq ko'rsating.
6. Uning ishida tanqid qilishga bahona bo'ladigan narsa topa olsangiz, shu kishining xatosi arziyas va tuzatish osonligiga qaramay bu imkoniyatni qo'ldan chiqarmang. Bundan tashqari Siz uni hali u yo'l qo'ymagan xatolarda ayblashga urinib ko'rishingiz mumkin.
7. Unga batafsil yo'l-yo'riq ko'rsatib bir ngechta vazifani beringiz, ammo kutilayotgan maqsad yoki natijalarni notayin qilib qoldiring. U boshqa yo'l bilan tezroq natijalarga erishish mumkin deb imkoniyat qila olmaydi. O'zingizni shunday tutingiz, toki qo'l ostingizdagi kishi qanday bo'lmasin biror tashabbus ko'rsata olmasin.
8. Qo'l ostingizdagi kishi Siz topshirgan vazifani bajarayotgan mahalda o'z ko'rsatmalaringizni dam-badam o'zgartirib turing. Ba'zan, aniqsa natijalar juda kungildagidek bo'lib chiqarvermaydigan mahalda, oldin berilgan ko'rsatmalarni inkor qilish bu o'rinda yordam berishi mumkin.
9. Ko'rsatmalaringizni bajarish jarayonida oldin ko'zda tutilmagan masalalar kelib chiqadi, qo'l ostingizdagi kishi yana Sizga murojat qiladigan bo'lsin. U o'sha vazifani qanday uddalash kerakligini bilman deb aytgan mahallarda ham, uning o'zi biror qaror qabul qilishga hech yo'l qo'ymang.
10. Sizning bunday aralashuvingizga u e'tibor bildiradi deysizmi? Ishning ko'p nozik tomonlari va xususiyatlari borki, vaqt etishmayotgani uchun bularni men tushuntirib berolmayman deb ayting unga. Axiyri u gap ba'zi tafsilotlarni

bilmaslikka emas, balki o'zining fahm-farosati unga etarli emasligida ekanligini tushunib oladi albatta.

11. Qo'l ostingizdagi kishingizni ishni o'zingiz bergan ko'rsatmalarga aniq amal qilib, garchi bu juda sekinlik bilan bo'ladigan va noqulay yo'l bo'lsa ham, bajarishga majbur eting. Ana shunda Siz uning imillab ishlashidan shikoyat qilishingiz mumkin bo'ladi.
12. Unga shunday muddatlarni belgilanki, bu muddatlarda u ishni aniq uddalay olmaydigan bo'lsin. U o'sha muddatlarni xuddi mo'ljallaganingizdek o'tkazib yuborgan mahalda esa Siz ancha unumsiz ishlar ekansan deb aytishingiz mumkin.
13. Unga o'zining qobiliyatlari va tayyorligidan ancha past turadigan ishlarni bajarishni topshiring. Shundan keyin malakasiz xodim ham bu ishni bemalol uddalagan bo'lur edi deb ta'kidlayvring.
14. U nimaiki ish qilsa, shularning hammasini takomillashtiring. Uning ishini durustroq holga keltirish uchun Siz shunday qilayotganingini unga ayting. Shundan keyin, agar u Sizning talablaringizni bajo keltirish uchun bitta ishning o'zini qaytadan qilishga 2-3 marta behuda urunibko'radigan bo'lsa, Sizning mehnat samaradorligini past deb aytishingiz mumkin.

Mana shu maslahatlarga amal qilib, Siz quyidagilarga erishishingiz mumkin:

- \* qo'l ostingizdagi kishi o'zining qobiliyatlariga shubha bilan qaraydigan bo'ladi;
- \* u eng oddiy qarorlarni qabul qilishga ham cho'chib turadi;
- \* u juda oddiy masalalar yuzasidan ham Sizga murojaat etaveradigan bo'lsa;
- \* qo'l ostingizdagi kishi allpaqachon tugatilishi kerak bo'lgan ish ustida uzoq o'tiradi;
- \* unga Siz o'zingizni undan ko'ra aqlliyoq ekanligingizni isbot etasiz;
- \* u "qo'ldan keladigan" boshqa bir ishni qidirib ko'rish kerak degan xulosga keladi.

Ko'rib turibsizki, tutgan siyosatingiz o'z natijasini berib turibdi. Demovlashtirishni uddaladingiz.

Ammo zinhor bu yo'lni tutmang. O'z shogirdini o'zi ashaddiy munosabatda bo'lgan, kuchli raqobatdosh korxonaga qisqa muddatga rahbar lavozimiga tayinlanayotgan "ustoz" unga korxonani zudlik bilan inqirozga mahkum etish uchun quyidagi demovlashtirish maslahatlarini berdi.

Agar Siz demotivlashtirish tarafdori bo'lib, korxonaningizni qisqa muddat ichida inqiroz tomon mahkum etmoqchi bo'lsangiz, u holda qo'yidagicha ish tuting:

1. So'zingiz amaldagi ishingiz bilan hech ham mos tushmasin. Bu qo'l ostingizda ishlaydigan xodimlarni muvozanat holidan chiqarib bezovta qiladi, bir maromda ishlashdan, izdan chiqishgacha olib keladi.
2. Tezkor, eng muhimi juda tez-tez majlislarni o'tkazishga odatlanmang. Topshiriq muddatlari qanchalik noaniq bo'lib, ularning ijrosi bo'yicha nazorat o'rnatilmasa, shunchalik maqsadingizga tez erishasiz.
3. Imkoniyat boricha buyruq va ko'rsatmalarni ko'paytiring. Bajaruvchilar qanchalik o'zini yo'qotsa, shunchalik maqsadning oshuvi yaqinlashadi.
4. Nazoratga olinadigan bo'limlar sonini ko'paytiring. Bu qanchalik o'ch olish

maqsadida qo'llanishi lozim. Shunda ijrochilarning asosiy ishni bajarishga vaqti qolmaydi.

5. Korxonaning asosiy ishidan tashqari boshqa barcha faoliyat bilan ham shug'ullaning. Jamiki resurslarni yuqori rahbarlar xizmatini bajarishga safarbar qiling. Shunda ishning inqirozga tutishi tezlashadi.
6. Mavqe'ingiz bilan ezing! Agar bu ham yordam bermasa baqiriq chaqiriqqa o'ting. Kurakka turmaydigan, shaaxsiyatga tegadigan iboralarni ishlatsangizz nur ustiga nur bo'ladi. Zziyoli muxolif bunday hollarda o'zini yo'qotib qo'yadi, uni zo'ravonlik bilan o'tkazishga osonlikchcha to'be qilishingiz mumkin.
7. Rag'batlantirish bilan jazo chegarasi noaniq bo'lsin. Ter to'kib ishlaydigan bilan dangasa boqi beg'amni bir xil sharoitda tuting.
8. Yolg'on gapirishga harakat qilmang! Eng muhimi qaltis holatdan qutulib chiqmoq. Ertaga Sizni yangi yolg'on yarab qolishi mumkin.
9. Eng muhim, eng mas'uliyatli lavozimlarga o'z sohasini yuzaki bilgan kishilarni tayinlang. Shuni esda tutingki, bitta professional Sizning barcha harakatlaringizni chippakka chiqarish hech gap emas.
10. Bo'limlaringiz faoliyatini pirovard natija bilan bog'lamang. Bu erda ko'proq faoliyati to'brida yozilgan hisobotlar, yozma tushuntirishlar, rejalar songa e'tibor bering. Byurokratlarni ardoqlang. Ulpar Sizning g'oyalaringizni yo'l ochib berishadi.
11. Yangi bo'limlar va yuqori to'lanadigan lavozimlarni ochish payida bo'ling. Ular Sizning "oltin fondingiz" bo'ladi. Tang hollarda aynan o'shalar Sizga madadkor bo'ladi.
12. Bo'ysinuvchilarga hech qachon aniq topshiriq bermang. ammo talab qilishda jismoniy jazolashingizni ochiqdan-ochiq aytib6 aniq natijani talab qiling.
13. Xodimlaringizga hech ham ishonmang! Ishonch tashabbusni uyg'otadi, tashabbus esa g'oyani juvonmarg qiladi.
14. Yuqori bo'g'in rahbarlari va tekshiruv komissiyasini qabul qilish san''atini egallang. Ular faqat Siz tavsiya etadigan kishilar bilan uchrashish, Siz lozim topgan bo'g'inlarni tekshirishlari kerak.
15. Jamoani qovushtiruvchi heech qeanday "Yagona maqsad" shiori bo'lishi mumkin emas. Bu asosiy maqsadga ziddir.
16. O'zingizni salbiy tomonlaringizga erkinlik bering. Bilingki, xodimlarni o'zidan bezdiradigan eng kuchli omil-bu xunuq qiliq va pastkashlik.
17. Har qanday tanqidni shaxsiy adovatni hisoblashish tariqasida qabul qiling. Bu tashabbuskorlikni tez so'ndiradi.
18. Unutmang – Siz ish uchun emas, balki ish Siz uchun. Sizning korxonaningiz Siz va Sizning oilaningiz ravnaqini ta'minlovchi manbaadir.
19. Ish uslubingizni o'zgartirmang. Bo'limlar va bo'g'inlar barqarorligini faqat qog'ozda ta'minlang. Ish uslubidagi barqarorlik ishga bo'lgan qiziqishni yo'qotish kalitidir.
20. Hamjihat, hamfikir jamoaning shakllanishiga yo'l qo'ymang. Ularning tarqoq bo'lishiga erishing. Bir biriga nisbatan nafrat va ishonchsizlikni uyg'oting. Qo'llab quvvatlang va humronlik qiling.
21. Barcha noxushliklarni bo'layotgan islohatlarga og'diring. Bilingki, bu Sizning

birinchi dushmaningizdir.

22. Xodimlaringiz faqat Sizning xoxishingizni ko'r-ko'rona bajaruvchi kichik vintdek o'zlarini his etsin. Bo'ysinuvchilaringizni "iboralar" bilan ezing, qo'pollik bilan ularni burchakka qo'ying, shaxsiyatlariga tegib haqorat qiling, toki ular o'zining o'rnini bilishsin.
23. §iybatlarni, gap tashuvchilarni har tomonlama qo'llab quvvatlang va ardoqlang. Bu bilan Siz orzularingizning ushalish soatlarini yaqinlashtirasiz.
24. Unutmang, Siz chiqargan buyrug'ingiz va nizomlaringiz o'zingizdan tashqari korxonaningizning barcha xodimlariga ta'luqli. Siz ularni tasdiqlagansiz, Siz ularni bekor qilishingiz mumkin.
25. Masalalarni echishga shoshilmang. Chinnakam masala jamoaning dil to'rida echilishi kerak. Shundoq bo'lsagina u tanda saratonning paydo bo'lishiga olib keladi.
26. Har bir mayda chuydaga boshingizni suqing, ikir-chikirlarga aralashing, har qanday harakatni nazorat qiling, unchalik e'tiborli bo'lmagan narsalar to'g'risida batafsillikni talab qiling.

Har jihat bo'yicha xodimlaringizni Sizdan so'rashga odatlantiring.

27. Kadrlar bo'limi boshlig'i lavozimiga iste'foga chiqqanni qabul qiling. Uning asosiy vazifasi – ishga faqat boshqa hech qaerga ishga qabul qilinmaydigan tanish-bilishlarni, qovmu-qarindoshlarni qabul qilishga sharoit yaratib berishdan iborat bo'lsin.
28. Iqtidorli talabalarni faqat ikkinchi darajali, eski ishlar bilan band qiling. Anqov, o'quvsiz, befahmlarni esa rahbarlikka qo'ying. Agar ixtilof va inqiroz ta'minlangan bo'lsa, bilingki Siz maqsadga erishdingiz.
29. Tashabbus albatta jazolanmog'i kerak. Agar qaysi topilmoqchi bo'lsa, uning atrofiga muxolif kadrlarni to'plang, material yig'ing, tuhmat uyushtiring. Ko'ribturibsizki uning o'zi ishdan bo'shaydi.
30. Nazariyotchilarga ashaddiy bo'ling, ularga bir kvartalda bitta ixtirodan ortiq ixtiro qilishga ruxsaat bermang.
31. Xodimlarga zinhor vakolat bermang.
32. Hech qachon o'zingiz o'rninigizga voris tayyorlamang. Siz tengi yo'q rahbarsiz. Sizning o'rningizni hech kim bosolmaydi. Siz yo'qligingizda ham korxonaning "isitmasi" baland bo'lishi kerak.

Bunday "xayrli" ulublar Sizga "omad" keltiradi. Ammo, zinhor bu uslubni qo'llamang.



<b>Tayanch iboralar</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivatsiya</li> <li>• “X” (iks) nazariyasi</li> <li>• “U” (igrik) nazariyasi</li> <li>• boisiy tozalanish nazariyasi</li> <li>• adolatlilik nazariyasi</li> <li>• ehtiyojlar ustunligi nazariyasi</li> <li>• adolatlilik nazariyasi</li> <li>• iqtisodiy motivlar</li> <li>• demotivlashtirish</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• motivlashtirishning oqilona modeli</li> <li>• insoniy munosabatlarni motivlashtirish modeli</li> <li>• Maslouning motivatsiya nazariyasi</li> <li>• F. Gertsbergning motivatsiya nazariyasi</li> <li>• Kutish nazariyasi</li> <li>• Motivatsiya regulyatorlari</li> <li>• Noiqtisodiy motivlar</li> </ul>

### **O’z-o’zini tekshirish uchun savollar**

1. Motivlashtirish deganda nimani tushunasiz?
2. Ehtiyojlar qanday tavsiflanadi?
3. Motivlashtirish uslubida boshqarishning o’ziga xos xususiyati nimada?
4. Motivlashtirishning “oqilona (ratsional)”, “insoniy munosabatlarni motivlashtirish” va “o’z-o’zini muhimlashtirish” modellarining mohiyati nimada?
5. Motivlashtirish strategiyalari va usullari to’g’risida nimalar deyaolasiz?
6. A. Maslouning motivlashtirish nazariyasi nimaga asoslanadi? Uning mohiyati nimada?
7. Tserarxiyaning yuqori darajasidagi ikkilamchi ehtiyojlarni qondirishning qanday usullarini bilasiz?
8. F. Gertsbergning motivatsiya nazariyasida qanday omillarga e’tibor qaratiladi?
9. Kutish va adolatlilik nazariyalarining mohiyati nimada?
10. X (iks) va U (igrik) nazariyalari to’g’risida nimialar deyaolaiz?
11. Iqtisodiy va noiqtisodiy motivlarga nimalar kiradi?
12. Xodimlar tashabbusini rag’batlantirishda 100 maslahat nimalardan iborat?
13. Demotivlashtirish qaysi hollarda sodir bo’ladi? Zinhor bu yo’lni tanlamang?
14. Rahbarlik uslubida demotivlashtirish nimalarda o’z aksini topadi?

## 8-mavzu. Nizo va stressni boshqarish

### 8.1. Nizo, ularning kelib chiqish sabablari va turlari

O'zbek tilining izohli lug'atida nizo tushunchasi quyidagicha talqin qilinadi: “**Nizo-** bu o'zaro kelishmovchilik yoki qarama-qarshilik, dushmanlik, adovat orqasida tug'ilgan holat, munosabat; ixtilof, nifoq”.

Adovat, ixtilof, nifoq tufayli o'zaro janjallar sodir bo'ladi. Odamlar janjal haqida o'ylaganlarida dushmanlik, qo'rqitish, bosqinchlik, tortishuv kabi noxushliklarni nazarda tutishadi.

**Boshqarish jarayonida nizo**-bu rahbar, ishchi va boshqa xodimlar o'rtasida muayyan masalalarni hal qilishda tomonlarning bir-biri bilan bir echimga kelaolmaganligi tufayli vujudga keladigan vaziyatdir.

Ishlab chiqarishdagi nizolar kishilar kayfiyatiga salbiy ta'sir qiladi va ularning ish qobiliyatini pasaytiradi, jamoadagi “ruhiy iqlim”ni yomonlashtiradi, kadrlar qo'nimsizligini ko'paytiradi. Shuning uchun bu masalalarga doimo e'tibor berish, mehnat jamoalarini boshqarishni, kadrlar turg'unligini ta'minlovchi shartlardan biridir. Ishlab chiqarishda nizoli vaziyatlar oldini olishning barcha imkoniyatlaridan foydalanish lozim.

Nizo qanday xarakterga ega bo'lmasin va u qay darajada katta bo'lmasin, barcha hollarda nizoning sabablari hamda uni vujudga keltirgan holatlar diqqat bilan tahlil qilinishi lozim. Rahbar har bir aniq vaziyatning tagiga adolat va ob'ektivlik bilan etishi, tegishli xulosalar chiqarishi kerak.

Sotsiologlar tadqiqotlarining ko'rsatishicha, “ruhiy iqlim” yaxshi bo'lgan hamda intizom ancha yuqori bo'lgan joyda faqat iqtisodiy ko'rsatkichlar yuksak emas, balki nizolar ham anchagina kam, xodimlarning o'z mehnatidan katta qoniqish olayotgani ko'zga tashlanib turadi. Xodimlar noroziligi yuksak talabchanlik va ishlab chiqarishning ba'zi jihatlarini yaxshilash, bu bilan mehnat unumdorligini oshirish istagining natijasi sifatida ijobiy sabablarga ham ega bo'lishi mumkin.

Jamoa a'zolarining printsipialligi hamda kamchiliklar bilan murosa qilmaslik istagi jamoaning yuksak faolligi va tashabbusi tufayli yuzaga keladi.

Ishlab chiqarishda nizoli vaziyatlar turli sabablarga ko'ra vujudga kelishi mumkin. Ulardan:

- mehnatni tashkil qilishdagi kamchiliklarni;
- haq to'lashning takomillashtirilmagani;
- yomon mehnat sharoitlarini;
- mehnat haqidagi qonunlarni buzishni;
- rahbarlikning qoniqarsiz saviyasini;
- o'zaro munosabatlar madaniyatining past saviyasini va hokazolarni ko'rsatish mumkin.

Jamoa a'zolari orasida nizolarning ko'pchiligi quyidagi sabablar tufayli sodir bo'ladi.

## Nizo sabablari

- Resurslarni taqsimlashdagi adolatsizlik
- Hattoki eng ulkan korxonalarda ham resurslar cheklangan bo'ladi. Rahbariyat materiallar, mehnat va moliyaviy resurslarni o'z tasarrufidagi bo'limlarga umum korxonaga maqsadini amalga oshirish nuqtai nazardan taqsimlashi kerak. Biriga asossiz ko'p, biriga oz taqsimlash so'zsiz nizoning kelib chiqishiga sabab bo'ladi. Hamma ham ko'proq undirib olish payida bo'ladi.
- Vazifalar-ning o'zaro bog'liqligi
- Mehnat taqsimoti barcha bo'g'inlarni bir biri bilan bog'lab qo'yadi. Bunday sharoitda bir kishi yoki bir guruh kishilarning bajaradigan ishi boshqa bir kishi yoki boshqa bir guruh ishiga bog'liq bo'lib qoladi. Masalan, ishlab chiqarish bo'limi xodimlardagi mehnat unumdorligining past darajada ekanligini ulardagi uskunalarining sifatsiz ta'mirlanganligi bilan bog'lab, ta'mirlash bo'limiga aybni to'nkaydi. Ta'mirlash bo'limi esa o'z navbatida bo'lim uchun zarur bo'lgan mutaxassislarni o'z vaqtida ishga qabul qilmagan kadrlar bo'limiga shunday e'tirozni bildiradi va hokazo. Ko'rib turibsizki noroziliklar hamma bo'g'inlarda bor. Aynan shular nizoni kelib chiqishiga sabab bo'ladi.
- Maqsadlardagi harxillik
- Ixtisoslashtirish qanchalik chuqurlashsa shunchalik bo'limlar ko'proq o'z e'tiborlarini korxonaning umumiy maqsadini bajarishga emas, balki xususiy o'z bo'limi maqsadini amalga oshirishga qaratadi. Masalan, sotish bo'limi o'zining ish ko'lamini oshirish va raqobatbardoshligini mustahkamlash maqsadida ishlab chiqarish bo'limidan imkoniyat boricha mahsulot assortimentini ko'paytirishni talab qiladi. Ammo, ishlab chiqarish bo'limi uchun mahsulot assortimentini hilma-xil qilib ishlab chiqarish emas, balki xarajat va samaradorlik nuqtai nazardan assortimenti turli-tuman bo'lmagan mahsulotni ishlab chiqarish ma'qulroqdir. Ko'rib turibsizki bu erda ham manfaatlar turlicha.
- Erkinlik, mustaqillik va o'z qadrini bilishdagi harxillik
- Bu sabab eng ko'p hollarda uchraydigan sabablardan hisoblanadi. Masalan, bo'ysinuvchi o'z fikrini aytishga har doim haqliman deb aytsa, rahbar bunga javoban yo'q. Siz fikringizni faqat biz "so'ragan paytda aytishingiz mumkin" desa, o'ylaysizki nizo uchun vaziyat tug'ilmaydi debmi? Tug'iladi, albatta. Yoki, tadqiqot bo'limidagi yuqori malakali xodim nima uchun o'z qadrini bilmasligi kerak. U ham maslahat berishga qodirku.
- Manmanlik, qaysarlik.
- Shunday xodimlar borki, faqat o'zining fikrini ma'qullaydi, murosaga hech ham bormaydi. Bunday odamlar g'alvaning

ini. Ular bilan nihoyatda ehtiyotkorlik bilan munosabatda bo'lish kerak.

Kommunikatsiy  
ao'zaro aloqa-  
ning qoniqar-  
sizligi

- Axborotning xodimlarga etib bormasligi yoki uning juda ham sust bo'lishi nizo chiqish uchun ham sabab, ham oqibat bo'lishi mumkin. Agar rahbariyat xodimlariga o'z vaqtida yangi joriy qilinayotgan ish haqi tizimi to'g'risidagi axborotni etkazmasa, demakki xodimlarning mehnat unumdorligini oshirishdagi manfaatdorligi eskiligicha qoladi.

Nizolarning asosan to'rt xili ko'p uchrab turadi.

1. Ichki shaxsiy nizo.
2. Shaxslararo nizo.
3. Shaxs va guruh o'trasida nizo.
4. Guruhlararo nizolar. Bular o'z navbatida:
  - ochiq nizolar
  - yopiq nizolar
  - ob'ektiv nizolar
  - sub'ektiv nizolar
  - konstruktiv nizolar
  - destruktiv nizolar
  - simmetrik nizolar
  - asimmetrik nizolar

**Ichki shaxsiy nizo** bir kishining o'ziga bir-biriga zid topshiriqlar berilib, rahbarning pirovard talabi bir biriga mos kelmay, bajaruvchi bunday holda nima qilishini bilmay xunob bo'lgan hollarda vujudga keladi. Masalan, universal magazinda bo'lim boshlig'i sotuvchidan ish joyidan bir qadam ham jilmay xaridorlarga xizmat qilishni talab qildi deylik. Keyinroq esa u sotuvchidan bu ishga nihoyat ko'p vaqt sarflagani va natijada bo'limdagi tovarlarni to'ldirmaganidan shikoyat qilsa, bunday talab oldingi talabga zid bo'lib chiqadi. Natijada sotuvchi nima qilishni bilmay xunobi oshadi. Mana Sizga nizoli vaziyat.

Boshqa bir misol. Ishlab chiqarish bo'limining boshlig'i ishchidan mahsulot sonini ko'p ishlab chiqarishini talab qilsa, mahsulot sifati bo'yicha rahbar esa undan mahsulotni rejadan oshirmay, hattoki uni bajarmasa ham uning sifatini oshirishni talab qiladi. Xo'sh, bechora ishchi nima qilishi kerak? U "ikki o't" orasida. Nima qilishini bilmaydi. Ko'rib turibsiz-ki buerda ham nizoli vaziyat ko'z o'ngimizda.

Birinchi misolimizda bir kishining o'ziga qarama-qarshi, bir biriga zid talab qo'yish natijasida nizoli vaziyat vujudga kelgan bo'lsa, ikkinchi misolimizda bunday vaziyat boshqarishda yakka hokimlik tamoyilining buzilishi natijasida yuzaga keldi.

Tadqiqotlar va kuzatishlar bunday vaziyatlar: ishchining o'z ishidan qoniqmaganlik, o'ziga va korxonaga ishonchsizlik, shuningdek, xodimda asab buzar holatlarning tez-tez sodir bo'lib turish natijasida vujudga kelishini ko'rsatadi.

Shaxslar aro nizo hayotda eng tarqalgan nizolardir. Bunday nizolar, masalan:

**\*oilada:**

- er bilan xotin o'rtasida;
- ota bilan farzand o'rtasida;
- ona bilan farzand o'rtasida;
- farzand bilan farzand o'rtasida va hokazo.

### **\*ishlab chiqarishda:**

- xodim bilan xodim o'rtasida;
- xodim bilan rahbar o'rtasida;
- rahbar bilan rahbar va hokazolar o'rtasida bo'lishi mumkin.

**Shaxslar o'rtasidagi** nizo ko'p hollarda ularning u yoki bu masalaga bo'lgan nuqtai nazarlarining mos tushmasligi, rahbarlar o'rtasida resurslarni taqsimlash, xodimlar bilan rahbar o'rtasida esa ish sharoitini qoniqarsizligi kabilar yuzasidan vujudga kelishi mumkin. Bir lavozimga ikki nomzod qo'yilganda ham shu turdagi nizolar kelib chiqish hollari bo'ladi.

Shaxslar to'qnashuvi ham shaxslar aro nizo tufayli bo'lishi mumkin. Zero, har xil toifa, fe'ldagi odamlar hamma vaqt ham bir-birini tushunavermaydi. Garchi bir ko'rinishda bizga shundoq tuyulsada, shaxslar aro nizolarning 75-80 foizi moddiy manfaatdorlik zamirida sodir bo'ladi.

Shaxs bilan guruh o'rtasidagi nizolar odatda ayrim shaxsning u yoki bu narsaga nisbatan bo'lgan fikrining yoki manfaatining guruh fikriga yoki manfaatiga mos tushmaslik oqibatida vujudga keladi. Aytaylik, u yoki bu dotsentning o'zining asosiy ish joyidan tashqari pul topish maqsadida boshqa 2-3 joyda, shu jumladan, firmada ishlayotgani umum kafedra manfaatiga zid keladi. Chunki kafedra jamoasi uning shuncha joyda ishlab asosiy ish joyidagi ishni qotiraolmay, o'lda-jo'lda ishlashidan manfaatdor emas. Bunday qarama-qarshi holat ular o'rtasida nizoning kelib chiqishiga sabab bo'ladi.

Xuddi shunday holat rahbarning biror bir bo'lim xodimlariga nisbatan qo'llagan no o'rin jazosi rahbar bilan guruh o'rtasidagi to'qnashuvga olib kelishi mumkin.

Aholida shaxsning guruh bilan to'qnashuvi ham alohida shaxs va guruh o'rtasidagi kelishmovchilik oqibatida bo'ladi. Masalan, mahsulot ishlab chiqarishni ko'paytirish yo'llaridan biri uning narxini nisbatan pasaytirish yo'lidir. Bu masalani korxonada majlisida muhokama qilish jarayoida bir guruh xodimlar bunday yo'l korxonada zimmasiga yuklatilgan rejani bajarilishiga imkon berishini aytsa, boshqa bir xodim bunday yo'l mahsulot sifatining pasayishiga, uning ustiga ustak hozirgi ishlab chiqarayotgan mahsulotning sifati shundoq ham raqobatdosh korxonalarda ishlab chiqarilayotgan aynan shunday turdagi mahsulot sifatidan past ekanligiga shama qilib, bu yo'lning noto'g'riligini isbotlamoqchi bo'ladi.

Bu erda bir guruh xodimlarning fikri alohida xodimning fikriga mos tushmayapti. Bunday holat ham nizo kelib chiqishi uchun sabab bo'ladi.

Har bir ishlab chiqarish jamoasida xodimlarning o'zaro munosabati ikki tarkibiy doirada:

- formal (yoki rasmiy) va
- noformal (yoki norasmiy) doirada amalga oshadi. **Formal guruh xodimlarning** ishlab chiqarish va ijtimoiy faoliyatidagi ma'muriy jihatdan mustahkamlangan rasmiy aloqalarini ko'rsatib beradi. Formal guruh kishilarning lavozim burchlaridan kelib chiquvchi o'zaro munosabatlariga ko'ra beligalanadi.

**Noformal guruh** shaxsiy simpatiya va antipatiyalar asosidagi norasmiy munosabatlarni, manfaatlarning umumiylikini, xarakterlarning o'xshashligini, o'zaro bir-birini tushunishni ifodalaydi.

Har ikkala guruh doimo bir-biriga ta'sir qilib turadi va shu jarayonda nizoli holatlar ham vujudga kelib turadi.

Guruhlararo nizolarga:

- bo'limlar bilan bo'limlar o'rtasidagi;
- ma'muriyat bilan kasaba uyushmasi o'rtasidagi;
- bo'limlar bilan ma'muriyat o'rtasidagi;

\* bo'limlar bilan kasaba uyushmasi o'rtasidagi nizolar misol bo'laoladi. Bu turdagi nizolar ayniqsa chiziqli boshqaruv guruhlari bilan shtabli boshqaruv guruhlari o'rtasida sodir bo'ladigan nizoli vaziyatlarda yaqqolroq ko'rinadi.

Shtabli boshqaruv guruhlarida band bo'lganlar odatda chiziqli boshqaruv guruhlarida band bo'lganlarga qaraganda yosh va iqtidorli kishilar bo'ladi. Ular ko'pincha ko'cha so'zlari bilan muomala qilishni xush ko'radilar. Bu esa guruhlar o'rtasidagi muomalani jiddiylashtiradi. Chiziqli rahbarlar axborotlarni olish nuqtai nazardan shtabli rahbarlarga tob'e ekanliklarini pesh qilib, ular bergan tavsiyalarini rad etishlari mumkin.

Ekstremal sharoitda chiziqli rahbarlar shtabli rahbarlar tomonidan qilinadigan tavsiyalarning shunday variantini ataylab tanlaydilarki, bu variant pirovard natijada mazkur ishning barbod bo'lishiga sabab bo'ladi. Bu harakat mutaxassislarni "o'z o'rniga qo'yish", yoki o'ch olish maqsadida qilingan harakat bo'ladi. Bundan g'azablangan shtabli rahbarlar chiziqli rahbarlarni axborotga kirib borishini yanada qiynlashtirib ularni o'zlariga tob'eligini kuchaytiradi.

Bunday hollarda nizoli vaziyatga sharoit tug'iladi va bora-bora u pishib to'qnashish sodir bo'ladi.

Bir korxonada doirasida uning bo'limlarining maqsadlari bir biriga mos tushmasligi sababli ham nizolar tez-tez chiqib turadi. Masalan:

- korxonaning muayyan bo'limi o'zining mahsulotlarini chetga sotib yuqori foyda olishni, shu korxonada doirasidagi bo'limlarga past narxda sotib foyda olishdan afzal ko'radi;
- kunduzgi smenada band bo'lgan tibbiy xodimlar ishchilarga xizmat ko'rsatish darajasi past bo'lganligidan kechki smenadagi band bo'lgan tibbiy xodimlar ustidan shikoyat qilishlari mumkin va aksincha;
- tovarlarni sotish bo'limi iste'molchilarning talabini qondirish uchun har doim omborda ko'proq tovar g'amlamasining etarli bo'lishini xohlasa, ishlab chiqarish bo'limi esa bundan manfaatdor emas, chunki bunday ish tutish ishlab chiqarish xarajatlarining oshishiga, bu esa o'z navbatida mahsulot bahosining oshishiga olib keladi.

Guruhlararo nizolar o'z tabiatiga binoan aralash nizolardir. Chunki ularning vujudga kelishi barcha yuqoridagi nizo turlarining ta'siri ostida bo'ladi.

Mavhumligiga qarab nizolar ochiq yoki yopiq ko'rinishlarda bo'lishi mumkin.

**Ochiq nizolar** odatda qarama qarshi tomonlarning ko'z oldida, to'g'ridan to'g'ri vujudga keladi. Ular to'qnashish sodir bo'lgunga qadr to'liq etilgan bo'ladi.

Bunday nizolar rahbariyat nazorati ostida turganligi sababli korxonada uchun unchalik xavf tug'dirmaydi va ularni boshqarish oson kechadi.

**Yopiq nizolar o'ta xavflidir.** Bunday nizolarni asta sekin, belgilangan fursatda portlaydigan minaga o'xshatsa bo'ladi. Agar nizo hali "etilmagan" yoki ularni odamlar nigohidan yoshirishsa, boshqacha qilib aytganda nizo kishilar "ichida" bo'lsa, bilinki, bu nihoyat xavfli va uni boshqarish juda qiyin.

Yopiq nizolar ko'pincha fitna, ig'vo, hiyla, nayrang, fisq-fasod shaklida rivojlanish oqibatida vujudga keladi. Ular oraga nifoq solishga, buzg'unchilikka qaratilgan bo'lib, yolg'on-yashiq, uydirma, buhton gaplar muxoliflar uchun asosiy qurol vazifasini bajaradi.

Ochiq nizolar ko'pincha nido, chaqiriq shaklida rivojlanishi oqibatida vujudga keladi. Ular ochiqdan-ochiq chaqiriq, tovush chiqarish, da'vat etishda o'z ifodasini topadi. Bunda bir guruh xodimlar o'zlariga qarama-qarshi bo'lgan rasmiy yoxud norasmiy guruhlarning manfaatini o'zining manfaati tomon burishga harakat qiladi.

Xarakteriga qarab nizolar ob'ektiv yoki sub'ektiv nizolarga bo'linadi.

**Ob'ektiv nizolarga** korxonaning rivojlanish jarayonida yuzaga chiqadigan real kamchiliklar va muammolar bilan bog'liq nizolar kiradi. Bu nizolar amaliy nizolar bo'lib, ishlab chiqarishni rivojlantirish, rahbarlik uslubini takomillashtirish, korxonada normal "ruhiy iqlim" ni yaratish uchun xizmat qiladi.

**Sub'ektiv nizolarga** kishilarning u yoki bu voqelikka bo'lgan shaxsiy fikrlarining turlichaligi oqibatida vujudga keladigan nizolar kiradi. Bu nizolar tabiati bo'yicha his-tuyg'uga, hissiyotga berilish, qiziqqonlik oqibatida yuzaga chiqadi. Odatda bunday nizolar bir-birini ruhan sig'ishtirmaydigan yoki bir-birini tushunmaydigan, yoxud tushunishni xohlamaydigan kishilarning qarama-qarshi fikrlari oqibatida vujudga keladi.

Oqibat, natijasiga qarab nizolar konstruktiv va destruktiv nizolarga bo'linadi.

**Konstruktiv nizolar** korxonada maqsadga muvofiq o'zgartirishlar qilinishini, oqibatda esa nizo chiqadigan ob'ekt (sabab)ni bartaraf etishni nazarda tutadi. Agar nizo hech qanday asosga ega bo'lmasa, unda bu nizo **destruktiv nizo** deb yuritiladi. Bunday nizolar xodimlar o'rtasidagi munosabatlarni barbod etadi, so'ngra ishlab chiqarish jarayonini, boshqaruvchilarni izdan chiqarish payida bo'ladi.

Shuni nazarda tutish kerakki, har qanday konstruktiv nizo, agar o'z vaqtida uning oldi olinmasa, destruktiv nizoga aylanadi, ya'ni kishilar bir-biriga nisbatan nafratlarini namoyish etish, bo'lar-bo'lmasga tirnoq ostidan kir izlash, har bir so'zdan ilgak topish, atrofdagilarning qadr qiymatini erga urish, o'zining fikrini zo'rlab tirkash, etilgan muammolarni hal qilishdan bosh tortish harakatida bo'laveradilar.

Aksariyat hollarda konstruktiv nizolarning destruktiv nizolarga aylannishi nizo qatnashuvchilarining shaxsiy xislatlari bilan bog'liq bo'ladi. Mutaxassislar kishilar o'rtasida ortiqcha nidolarni tarqatishga sababchi bo'luvchi olti toifadagi "nizoli" shaxslarni ajratishadi:

\* **Namoyishkorona shaxs.** *Bular hardoim diqqat markazida bo'lishga intiladilar. Har qanday ehtirosli bahslarning tashbuskoridirlar.*

\* **Kibri havoli shaxs.** Bular:

- *o'zlari haqida yuqori fikrda bo'ladilar;*
- *o'zgalarning fikri bilan hisoblashmaydilar;*
- *o'zlarining hatti harakatiga tanqidiy nuqtai nazardan qaramaydilar;*
- *jizzaki, terisi yupqa, salga xafa bo'ladilar;*
- *atrofdagilarga yovuzlikni qovushtirib tarqatadilar.*

\* **Jilovsiz shaxs.** Bular:

- *o'z o'zini juda ham sust nazorat qiladilar*
- *beixtiyor harkatlari bilan ajralib turadilar;*
- *tajavuzkor bo'ladilar;*
- *hech ham tushunib bo'lmaydigan kishilardir.*

\* **O'taaniq shaxs.** Bular:

- *ortiqcha talabchan bo'ladilar;*
- *hardoim shubhada bo'ladilar;*
- *vahimachi bo'ladilar;*
- *ikr-chikirga beriluvchan bo'ladilar.*

\* **Maqsadga yo'naltirilgan shaxs.** Bular:

- *nizoni o'zlarining shaxsiy manfaatlarini amalga oshirishda qurol sifatida ko'radilar;*
- *o'z manfaati yo'lida atrofdagilarga qalloblik qiladilar, nayrang ishlatadilar.*

\* **Nizosiz shaxslar.** *Bular o'zlarining harakatlari bilan ko'nglini topishi bilanoq yangi nizolarni ijod etadilar.*



## 8.2. Nizo jarayonidagi bosqichlar va oqibatlar

Nizoning kelib chiqishi va to'qnashishning sodir bo'lishi bir butun jarayon bo'lib, bu jarayon quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi.

1. Nizoli vaziyat.
2. Nizo sabablari.
3. Nizoning kengayib ketish mumkinligi.
4. Vaziyatni o'z vaqtida sezish-nizo kelib chiqmaydi.
5. Nizo kelib chiqadi.
6. Nizoni boshqarish.
7. Funktsional va disfunktsional oqibatlar.

Bu jarayonning **birinchi bosqichida** nizo chiqishi uchun vaziyat tug'iladi, ya'ni tomonlar manfaatlarining qarama-qarshiligi ob'ektiv ravishda namoyon bo'ladi. Ammo ochiqdan ochiq to'qnashuv sodir bo'lmaydi. Bunday holat har ikkala tomon tashabbusi bilan yoki "merosdan" qolgan nizoning ta'sir ostida vujudga kelishi mumkin.

Nizoli vaziyatni ob'ektiv ravishda vujudga kelishiga bevosita qarama qarshi turuvchi tomonlarning o'zlari yoki ularning muxoliflari sababchi bo'lishi mumkin. Ular turlicha daraja(rang)ga ega bo'lgan tomonlardir. Masalan:

- darajali muxoliflar- bu shaxslar;
- darajali muxoliflar- bu guruhlar;
- darajali muxoliflar- bu tashkilotlar;
- darajali muxoliflar- bu dialog chog'ida o'z-o'zidan qaror qabul qiluvchi shaxslardir. Nizoning rivojlanishida va sodir bo'lishida ularning ta'siri deyarli bo'lmaydi.

Nizoli vaziyatning boshqa bir unsuri- bu ayni shu vaziyatni keltirib chiqaruvchi ob'ektdir. Ko'pincha shu ob'ektni "bo'lishaolmaslik" yoki uni "bo'lishdagi" adolatsizlik sababli nizoli vaziyat vujudga keladi. Natijada ziddiyatga boruvchi tomonlar o'zlarining manfaatlari yo'lida hal qiluvchi mavqeni egallashga urinadilar.

Nizoli vaziyatning tashqi unsurlari ham mavjud. Bular quyidagilardir:

- haddan tashqari hissiyotga berilish;
- fikrini aniq izhor eta olmaslik;
- bir-birini tushunishini xohlamaslik;
- asosga ega bo'lmagan noshukurlik va hokazo.

Nizo sabablari (2 bosqich) va uning kengayish ehtimoli (3-bosqich)ni o'z vaqtida sezish (4-bosqich)nizoning yuzaga chiqmaslikka olib keladi. Agar jarayonga e'tiborsizlik bilan qaraladigan bo'lsa, u holda nizoning kelib chiqishi tabiiy (5-bosqich). Endi uni boshqarish (6-bosqich) zaruriyati tug'iladi. Boshqarishning samaradorligiga qarab nizoning oqibatlari funktsional va disfunktsional ko'rinishlarida bo'lishi mumkin (7-bosqich).

Nizoning ettita **funktsional oqibati** ma'lum. Bu oqibatlar nizoni boshqarishning ijobiy samara berganligini ifodalaydi. Masalan, **birinchi oqibat**:

- nizoni hal qilishda har ikkala tomon uchun ma'qul qaror qabul qilinishida namoyon bo'ladi. Qarama qarshi tomonlar nizo echimiga teng manfaat nuqtai nazaridan yondoshilganidan mamnun qoladilar. Bunday oqibat o'z navbatida nizo echimi bo'yicha qabul qilinadigan qaror to'siqlarini, ya'ni qarama-qarshi tomonlarning bir biriga bo'lgan:
  - adovatni;
  - xusumatni;
  - dushmanlikni;
  - adolatsizlik kabi g'arazli to'siqlarni yumshatishga yoki butunlay yo'qotishga imkon beradi.

Funksional oqibatning boshqa ko'rinishida qarama-qarshi tomonlarning ko'proq hamkorlik qilishga, hattoki kelgusida ham o'rtada nizo chiqarmaslikka bo'lgan moyilliklari namoyon bo'ladi.

Funksional oqibat qarama-qarshi tomonlarning o'zaro sir saqlashlari, go'yo "aytiladigan fikr ular manfaatlariga zid keladi", degan gumon bilan aytilmayin qolgan firklarda ham o'z aksini topishi mumkin. Aslini olganda bunday oqibat ham qaror qabul qilish sifatini oshirishga undaydi, chunki bunday holat qarshi tomonning yuzaga kelishi mumkin bo'lgan nizo sabablari va ob'ektlarini yanada chuqurroq tahlil qilishga, unga "tashxis" qo'yishga undaydi.

Funksional oqibat ochiqdan-ochiq ko'rinishdagi noroziliklarda namoyon bo'lishi mumkin. Ular turli nuqtai nazarlar mohiyatini ochishda, qo'shimcha axborotlarni olishda, muqobil echimlarni topishda tomonlar uchun imkon beradi.

Agar nizolarni boshqarishning samarali yo'llari topilmasa, u holda maqsadga erishishga xalaqit beruvchi qo'yidagi ko'rinishdagi **disfunksional oqibatlar** yuzaga kelishi mumkin, ya'ni:

- qoniqmaganlik, mamnun bo'lmaslik, norozilik;
- yomon ruhiy holat;
- qo'nimsizlikning oshishi;
- mehnat unumdorligining pasayishi;
- kelajakda hamkorlikning susayishi;
- o'zining guruhiga ko'proq sadoqat va boshqa guruhlar bilan raqobatni susaytirish;
- qarshi tomonni faqat "dushman" deb gumonsirash, o'zining maqsadini ijobiy, qarshi tomonning maqsadini esa faqat salbiy deb o'ylash;
- hamkorlikka chek qo'yish va qarama-qarshi tomonlar bilan nizoga chiqish;
- o'zaro munosabat va hamkorlikni susaytirib, adovatni, xusumatni kuchaytirish;
- urg'uni o'zgartirish: diqqat e'tiborni ko'proq real muammoni echishga emas, balki nizo jarayonida "g'olib" chiqishga qaratish.

Bu oqibatlar faqat salbiy tomonga ishlaydi va nizo etilmagan bo'lsa etiltirishga, to'xtab turgan bo'lsa qo'zg'atishga, jiddiy bo'lmasa jiddiylashtirishga, to'qnashish ehtimol bo'lib turgan bo'lsa uni realga aylanishiga xizmat qiladi. Qisqasi, adovat tegirmoniga suv qo'yadi.

### 8.3. Nizolarni boshqarish va ularni bartaraf qilish yo'llari

Nizoli vaziyatlarni boshqarishning bir qator samarali usullari mavjud. Ularni qo'yidagi ikki yirik guruhga bo'lish mumkin.

1. Tarkibiy-tashkiliy usullarga:

- ishga bo'lgan talabni tushuntirish.
- muvofiqlashtirish va integratsiyalash.
- umumtashkiliy kompleks maqsadlar.
- mukofatlashtirishning tarkibiy tizimini takomillashtirish.

2. Strategik usullar:

- uzoqlashash.
- silliqdashish.
- majburlash.
- kelishuv.
- Muammoni hal qilish.

Ta'kidlaganimizdek, rahbar nizoli vaziyatlarning kelib chiqish sabablarini faqat kishilar xarakteridagi tafovutlardan deb bilmasliklari kerak. Albatta bu ham qandaydir aniq holatda nizoli vaziyatning vujudga kelishida muhim omil vazifasini bajarishi mumkin. Ammo u **ta'sir etuvchi** faktorlarning faqat bittasidir. Shu sababli rahbar eng avvalo nizoni keltirib chiqaruvchi omillarning tahlilini qilishi, so'ngra esa u yoki bu usulni qo'llash bo'yicha qaror qabul qilishi kerak.

Tarkibiy-tashkiliy usullarga qo'yidagilar kiradi.

**Ishga bo'lgan talabni tushuntirish usuli.** Bu usul disfunktsional usulga mutlaqo zid bo'lib, bunda har bir xodim va bo'limlardan qanday natija kutilishi tushuntiriladi. Bu erda ularga qo'yidagilar eslatiladi:

- erishishi lozim bo'lgan natija ko'lami;
- kim axborotni topshiradi va kim uni qabul qiladi;
- mas'uliyat, javobgarlik va vakolat tizimi;
- aniq siyosat, tartib qoidalar va h.k.

Rahbar bu masalalarni o'zi uchun aniqlashtirish maqsadida emas, balki har bir vaziyatda har bir xodim va bo'lim qay tarzda ish tutishini, ularni nima kutishini tushuntirib bermog'i lozim.

**Muvofiqlashtirish va integratsiyalash usuli.** Bu usul og'zaki buyruq (amr) zanjiri deb yuritiladi.

Boshqarishda vakolatlar ierarxiasini, ya'ni mansablarga ko'ra darajada-bevosita itoat qilish, bo'ysinib tartibini o'rnatish kishilarning o'zaro harakatlarini, korxonada ichidagi axborotlar oqimini, qarorlar qabul qilishni tartibga tushiradi, muvofiqlashtiradi.

Agar ikki yoki undan ko'proq bo'ysinuvchilar o'rtasida u yoki bu masala yuzasidan qarama-qarshilik kelishmovchilik chiqib qoladigan bo'lsa, bunday ixtilofni ularning tegishli boshliqlariga aytirib hal qilish mumkin. Bu erda yakka hokimlik prinsipi juda ham qo'l keladi.

Nizoli vaziyatlarni boshqarishda:

- boshqarish ierarxiyalarini;
- funktsiyalar aro aloqani ta'minlovchi xizmat bo'limlarni.
- funktsiyalar aro guruhlarini;
- maqsadli guruhlar va bo'limlar aro majlislarni **integratsiyalash** ham juda

katta rol o'ynaydi. Masalan, o'zaro bir biri bilan uzviy bog'langan sotish va ishlab chiqarish bo'limi o'rtasida nizoli vaziyat etilganligi payqab qolinsa, shu zamonaoq uning oldini olish yoki bartaraf etish uchun buyurtma va sotishni muvofiqlashtiruvchi oraliq xizmat organi tuziladi.

Aynan shu organ sotish bo'limi bilan ishlab chiqarish bo'limiga qo'yilgan talab, aytaylik, ishlab chiqarish quvvatlarining to'liq bandligi, baho, mahsulotlarni etkazib berish grafigi va hakazo aloqalar aniqlanadi va shu tarzda qaysi bo'lim haq, qaysi biri nohaqligi o'rnatilib, nizo chiqish oldi olinadi.

**Umumtashkiliy kompleksi maqsadlar.** Bu usulning mohiyati - barcha qatnashchilarning xarakatini, butun kuchini bosh maqsadining amalga oshishiga safarbar qilish. Masalan, ishlab chiqarish bo'limining uchala smenasi o'rtasida nizom vaziyat sodir bo'ladigan bo'lsa uning oldini olish uchun darov smenalar maqsadlari asosida bo'limning umumiy maqsadi aniqlab olinadi. Endi har bir smenaning rahbari bevosita smena manfati nuqtai nazardan emas, balki bo'limning umumiy maqsadi nuqtai nazardan qaror qabul qiladi.

**Mukofatlanishning tarkibiy tizimi.** Disfunktsional oqibatlardan xoli bo'lish hamda kishilarning xatti xarakatlariga ijobiy tasir o'tkazish tufayli, kelib chiqishi mumkin bo'lgan nizolarning oldini olish va ularni boshqarish uchun mukofatlash tizimini keng qo'llaniladi. Umumtashkilot, umumkorxonaning kompleks maqsadlariga erishishda jonbozlik ko'rsatgan, muammoning echimiga kompleks yondoshib yon tarafdagilarga yordam ko'rsatishga xarakat qilganlar albatta:

- tashakkurnoma;
- mukofot;
- xizmat lovozimini ko'tarish kabilar bilan taqdirlanishlari lozim.

Bu o'rinda faqat mukofotlash emas, balki g'ayri qonuniy ish tutgan, yoki umum korxonaga manfaatiga zid hatti - harakat qilgan hodim va bo'limlarga tegishli jazolarni belgilash ham kelib chiqish mumkin bo'lgan nizolarning oldini olishda hal qiluvchi rol o'ynashini ta'kidlamoq joizdir.

Nizoli vaziyatlarning oldini olish yoki ziddiyatni yumshatishning beshta strategik usuli ma'lum.

**Uzoqlashish.** Komil inson janjaldan uzoqlashishga harakat qiladi. Kelishmovchilik avjiga chiqqanda u muhokamaga qatnashmaydi. Bunday usul nizoli vaziyatning echilishiga manfattdor bo'lmagan va o'zaro manosabatlarning zohiriy yaxshiligicha qolishini istashgan hollarda tomonlar tomonidan qo'llaniladi. Bunday voqelik ziddiyat ham etilmagan yoki ziddiyatga chiquvchilarning lavozim darajalari yaqin bo'lgan hollarda kuzatiladi.

Agar ziddiyat sub'ektiv sabablar tufayli bo'lgan bo'lsa, u holda **uzoqlashish strategiyasi** ma'qul strategiyadir. Chunki u tomonlarga tinchlanishga, vaziyatni yana bir bor fahmlab olishga, anglamoqqa, oqibatda esa qarama-qarshilikka borishga, uni

davom ettirishga hech qanday asos yo'q degan xulosaga kelishiga imkon beradi. Agar ziddiyat ob'ektiv sabablar tufayli yuzaga kelgan bo'lsa uzoqlashish strategiyasi har ikkala tomonni mag'buliyatga olib boradi. Chunki uzoqlashish davrida vaqt cho'ziladi, nizoli vaziyatni chaqiruvchi sabablar chuqurlashadi, qisqasi yara gazak oladi.

**Silliqlashish.** Bu usul kishilarni yaxshilikka undash yo'li bilan nizoni bartaraf qilishga qaratilgan. Ziddiyatli vaziyatda qarama-qarshi tomonlar bir birini xushmuomala bo'lishga, arzimagan narsaga achchiqlanish, bir vaqtning o'zida birga suzayotgan qayiqni qaltis tebratish yaramasligiga chaqirishadi.

Bunday usul ikkala tomondan bittasining lavozim darajasi yoki mavqei yuqori bo'lgan va u mazkur ziddiyat bo'yicha o'zini bahslashishga tushishni lozim deb bilmagan hollarda qo'llaniladi. Bunda ziddiyatga tushishdan voz kechgan tomon muxolifiga o'z istagiga erishishga imkon bersada, ikkala tomon o'rtasidagi dahshatli cho'g'lanish so'nadi va kelajakda ham yaxshi munosabat saqlanib qolishiga erishiladi. Shu tariqa ishonch orqali vaziyat siliqlashadi.

**Majburlash**-bu tomonlardan birining xohish-irodasini, so'zini majburan zo'rlab qabul qilishdir. So'zini o'tkazmoqchi bo'lgan tomon qarshi tomonning fikri bilan hisoblashmaydi, uni inkor etadi. Bunday strategiyani qo'llaydigan tomon tajavuzkorlik bilan o'z xohishini qarshi tomonga majburlab o'tkazadi. Bu usulni ko'proq rahbarlar qo'l ostida ishlaydiganlarga nisbatan qo'llashadi.

Majburlash strategiyasi tashabbusni bug'adi, korxonada "ruhiy iqlim"ning beqarorligiga olib keladi. Ayniqsa, bu usul yuqori malakali, nisbatan yosh mutaxassislarda nafrat uyg'otadi.

**Kelishuv.** Nizoli holatdan muvaffaqiyatli chiqishning eng muhim sharti- bu murosaga kela olishlikdir. Kelishuv bilan nizolarni hal etish bu yuqori baholanuvchi strategik usul bo'lib, bunda ikkala tomonni qanoatlantiruvchi echimga kelinadi.

**Muammoni hal qilish.** Bu usul barcha tomonlarni qanoatlantiruvchi echimni topish uchun nizoni chaqiruvchi sabablarni chuqur tahlil qilish va barchaning fikrlarini inobatga olishga asoslanadi. Bu usul tarafdorlari o'z maqsadiga boshqalar maqsadi orqali emas, balki nizoning eng oqilona echimini topish evaziga erishishni xohlaydilar.

Korxonada rahbariyat va xodimlar o'rtasida yuzaga keluvchi nizo "butun jamoaga" emas, balki "tanlangan" odamlargagina yomon ta'sir etishi mumkin. Bunday nizoni bir yo'la, katta hajmda uddalash, bartaraf etish mumkin emas. Bu nizoni bartaraf etishda rahbar oqilligi, adolatliligi, madaniy saviyasi bilan hamkorlikka intilishi kerak. Ya'ni, ushbu nizoli vaziyatda xokimlik mavqeida emas, balki teng huquqiylik asosida echimni topishi lozim.

Masalan, bu jarayonda quyidagilar juda ham muhimdir:

- tomonlarning bir-birini tan olishi;
- gapni bo'lmay tinglash;
- o'zga kishi sifatida tushuna olishni namoyish qilish;
- nizo jarayonidagi holatni o'zga kishi qanday qabul qilishi (tushunishi)ni anglash;
- muhokama qilinayotgan mavzuni aniq tasavvur qilish;
- mavzuga nisbatan umumiy qarashlarni hosil qilish;
- murosaga qilinayotgan oqibatni aniqlash;
- nizo mazmunini yozib chiqish (tahlil) qilish;
- nizoni bartaraf etish uchun hamkorlikda yagona yo'l tanlash;
- xamkorlikda umumiy xulosa (murosa)ga kelish.

Bunday yo'l mashaqatli ammo oqilona yo'ldir. Buning uchun tajriba kerak.

Xozirgi sharoitda rahbar faqat o'z sohasini yaxshi bilibgina qolmay, balki yaxshi tashkilotchi, ruhiyatchi (psixolog) va tarbiyachi bo'lmog'i lozim. Buning uchun har bir rahbar xodim: sotsiologiya, psixologiya, pedagogika, kasbiy etika fanlarini mustaqil egallashi kerak. Buni hayotimizdagi jiddiy o'zgarishlar, inson omilining faollashuvi, jamoalarni o'z-o'zini boshqarish sharoitida ular bilan ishlashni taqazo etadi.

Jamoaga a'zo bo'lgan har bir shaxsning qalbiga yo'l topa bilish rahbarning ish faoliyatida asosiy ahamiyatga ega. Buni bilgan rahbar o'z jamoasi ichida mehnat jarayonida vujudga keladigan har hil nizolarni jamoada jamoat tashkilotlari bilan birgalikda, yuqori tashkilotlarga chiqarmasdan o'zida hal qilishga qodir bo'ladi.

Bunday rahbar o'z ishini to'g'ri tashkil qiladi, jamoa oldiga qo'yilgan maqsad va reja topshiriqlarini o'z vaqtida muvaffaqiyatli bajaradi. Jamoalarda sog'lom ruhiy iqlim yaratish uchun rahbar quyidagilarga, ya'ni:

har hil xodimning shaxsiy fazilatlariga;

- yoshi, qobiliyati, malakasi, iste'dodiga;
- ishchilar o'rtasidagi hamjihatlikka;
- o'zaro yordamni bir-biri bilan chambarchas bog'laydigan
  - ijtimoiy aloqa maromiga;
  - raqobat muhitini tashkil qilinganiga;
  - korxonada pirovard natijalar uchun har bir xodimning
  - ma'suliyat sezish tuyg'usini mustahkamlanganlik darajasiga;
  - jamoa a'zolarining unumdorligiga;
  - motivlashtirish darajasi kabilarga e'tibor berish lozim.

Har bir nizoli vaziyatni rahbar bosiq, xovliqmasdan hal etishi kerak.

## 8.4. Stress va uni boshqarish

**Stress**- inglizcha (stress) soʻzidan olingan boʻlib, asabiylik, keskinlik degan maʼnolarni anglatadi.

Asabiylik turli jismoniy va aqliy ishlar haddan oshib ketishi, xavfli vaziyat tugʻilgan paytlarda, zarur choralarni zudlik bilan topishga majbur boʻlganda vujudga keladigan ruhiy holatdir. Bunday holatga tushgan kishilarga nisbatan: “u asabiylashda” deb aytishadi. Shu maʼnoda asabiy tushunchasi:

- salga asabiylanaveradigan, boʻlar-boʻlmasga qizishib, tutaqib ketadigan, zardasi tez, jizzaki kishi;
- asablarning kasalligi tufayli yuz bergan, asablar faoliyatining buzilganligi natijasida yuzaga kelgan xastalik;
- asablarning koʻzgʻalishi bilan bogʻliq boʻlgan holat (janjal, baqiriq, chaqiriq) kabilar maʼnosida talqin qilinadi.

Kanadalik buyuk fiziolog Gans Sels asabiylashishni odam yoki hayvon organizmining harqanday taʼsirga oʻziga xos munosib javob deb baholaydi. U uch bosqichga boʻlinadi:

1. Boshlangʻich taʼsirchanlik (emotsional) tuygʻusi(gʻalayon); aʼzoyi badandagi kuchlarni safarbarlikka tortilishi;
2. Qarshilik koʻrsatish bosqichi.
3. Toliqish bosqichi.

Stress-bu oddiy va koʻp uchrovchi holat. Qattiq bezovta boʻlish, hayajon va uyqusizlikdan biz hammamiz uni sezamiz. Ozingina stresslarning ziyoni boʻlmasligi mumkin, ammo favqulodda stresslar insonga tashvish keltirishi mumkin. Shuning uchun har bir rahbar yoki xodim:

- yoʻl qoʻyilishi mumkin boʻlgan va
- haddan tashqari asabiylashganlik darajasini bilmogʻi lozim. Nol holatdagi asabiylashish boʻlishi mumkin emas. Yaʼni asabiylashmaydigan kishi mutlaqo yoʻq. Tanida joni bor ekanmi, har qanday kishi u yoki bu darajadagi asabiylik holatiga tushadi. Ammo:

Haddan tashqari asabiylashishdan qochish kerak. Uning oqibati kutilmagan noxushlikka olib keladi.

Stressga duchor boʻlmaslik uchun xayrli ishlarni, masalan, mahalla, qarindosh-urugʻ, ishda ijodiy ishlarni koʻproq qilish kerak. Sabr-qanoatli boʻlish, har qanday mushkul vaziyatga tayyor boʻlish, oʻzini chalgʻitish lozim. Mashaqatli mehnatni yaxshi dam bilan birga olib borish, hech boʻlmasa bir oz orom olish, tinchlanish kerak. Ishda xushfeʼl, tavezilik boʻlish, oʻzaro hurmat, komil inson boʻlish kerak.

Sterssning sodir boʻlishiga asosan ikki yoʻnalishdagi omillar sabab boʻladi.

1. Tashkiliy sabablar:

- ish faoliyatidagi noaniqlik.
- haddan tashqari koʻp ish yoki kam ish bilan band boʻlish.
- qiziqmagan ish bilan band boʻlish.
- ish sharoitining yomonligi.

- demokratlashtirishning ustivorligi va hokazo.

2. Shaxsiy, ichki sabablar:

- fiziologik sabablar.
- ruhiy sabablar.
- oiladagi noxushliklar.
- mansabga intilishdagi omadsizliklar.
- tahlika tug'diruvchi sabablar va hokazo.

**Ish faoiyatidan qoniqmaslik** stressga sabab bo'luvchi eng muhim omillardan hisoblanadi. Xodim undan nima kutayotganligini, bu ishni qanday qilish kerakligi va bu ish qanday baholanishini bilsagina xotirjam ishlaydi.

Ish qobiliyati va omadsizlik inson salomatligiga qattiq ta'sir ko'rsatadi. **Haddan tashqari ko'p ish** yoki **aksincha beishlik**, ishning o'ta kam bo'lishi ham stressga olib keladi. Bunday sabablar tufayli sodir bo'lgan asabiylashlik eng ko'p tarqalgandir. Ish haddan tashqari ko'payib ketganda bezovtalanish moddiy boyliklarga befarq bo'lish hissiyoti kuchayadi. Xuddi shuningdek, ish bilan kam ta'minlanganda yuqoridagi holatlar takrorlanadi.

**Qiziqmagan ish bilan** band bo'lish ham stressni yuzaga keltiruvchi sabalardan hisoblanadi. Tekshirishlar shuni ko'rsatadiki, ish qanchalik qiziqarli bo'lsa, xodim shunchalik kam bezovtalanadi, kam betob bo'ladi.

Yana bu sabablarga qo'shimcha: yomon ish sharoitlari, ish jarayonida odamlarning bir-biriga asossiz talablarni qo'yishi, **o'quvsiz rahbarning o'quvsiz** muomalasi, demotivlashtirishining ustuvor ekanligi va boshqalar ham stressni vujudga keltiradi.

Stressning **fiziologik sabablariga** quyidagilar kiradi:

- migren (boshni qattiq og'ritadigan va ko'ngilni aynitadigan asabiy kasallik) yara;
- qon bosimining oshishi;
- qon kasalligi;
- bel og'rig'i;
- artrit;
- astma;
- yurak og'rig'i;
- oshqozon og'rig'i kabi kasalliklar.

**Ruhiy sabablarga** qattiq qo'zg'alish, ishtahani yo'qotish, voqealarga, odamlarga nisbatan etiborsizlik kabilar kiradi. Hayotda ruhiy sabablar tufayli vujudga kelgan stresslar juda tez-tez uchrab turadi. Masalan, odam o'zining (xudbinoma) ehtiyojini, hudbinlarcha qondirsa, ya'ni shuhratparastlik, hasadgo'ylik, farovonligiga erishuv yo'lidagi qo'rquv, hokimiyatga intilish tufali faoliyat ko'rsatsa va ishni o'zini mard va olijanob deb bilgan tushunchalariga mos kelmasa-shu holatda u o'zi bilan ziddiyatga, jazavaga tushgan holatda bo'ladi.

Yoki boshqa bir ruhiy sabab-bu **hissiy zo'riqish**, ya'ni ehtiyojlarni qondirishga to'sqinlik qiluvchi omillar yoki taqdir zarbalari:

- eng yaqin kishisining o'limi;



• urush, janjal, nizo va hokazolar qanday sabablar tufayligidan qat'iy nazar-ichki yoki tashqi ta'siridanmi bari bir odamda asabiy holatni yuzaga keltiradi.

Organizm uchun salbiy tuyg'ular bo'lgan quyidagilar ham asabiylash uchun ruhiy sabablar rolini o'ynashi mumkin.

Asabiy holatning vujudga kelishi va uning o'tib ketishi, ruhiy halovatsizlikni bilish, uni bartaraf etish kabilar rahbarlik faoliyatining diqqat markazida turishi kerak. Asabiylashgan holatda:

- ongli faoliyatdagi ayrim tomonlar to'xtashdan qoladi;
  - idrokda, xotirada anglashmovchiliklar paydo bo'ladi;
  - kutilmagan qo'zg'olishlarga nisbatan ayni bir xil bo'lmagan ta'sirlar yuzaga chiqadi;
  - diqqat va idrok ko'lami torayib, halovatsizlik kuchayadi va boshqalar.
- |               |                 |            |
|---------------|-----------------|------------|
| • baxillik    | • qahr-xunoblik | • rashk    |
| • dahshat     | • ikkilanish    | • shubha   |
| • uyat        | • sarosimalik   | • jahl     |
| • nafrat      | • qoniqmaslik   | • achinish |
| • toqatsizlik | • vijdon azobi  | • makr     |
| • norozilik   | • xafagarchilik | • g'am     |
| • noumidlik   | • ranjish       | • tashvish |
| • ozor        | • qo'rqish      | • xo'rlik  |
| • harakat     | • yomon ko'rish | • adovat   |

Shunday vaziyatda noxush holatning oldini olish, ya'ni uni boshqarish kerak. Buning uchun rahbar ishini nimadan boshlashi kerak?

Eng avvalo u asabiylashgan odamga nisbatan kamsituvchi munosabatda bo'lmasdan, **unga** ziddiyat, halovatsizlik har bir shaxs hayotining ajralmas bo'lagi ekanligini, bunday holat nafaqat unda boshqalarda ham bo'lishi mumkinligini, buni esa bartaraf qilishning iloji borligini anglatishi kerak. Bu asabiy holatni boshqarish va shunday vaziyatdan chiqarishning eng qulay va oqilona yo'lidir.

Hammadan ham xodim Sizning yordam berishga tayyor ekanligingizni sezishi kerak. Bu unga birinchi qadam qo'yishiga yordam beradi. Balki gapni shunday boshlagan ma'quldir: "Sezishimcha Sizni nimadir qiynayotganga o'xshaydi, agar Sizga yordamim tegsa, men buni jon deb bajaraman: Marhamat, istagan vaqtingizda menga murojaat qilishingiz mumkin".

Suhbat davomida quyidagilarga e'tibor berish kerak.

- uning faoliyatini qiziqib kuzatib borayotganingizni, uning muommolariga jiddiy e'tibor berishingizni bildirishingiz kerak.
- unga ushbu suhbat shu honadan tashqariga chiqmasligi, hech kim habardor bo'lmasligini eslatib;
- uning muammosi uning "aybi" deb qaralmasligini ko'rsating;
- xodimni gapirib olishiga imkon bering, gapirga qiynalsa ham, to'xtalib qolganida ham gapini bo'lmang, uning gapini bo'lish unga nisbatan betoqatlik va hurmatsizlikni bildiradi;

- o'z muammolarini yaqqol ko'raolishiga yordam beraoladigan savollarni bering. Balki ziddiyatli, keskin deb anglanayotgan holat vahima qiladigandek unchalik jiddiy emasdir.

Ushbu ruhdagi hodim bilan qilingan har bir suhbat, har bir yordam, xodimni o'z-o'zini qo'lga olishi, o'zi yordam bera olishiga olib keladi. Agar shu muammoni rahbarning bir o'zi hal etib qo'ya qolsa, xodimni o'sish imkoniyatidan mahrum etgan bo'ladi. Bunday tadbirkorona suhbatlar mahsus ajratilgan xonallarda, ya'ni kommunikatsiyalashgan joylarda o'tkazilgani yaxshi.

Shu jarayonda rahbar shunga e'tibor berishi kerakki, har bir asablashgan holat ziddiyatga kirishgan har ikki tomonning hozirgacha oshkor bo'lmagan kuchlarini ayon etadi, yuzaga chiqaradi.

XX asrning buyuk ruhshunoslaridan biri Vena shahrilik mashhur olim Zigmund Freyd bunday degan edi:

“Bizning barcha intilishlarimiz asosida ikki maqsad yotadi, shulardan biri mashhur va nufuzlik inson bo'lishdir”.

Amerikalik o'tkir faylasuf, professor Jon Dyui aynan shu fikrni sal boshqacharoq ifodalaydi. Uning ta'kidlashicha, inson tabiatiga hos bo'lgan umumiy orzu-istak-el orasida nufuzli kishi sifatida tanilib, izzat obro' bilan yashashdir.

Biroq bunga erishishning o'zi bo'lmaydi. Zero obro'-shuhrat, nufuz-zo'rlab yoki talab qilish olinadigan fazilatlar emas, unga faqat tabiiy yo'sinda erishiladi. Balog'at yoshiga etgan deyarli har bir inson quyidagilarni istaydi:

- sog'liq va uzoq yashash;
- oziq-ovqat;
- uyqu;
- pul va qimmatbaho buyumlar;
- jannatga tushish;
- bolalarning orzu-havaslarini ko'rish;
- mashhur va nufuzli bo'lish.

Bu istaklarning oxirgisidan bo'lak hammasiga bema'lol erishish mumkin. Uilyam Jems ta'kidlaganidek: “Obro'-izzatli bo'lish uchun zo'r berib intilish inson tabiatida makon qurgan eng kuchli xususiyat-dir”.

Obro'-izzatga nisbatan ana shu kuchli tashnalik insonlarni butun umri davomida qiynoqqa solib keladi. Bu tashnalikni kamdan kam odamgina qondira oladi va bunga erishganlar hayotda buyuk inson sifatida obro' va nufuzga ega bo'ladilar.

O'zining salohiyatiga ob'ektiv baho bermayin, shunday shon-shuhratga erishishga imkoni bo'lmaganlar asossiz ravishda o'zini har quyga soladi, asabiylashishni o'ziga qurol qilib oladi va oqibatda shu narsa uning umriga zavol bo'ladi.

Ana shunday kishilarni xotirjamlikka chaqiramiz va ularga keyingi paragrafda keltirilgan D,Karneginning “Qanday qilib xotirjamlikka erishish va to'laqonlik hayotda yashash mumkin” to'g'risidagi maslahatlarini qunt bilan o'qishni tavsiya etamiz.

## 8.5. D.Karnegi xotirjamlikka erishish to'g'risida<sup>8</sup>

Halovatsizlik hissi haqida bilish zarur bo'lgan asosiy qoidalar qo'yidagilardan iborat:

### 1. Bugungi kun bilan yashang

“Bizning asosiy ishimiz-olisidagi mavhum narsaga qarash emas, balki, qo'limizdagi imkoniyatimiz etgan ishni bajarish bo'lmog'i kerak”, degan edi Tomas Karmel. Ertangi kunga tayyorlanishning eng maqbul yo'li- aql-idrokni bir joyga yig'ib, bosh shijoatni bugungi ishni osonlikcha bajarishga qaratish. Bukelgusiga yaxshi tayyorlansa bo'ladigan yagona yo'ldir.

### 2. Tahlika tug'diruvchi holatdan chiqishning sehrli formulasi.

Agar Sizni tahlikaga soladigan vaziyat paydo bo'lsa, quyida aytganlarimizni qiling:

- a) o'zingizdan so'rang: “Bundan ham besh battar bo'lsa nima bo'ladi?”;
- b) o'sha “besh battar” ahvolga tayyorlaning;
- v) yuzaga kelgan vaziyatni tahlil eting va uni o'nglashning eng maqbul choralarini topishga harkat qiling.

### 3. Tahlika nimalarga olib keladi?

Qo'rquv-jonsaraklik, vahima tug'diradi. Tahlika hissi bizning asablarimizni taranglashtiradi. Oshqozon, asab tolalariga ta'sir qiladi. Oshqozon shirasi tarkibining o'zgarishiga sabab bo'ladi. Bular esa o'z-o'zidan oshqozonda yara paydo bo'lishiga olib keladi. Doktor D.Montagu aytganiday: “Oshqozon yarasi Siz tannovul qilayotgan emas, Sizni eyayotgan narsalar bois hosil bo'ladi”. Qo'rquv, bezovtalik, nafrat, xudbinlik, mavjud turmush tarziga moslashmaslik-mana nimalar oshqozon, yurak kasalligiga olib keladi, qon bosimining oshishi, bod, diabet, shamollashga sabab bo'ladi. Kasalliklarga quyidagi holatlar ham sabab bo'ladi: a) oilaviy ajralish, b) moliyaviy qo'rquv, v) yolg'izlik va xavotir hissi, g) uzoq vaqt gina saqlash.

Kuchni tiklashning eng yaxshi omillari qattiq ishonch (atrofdagi kishilarga, ishga bo'lgan). uyqu, musiqa va kulgudir. Yaxshi uxlashni o'rganing, musiqani seving, turmushning kulgili, qiziq tomonlarini ko'ra biling, ana shunda sog'liq va baxt doimo sizga hamroh bo'ladi.

“Behalovatlik bilan qanday kurashishni bilmagan odam hayotdan erta ketadi”, degan edi tibbiyot sohasida Nobel mukofatiga sazovor bo'lgan doktor A.Karrel.

D.Karnegi bezovtalik hissini tahlil qilishning qo'yidagi usullarini ko'rsatadi:

### 1. Bezovtalik tug'diruvchi muammolarni tahlil qilish va echish yo'llari

Bezovtalikning asosiy sababi bu chalkashlikdir. Hayotdagi bezovtaliklarning teng yarmiga etarli bilimga ega bo'lmay qaror qabul qilishga urinuvchi odamlarning o'zlari sababchi bo'ladilar. Shu bois uch bosqichli tahlilga o'rganing:

- a) Sizni nimalar tashvishlantirayotganini aniq yozib oling:

---

<sup>8</sup> Karnegi D. Kak zavoektivat druzey i okazivat vliyanie na lyudey. Per. s ang. -Samara: Izd-vo “AVS”, 1997, str. 431-630,

- b) faktlarni tahlil qiling va Siz nima qila olishingiz mumkinligini yozing;  
v) nima qilish kerakligi haqida aniq bir qarorga keling.  
Ana undan keyin tezroq amaliy ishga kirishning va natijasidan qayg'urmang.

## **2. Ishingizdagi muammolarni qanday qilib hal qilsa bo'ladi?**

Yondashuv quyidagicha bo'lishi ham mumkin:

1. Muammo nimalardan iboratligini aniqlang.
2. Muammolarning tug'ilishiga nimalar sabab bo'ladi?
3. Muammoni echishning qanday yo'llari bor?
4. Muammoni hal qilishning qaysi yo'li Sizningcha eng ma'qul?

Halovatsizlik kishini adoi tamom qilmasligi uchun uni bartaraf etish mumkinligi to'g'risida D.Karnegi quyidagi maslahatlarni bergan:

### **1. Bezovtalik hissini ko'ngildan qanday chiqarib tashlash mumkin?**

O'zingizni qo'lga oling: tashvishga o'ralib olgan odam tushkunlikka tushmaslik uchun qandaydir faoliyatda qatnashishi zarur. Ruhiiy kasalliklarni davolashda keng qo'llanuvchi "Davo-bu ish bilan bandlik", iborasi ish paytida shifo sanaladi.

### **2. Eringizni boshingizga chiqishiga yo'l qo'ymang.**

Mayda-chuydalarni deb osoyishtaligingizni yo'qotmang. Yodda tuting! "Hayot juda qisqa, u "erkalik"ni ko'tarmaydi".

### **3. Sizga ko'p tashvishlardan qutulishga yordam beruvchi qonun**

O'zingizdan rostini so'rang: nimaning ehtimoli Sizni bezovta qilayapti, bu narsa o'tib ketishi mumkinmi?

**4. O'tgan hodisalarni taqqoslang** Ro'y bergan xodisani tan olish va qabul qilish, har qanday baxtsizlik oqibatiga bardosh berishda birinchi qadam sanaladi.

**5. Kungilxiralik bo'lganda mushkul axvolga tushib qolishingizga yo'l qo'ymang, issig'ida o'zingizni to'xtatib qoling** Narsa-hodisalarning me'yorini bilish - xotirjamlikning ulkan sirini ixtiro etish degan gap. Kishi vaqtida o'zini bosib olishi va o'ziga quyidagi uch savolni berishi kerak:

- a) Men kuyunayotgan narsa men uchun qanchalik qimmatga ega?
- b) Tashvish tug'diradigan ishni qachon to'xtatishim kerak?
- v) Men bu narsa uchun yana qancha kuyunaman? Quyunib buning qiymatidan ham ko'p "to'lamayapman-mi?"

**6. Qipiqni arralashga urinmang** Qipiqni arralash mumkin emas, chunki uning o'zi arralangan. O'tgan voqea ham xuddi shundaydir. Bo'lib o'tgan iztirobli xodisani eslab qayg'rurishingiz qipiqni arralashga o'xshaydi.

...Podshohning butun boshli otliq qo'shiniyu, askarlari ham o'tmishni qaytarolmaydi. Shuning uchun qipiqni arralashga urinmang.

**Shunday qilib, bezovtalik Sizni har doim tamom qilmasidan burun undan qutulish yo'llari**

**1-qoida.** Ish bilan doim band bo'lish bezovtalikni siqib chiqaradi. Faol harakat bu eng yaxshi davo vositalaridan biridir.

**2-qoida.** Arzimas narsalarga kaygurmang. Mayda-chuydalarni deb baxtingizning buzilishiga yo'l qo'ymang.

**3-qoida.** Sizning ahvolingizdan qayg'urayotganlarga nisbatan ehtimollar nazariyasi qonunini qo'llang. Ehtimol, bundan battar nimadir ro'y berishi mumkin edi-ku?

**4-qoida.** Buni oldini olib bulmaydigan voqea bilan solishtiring. Agar ahvol Sizing ixtiyoringizda emasligini, uni o'zgartirish qo'lingizdan kelmasligini bilsangiz, o'zingizga shunday deb taskin bering: "Ha, bu shunday bo'ldi, boshqacha bo'lishi ham mumkin emas edi".

**5-qoida.** O'zingizni vaqtida tuxtatishni uddalang. Bezovtalikka yoki boshqa holatga nisbatan ko'proq "tovon to'lamaslik"ning qaysi chorasini kurishni o'zingiz uchun hal qiling.

**6-qoida.** O'tgan hodisa o'z-o'zini go'rga tiqaversin. Qipiqni arralamang.

D. Karnegin tinchlik va baxt yaratishning ettita yo'li to'g'risida o'z fikrini bildirgan. Ular quyidagilardan iborat:

### **1. Hayotingizni o'zgartirishi mumkin bo'lgan sakkizta so'z**

Bizning qanday bo'lishimiz fikrimiz qanday bo'lishiga bog'liq. Tafakkurimiz taqdirimizni belgilaydi. "Insonning o'zligi, kun bo'yi nima haqida o'ylaganidadir", degandi Emerson.

Bizning asosiy muammomiz fikrning to'g'ri yo'nalishini tanlashdir. Rim faylasufi Mark Avreliy aytgan taqdirimizni o'zgartiradigan quyidagi iboralarda jon bor. O'qib oling:

"Bizning xayotimiz — fikrimiz qanday bo'lishiga bog'liq. Siz o'zingiz o'ylaganingizday emas, balki Siz nima haqida o'ylayotgan bo'lsangiz shunday kishisiz".

Agar Siz qalbingiz xotirjam va baxtli bo'lishni istasangiz yorug' kunlar haqida o'ylang, bardam bo'ling. Shunda Siz o'zingizni quvnoq va tetik his qilib yurasiz.

### **2. O'ch olishga urinish qimmatga tushadi.**

Gipertoniya bo'lgan bemorlarning aksariyati xafaqonlikdan og'rib qoladi. Ularning doimiy aziyat chekishi tufayli qon bosimi ko'tariladi. Yuragida og'riq paydo bo'ladi.

Qadimdan bir maqol bor: "Kimki xafa bo'lishni bilmasa tentak, kimki o'zini xafa bo'lishiga yo'l qo'ymasa u donishmanddir".

Muxoliflardan qasd olishga urinish-bu kishining o'ziga qimmatga tushadi. Keling, yaxshisi, general Eyzexauer qilgandek, o'zimiz yoqtirmaydigan kishilarga vaqt sarflamaylik.

### **3. Qanday qilsangiz minnatdan aziyat chekmaysiz?**

Inson tabiati shunday, u tashakkur bildirishni unutib qo'yishi mumkin. Shuning uchun, biz agar har safar tashakkur eshitishga o'zimizni tayyorlab tursak, bosh og'riqni ko'prok orttirib olgan bo'lamiz. Biz quvnoq va baxtli bo'lishni istadikmi, keling, kimningdir raxmatini yoki minnatini o'ylamaylik. Kimgadir nimadir berganimizdan o'zimiz xursand bo'laveraylik.

Minnat xuddi yovvoyi o't bo'lsa, minnatdorchilik atirguldir. Uni avaylash, sug'orish, sevib o'stirish lozim. Agar bizning bolalarimiz minnatdor bo'lishmasa, bunda kimni ayblash kerak deb o'ylaysiz. Menimcha faqat o'zimizni.

### **4. Siz o'zingizda borini million dollarga alishtirgan bo'larmidingiz?**

Ikkala ko'zingizni million dollarga tuhfa qilarmidingiz? Oyoqlaringizni necha pulga sotardingiz? Qo'llaringizni-chi? Bolalarizni, oilangizni-chi? Hisoblab chiqsangiz, o'zingiz nimalarga ega ekanligingizni tushunib etasiz. Bu boyliklaringizni Rokfeller, Fordov, Morganovlarning oltinlarini hammasini

to'plasa ham alishtirmas edingiz, to'g'rimi?

Biz esa mana shuning qadriga etamizmi? Shopengauer aytganidek: “Biz o'zimizda borini juda kam o'ylaymiz. Nuqul etishmayotgan narsalar haqida qayg'uramiz. Siz ham, biz ham o'zimizdan uyalishimiz kerak. Har kuni ertakdagidek go'zallik qo'ynida yashaymiz-u biroq bularni sezmaymiz. Agar g'am-tashvishsiz, to'laqonli hayotda yashashni boshlamoqchi bo'lsak, baxtsizligimizni emas, omadimizni xudoning marhamati deb, hisoblaylik.

**5. O'zligingizni toping va o'z-o'zingiz bilan bo'ling. Unutmang, er yuzida xuddi Sizdek ikkinchi odam yo'q.**

Dunyo, insonning hayot tarzi eskicha bo'lganidek, istak ham o'z-o'zidan eskicha bo'lishi mumkin. Istamaslik esa asab tolalari va kompleksining qaysar jarayonidir. O'z aqli, tanasi qanday bo'lsa shunday bo'lishini emas, qandaydir boshqa kishi bo'lishga tashna baxtsiz odam yo'q. Tashvishlardan xotirjam bo'lishni istasangiz quyidagi gapga amal qiling: “Boshqalarga taqlid qilmang. O'zligingizni toping, yarating. O'z-o'zingiz bilan bo'ling”.

**6. Agar Sizga limon tegib qolsa, limonad qiling**

Mabodo Sizga limon tegib qolsa, bezovtalikni yo'qotish uchun undan limonad qilishingiz kerak. Agar limon tentakka tegib qolsa, u buni rad etadi va shunday deya noliydi: “Men tolei past odamman. Taqdirim o'zi shunday. Bundan qutulishimning hech qanday iloji yo'q”. Mabodo limon dono kishiga tegib qolsachi? U quyidagicha fikr yuritadi: “Bu limonni qanday qilib limonadga aylantirsam bo'ladi?” Inson va uning yashirin imkoniyatlarini o'rganishga butun umrini baxshida etgan buyuk pedagog Adler Alfred, odamning eng g'aroyib qobiliyatlaridan biri, manfiyni musbatga aylantirish sanaladi, deb aytgandi.

Aytaylik, biz shunday holatga tushib qoldikki, limonad yasolmaymiz. Lekin ikkita sabab borki, nima bo'lmasin biz buni qilishga urinib ko'rishimiz kerak. Birinchidan, biz g'alabaga erishishimiz mumkin. Ikkinchidan, g'alabaga erishmagan taqdirimizda ham, manfiyni musbatga aylantirishga shunchaki urinishimiz orqaga emas, oldinga qarashimizga majbur etadi, salbiy hissiyotlarni ijobiysiga alishtiradi. Bu esa ijodni shunday tomonga yo'naltiradiki, o'tgan hodisaga aza tutib o'tirishga vaqtimiz qolmaydi.

**7. Qanday qilib ikki xaftada tushkunlikdan forig' bo'linadi.**

Mashhur psixiatr Adler Alfred tushkunlikdan aziyat chekkan bemorlariga oddiygina qilib shunday der edi: “Siz o'zingiz davolanishingiz mumkin. Buning uchun har kuni kimnidir, nima bilandir shod qilishingiz mumkinligini o'ylashga xarakat qilishingiz va bu maslaxatga rioya etishingiz darkor”. U har kuni yaxshilik qilishni tavsiya etardi.

“Yaxshilik kimningdir chehrasida tabassum yoritishdir”, deydi Muhammad payg'ambar. Nima uchun yaxshilik qilgan kishilar kayfiyatida ajoyib o'zgarish yuz beradi? Chunki kimnidir xursand qilish ishtiyoqi o'zi haqidagi doimiy fikrlarini — eng asosiy sabab bo'lgan xavotir, qo'rquv, tushkunlik tuyg'ularini haydaydi. Agar Siz tushkunlik kayfiyatini yo'qotaman, xotirjamlik va shodlik qo'ynida yashayman desangiz, o'zingiz haqingizda o'ylamang, boshqa kishilarga qiziqish bilan qarang, har kuni boshqalarga shodlik keltiradigan qandaydir yaxshilik qilishga harakat qiling.

## **BAXT VA HALOVATGA ERISHISHNING ETTI QOIDASI**

**1.Qoida.** “Bizning fikrimiz qanday bo’lsa, hayotimiz shundaydir!”

Shuning uchun ham fikringizni tinchlik, jasurlik, salomatlik, umid haqidagi o’y-xayollar bilan to’ldiring.

**2.Qoida.** Dushmaningizdan qasd olishga urinmang, aks holda Siz o’zingizga unga qaragandayam ko’proq ziyon etkazasiz. General Eyzenxauerdek o’zingiz suymagan odamlar haqida bir daqiqa ham o’ylamang.

**3.Qoida.** a) Kimnidir minnatdor bo’lmaganligidan ranjimasdan, buni oddiy hol deb hisoblaylik. Iisus Xristos o’n nafar moxovni davolaganda ulardan faqatgina bittasi tashakkur aytganini eslaylik. b) Baxtga, shodlikka erishishning yagona yo’li minnatdorchilikni kutmay, qilgan yaxshiligingizdan qoniqish hosil qilishdir.

**4.Qoida.** Baxtsizligingizni emas balki barokatingizni, rohatingizni hisoblang.

**5. Qoida.** Boshqalarga tahlid qilmang. O’zingiz bilan bo’ling, chunki “hasad-bu johillik”, “tahlid-bu o’zini o’zi o’ldirishdir”.

**6. Qoida.** Agar taqdir Siga limon ato etsa, Siz undan limonad qiling.

**7. Qoida.** Og’riq joylaringizni unutish uchun, ozgini bo’lsa ham boshqalarga sevinch keltiring. Kingaki yaxshilik qilar ekansiz, bilingki bu bilan Siz eng avvalo o’zingizga yaxshilik olib kelgan bo’lasiz.

## 8.6. Donolar asabiylik haqida

Rizouddin ibn Faxriddin xotirjamlikka chorlovchi 11ta nasihatni qoldirgan. U mashhur Rizouddin ibn Faxriddin

\*\*\*

**Birinchi nasihat:** odamlarning ko'ngillarini og'ritmang. Nodon va xiyonatchilarga siringizni aytmang, ular bilan kengashmang. Olim va fozillarga ergashing. Muruvvat ahllaridan qarzdor bo'lsangiz, va'da qilgan kuningizda topshiring. Qo'lingizdan kelgan xizmatni hech kimdan ayamang. Har kuni boshingizni yostiqa qo'ygan vaqtingizda kun bo'yi qilgan ishlaringizni birma-bir ko'zdan kechiring, yaxshi ish qilgan bo'lsangiz, sevining, ma'nosiz ishlaringiz bo'lsa qayg'uring, tavba qiling. Ertasi kuni nima ishlar qilishinigizni yaxshilab o'ylab bir qarorga keling, shu qaroringiz bo'yicha ish olib boring.

\*\*\*

**Ikkinchi nasihat:** do'st, dushman orasida yuz qizartiradigan narsalarni ishlashdan hazar qiling, go'zal hulqli bo'lish bilan sharaf kasb eting. To'g'ri yo'ldan bir qarich ham ayrilmang. Adabsiz tarbiyasiz bilan oshna bo'lsangiz, ular sizni o'z yo'llariga tortadilar, darajangizdan tushiradilar. Omonatlaringizga xiyonat qiladilar, sirlaringizni fosh etadilar.

\*\*\*

**Uchinchi nasihat:** boshqalarning ayblarini ko'rgan vaqtingizda o'z ayblaringizni ham tushining, o'z aybini ko'rgan kishi boshqalarning aybi bilan shug'ullanmaydi. Yolg'onchilik bilan shuhratlanmang, hammaning nazaridan qolasiz. Har kimning darajasini biling. Bilmagan narsangizni bilmayman deyishdan uyalmang. O'zingizga kerak bo'lmagan so'zlarga aralashmang.

\*\*\*

**To'rtinchi nasihat:** istagan narsangiz bo'lmay qolsa, qayg'urib, betoqat bo'lmang, sabr qiling. Kelgusi kunlaringizni o'ylang. Xoh to'g'ri, xoh noto'g'ri bo'lgan narsa uchun sira ham qasam ichmang. Ochiq joyda qilish uyat bo'ladigan ishlarni yashirin joyda ham qilmang.

\*\*\*

**Beshinchi nasihat:** bir kishi uchun ikkinchi bir kishi bilan orangizni buzmang. ular mabodo do'stlashib qolsalar, siz uyalib qolasiz. Go'zal ishlarni ko'rib turuvchi ko'zlar va yozib turuvchi qalamlar bordir. Aqlingiz - eng to'g'ri nasihatgo'y. Nodonlikdan boshqa dushmandan qo'rqmang. Ilm nurini buzuqlik suvi bilan o'chirmang. Odob-ahloq kiymidan boshqa go'zal kiyim topilmaydi, buni unutmang.

\*\*\*

**Oltinchi nasihat:** orangizda adovat, ginajo'ylik davom etayotgan bo'lsa ularni bartaraf qilib do'stlashing.

\*\*\*

**Ettinchi nasihat:** odamlardan ayb axtarib yuruvchi bo'lmang, o'zaro kelisha olmay bir-biringizdan uzoqlashib ketmang, balki do'stlashing, bir oila a'zolari kabi bir-biringizga mehr-muxabbatli bo'ling. Zarurat bo'lmasa, birovdan hech narsa so'ramang, uning minnatini ko'tarib yurmang.

\*\*\*



**Sakkizinchi nasihat:** aqlni biz insonlarga ulug' hadya, ulug' ne'mat deb biling, uni sof va komil ravishda asrashga e'tibor bering. ularni saqlash har kimning eng birinchi va sharaflil burchi ekanini unutmang.

\*\*\*

**To'qqizinchi nasihat:** ikki yuzlama, munofiqlikda, baxillikdan saqlaning. Yolg'onchi, tuhmatchi va chaqimchi bo'lmang. Va'dangizga vafo qiling, mehnatsevar, ishchan g'ayratli va matonatli bo'ling. Odamlarni kuldirish uchun ma'nosiz adab, tarbiyaga xilof bo'lgan so'zlarni so'zlamang.

\*\*\*

**O'ninchi nasihat:** aqlli odam o'zining kimligini, darajasini bilib, shunga qarab ish olib boradi. Yomonlikdan qayg'urib, yaxshilik uchun sevinish komil insonda topiladi. Molu davlatingizni, oilangizni tarbiya etishda qizg'anmang

\*\*\*

**O'n birinchi nasihat:** gunoh unutilmaydi, ezgulik erda qolmaydi. Har kim nima eksa, shuni o'radi.

\*\*\*

Sharqning mashhur hakimi va tabibi Abu Bakr Roziy aloma tabiblar, donolar va shogirdlari huzurida inson salomatligining sirlari haqida bahslashishni sevardi. Ana shunday bahslarning birida zukko bir tabib so'z olib, bunday dedi:

- insondagi hamma kasalliklarni sababi shamollashdir. Shamollashdan saqlangan odam hech qachon dard ko'rmaydi.

Bir-ikki tabiblar ham uning fikr-zikrini ma'qullab: "To'g'ri, to'g'ri" deb qo'yishdi. Lekin Abu Bakr Roziy bu gapga e'tiroz bildirdi.

- men bu fikrga qo'shilmayman,-dedi u boshini sarak qilib, -tumov bo'lish, shamollash, tomoq og'rig'i kabi dardlar hamma xastaliklarga sabab bo'lavermaydi. Zero, tumovni shamollashni, tomoq og'rig'ini davolasa bo'ladi.

Insondagi ko'p xastaliklarga asab, ruhiyat, kayfiyat sabab bo'ladi. Asab emirildimi, asab hujayrasi o'ldimi, uni tiklab bo'lmaydi.

- Asab a'zo-tanimizda nimalar bilan bog'liq?-so'radi doyaga zukko tabib:

Abu Bakr aytdi: Inson asabi juda ham yuzaki, lekin qudrati juda ham zo'r. Asab tomirlarni bo'g'adi, ichki a'zolari emirilishiga olib keladi. Shuning uchun odamlar "Kuch quvvatdan ketdim, asablarim tamom bo'ldi",-deyishadi.

Yana bir hakimu-hoziq so'radi:

- Asabni qanday qilib asrasa bo'ladi?

Abu Bakr Roziy bunday deb javob berdi:

- Asabni saqlaydigan asosiy omil- tinchlik, xotirjamlik. Emirilayotgan asabni yaxshi hordiq, shirin uyqu va samimiy kulgu saqlab qoladi. Tajang, jahldor va ko'inchak odamning asabi tez emiriladi. Bunday odamlar o'zining ham, boshqalarning ham etini eydi. Sabr toqatli, mehr-muhabbatli, zo'r irodali odamlar, har qanday nafsini tiya olishga qudrati etgan odamlarning asabi mustahkam bo'ladi. Asabning qimmatini hech bir xazinaga tenglashtirib bo'lmaydi.

Davrada o'tirgan aqli donish tabibu hakimlar Abu Bakr Roziyning mulohazasiga, tabiblikdagi aqliy muhofazasiga tasannolar aytishdi.

Asab haqida ayrim mutafakir, donolar quyidagi dil so'zlarini aytishgan.

Ayollar jozibasiga putur etkazish va tez qaritishda asabiylik, bezovtalikka teng keladigan narsa yo'q. Undan istara so'nadi, jag'lar ichga kirib, yuzni ajin qoplaydi.

***D.Karnegi.***

Asabni davolamay turib, badanni davolab bo'lmaydi.

***Suqrot***

Asabingizni bolalik chog'ingizdan boshlab ehtiyot qiling.

***I.M.Sarkizov-Serazini***

Odam umrini qisqa qiluvchi ta'sirlardan eng yaramasi asabning buzilishi va nomatlub odatlardir: g'am, tashvish, qo'rquv, zerikish, ko'z yoshi, ko'rolmaslik, g'animlikdir.

***X.Gufeland***

Ruhiy azob chekish kasallik keltiradi, azob uqibatni og'irlashtiradi.

***I.L. Danilevskiy***

Charchashlik belgilarining manbai muskullar ish faoliyatida deb tushunadilar, men esa faqat oliy asab sistemasida deb bilaman.

***I.Sechenov***

Hech kimga g'azab bilan qattiq muomala qilmadim va hech bir ishda tanglik qilmadim, toki Tangri taoloning g'azabiga duchor bo'lmayin va ishimni buzib, holimni tang aylamasin deb.

***Amir Temur.***

Asabiylik, tarafkashlik, qiziqqonlik, hissiyotga berib ketishlik, odamni aql bilan ish qilishdan chetlantiradi, to'g'ri yo'ldan og'diradi.

***Abu Rayhon Beruniy***

Shunday qilib, asabiy holatlar tizginida yashaydigan kishilar turli salbiy oqibatlar soyasida bo'ladilar.

<b>Tayanch iboralar</b>	
• nizo	• konstruktiv nizolar
• ichki shaxsiy nizo	• destruktiv nizolar
• shaxslararo nizo	• simmetrik nizolar
• shaxs va guruh o'rtasida nizo	• asimmetrik nizolar
• guruhlararo nizo	• funktsional oqibatlar
• ochiq nizolar	• disfunktsional oqibatlar
• yopiq nizolar	• uzoqlashish usuli
• ob'ektiv nizolar	• silliqdashish usuli
• sub'ektiv nizolar	• majburlash usuli
• stress	• kelishuv usuli
	• asabiylik

### **O'zini-o'zi tekshirish uchun savollar**

1. Nizo nima?
2. Nizolarning kelib chiqish sabablari nimada?
3. Nizolarning qanday xillarini bilasiz?
4. Shaxslar aro va shaxs bilan guruh o'rtasidagi nizolarning kelib chiqishiga sabab nima?
5. Guruhlar aro nizolar to'g'risida nimalar deya olasiz?
6. Ochiq va yopiq nizolar ob'ektiv va sub'ektiv nizolardan nimalar bilan farq qiladi?
7. Konstruktiv va destruktiv nizolar deganda nimani tushunasiz?
8. Nizo jarayon sifatida qanday bosqichlarni o'z ichiga oladi?
9. Nizoning funktsional va disfunktsional oqibatlari deganda nimani tushunasiz?
10. Nizoli vaziyatlarni boshqarishning qanday samarali usullarini bilasiz?
11. Tarkibiy-tashkiliy usullarning mohiyati nimada?
12. Strategik usullar to'g'risida nimalar deya olasiz?
13. Rahbar nizoni bartaraf qilish uchun qanday yo'l tutishi kerak?
14. Stress nima?
15. Stressning sabablari nimada?
16. Stress qanday boshqariladi?
17. Halovatsizlik hissi haqida bilish zarur bo'lgan asosiy qoidalar nimadan iborat?
18. Bezovtalik hissini tahlil qilishning qanday usullarini bilasiz?
19. Halovatsizlik sizni adoi-tomom qilmasdan qanday qilib uni bartaraf etish mumkin?
20. D.Karneginning tinchlik va baxt yaratishning etti yo'li nimalardan iborat? Baxt va havolatga erishishning etti qoidasichi?
21. Rizouddin ibn Faxriddinning xotirjamlikka chorlovchi 11 ta nasihatini bilasizmi?
22. Abu Bakr Roziy asabning qimmatini haqida.
23. Asab haqida donolarning dil so'zlari.

## 9-mavzu. Ishlab chiqarish va xodimlarni boshqarish

### 9.1. Ishlab chiqarishni boshqarish

Ob'ektiv dunyo ikki sohadan: jonsiz va jonli tabiatdan tashkil topgan. Har ikkala soha doimo rivojlanishda va harakatda bo'ladi. Shu sababli ular boshqarishga muhtojdir. Shunga binoan boshqaruv ham ikkita asosiy turga bo'linadi:

- jonsiz tabiatni boshqarish;
- jonli tabiatni boshqarish;

Boshqarishning bu turlaridan har biri, o'z navbatida, bir necha xillarga bo'linadi. Masalan, jonli tabiatni boshqarish:

- jamiyatni boshqarish;
- jamoat tashkilotlarini boshqarish;
- ishlab chiqarishni boshqarish;
- xodimlarni boshqarish kabilarga bo'linadi.

Boshqaruv ijtimoiy rivojlanish mahsuli va ijtimoiy mehnat jarayonining ob'ektiv zaruriy unsuridir. Binobarin, harqanday nisbatan katta miqyosda amalga oshiriladigan bevosita ijtimoiy yoki birgalikda qilinadigan mehnat **idora qiluvchiga** ma'lum darajada muhtojdir. Bu idora qiluvchi yakka ishlar o'rtasida uyg'unlik o'rnatadi va ishlab chiqarish organizmining mustaqil organlari harakatidan farq qilib, butun ishlab chiqarish organizmining harakatidan kelib chiqadigan funktsiyalarni bajaradi.

**Ishlab chiqarishni boshqarish** deganda ishlab chiqarish doirasida amalga oshiriladigan rahbarlik, tashkilotchilik va ma'muriy xarakterdagi alohida faoliyat tushuniladi. Bunday boshqarishda ikki tomon:

- ijtimoiy-iqtisodiy;

• tashkiliy-texnik tomonlar farq qilinadi. Bu har ikkala tomonlar o'zaro bog'liqdir, lekin ishlab chiqarishning borishiga ijtimoiy-iqtisodiy tomon hal qiluvchi ta'sir ko'rsatadi, chunki ishlab chiqarishni boshqarish eng avvalo, **odamlarni**, ularning mehnatini boshqarishdir.

Ijtimoiy mehnat taqsimotiga ko'ra boshqaruv sanoat ishlab chiqarishini, qishloq xo'jalik ishlab chiqarishini, transportni, savdoni va hokazolarni boshqarishga bo'linadi. Xududiy boshqarish darajasiga ko'ra boshqaruv tuman, viloyat, mamlakat miqyosidagi ishlab chiqarishni boshqarish turlariga bo'linadi.

Boshqarishga korxonalar nuqtai nazaridan quyidagicha ta'rif berish mumkin.

**Korxonani boshqarish**-bu xo'jalik rahbar organlari, korxonalar ma'muriyati hamda jamoat tashkilotlarining iqtisodiy va sotsial natijalarga erishishni ko'zda tutgan holda kishilar jamoasiga, ular orqali ishlab chiqarishning moddiy-buyum unsurlariga, ularning o'zaro amal qilishini uyushtirish uchun aniq maqsad yo'nalishida tartibli ta'sir ko'rsatishdir.

Har qaysi ishlab chiqarish, hoh u korxonalar darajasida, hoh u mamlakat miqyosida bo'lsin o'zining boshqariluvchisi (ob'ekti) va boshqaruvchisi (sub'ekti)ga ega bo'ladi.

**Boshqariluvchi** yoki boshqaruv ob'ekti ko'p qirrali ishlab chiqarish jarayoni bo'lib u:

\*moddiy va texnikaviy tayorgarlik (asosiy va aylanma fondlari);

\*tashkiliy mehnat tayyorgarligi (kadrlarni tanlash, ishga qabul qilish, joy-joyiga qo'yish, o'qitish va hokazo);

\*xizmat ko'rsatishni tashkil qilish (energiya berish, ta'mirlash, tashish va hokazo);

\*mahsulot ishlab chiqarishning bevosita jarayoni va uni sostishni tashkil qilishni o'z ichiga oladi.

**Boshqaruvchi yoki boshqaruv** sub'ekti - bu bir guruh kishilar hamda boshqaruv organlaridan iborat bo'lib, turli shakllar, usullar va texnikaviy vositalar yordamida boshqariluvchi ob'ektga ta'sir o'tkazadi. Boshqarish ob'ektlari bo'lmasa, uning sub'ektlari ham bo'lmaydi. Demak, boshqaruvchi ichki tizimning negizida boshqaruvchi kichik tizim yotadi.

Masalan, **korxonada bo'g'inida** sub'ekt bo'lib shu korxonaning direktori va unga bo'ysinuvchi butun boshqaruv apparati hisoblanadi. Ob'ekt bo'lib esa shu korxonadagi barcha tsexlar va uchastkalar hisoblanadi.

**Tsex bo'g'inida** sub'ekt bo'lib tsex boshlig'i va unga bo'ysinuvchi barcha boshqaruv apparati hisoblansa, boshqariladigan ob'ektga esa barcha tsexlar tashkil qiladi.

**Uchastkada bo'g'inida** boshqariluvchi ob'ektga ishchilarning ish joylari kiradi. Boshqaruv sub'ekti bo'lib uchastka boshliqlari hisoblanadi.

**Ish joylarida** ham boshqarish mavjud bo'lib, u boshqa ko'rinishda amalga oshiriladi. Bunday boshqarish mehnat vositalarini, ya'ni buyumni boshqarish deyiladi.

#### Ishlab chiqarishni boshqarishda "ob'ekt" va "sub'ekt" tushunchalari

Ishlab chiqarish bo'g'inlari	Boshqariluvchi tizim (ob'ekt)	Boshqaruvchi tizim (sub'ekt)
1	2	3
Korxonada	<ul style="list-style-type: none"> <li>tsexlar, uchastkalar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>direktor va unga bo'ysinuvchi barcha boshqaruv apparati</li> </ul>
Tsexda	<ul style="list-style-type: none"> <li>uchastkalar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tsex boshlig'i va unga bo'ysinuvchi barcha boshqaruv apparati</li> </ul>
Uchastkada	<ul style="list-style-type: none"> <li>ishchilarning ish joylari</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>uchastka boshlig'i va unga bo'ysinuvchi barcha boshqaruv apparati</li> </ul>
Ish joylarida	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mehnat vositalari</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ishchilar, xizmatchilar va boshqa xodimlar</li> </ul>

Boshqaruvning har ikkala tizimi o'zaro aloqador bir butunni tashkil qiladi va bir-biriga ta'sir ko'rsatadi. Bir tomondan, boshqaruvchi tizim boshqariluvchi tizimga ta'sir ko'rsatgan holda uning tarkibini o'zagartiradi, uni muayyan eng qulay va eng muvofiq nisbatga keltiradi. Ikkinchi tomondan esa, boshqariluvchi tizim boshqaruvchi tizimga aks ta'sir ko'rsatadi.

Masalan, boshqariluvchi tizimning ko'lamini qanchalik katta bo'lsa, boshqaruv organlari tizimi shunchalik katta bo'ladi. Boshqariluvchi tizim qanchalik yaxshi uyushtirilgan va uning mexanizmi yo'lga qo'yilgan bo'lsa, boshqaruvchi tizim ham shunchalik kichik bo'ladi.

Ishlab chiqarish ikki turdagi boshqarishni tashkil qiladi:

- buyumni, ya'ni mehnat vositalarini boshqarish;
- odamlar (ishchilar)ni boshqarish.

Buyumni boshqarish uning o'zini ishlab chiqarish jarayonidan iborat. Bu jarayonda ishchilar moddiy boylik olish maqsadida mehnat buyumlariga ta'sir ko'rsatadilar va boshqarish sub'ekti rolini bajaradilar. Moddiy boylik olish uchun mehnat buyumlariga bevosita ta'sir ko'rsatadigan ishchilar ikki turga:

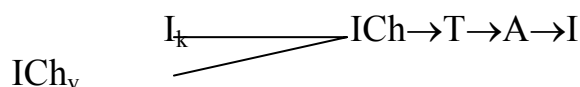
- boshqaruvchi tizimda boshqarishning ob'ekti (odamlarni boshqarish);
- boshqariladigan tizimda boshqarishning sub'ekti (buyumni boshqarish) sifatida ishtirok etadi.

Shunday qilib, ishlab chiqarishni boshqarish - ishchilarni boshqarishdan iborat bo'lib, ular o'z navbatida mehnat vositalarini boshqaradilar. Odamlarni boshqarish ishlab chiqarishda ularning munosabatlariga ham ta'sir ko'rsatishdir.

Masalan, har bir korxonada asosiy va yordamchi tseklar o'rtasida, har bir tseksda esa uchastkalararo; o'z navbatida har qaysi uchastka yoki brigadalarning ishchilari o'rtasida ishlab chiqarish aloqalari va munosabatlari mavjud bo'ladi.

Shuningdek, korxonalar boshqa korxonalar bilan maxsulot sotish, ishlab chiqarish vositalari bilan ta'minlash borasida ham ishlab chiqarish aloqalarini o'rnatadi. Bu munosabatlar kooperatsiya va mehnatni, ishlab chiqarishni ixtisoslashtirish darajasiga bog'liq.

Iqtisodiy faoliyat ishlab chiqarishdan boshlanadi. Har qanday ishlab chiqarishda ikki omil - shaxsiy-insoniy omil va moddiy-ashyoviy omil ishtirok etadi. Chunonchi:



Bu erda,

**I<sub>k</sub>** - ishchi kuchi (shaxsiy insoniy omil)

**ICh<sub>v</sub>** - ishlab chiqarish vositalari (mehnat predmetlari, ya'ni xom ashyo, materiallar va mehnat qurollari, ya'ni mashina, asbob uskunalar, ulchash, hisoblash asboblari va h.k.).

**ICh** - ishlab chiqarish jarayoni

**T** - taqsimot

**A** - ayirboshlash

**I** - iste'mol

Ishlab chiqarish jarayonida mahsulot yaratiladi va u taqsimot, ayirboshlash orqali iste'mol qilish bilan tugallanadi.

Ishlab chiqarish muhitida boshqarish faoliyatining asosiy maqsadi - bu ishlab chiqarish samaradorligini oshirish va yuqori foyda olishdir. Foyda olish esa:

- *ishlab chiqarish omillaridan foydalanish samaradorligiga;*

- *investitsiya samaradorligiga;*
- *mahsulot sifati va uning raqobatbardoshliga;*
- *tez va samarali qarorlarning qabul qilinishiga;*
- *yangi texnika va texnologiyaning joriy qilinish darajasi kabi qator omillarga bog'liqdir.*

Demak, ishlabchiqarishni boshqarish bevosita ishlab chiqarish jarayoniga ta'sir qiluvchi tashqi va ichki omillarni boshqarish jarayonlarini o'z ichiga oladi. Chunonchi:

- *ishchi kuchini boshqarish;*
- *ishlab chiqarish vositalarini boshqarish;*
- *texnika va texnologiyani boshqarish;*
- *ishlab chiqarish samaradorligini boshqarish;*
- *mahsulot sifatini boshqarish;*
- *investitsiya samaradorligini boshqarish;*
- *innovatsion jarayonni boshqarish va hokazo.*<sup>9</sup>

Qayd qilingan ob'ektlarni boshqarish dastlab rejalashtirishdan boshlanib, ishlab chiqarishni tashkil qilish, uni tartibga tushirish, muvofiqlashtirish bilan davom ettirilib, nazorat bilan tugaydi. Bu erda rag'batlantirish ishlab chiqarishni boshqarishning barcha funktsiyalari jarayonida o'z aksini topadi.

**Mahsulot sifatini boshqarish** deganda buyumlarni iste'molchilar talablariga butunlay mos keluvchi sifat tasniflari bilan ishlab chiqarishni ta'minlovchi, maqsadga qaratilgan faoliyat tushuniladi.

Mahsulot sifatini baholash va uni boshqarish zaruriyati:

- *rejalashtirish va istiqbolni belgilashda;*
- *yangi mahsulot yaratish variantini tanlashda;*
- *normativ (me'yoriy) hujjatlarni ishlab chiqishda;*
- *mahsulot sifatini nazorat qilishda;*
- *mahsulot sifatini oshirgani uchun xodimlarni rag'batlan-tirishda;*
- *sifat to'g'risida axborot yig'ishni tashkil etishda va hakazo xollarda vujudga keladi.*

**Sifatli tovar deganda** uning mustahkamligi, chidamliligi, iste'mol xususiyatlari, tashqi ko'rinishi standartlashtirilganlik va takomillashtirilganlik darajasi, tayyorlanish texnologiyasi va boshqalarni o'zida jam etgan tovar tushuniladi.

Mahsulot sifati mazkur tovardan, ma'lum ijtimoiy ehtiyojning mazkur iste'mol qiymatidan qoniqqanlik darajasini ifodalaydi. Mahsulot sifati xom-ashyo, ishlab chiqarish vositalarining sifatini oshirishdan olinadigan **iqtisodiy** samarada namoyon bo'ladi.

**Xomashyo sifatini oshirishdan olinadigan iqtisodiy samara:**

- *materiallar sarfi normalarining kamayishida;*
- *unga ishlov berishga qilinadigan mehnat sarfining qisqarishida;*

---

<sup>9</sup> Korxonada ishlab chiqarishni boshqarishga bog'liqlangan masalalar mazkur turkumning "Mikroiqtisodiyot" - va "Mikroiqtisodiy statistika" sonlarida batafsil yoritilgan.

- *pirovard mahsulot chiqishning ko'payishida;*
- *mahsulot sifatining yaxshilanishida namoyon bo'ladi.*

**Mashinalar sifatini oshirishning samaradorligi:**

- *mehnat unumdorligining oshishida;*
- *mashinalar chidamliligining uzayishida;*
- *zaxiradagi mashinalarga bo'lgan talabning qisqarishida;*
- *ta'mir talab mashinalar sonining kamayishida;*
- *kapital sarflariga bo'lgan tejamkorlikda namoyon bo'ladi va hokazo.*

**Mahsulot sifatiga quyidagi omillar ta'sir ko'rsatadi:**

- *ishlab chiqarish vositalari sifati;*
- *xomashyo, materiallar sifati;*
- *ishlovchilarning malakasi, ish qobiliyati, uyushqoqliligi, tashabbuskorligi, izlanuvchanligi va ijodiy yondoshuvi;*
- *ishlab chiqarishni tashkil qilish va boshqarish sana'ti.*

**Sifat menejmenti** mahsulot ishlab chiqarishning har bir bosqichida sifat haqida qayg'urishni anglatadi. Shu nuqtai nazardan sifatni boshqarish jarayoni quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

- ishlab chiqarishgacha-konstruktsiyalash, samarali texnologiyani, standartlarni ishlab chiqish va hokazo.
- ishlab chiqarish jarayonida - bu erda yaroqsiz mahsulotni ishlab chiqarishga yo'l qo'ymaslik;
- ishlab chiqarishdan keyingi bosqich- saqlash, sotish, tashish, xizmat ko'rsatish va boshqa jihatlar ustidan qattiq nazoratni o'rnatish.

Sifatni **nazorat qilish** ham uch bosqichdan iborat:

- kelayotgan xom ashyo, materiallar, yarim fabrikatlar va butlovchi qismlarni tekshirishdan iborat bo'lgan **kirish nazorati**;
- ishlab chiqarish jarayonida mahsulotlar parametrlarni tekshirishdan iborat **ehtiyot yoki joriy nazorat**;
- tayyor mahsulotni tekshirishga qaratilgan **qabul qilish** nazoratlariga bo'linadi.

Sifatni nazorat qilish-mahsulot sifati ko'rsatkichlarining belgilangan talablarga muvofiqligini tekshirishdir.



## 9.2. Xodimlarni boshqarish

“**Xodim**” iborasi o‘zbek tilining izohli lug‘atida “biror idora yoki muassasada ishlovchi kishi, xizmatchi” ma’nosida talqin etiladi. Masalan, savdo xodimi, xalq maorifi xodimi, meditsina xodimi, ilmiy xodim va h.k.

Bugungi amaliyotda xodim va uni boshqarish muammosiga ikki xil yondoshuv mavjud:

- inson resurslarini boshqarish
- xodimlarni boshqarish

“**Inson resurslarini boshqarish**” tushunchasi boshqarishning strategik jihatlarini, shuningdek sotsial rivojlanish masalalarini o‘z ichiga oladi va ularga ustuvorlik beriladi. “**Xodimlarni boshqarish**” tushunchasi esa ko‘proq kadrlar bilan tezkor ishlashni anglatadi. Agar birinchi yondoshuv davlat miqyosida bandlik va uni muvofiqlashtirish vazifalaridan kelib chiqsa, ikkinchi yondoshuv bevosita korxonada darajasidagi mehnat munosabatlari va ularni muvofiqlashtirishdan kelib chiqadi (8.2-jadval).

Iboralarning turlicha ma’no kasb etishi faoliyat turlari va yo‘nalishi bilan bog‘liq. Chunonchi, “xodim” iborasi ko‘p hollarda kichik (100 kishidan kam band bo‘lgan) korxonalariga, “inson resurslari” iborasi esa 2,5 ming kishidan ortiq band bo‘lgan yirik korxonalariga nisbatan qo‘llaniladi.

### Inson resurslarini boshqarishdagi faoliyat turlari

Faoliyat sohasi	Nimaga ustuvorlik beriladi	Qanday funktsiyalar bajariladi	Bajarilishi to‘g‘risida kimga ma’lumot beriladi
Inson resurslarini boshqarish (strategik yondoshuv)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mutloq yangi vazifalarni echishga;</li> <li>• global, uzoq muddatli vazifalarni echishga.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inson resurslarini rejalashtirish</li> <li>• shaxsiy qobiliyat va malakani oshirish;</li> <li>• korxonaning xodimlarga sarflanadigan xarajat doirasida xodimlar uchun xarajatlarni rejalashtirish</li> </ul>	Korporatsiya Prezidentiga
Xodimlar bilan ishlash (tezkor faoliyat)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ma’muriy aralashuvga zaruriyat tug‘iladigan kundalik muammolarni echishga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo‘yish</li> <li>• mehnat motivatsiyasini boshqarish</li> <li>• texnika xavsizligini nazorat qilish</li> <li>• nizolarni hal qilish</li> </ul>	Korporatsiya vitseprezidentiga

**Xodimlarni boshqarish** deganda korxonada band bo'lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal (mo''tadil) faoliyat ko'rsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo'yicha o'zaro bog'langan tashkiliy-iqtisodiy va sotsial tadbirlar tizimi tushuniladi.

Bunday boshqaruv funktsional va tashkiliy boshqaruvlarga bo'linadi.

**Funktsional boshqaruv** deganda bevosita kadrlar masalasini echish bilan bog'liq masalalar, ya'ni kadrlarni tanlash, ishdan bo'shatish, malakasini oshirish, ish haqi va xokazolar tushuniladi.

**Tashkiliy boshqaruv** tushunchasi kadrlar ishi uchun bevosita javob beruvchi barcha shaxs va institutlar ya'ni rahbarlar, kadrlar bo'limi, kasaba uyushmalar va boshqalarni o'z ichiga oladi.

Boshqaruv tizimi to'g'risida ikki og'iz so'z. **Xodimlarni boshqarish tizimi deganda** korxonada band bo'lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal faoliyat ko'rsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo'yicha o'zaro bog'langan iqtisodiy-tashkiliy va sotsial tadbirlar tizimi tushuniladi. Tarkiban bu tizim qo'yidagilarni o'z ichiga oladi.

#### **Xodimlarni boshqarish tizimi**

- |                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ish sharoiti                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>• mehnatning ruhiy-fiziologik talablariga rioya qilish;</li><li>• mehnat ergonomikasi talabalariga rioya qilish;</li><li>• mehnat muhofazasi va texnika xavfsizligini ta'minlash;</li><li>• tabiatni muhofaza qilish va h.q.</li></ul>                                                                                                                                                |
| Mehnat munosabatlari                             | <ul style="list-style-type: none"><li>• shaxsiy va guruhlar munosabatlarini tahlil qilish va muvofiqlashtirish;</li><li>• rahbarlar munosabatlarini tahlil qilish va muvofiqlashtirish;</li><li>• ishlab chiqarishdagi ixtiloflar, nizolar, asabbuzarliklarni boshqarish;</li><li>• kasaba uyushmalari bilan o'zaro munosabatlarni boshqarish va h.k.</li></ul>                                                             |
| Kadrlarni hisobga olish va rasmiylashtirish      | <ul style="list-style-type: none"><li>• ishga qabul qilish, ishdan bo'shatish, bir joydan ikkinchi joyga o'tishlarni rasmiylashtirish;</li><li>• kadrlar boshqaruv tizimini axborotlar bilan ta'minlash;</li><li>• kasbiy yo'nalishlarni aniqlash;</li><li>• bandlikni ta'minlash.</li></ul>                                                                                                                                |
| Xodimlarni rejalashtirish va xodimlar marketingi | <ul style="list-style-type: none"><li>• xodimlarni boshqarish strategiyasini ishlab chiqish;</li><li>• kadrlar salohiyatini tahlil qilish;</li><li>• mehnat bozorini o'rganish, xodimlarga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish, reklamani uyushtirish;</li><li>• korxonani kadrlar bilan ta'minlovchi tashqi manbaalar bilan aloqasini o'rnatish;</li><li>• vakant(bo'sh) joylarga nomzodlarni aniqlash va baholash;</li></ul> |

Kadrlarni rivojlantirish	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kadrlarni joriy baholab borish.</li> <li>• kadrlarga iqtisodiy va texnikaviy bilimlar berish;</li> <li>• qayta tayyorlash va malaka oshirish;</li> <li>• zaxiradagi kadrlar bilan ishlash;</li> <li>• amal va martabani nazorat qilish va rejalashtirish;</li> <li>• yangi xodimlarni kasbiy va sotsialpsixologik ko'nikmasini ta'minlash</li> </ul>
Mehnatni rag'batlantirish vositalarini takomillashtirish	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mehnat jarayonlarini normalashtirish va tarifikatsiyalash;</li> <li>• ish haqi tizimini ishlab chiqish;</li> <li>• ma'naviy rag'batlantirish vositalaridan foydalanish;</li> <li>• foyda va kapitalga qatnashish hissasini ishlab chiqish;</li> <li>• motivatsiya va uni boshqarish.</li> </ul>
Huquqiy xizmat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mehnat munosabatlaridagi huquqiy masalalarni echish;</li> <li>• xodimlarni boshqarishga ta'luqli farmoyishli hujjatlarni kelishtirish;</li> <li>• xo'jalik faoliyatidagi huquqiy masalalarni echish.</li> </ul>
Sotsial tuzilmani rivojlantiri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• umum ovqatlanish muassasalarini boshqarish;</li> <li>• kommunal xo'jalik sohani boshqarish;</li> <li>• jismoniy tarbiya va madaniyatni rivojlantirish;</li> <li>• sog'liqni muhofaza qilish va hordik chiqarishni ta'minlash;</li> <li>• bolalar muassasalari bilan ta'minlash;</li> <li>• sotsial nizolarni boshqarish;</li> <li>• xalq iste'mol mollari va oziq-ovqat mahsulotlarini sotilishini ta'minlash</li> </ul>
Boshqarishning tashkiliy tarkibini ishlab chiqish tizimi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• boshqarishning shakllangan tashkiliy tarkibini tahlil qilish;</li> <li>• boshqarishning tashkiliy tarkibini loyihalashtirish;</li> <li>• shtatlar ro'yxatini ishlab chiqish;</li> <li>• boshqarishning yangi tashkiliy tarkibini tuzish</li> </ul>

Xodimlarni boshqarish ikki guruhdan iborat tamoyillarga asoslanadi.

Har bir tamoyil xodimlarni boshqarishning u yoki bu jihatini takomillashtirishga xizmat qiladi (8.4-jadval). Masalan, ilg'orlik tamoyili korxonada doirasidagi boshqaruv tizimining chet el yoki mahalliy ilg'or korxonalar boshqaruv tizimiga mos keladimi, zamon talabiga javob beradimi yoki yo'qmi degan savolga javob bersa, muvoziylik tamoyili esa xodimlar boshqaruvidagi tezkorlikni oshiradi va hokazo.

### Xodimlarni boshqarish tamoyillari

№	Xodimlar bilan ishlashning umumiy tamoyillari	№	Xodimlar bilan ishlashning tashkiliy tamoyillari
1	2	3	4
1.	Samaradorlik		Kontsentratsiya
2.	Ilg'orlik		Ixtisoslashtirish
3.	Istiqbollilik		Muvoziylik (paralelnost)
4.	Komplekslik		Ixchamlik (adaptivnost)
5.	Tezkorlik		Izchilik (preemstvennost)
6.	Optimallilik		Uzluksizlik
7.	Oddiylik		Bir me'yorlilik
8.	Ilmiylilik		Texnologik birlik
9.	Ko'p bo'g'inlilik		Badastirlik (komfortnost)
10.	Avtonomlilik		Boshqarishda kollegialik
11.	Barqarorlik		
12.	Ko'p qirralilik		
13.	Rejalilik		
14.	Rag'batlantiruvchi		
15.	Tanlash va joy-joyiga qo'yish		
16.	Samarali bandlilik		

Korxonada band bo'lgan barcha xodimlar ikki toifadan iborat:

- ishlab chiqaruvchilar yoki xizmat ko'rsatuvchilar;
- boshqaruvchilar (rahbarlar, mutaxassis-menejerlar).

Xodimlarni, ya'ni inson omilini boshqarish quyidagi jihatlarni boshqarishni o'z ichiga oladi.

Ishlab chiqarishni boshqarish tizimida mehnat resurslarini boshqarish juda ham murakkabdir. Chunki ishlab chiqarish va boshqarish masalalarining markazida odamlar-ishchilar, mutaxassislar va rahbarlar turadi. Korxonada maqsadga erishish va rejalarining bajarilishi faqat shular ishtirokida bo'ladi. Inson omilini hisobga olmaslik, insonga e'tiborlik iqtisodda kamsamaralikka va ishlab chiqarish samaradorligini pasayishiga olib keladi.

Mehnat resurslarini boshqarishning asosiy maqsadi ishchilar va xodimlarning qobiliyatlarini, yanada jadal va unumli mehnat qilishga qo'zg'atishdir.

Inson omiliga e'tibor, odamlarga nisbatan jiddiy, mas'uliyat bilan yondoshish mehnat resurslarini boshqarishning bosh g'oyasidir.

Xodimlarni rejalashtirish-bu inson omiliga bo'lgan ehtiyojni oldindan aniqlashdir. Bu jarayon uch boqichdan iborat (sxema).

1	Mavjud Xodimlarni Baholash		2	istiqbolda mehnat xodimlarga bo'lgan talabni rejalashtirish		3	xodimlarni rivojlantirish dast-urini chiqish
---	----------------------------	--	---	-------------------------------------------------------------	--	---	----------------------------------------------

### **Sxema. Xodimlarni rejalashtirish.**

Mavjud xodimlarni baholashda eng avvalo ularning shakllanishiga ta'sir etuvchi tashqi omillarga, xususan mehnat bozoridagi vaziyatga e'tiborni qaratmoq lozim. Zero, mehnat bozoridagi holat ko'p jihatdan quyidagilarga bog'liq:

- aholi soni, yoshi, jinsi salmog'idagi o'zgarishlarga;
- tarmoq va xududiy bandlikdagi o'zgarishlarga;
- qo'shimcha ishchi kuchini yollash darajasiga;
- ishlab chiqarish hajmi, tarkibi va o'sish sur'atiga;
- mehnat resurslarini boshqarish usuliga va hokazo.

Ichki omillarni baholash uchun quyidagi ma'lumotlar tahlilini bajarmoq zarur;

- doimiy band bo'lgan xodimlar soni, familiyasi, yashash joyi, ishga qabul qilingan vaqti va hokazo;
- xodimlarning tarkibi (malakasi, mutaxassisligi, yosh tarkibi, milliy tarkibi, nogironlar salmog'i, ishchi va xizmatchilar, ITX salmog'i va hokazo).
- xodimlar qo'nimsizligi;
- ish kunining davomliligi (to'liq yoki qisman bandligi, necha va qaysi smenada ishlashi, ta'tilning davomliligi va hokazo)
- ish haqi, uning tarkibi, qo'shimcha ish haqi, ta'rif yoki ta'rifdan yuqori to'lov va hokazo.
- davlat yoki huquqiy tashkilotlar tomonidan ko'rsatiladigan sotsial- maishiy xizmat (sotsial ehtiyojlarga ajaratiladigan mablag')lar.

Qayd qilingan tashqi va ichki omillarning ta'sirida mehnat bozoridagi vaziyat o'zgarib turadi va shunga mos ravishda mehnat resurslariga bo'lgan talab va taklif ko'lami aniqlanadi.

Mehnat resurslariga bo'lgan talabni rejalashtirish xodimlarni rejalashtirish jarayonining boshlang'ich bosqichi bo'lib, uni tuzishda quyidagi ma'lumotlar asos vazifasini bajaradi:

- mavjud va rejalashtirilayotgan ish joylari;
- tashkiliy va texnik tadbirlar rejasi;
- shtatlar ro'yxati va bo'sh lavozimlarni to'ldirish rejasi.

Aniqrog'i, xodimlarga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirishda mahsulot ishlab chiqarish rejasi, mahsulot birligiga sarflanadigan vaqt normasi va bir yilda o'rnatilgan ish vaqti fondidan foydalaniladi. Amaldagi texnologiya darajasi doirasida xodimlarga bo'lgan talabni rejalashtirish uchun quyidagi formuladan foydalaniladi:

$$T_i = \frac{\Sigma q_i \cdot H_i}{\Sigma B_i}$$

Bu erda:

**Ti-i** guruhdagi xodimga bo'lgan talab normasi (kasbi, malaka darajasi);

**qi**-bir yilda i mahsulotni ishlab chiqarish rejasini;

**Hi-i** mahsulotning bir birligiga mazkur guruh xodimining sarflaydigan ish vaqti normasi;

**Bi**-mazkur guruhdagi bitta xodimga to'g'ri kelgan yillik vaqt fondi.

Korxonaning xodimga bo'lgan ehtiyojini rejalashtirish mehnat bozorida ishchi kuchiga bo'lgan talab va taklif muvozanatiga bog'liq.

Agar mehnat bozorida ishchi kuchiga bo'lgan talab taklifdan ko'proq bo'lsa, ya'ni:

talab > taklif

bo'lsa, u holda korxonaga ishchi kuchining qo'shimcha manbalaridan qo'shimcha taklif rejalashtiriladi. Bunday manba bo'lib mehnat nafaqasi oluvchilar, talabalar va o'quvchilar hisoblanadi. Bunday vaziyatda mehnat birjalarining faoliyatlari kuchaytiriladi va takomillashtiriladi, boshqa xududlardan qo'shimcha ishchi kuchining oqib kelishi rag'batlantiriladi, har bir ishsizning shaxsiy hisobi yuritiladi va hokazo.

Agar mehnat bozorida ishchi kuchiga bo'lgan talab taklifdan kam bo'lsa, ya'ni:

talab < taklif

bo'lsa, u holda qo'shimcha ish joylarini tashkil etish, ish smenasini ko'paytirish, ish bilan bandlikning noan'anaviy yo'llaridan foydalanish, boshqa xududlarga ortiqcha ishsizlarni jalb qilish rejalashtiriladi.

Agar ishchi kuchiga bo'lgan talab taklif bilan teng bo'lsa, ya'ni:

talab=taklif

muvozanatda bo'lsa, u holda korxonada:

- ishlab chiqarish vositalarini zamonaviylashtirish va qayta tiklash;
- ish vaqtini yo'qotishni kamaytirish;
- ishchilarning malakasini oshirish;
- mehnatni rag'batlantirish va ish haqini samarali tashkil etish kabi tadbirlar rejalashtiriladi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruv vazifalarining murakkablashuvi korxonalar rahbarlariga xodimlarni to'g'ri tanlash, ularni joy-joyiga qo'yish va tarbiyalash ishlariga juda katta ma'suliyat bilan yondoshishni talab qiladi. Bu erda so'z eng avvalo ish tavsifi va ishga qabul qilinadigan xodimga nisbatan talablarni belgilash to'g'risida borayapti.

Shuni esda tutingki:

- ◆ Qo'shimcha xodimni ishga qabul qilish yoki bir xodimni boshqasi bilan almashtirishning dastlabki bosqichlaridan biri ish tavsifini tayyorlashdir.
- ◆ So'ngra mazkur ishni bajarishga taklif etiladigan kishi qanday bo'lishi va u korxonadagi ishchi kuchi "tarkibiga" qanday singib ketishi ustida o'ylamoq lozim.
- ◆ Yangi o'ringa tayinlash ish bo'yicha ko'tarilish bo'lsa, u holda korxonada ishlayotgan odamlardan birortasini afzal ko'rish ma'quldir.
- ◆ Ishni yoki, boshqacha aytganda, lavozim yo'rig'ini tavsiflashda:
  - yangi xodimning kimga bo'ysinishi;
  - uning ish turi;
  - u bajaradigan asosiy ishlar;
  - mas'uliyatlari va vakolatlari darajalari;
  - maoshining miqdori;
  - ish kuni yoki haftasining davomiyligi;
  - bayramlar va ta'tillar;
  - uy-joy berish shartlari;
  - nafaqaga chiqish tartibi va boshqa tegishli tavsilotlar aniq ko'rsatilishi kerak.

\* Ishga qabul qilinayotgan shaxsni tavsiflashda yoki boshqacha aytganda anketa to'ldirishda:

- uning mehnat staji;
- orttirgan kasbiy hozirligi;
- malakasi va fazilati;
- oilasining bor-yo'qligi;
- har qanday qiziqishlari yoki qobiliyatlari;
- yoshi;
- sog'lig'ining holati, shuningdek mazkur lavozimga ta'luqli boshqa jihatlari ko'rsatilishi lozim. Agar kasbiy qayta tayyorlanish zarur bo'lsa, bu albatta ko'rsatilishi kerak.

\* Lavozim yo'rig'i ham, anketa ham undan keyinchalik ham foydalanish mumkin bo'ladigan etib to'ldirilishi kerak. Ularga korxonada va u o'rnashgan joyning qisqacha tavsifi qo'shilishi kerak, toki shu barcha ma'lumotni yangi joyga davogarlarga tarqatish mumkin bo'lsin.

Xodimlarni boshqarish samaradorligiga ko'p jihatdan xodimlarni tanlashga bog'liq. **Xodimlarni tanlash** - bu ikki tomonli jarayondir. Bir tomondan korxonada dovogarga ish berishni yoki bermaslikni hal qilsa, ikkinchi tomondan davogar agar uni ishga taklif qilinsa, u bu taklifni qilish kerakmi yoki kerak emasligini hal qiladi. Bu jarayonda rahbar quyidagi holatlarga o'z e'tiborini qaratmog'i lozim.

- Davogarlarni, ayniqsa, o'zi to'g'risida qisqacha ma'lumotlarni taqdim etganlarni bilib olish uchun iloji bo'lgan barcha tadbirlarni ko'rmoq kerak.
- Ochiq berilgan tavsiyalarga ortiqcha ishonavermay, o'zingiz shaxsan, surishtirib bilganingiz durust. Ancha ochiq fikr olish uchun nomzodning

sobiq ish beruvchisiga ko'ng'iroq qilish yoki u bilan shaxsan uchrashish lozim. O'sha rahbarning mazkur xodimdan ajralayotganiga qanday qarayotganini e'tibor bilan kuzatish kerak.

- Har bir davogarning oilaviy xotirjamligini surishtirib ko'rish lozim.

Davogar bilan suhbatni shunday olib borish kerakki, toki **ish birinchi o'rinda bo'lsin**, shunda oddiy korxonada xodimi o'rniga davogar o'zini bosh vazir lavozimiga davogardek tutmaydi.

- Birinchi navbatda shuni ta'minlamoq kerakki, ishga qabul qilinayotgan odam muzokaralar chog'ida o'zining bo'lajak ishining barcha xususiyatlarini tasavvur qilsin, kelgusida xafa bo'lib yurmasin, bunda biron bir salbiy hollarga yo'liqmasin.
- Davogarga berilgan baholar va tavsiyalarni tahlil qilganda, shuningdek muzokaralar olib borilganda:
  - uning topshirilayotgan ishni bajara olishiga;
  - zarur bo'lib qolganda kasbiy ma'lumotini oshira bilishiga;
  - texnikaga nisbatan e'tiboriga;
  - fe'l-atvoriga;
  - halolligi, mulohazaliligi, turmushda hozir-nozirliги va to'g'riligiga;
  - tashabbuskorligi, hayotga talabchanligiga;
  - ishga hamda ish kunining davomiyligiga;
  - og'ir sharoitda o'zini tutishiga;
  - salomatligi, tashqi ko'rinishi, vaqtni taqsimlay bilishiga;
  - hunari va bo'sh vaqtlardagi mashg'ulotlariga diqqat qilish lozim.

• har bir davogarga u bilan turmushi to'g'risida suhbatlashish va barcha zarur savollarga javob olish uchun etarli darajada vaqt ajratish kerak.

Bulardan tashqari unutmash kerakki, ishga qabul qilinayotgan nomzod toshiriladigan ishni bajarishga yaroqligina bo'lib qolmay, balki korxonaning boshqa xodimlari bilan chiqishib ketadigan ham bo'lish kerak. Agar u shu keyingi talabga muvofiq kelmasa, odatda yaxshi mustaxassisning ham bahridan o'tish kerak.

Ishga qabul qilingan odam o'z hamkasblariga qo'shib ketganda o'zini o'z uyidagidek his etishi muhimdir. U o'z burchlarini qanday eplayotganini diqqat bilan kuzatishi, bunda unga yordam berishi kerak, uning yangi joyda o'zini tutib olish uchun vaqt kerakligini anglamoq lozim.



### 9.3. Xodimlarni tanlash va malakasini oshirish

Xodimlarni tanlash va ularga adolatli baho berish boshqarishning eng murakkab qirralaridan hisoblanadi. Shu sababli ularni to'g'ri tanlash va joy-joyiga qo'yishda zarur mas'uliyat bilan yondoshilmasa ish yakunlari kutilgan samarani bermasligi aniq. Xodimlarni tanlash uslubi qanchalik puxta ishlab chiqilgan bo'lsa, shunchalik korxonaning mehnat faoliyatida kutilmagan samaradorlikka tez erishish amaliyotda isbot etilgan.

Xodimlarni tanlashda ularning ko'p qirrali hislatlarini aniqlash imkonini beruvchi quyidagi maxsus usullar qo'llaniladi:

- anketa ma'lumotlarini tahlil qilish usuli;
- ruhiy testlash usuli;
- amaliy ish o'yinlarini o'tkazish usuli;
- malakaviy testlash usuli;
- taqrizlarni tekshirish usuli;
- suhbat o'tkazish usuli;
- attestatsiyadan o'tkazish usuli;
- reyting usuli.

**Baholash mezonlari va qaysi bir usullar samaraliroq yoki an'anaviy usul ekanligini tasvirlovchi ko'rsatkichlarni keltiramiz.**

#### Xodimlarni tanlash va ularga baho berish usullari

No	Baholanuvchi sifatlar	Anketa ma'lumotlarini tahlilini	Ruxiy testlarni o'tkazish	Amaliy ish o'yinlari	Malakaviy testlar o'tkazish	Taqrizlarni tekshirish	Suhbat o'tkazish
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Idrokliligi (intellekt)		++	++			+
2.	Bilimdonligi (umumiy, iqtisodiy va huquqiy)	+			++		+
3.	Kasbiy bilimi va tajribasi	+		+	++	+	+
4.	Tashkilotchilik qobiliyati va tajribasi	+		++	+	+	+
5.	Kirishimligi va tajribasi		+	++			++
6.	Shaxsiy xislatlari va qobiliyati		++	+		+	++
7.	Sog'lig'i va ish qobiliyati	+		+		+	+
8.	Tashqi ko'rinishi va o'zini tuta bilishi			+			++
9.	Motivatsiya						++

**Izoh:(++)** - mazkur sifatni baholash uchun samaraliroq usul

(+) - keng va tez-tez qo'llaniladigan an'anviy usul.

Ko'rib turibmizki, xodimning idrokliligi (intellekt)ni baholashda ruhiy testlarni va amaliy ish o'yinlarini o'tkazish usuli ko'proq samara berar ekan. Suhbat o'tkazish esa mazkur sifatni aniqlashda odatiy usul bo'lib hisoblanadi. Ammo bu usul 5, 6, 7, 8 va 9 sifatlarni aniqlashda samarali usullar qatoriga kiradi.

Bu usullar rahbar xodimlarning ham qo'yidagi xislatlarini aniqlash imkonini beradi:

Ijtimoiy-fuqarolik etukligi, ya'ni:

- ijtimoiy manfaatni shaxsiy manfaatidan yuqori qo'ya olishi;
- tanqidni qabul qilaolishi va o'z-o'zini tanqidga moyillik darajasi;
- jamoa ishlariga faol qatnashishi;
- siyosiy, ma'naviy etukligi

Mehnatga bo'lgan munosabati, ya'ni:

- berilgan topshiriqqa bo'lgan mas'ullikni sezish darajasi;
- kishilarga bo'lgan e'tiborliligi;
- o'zining va boshqalarning intizomiga bo'lgan talabi;
- ishidagi estetik (badiiy) daraja.

Bilim darajasi va ish tajribasi, ya'ni:

- egallayotgan lavozimiga ixtisosligining mos tushishi;
- ishlab chiqarishni boshqarishning ob'ektiv asoslarini bilishi;
- boshqarishning ilg'or usullarini bilishi;
- mazkur korxonadagi ish staji;
- omilkorligi;
- yangilikni his qila olish tuyg'usi va h.k.

**Tashkilotchilik qobiliyati, ya'ni**

- boshqaruv tizimini tashkil qila olishi;
- o'z mehnatini tashkil qila bilishi;
- ishchan majlislarni olib bora olishi;
- o'z imkoniyatlarini va mehnatini baholay olishi;
- boshqalar imkoniyati va mehnatini baholay olishi.

Odamlar bilan ishlay olishi, ya'ni:

- bo'ysinuvchilar bilan til topa bilishi;
- turli korxonalar rahbarlari bilan ishlay olishi;
- jamoani jipslashtiraolish qobiliyati;
- kadrlarni tanlash, joy-joyiga qo'ya olish qobiliyati;

Hujjatlar va axborotlar bilan ishlay olishi, ya'ni:

- maqsadni aniq va qisqa qo'ya bilishi;
- farmoyish, buyruq va amaliy xatlarni tuza bilishi;
- hujjatlarni o'qiy olish qobiliyati;
- topshiriqlarni aniq bera olishi;
- zamonaviy boshqaruv texnika imkoniyatlarini bilishi va ularni o'z ishida qo'llay olishi;

**Qarorlarni o'z vaqtida qabul qila olishi va ularni amalga oshira olishi, ya'ni:**

- qarorni o'z vaqtida to'g'ri qabul qila olishi;
- qaror ijrosini nazorat qilishni ta'minlay olish qobiliyati;
- murakkab vaziyatga tezkor moslay olishi;
- nizo holatlarini hal qila olishi;
- o'ziga ishonishi va boshqaraolishi.

Yangilikni ko'ra bilishi va uni qo'llab quvvatlashga moyilligi, ya'ni:

- yangilikni ko'ra olishi;
- ixtirochilar, yangilik kirituvchilar va tashabbuskor, shijoatlilarni ko'ra bilishi va ularni qo'llab-quvvatlay olishi;
- umidsiz, har narsaga shubha bilan qarovchi, taraqqiyot dushman (konservator)larini ko'ra olishi va ularni betaraf qila olishi;
- yangilikni joriy qilishdagi sobit qadamligi;
- tavakkalga borishi, zarur bo'lsa butun mas'uliyatni o'z zimmasiga olishi.

Sotsial-etik xislatlari, ya'ni:

- *halol, vijdonli, to'g'ri;*
- *insofli, murruvatli;*
- *xushmuomala, og'ir, vazmin;*
- *chidamli, sabotli;*
- *kamtar, sodda;*
- *sog'lom.*

Har bir aniq xolatda qayd qilingan xislatlar ekspertlar tomonidan (mazkur ishga qabul qilinayotgan xodimga mosini) tanlab olinadi va aksincha unga mos keluvchi boshqa xislatlar bu tarkibda bo'lmasa, u holda qo'shimcha maxsus fazilatlar baholash mezonlariga kiritiladi.

Baholashning belgilab qo'yilgan tartibi **“attestatsiya”** deb ataladi. U mutaxassislarining lavozimga layoqatini, malakasini, bilim darajasi va xulq-atvorini aniqlashga va shu asosda ishga tayinlash yoki unvon berishga, shuningdek, ishdan chetlatishga xizmat qiladi.

Attestatsiya jarayonida xodimlarning malakasiga, uning bajarayotgan ishiga yoki lavozimiga loyiqchiligi xolisona baho berilishi kerak. Attestatsiya qilinayotgan xodimning ishiga baho berishda uning reja topshiriqlarini bajarishdagi shaxsiy xizmati, mehnat intizomi, o'z vazifasini sidqidildan bajarishi kabilar inobatga olinishi zarur (47-jadvalga qarang). Ana shular asosida attestatsiya qiluvchilar ochiq ovoz berish yo'li bilan qo'yidagi baholarni berishi mumkin:

- bajarayotgan lavozimiga loyiq;
- xodim ko'rsatilgan nuqsonlarni keyingi o'tkaziladigan attestatsiyagacha yo'qotsa, bajarayotgan lavozimiga loyiq;
- egallab turgan lavozimiga loyiq emas.

“Reyting” so'zi ingliz tilida “baho” ma'nosini anglatadi. Uni qo'llash zamirida xodimlarni ularning malakasi, bilim darajasi, ish tajribasi, xulq-atvori va boshqa

xislatlari darajalariga qarab reyting ballarini aniqlash va ularga baho berish g'oyasi turadi. jadvalda reyting usulini qo'llash taritibini keltiramiz:

### Bo'lim boshlig'ining sotsiogrammasi

Ў р т а ч а б а л л	Социал ва ишчанлик сифатлари (4,4)	Sifatlar	Sifat raqam-lari	B A L L A R				
				1	2	3	4	5
		2	3	4	5	6	7	8
		•printsipialligi	1					
		•burchni bilishi	2					
		•ishga printsi-pial yondoshuvi	3					
		•uddaburonligi	4					
		•irodasi	5					
		•matonati	6					
		•ishni qiyomiga etkazish qobiliyati	7					
		•o'ziga nisbatan talabchanligi	8					
		•bo'ysinuvchilarga nisbatan talabchanligi	9					
		•mas'uliyatni sezish darajasi	10					
		•mehnat unumdorligi	11					
		•mehnat sifati	12					
		•dadillik, qat'iylik darajasi	13					
		•g'ayratliligi	14					
		•mehnatsevarligi	15					
		•jiplashgan jamoani yarataolish qobiliyati	16					
		•vijdonliligi	17					
		•intizomliligi	18					
		•jamoada yuqori darajadagi intizomni saqlay olish qobiliyati	19					
		•qaror qabul qilishdagi mustaqilligi	20					
		•kishilar tashvishi haqida o'ylashi	21					
		•tashabbuskorligi	22					
		•novatorligi	23					
		•ish tajribasi	24					
		•texnika va texnologiya sohasini bilish darajasi	25					
		•iqtisodiyot sohasini bilish darajasi	26					
		•boshqarish sohasini bilish darajasi	27					
		•psixologiyani bilish darajasi	28					
		•sotsiologiyani bilishi	29					
		•pedagogikani bilishi	30					
		•bajarayotgan ishi sohasidagi	31					

Касбий маҳорати  
ва билими

O' R T A Ch A B A L L	Касбий моҳорати Ва ҳодим билими (4,5)	bilimlarni bilish darajasi							
		•umumiy ma'lumoti	32						
		•madaniyatligi	33						
		•o'z mahoratini oshirishga bo'lgan intilishi	34						
		•qo'l ostidagi xodimlarning malakalarini oshirishdagi munosabati	35						
		•sog'lig'i	36						
		•ish qobiliyati	37						
		•o'z qadrini bilishi	38						
		•adolatliligi	39						
		•halolligi	40						
	Шахсий сифатлари	•o'zini tuta bilishi, sabrli	41						
		•murakkab, og'ir vaziyatdan chiqalish qobiliyati	42						
		•kirishimliligi	43						
		•ahloqiy barqarorligi	44						
		•kamtarinligi	45						
		•hazilkashligi	46						
		Обрўси	•mutaxassis sifatida	47					
			•rahbar sifatida	48					
	•tarbiyachi sifatida		49						
	•inson sifatida		50						

**1 ball** - juda bo'sh rahbar zonasi

**2 ball** - bo'sh rahbar zonasi

**3 ball** - o'rtacha rahbar zonasi

**4 ball** - yaxshi rahbar zonasi

**5 ball** - jo'da ham yaxshi rahbar zonasi

Mazkur rahbarning reytingi o'rtacha 4,6 ballga teng ya'ni:

$$\bar{X}_{ball} = \frac{\sum \times L}{n} = \frac{102 + 57,5 + 48,0 + 20,0}{23 + 12 + 11 + 4} = \frac{227,5}{50} = 4,6, ball$$

Demak, bo'lim boshlig'ining rahbarlik mahorati yaxshi rahbar zonasidan yuqoriroq chiziqqa to'g'ri keladi.

Yuqori malakali xodimlarga ega bo'lgan korxonalar ishda ancha yutuqqa erishadilar, aynan ular kasbiy o'qitish zarurligini belgilaydilar. **Xodimlarni o'qitish** zaruriyati qo'yidagi hollarda tug'iladi:

- Yangi qabul qilingan xodimni o'qitish;
- Lavozimi o'zgargan xodimni o'qitish;
- Malakasini, bilim darajasini oshirish maqsadida o'qitish;
- Korxonadagi ruhiy muhitni o'zgartirish maqsadida o'qitish;
- Ishlab chiqarish jarayonini o'zgartirish maqsadida o'qitish;
- Mahsulot tarkibini o'zgartirish maqsadida o'qitish va h.k.

Ishchi xodimlar shogird sifatida maxsus akademik kollejlarda, mutaxassis xodimlar esa oliy o'quv yurtlarida tayyorlanadi. O'qitish:

- ikki haftali ishlab chiqarishdan ajralgan holda;

- ikki yillik ishlab chiqarishdan ajralmagan holda;
- maxsus tayyorlangan kompleks dastur asosida;
- rahbarlar kuchi bilan;
- maxsus topshiriqlar bilan;
- turli korxonalariga stajirovkaga jo'natish yo'li bilan;
- chet ellarga o'qitishga yuborish yo'li bilan;
- seminar va konferentsiyalarga jalb qilish yo'li bilan amalga oshiriladi.

**Xodimlar malakasini oshirish** qo'yidagi vazifalarning bajarilishini nazarda tutadi:

- qisman unutilishi mumkin bo'lgan bilimlarni tiklash;
- fan-texnika taraqqiyoti, ishlab chiqarish, mehnat va boshqarishni tashkil etish tizimidagi o'zgarishlar bilan bog'liq bo'lgan yangi muammolarni, yangi ish uslublarini o'rganish;
- boshqaruvni qayta tashkil etish va qayta qurish, mehnatning jamoa turlarini tashkil etishning tutash kasblarini egallashni talab etuvchi har xil shakllarining rivojlanishi munosabati bilan xodimlarni boshqa malakaga tayyorlash.

Bugungi kunda respublikamiz mustaqilligi sharoitida xodimlarni o'qitish jahonning eng rivojlangan mamlakatlarida ham olib borilmoqda. Bu turdagi o'qitish ham ikkita maqsadni ko'zlaydi:

- respublika uchun zarur bo'lgan mutaxassisliklar bo'yicha jahon talablariga javob beradigan xodimlarni tayyorlash;
- mutaxassis xodimlarni, ilg'or xorijiy davlatlar oliy o'quv yurtlarida zamonaviy bilimlarni egallash.

Bu kabi mutaxassis xodimlar mustaqil O'zbekistonimizning iqtisodiyotini, fan va texnikasini, ishlab chiqarishini jahon talablariga javob beradigan qilib taraqqiy ettirish uchun juda ham zarur.

Xodimlarni qisqartirish quyidagi jarayonlarni boshqarish orqali amalga oshiriladi:

- asosiy vazifalarni aniqlab olish;
- ishdan bo'sh shah sabablarini aniqlash;
- xodimlarni qisqartirish usullarini tanlash.

Xodimlarni qisqartirishdan oldin dastlab:

- kadrlar qisqartirilishining istiqboldagi rejasi tuziladi, ya'ni prognoz qilinadi;
- qisqartiriladigan nomzodlar aniqlanadi;
- ishdan bo'shatish oqibatlari baholanadi.

So'ngra ishdan bo'sh shah sabablari aniqlanadi, ya'ni ishdan bo'sh shah:

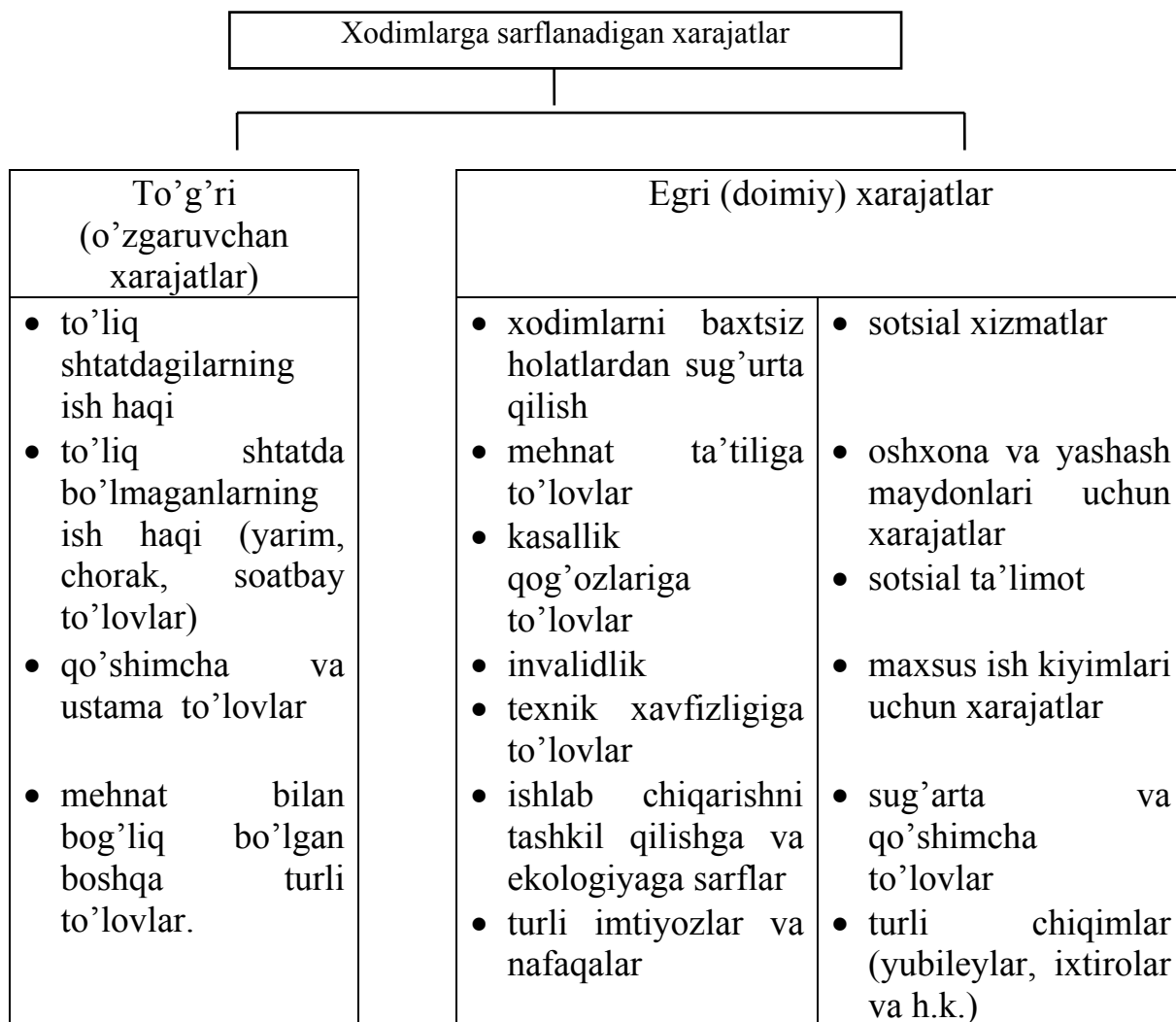
- ishlab chiqarish bilan bog'liqmi?
- iqtisodiy qiyinchiliklar bilan bog'liqmi?
- mehnat intizomini buzganligi uchunmi?
- mavsumiylik bilan bog'liqmi?
- oilaviy sabablar bilanmi?
- ixtiloflar, nizolar, ivg'olar bilan bog'lig'mi?
- korxonadagi muhitning yomonligi bilan bog'liqmi va hokazo.

Sabablar aniqlab bo'lingach shularga mos ravishda qisqartirish usullari tanlanadi va qarorlar qabul qilinadi. Shunday usullarning ayrimlarini keltiramiz:

- qo'shimcha yollanadiganlarni to'xtatish;
- o'z hohishi bilan ishdan bo'shaydiganlarni rag'batlantirish;
- muddatdan oldin nafaqaga chiqadiganlarga imtiyozlar berish;
- **“qo'rqitish taktikasi”ni** qo'llash. Xodimlar reytingini e'lon qilish va bu reyting natijalarini ishdan bo'shatish shartlari bilan bog'lash;
- ishdan bo'shatishni ish yakuni bilan bog'lash. Agar xodim zimmasidagi majburiyatni bajarmagan bo'sa, u holda u ishdan bo'shatiladi.

Aytish mukminki, ishdan bo'shatish ayrim hollardagi salbiy axloq, chunonchi, ug'irlik va ichkilikbozolik sodir etilganda ham to'g'ri hisoblanadi, bunday holda korxonada xodimini ogohlantirishi maqsadga muvofiqdir. Ishni eplashga noqobillik (xizmatga chala muvofiqlik) bexabarlik yoki sog'lig'i yomonligi uchun ishdan bo'shatish asosli deb topishi mumkin, ammo bunda muayyan shartlarga albatta rioya qilish, xodimning so'nggi urinish tarzida o'z vajlarini aytish huquqiga quloq solish zarur.

Kadrlar siyosatida ishchi kuchini yollashga talab qilinadigan xarajatlarni aniqlash eng muhim vazifalardan biridir. Ishchi kuchini yollashga sarflanadigan xarajatlar to'g'ri va egri xarajatlardan tashkil topadi.





### **Sxema. Xodimlarga sarflanadigan xarajatlarning taxminiy tarkibi.**

Boshqarish uchun u yoki bu turdagi xarajatlarning aniq yo'nalishini bilish o'ta zarurdir. Shu nuqtai nazardan xodimlarni boshqarishda sarflanadigan xarajatlarni quyidagi guruhlariga ajratish mumkin.

#### **1. Ish haqiga sarflanadigan xarajatlar:**

##### **1 ♦to'lovlar:**

- *asosiy ish haqi;*
- *mukofotlar;*
- *ish vaqtidan tashqari ishlangan vaqt uchun to'lovlar;*
- *ko'rsatilgan xizmatlari uchun to'lovlar va hokazo*

##### **♦to'g'ri qo'shimcha imtiyozlar:**

- *nafaqalar*
- *hayotni sug'urta qilish;*
- *ta'til uchun to'lovlar;*
- *tekin ovqatlanish va transport xarajatlari;*
- *divident uchun ajratmalar va hokazo.*

##### **♦qonun bilan o'rnatilgan xarajatlar:**

- *milliy sug'urta va nafaqa fondi uchun sarflar;*
- *umumiy ta'lim uchun ajratmalar (stipendiyalar ko'rinishida);*
- *ishga yollovchi javobgarligini sug'urtalash va hokazo.*

#### **2. Xodimlarni tanlash va ishga qabul qilish uchun xarajatlar:**

- *e'lon uchun xarajatlar;*
- *reklama uchun to'lovlar;*
- *turli kuzatish va so'rovlar uchun sarflar;*
- *tibbiy tekshirishlar uchun xarajatlar va hokazo.*

#### **3. O'qish uchun xarajatlar:**

- *o'quvchi va ustozlar uchun sarflar, ularning ish haqi;*
- *o'qitish dasturlarini qo'llab-quvvatlashdagi sarflar;*
- *o'quv dastgohlari, materiallari va xonalari uchun to'lovlar va boshqalar.*

#### **4. Yashash joyini o'zgartirishda zarur bo'lgan xarajatlarni qoplash:**

- *yotoqxona uchun to'lovlar;*
- *bir joydan ikkinchi joyga ko'chish uchun ketgan xarajatlar;*
- *uy qurishi uchun yordam berish xarajatlari va hokazo.*

#### **5. Ishdan bo'shatish uchun talab qilinadigan xarajatlar;**

- *shtatlarni qisqartirish uchun hukumat tomonidan o'rnatilgan to'lovlar;*
- *boshqa to'lovlar.*

#### **6. Ma'muriy boshqaruv xarajatlari.**

Xodimlarni boshqarishdan maqsad ularning faoliyatini korxonada foydasini oshirishga yo'naltirishdir. Bu vazifa rahbarning xodimlarga qaysi usullar bilan ta'sir ko'rsatishga bog'liq. Ana shu usullarning ayrimlarini, ularning qay tartibda joriy qilishini va shu tufayli qanday natijalarga erishish mumkinligini quyidagi jadvalda keltiramiz.

**Xodimlarni boshqarishda ta'sir qilish usullarining korxonada daromadiga bo'lgan ta'siri**

№	Ta'sir qilish usullari	Joriy qilish vositalari	Natijalar, samara va samaradorlik.
1	2	3	4
1.	Mehnat intizomini mustahkamlash	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mehnat intizomini mustahkamlash va nazorat qilish bo'yicha tadbirlar ishlab chiqish</li> <li>• mehnat intizomini buzganlar uchun jazolash tizimini joriy qilish</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sababsiz ishga chiqmaydiganlar soni qisqaradi.</li> <li>• ishga kechikishlar barham topadi.</li> <li>• shaxsiy manfaati uchun ish vaqtidan foydalanish holatlarga chek qo'yiladi.</li> </ul>
2.	Unumsiz ish vaqtini yo'qotish	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ish joylari va ish jarayonini tahlil qilish;</li> <li>• ish joylarini ilmiy loyihalashtirish</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• har bir ish joyida mehnat unumdorligi oshadi.</li> </ul>
3.	Xodimlar qo'nimsizligini minimalashtirish	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jamoada qulay, ma'qul ruhiy muhitini yaratish</li> <li>• sog'lom insoniy munosabatlarni amaliyotga joriy qilish</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ishga yangi qabul qilish va o'qitish bilan bog'liq xarajatlar kamayadi;</li> <li>• ishchan atmosfera yaratiladi va ishidan qoniqish zo'rayadi.</li> </ul>
4.	Xodimlar ish haqi-ni raqobatbardosh darajada ushlab, sotsial dasturlar paketini ushlab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mutaxassislar mehnat bozorini tahlil qilish;</li> <li>• ularning ish haqi darajalarini tahlil qilish;</li> <li>• raqobatdoshlarning sotsial dasturlarini tahlil qilish;</li> <li>• tegishli sotsial dasturlarini ishlab chiqish va uni rahbariyatga taqdim etish. Uni joriy qilish va nazorat qilish;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ko'nimsizlik darajasi pasayadi.</li> <li>• korxonada jamoa manfaati ruhi shakllanadi;</li> <li>• xodimlar tomonidan korxonada faoliyatiga baho berish kuchayadi;</li> <li>• ishga "yopishish" zo'rayadi;</li> <li>• mehnat unumdorligi oshadi;</li> <li>• xizmat ko'rsatish sifati oshadi.</li> </ul>
5.	Xodimlarni o'qitish va qayta o'qitishni to'g'ri tashkil qilish	<ul style="list-style-type: none"> <li>• xodimlarni muntazam attestatsiyadan o'tkazish, ularning ish faoliyatlariga baho berish;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• xodimlar oldida korxonaning obro'si oshadi.</li> <li>• mehnat unumdorligi</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• o'quv yurtlaridagi o'quv dasturlarini va o'qitish saviyasini tahlil qilish;</li> <li>• o'qitish uchun shartnomalarni tuzish;</li> <li>• o'qish uchun sharoit yaratish;</li> <li>• rejalashtirish va nazorat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oshadi;</li> <li>• mijozlarga xizmat ko'rsatish madaniyati oshadi;</li> <li>• hujjatlarni rasmiylashtirishda yo'l qo'yiladigan xatolar kamayadi;</li> <li>• xato uchun to'lanadigan jarimalar kamayadi.</li> </ul>
6.	Xodimlar sog'lig'i va ularning mehnat qilishi uchun havfsiz sharoitni yaratish	<ul style="list-style-type: none"> <li>• xodimlarni muntazam ravishda davolanishlarini ta'minlash</li> <li>• sog'lomlashtirish muassasalariga tekinga yuborish;</li> <li>• xodimlar salomatligini yaxshilab borish dasturlarini ishlab chiqish;</li> <li>• ularni joriy va nazorat qilish.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ishga vaqtinchalik qobiliyatsizlik sababi bilan ta'til olishlar soni qisqaradi;</li> <li>• xodimlarni kasal bo'lish hollari kamayadi;</li> <li>• korxonada hamjihatlik kuchayadi;</li> <li>• korxonaning obro'si xodimlarning ko'z oldida oshadi;</li> <li>• mehnatga qobiliyatlilik darajasi oshadi.</li> </ul>
7.	Ishga faqat loyiq xodimlarni qabul qilish	<ul style="list-style-type: none"> <li>• xodimlar faoliyatini tahlil qilish;</li> <li>• attestatsiya qilish;</li> <li>• bo'limlar, lavozimlar nizomini ishlab chiqish va joriy qilish;</li> <li>• lavozimga bo'lgan aniq fiziologik, ruhiy va malakaviy talablarni ishlab chiqish;</li> <li>• ishga qabul qilinadigan nomzodlarni chuqur tahlil qilish.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• har bir ish joyida mehnat unumdorligi oshadi.</li> <li>• mijozlarga xizmat ko'rsatish saviyasi oshadi.</li> <li>• hujjatlarni rasmiylashtirishda yo'l qo'yiladigan xatolar kamayadi</li> <li>• unumli ishlash uchun jamoada qulay ruhiy muhit yaratiladi.</li> </ul>
8.	Xodimlarni rag'batlantirish va ularni qo'llab-quvvatlash	<ul style="list-style-type: none"> <li>• xodimlarning g'oya va takliflarini, ularning qaysi birini joriy qilinishini, qaysi birini rag'batlantirish tahlil qilish;</li> <li>• yuqori malakali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mehnat unumdorligi keskin oshadi.</li> <li>• raqobat sharoitida korxonaning mavqei mustahkamlanadi.</li> <li>• yangi mijozlar soni</li> </ul>

		mutaxassislar ishtirokida jamoa kengashini tuzish.	ko'payadi; • korxonaning obro'si xodim-larning ko'z oldida oshadi.
--	--	----------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------

<b>Tayanch iboralar</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• boshqariluvchi tizim</li> <li>• boshqaruvchi tizim</li> <li>• xodimlarni boshqarish</li> <li>• xodimlarni rejalashtirish</li> <li>• xodimga bo'lgan talab normasi</li> <li>• funktsional boshqaruv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• xodimlarni tanlash</li> <li>• attestatsiya usuli</li> <li>• reyting usuli</li> <li>• to'g'ri xarajatlar</li> <li>• egri xarajatlar</li> <li>• xodimlarni boshqarish samaradorligi</li> <li>• tashkiliy boshqaruv</li> </ul>

### **O'z-o'zini tekshirish uchun savollar:**

1. Ishlab chiqarishni boshqarish deganda nimani tushunasiz?
2. Ishlab chiqarishni boshqarishda "ob'ekt" va "sub'ekt" tushunchalari nimani anglatadi?
3. Ishchilar bir vaqtning o'zida ham boshqarish ob'ekti ham boshqaruv sub'ekti bo'lishi mumkinmi?
4. Ishlab chiqarishni boshqarish qanday jarayonlarni o'z ichiga oladi?
5. Xodimlar va ularni boshqarish deganda nimani tushunasiz?
6. Xodimlarni boshqarish tizzimi to'g'risida nimamlar deya olasiz?
7. Xodimlarni boshqarish qanday tamoyillarga asoslanadi?
8. Xodimlarni boshqarish qanday jarayonlarni o'z ichiga oladi?
9. Xodimlarni rejalashtirish qanday amalga oshiriladi?
10. Korxonaning xodimga bo'lgan ehtiyoji qanday rejalashtiriladi?
11. Tanlash va ishga qabul qilish chog'ida xodimlarga nisbatan qanday talablar belgilanadi?
12. Xodimlarni tanlashda rahbar nimalarga o'z e'tiborini qaratmog'i lozim?
13. Xodimlarni tanlash va ularga baho berishda qanday usullar qo'llaniladi?
14. Attestatsiya va reyting usulining mohiyati nimada?
15. Xodimlarni o'qitish va malakasini oshirish qanday boshqariladi?
16. Xodimlarni qisqartirish ham boshqariladimi?
17. Xodimlarni boshqarishda qanday xarajatlar qilinadi?
18. Xodimlarni boshqarish samaradorligiga qanday erishiladi?

## 10-mavzu. Marketing fanining nazariy asoslari va marketing tizimi

### 10.1. Marketing tushunchasi va uning ahamiyati

Hozirgi davrdagi jahon adabiyotida marketingga berilgan yuzlab ta'riflar mavjud. Shulardan, Marketing («marketing»-ingliz tilida market-bozor va ing-qo'shimchasi harakat, faoliyat ma'nosini anglatadi) bozor harakati bilan bog'liq faoliyat ma'nosida tarjima qilinadi. Lekin bu tushunchaning ma'nosi juda kengdir. Jumladan, **marketing-bu tovar va xizmatlar bozorini asosli o'rganish va oldindan baholash orqali ishlab chiqarishni tashkil qilish, sotishni uyushtirish va shu orqali foyda olish bilan bog'liq bo'lgan faoliyatdir.** Marketing (marketing) tushunchasi o'zagini tashkil etadigan «bozor» (market) atamasining o'zini har xil izohlash marketing predmetini tushinishda turlicha yondashuvlarni, tartib-qoida, faoliyat, taqsimot bilan bog'liq qarashlarni yuzaga keltirdi. Shunga muvofiq marketingni taqsimot tizimi, savdo-sotiq usullari va tovarni sotish bo'yicha faoliyat majmui tarzidagi talqinlar olg'a surildi. Kezi kelganda shuni aytish lozimki, ingliz tilidan boshqa tillarda «marketing» atamasiga aniq mos keladigan atamaning o'zi yo'q. Bu balki ushbu atamaning AQShda paydo bo'lgani va keng tarqalganligi bilan bog'liq. Ingliz atamashunosligida marketing tushunchasi muayyan mazmun doirasini ifoda etadiki, bu boshqa mamlakatlardagi iqtisodiy faoliyatning xuddi shunga o'xshash sohada qabul qilingan va qo'llaniladigan atamalar mazmunidan farq qiladi. Shu sababli ko'pgina tillarda «marketing» atamasi tarjimasiz qabul qilingan.

Shulardan kelib chiqqan holda, marketing-ayriboshlash yo'li bilan ehtiyoj va talablarni qondirishga yo'naltirilgan inson faoliyatining turi, bozordagi barcha qatnashchilarning o'zaro manfaatlariga asoslangan harakatlarini, talabni shakllantirish va qondirish uchun birlashishdir.

Marketing taraqqiyot evolyutsiyasi, mazmunining doimo boyib borishi kontseptsiyaning bir qancha ta'riflarini vujudga keltiradi. Marketingning dastlabki tadqiqotchilaridan biri R.Batler uni boshqaruvchining savdo-sotiq operatsiyalarini amalga oshirishi va uni qo'llab-quvvatlash bilan bog'liq bo'lgan faoliyati deb baholaydi. Yana bir Amerika iqtisodchisi A.Shou marketingni bir muncha kengroq tushuntirib, ishlab chiqarishni boshqarish masalalarini, mahsulotni sotish vazifalari bilan bir qatorda uni xalqqa taqsimlash muammolarini ham marketing tizimiga kiritdi. So'nggi yillarda ham marketing bo'yicha yagona tizim yaratilmadi.

Marketing - bu tovar harakatining barcha bosqichlarini o'z ichiga oluvchi, talab va taklifni o'rganish, mahsulot ishlab chiqarish dasturini yaratish, sotish va iste'mol qilish bilan bog'liq bo'lgan turli xildagi xizmatlar ko'rsatish va iste'moldan chiqqandan keyin utilizatsiyalashni tashkil qilish kabi bozor muammolarini echishda yaxlit-tizimli yondashishdir.

Marketing XIX asr oxiri XX asr boshlarida xaridor talabini qondirishga mo'ljallangan, korxonalarining ishlab chiqarish, sotish, savdo faoliyatini tashkil qilish va boshqarish tizimi sifatida paydo bo'lgan. Ishlab chiqarish tizimi va umuman xo'jalik yuritishga marketing nuqtai nazaridan yondashish xaridorga ta'sir qilishning keng jabhalarni o'z ichiga oladi. Bu bozor uchun bo'lgan raqobat kurashining o'ziga

xos xususiyatlarni aniqlashga olib keladi va bozor doirasida sabab-natija aloqalarini tahlil qilishning maxsus usullarini qo'llab, xaridorlar talabi, ehtiyoji, didi va ta'bi to'g'risida axborotlar to'plab, korxonalar va tashkilotlar, marketing kontseptsiyasi, u yoki bu tovarga va xizmatga xaridor qiziqishini shakllantirish uchun iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy yo'nalishlarni tashkil qiladi.

Shunday qilib, marketing usullaridan foydalanish korxonalar manfaatlarini va maqsadlarini jamiyat maqsadlari va manfaatlari bilan birlashtiradi, iqtisodiyot taraqqiyotiga mikro va makroiqtisodiy yondashuv birligini ta'minlaydi. Respublikamiz o'zining ijtimoiy maqsadlari va iqtisodiy dasturlarini faqat bozor mexanizmi orqaligina amalga oshirish mumkin. Buni bizga keyingi vaqtdagi tovar-pul munosabatlari va bozor iqtisodiyotining rivoji ham ko'rsatmoqda.

## 10.2. Marketingni boshqarishning funktsional tizimlari va uni tashkil etishning shart-sharoitlari

Bozor (market) - tovar xo'jaligining iqtisodiy kategoriyasi bo'lib, tovar ishlab chiqarish va muomalasi qonunlari asosida tashkil etilgan ayirboshlashdir. Boshqacha qilib aytganda, bozor sotuvchi (ishlab chiqaruvchi) va xaridor (iste'molchi)lar o'rtasida sodir bo'ladigan barcha iqtisodiy munosabatlar yig'indisini o'z ichiga oladi:

Bozor aloqalari va munosabatlari oldi-sotdi akti sifatida oddiy tovar ayirboshlashdan tubdan farq qiladi. Bu avvalambor tovar-pul munosabatlarining takror ishlab chiqarishning mumkinligi va zarurligi hamda tovar xo'jaligini yuritishning sharoitlarida ko'rinadi. Bozor mexanizmi xaridor talabini qondirishga, ishlab chiqarish harakatlarini qoplay olishga, barqaror ishlayotgan har bir korxonaning foydaliligini ta'minlashga, ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga, manfaatdorligini paydo qilishga va mahsulot sifatini oshirishga qodir xo'jalik yuritish qurolidir.

Vaqt o'tishi bilan ayirboshlash jarayonida qatnashuvchilar bu jarayonni zamonaviylashtirishga urinadilar. Jumladan, sotuvchilar o'z marketing boshqarishlari borasidagi katta malakaga erishadilar. Marketingni boshqarish quydagicha izohlanadi:

*Marketingni boshqarish* - bu tahlil, rejalashtirish, hayotga tadbiiq etish va korxonaga uchun foyda keltiradigan sotish hajmini ko'paytirish, bozorda o'z mavqegini oshirish kabi korxonaga maqsadlarini amalga oshirish uchun xizmat qiladigan xaridor bilan bo'ladigan samarali ayirboshlashni tashkil qilish va mustahkamlashga qaratilgan harakatlarni nazorat qilishdir.

Marketing boshqaruvchisi ko'pincha mutaxassis sifatida yuzaga chiqib, o'z firmasi ishlab chiqargan tovarlarni olishga qancha mijoz kerak bo'lsa, shuncha mijozni topishga astoydil harakat qiladi. Ammo bu - uning vazifalari to'g'risida juda tor tushuncha. Marketing boshqaruvchisi faqatgina talabni yaratish va kengaytirish bilangina emas, balki talabni o'zgarishi muomalalari bilan, ba'zida esa qisqartirish vazifasi talabning darajasiga, vaqtiga va xarakteriga shunday ta'sir ko'rsatish kerakki, bunda korxonaga o'z oldida turgan maqsadlariga to'liq erishsin. Qisqacha qilib aytganda, marketingni boshqarish - bu talabni boshqarishdir.

Korxonaga o'z tovarlariga bo'lgan talab darajasini oldindan o'zi uchun qulay variantni ishlab chiqadi. Har qanday bir vaziyatni olsak, bu davrda talabning haqiqiy darajasi korxonaga uchun qulay variantidan past, unga teng yoki undan oshiq bo'lishi mumkin hamda shu holatlar bilan marketingni boshqarib ishlashga to'g'ri keladi.

Marketing boshqaruvchilari - bu firmaning mansabdor shaxslari bo'lib, marketing holatlarini tahlil qilish bilan rejalashtirish, faoliyatlarini hayotga tadbiiq qilish yoki tekshiruv funktsiyasini amalga oshirish bilan shug'ullanadilar. Bu toifaga sotish buyicha boshqaruvchi, sotish xizmati rahbari, sotishni rivojlantirish bo'yicha mutaxassislar, marketing tadqiqotchilari, tovar bo'yicha boshqaruvchilar va baholarni o'rnatish muammosi bo'yicha mutaxassislar kiradi.

Marketingni boshqarishni asosiy mazmuni bu talabni boshqarish deb qaraladi. Shunday ekan talabni turlari va bu talabning turli holatlarida marketingning qanday

yo'l tutishini ko'rib chiqish kerak. Talabning asosiy turlari 8 ta bo'lib, ular qo'ydagilardan iborat:

1. **Qarshi talab.** Bunda bozor qarshi talabga uchragan bo'lib, tovarni yoqtirmaganlar bu tovarni chetlab o'tish uchun qo'shimcha xarakat qilishga ham tayyor bo'ladi. Bu holatda marketingning vazifasi - nega bozor tovarni yoqtirmayapti degan savolni tahlil qilib, bu holatni marketing dasturi orqali tovarni o'zgartirish, narxini pasaytirish bilan hal qilish mumkinmi degan savolga javob topishi kerak.
2. **Talabning yo'qligi.** Bunda xaridorlar tovarga nisbatan qiziqishlari yo'q yoki umuman befarq bo'ladilar. Marketing bu holatda xaridorlarni tovarga qiziqishlarini oshirish yo'llarini topishi zarur.
3. **Yashirin talab.** Ko'p xaridorlar o'z ehtiyojlarini namoyon qiladilar, ammo bu ehtiyojlarni qondirib bo'lmaydi. Marketing bu holatda iste'molchi talabini qondiruvchi samarali tovar va xizmatlarni yaratishi lozim.
4. **Pasayuvchi talab.** Erta yoki kech har bir korxonalar talabning pasayishi bilan to'qnashadi. Marketing bunda bu tendentsiya (ziddiyat)ni tovar taklifini o'zgartirish orqali teskarisiga aylantirishi lozim.
5. **Doimiy bo'lmagan talab.** Ko'pchilik korxonalar mavsumi, kunlik tarzda ishlaydi va ishning ortib ketishi va kamayib ketishi muammosi kelib chiqadi. Marketing bunday talabni vaqt bo'yicha taqsimlanishini egiluvchan narxlar orqali to'g'irlashi zarur.
6. **To'liq talab.** Korxonalar o'z savdo oboroti bilan mamnun bo'ladi. Marketing bunda mavjud talabni kuchayayotgan raqobatga qaramasdan ushlab turishi lozim.
7. **Ortiqcha talab.** Ko'p korxonalarda talab hajmi ular qondira olish hajmidan yuqoridir. Marketing bunda vaqtincha yoki doimiy talabni pasaytirish yo'llarini izlab topishlari zarur.
8. **Ratsional bo'lmagan talab.** Sog'liq uchun zararli bo'lgan tovarlarga talabni kamaytirishga harakat qilish zarur. Marketing bunda har xil qo'rqinchli xabarlar tarqatib, narxni tezda ko'tarib, odamlarni o'zi sevgan zararli odatlarni tashlashga undaydi.

Marketingni boshqarishda bir necha funktsional tizimlar mavjud:

1. **Texnologik tizim.** Bularga qoidalar, normativlar, marketing xizmati kiradi.
2. **Tashkiliy tizim.** Bularga mutaxassislar, tovarlar, jihozlar, mehnat qurollaridan maqsadga muvofiq foydalanish imkonini beradi.
3. **Iqtisodiy tizim.** Bunda xalq xo'jaligi ishlab chiqarishdagi iqtisodiy jarayonlarni, ya'ni xo'jalikning moliyaviy, tashkiliy jarayonlari birligidan o'z vaqtida tahlil qilib faoliyatini yo'naltirishdan iborat.
4. **Ijtimoiy tizim.** Bunda hozirgi davr bozor munosabatlari to'g'ri o'rganib, undagi o'zgarishlarni jamiyatga tadbiq etish.

Marketing boshqaruv bilan mos tarzda faoliyat ko'rsatadi. Ular doimo aloqada bo'ladilar. Sub'ektlar deganda tovar va xizmatlarni taklif etuvchilar tushuniladi. Iqtisodiy natijalarni yaxshilash faoliyatida boshqaruv ob'ekti va sub'ekti bo'lib, ob'ekt tashkil topgan butun bir tizim sifatida namoyon bo'ladi. Ob'ektlar o'zaro aloqada bo'lib, boshqaruvchi organlar sub'ekt boshqaruvchilariga doimo bog'liq.



Shuning uchun bozor sub'ektlari o'zaro aloqalari shunday tashkil etilgan bo'lishi kerakki, bunda ishlab chiqarish, taqsimot tizimi muomala va iste'mol tizimlari aniq va samarali bo'lishi va faoliyat yurgiza olishlari kerak.

Marketingni boshqarishni tashkil etishning shart-sharoitlari quyidagilardan iborat:

1. Ilmiy-texnik dasturni tez su'ratlar bilan o'stirish;
2. Katta firmalararo bozorda tovar sotishni raqobatlashuvini ko'paytirish;
3. Tovar ishlab chiqarishni va tovarga bo'lgan talablarni chuqur o'rganib chiqish, uning natijasida ilmiy texnika yutuqlarini tez sur'atlar bilan amalda tatbiq etib, yangi tovar turlarini ishlab chiqish;
4. Xaridorlar tomonidan tovar sifatiga bo'lgan talabni o'stirish;
5. Konyukturani o'rganishda ma'lum mezonlarga asoslangan holda o'sish darajasini o'rganib borish;
6. Bozor sharoitida aholiga yuqori xizmat ko'rsatish darajasini o'stirish;
7. Bozorda tovar reklamalarini to'g'ri yo'lga qo'yish.

### 10.3. Marketingni boshqarish kontseptsiyalari

Marketingni boshqarishni turli xil bozorlarda korxonalar uchun ma'qul bo'lgan darajada mahsulot sotilishiga erishish masalalarini hal etish sifatida xarakterlanadi. Ammo bu erda turli savollar kelib chiqadi. Qanday kontseptsiya marketing harakatlarini yo'naltirishi kerak? Qanday qilib korxonalar, mijoz va jamoa qarashlarini solishtirishi kerak? Ko'pincha, bu qarashlar bir-biriga zid keladi. Marketing faoliyati qandaydir yagona kontseptsiya asosida amalga oshirilishi maqsadga muvofiqdir.

Marketing faoliyatini tijorat korxonalari 5 ta asosiy kontseptsiya asosida amalga oshiradilar. Ular quyidagilar:

1. Ishlab chiqarishni mukammallashtirish kontseptsiyasi.
2. Tovarni mukammallashtirish kontseptsiyasi.
3. Tijorat harakatlarini intensivlashtirish kontseptsiyasi.
4. Marketing kontseptsiyasi.
5. Ijtimoiy-etnik marketing kontseptsiyasi.

***Ishlab chiqarishni mukammallashtirish kontseptsiyasi.*** Bu sotuvchilar tomonidan qo'llanadigan eng qadimgi usullardan biridir. Ishlab chiqarishni mukammallashtirish kontseptsiyasi shunday talqin etiladi: iste'molchilarning xohishi bu keng tarqalgan va narxi arzon mahsulotlarning mavjud bo'lishidir. Bu esa boshqaruvchilarga yangi vazifalarni yuklaydi, ya'ni endi ular ishlab chiqarishni mukammallashtirish, zamonaviylashtirish va taqsimot tizimini natijalarini olishga harakat qilishlari zarur bo'lib qoladi.

Ishlab chiqarishni mukammallashtirish kontseptsiyasi ikki xil holatda ishlatiladi. Birinchisi, agar tovarga bo'lgan talab taklifni oshirgan holatda. Bunday paytda rahbariyat ishlab chiqarishni kengaytirish yo'llarini izlashga e'tiborini qaratishi zarur. Ikkinchisi, agar tovar tannarxi judayam yuqori bo'lsa va uni kamaytirish zarur bo'lib qolgan holatda. Buning uchun esa ishlab chiqarish samaradorligini oshirish kerak. Genri Fordning kontseptsiyasi shundan iborat ediki, u «T» modelni ishlab chiqarishni cho'zib, mashina tannarxini pasaytirib, narxni hamma iste'molchilar olishi uchun to'g'ri keladigan qilib qo'ydi. Bugungi kunda bu usuldan «Teksas instruments» korporatsiyasi foydalanmoqda. Bu korporatsiya ishlab chiqarish hajmini kengaytirib, xarajatlarni kamaytirib, o'z tovarlarining narxini tushirishga erishdi. Bu kontseptsiyani tatbiq etgan firma Amerika bozorida qo'l kalkulyatorlari ishlab chiqarish bo'yicha 1-o'ringa chiqib oldi. Shundan keyin bu firma xuddi shu strategiyani qo'l soatlariga qo'lladi, ammo u omadsizlikka uchradi. «Teksas instruments» soatlari arzon bo'lsa ham ular iste'molchilarga yoqmad.

Ishlab chiqarishni mukammallashtirish kontseptsiyasini ayrim xizmat ko'rsatish korxonalari ham qo'llashadi. Ko'pgina tibbiy va stomatologik tashkilotlar konveyer usulida tashkil etilgan. Bu usulda yana ayrim davlat tashkilotlari, shu jumladan, mehnat birjasi va haydovchilik guvohnomasi beruvchi idoralar ishlatadi. Bu tashkilotlar har soatda juda ko'p mijozlarga xizmat ko'rsatsa ham bu xizmatlardan qoniqmay shikoyat qiluvchilar ham bor.

***Tovarni mukammallashtirish kontseptsiyasi.*** Bu ham sotuvchilar tomonidan qo'llaniladigan asosiy usullardan biri. Tovarni mukammallashtirish

kontseptsiyasida shunday deyiladi: iste'molchilar sifati yuqori va eng yaxshi ishlatilish xususiyatiga ega bo'lgan tovarni sotib olishni xohlaydi. Demak, korxonada doimo tovarni mukammallashtirishga e'tibor berishi kerak.

Masalan, ko'pgina ishlab chiqaruvchilar agar ular sichqon tutuvchi asbobni mukammallashtirishga erishishsa, ularning yo'li doim ochiq bo'lishiga ishonishadi. Ammo ularni oldinda shafqatsiz zarba kutmoqda. Chunki xaridor sichqonni tutishni xohlaydi, ammo o'sha asbobdan foydalanish unga yoqmasligi mumkin. Bu muammoning echimi ximiyaviy dori va boshqa usullar bo'lishi mumkin. Undan tashqari agar ishlab chiqaruvchi bu tovarning dizayni, o'rab-joylanishiga, bahosiga, tovar harakatini qulay taqsimlash va odamlarni shu tovar ularga kerakligini ishonтира olish masalalariga e'tibor bermasa, bu tovar bozorda o'tmay qoladi.

**Tijorat harakatlarini intensivikasiya qilish kontseptsiyasi.** Bu usulni ko'pgina ishlab chiqaruvchilar qo'llaydi. Tijorat harakatlarini intensivikasiya qilish kontseptsiyasini quyidagicha ta'riflanadi: agar korxonada sotish va rag'batlantirish sohasida yaxshi harakat qilmasa, iste'molchilar uning tovarlarini etarli miqdorda sotib olmaydilar.

Asosan bu kontseptsiyani past talabga moyil tovarlarga ishlatiladi. Bu tovarlarni xaridor sotib olishni o'ylamaydi. Masalan, sug'urta, entsiklopedik lug'at, go'r uchastkasi va hokazo. Bu sohalarda faoliyatlar mukammallikka etkazilgan bo'lib, turli xil yo'llar bilan potentsial xaridorlarni topish va tovarni «qattiq sotuvi» amalga oshiriladi. Misol keltiramiz: mijoz yoki xaridor demonstratsiya zaliga kirishi bilan sotuvchi «ruhiy qayta ishlash»ni boshlaydi. Xaridorga biron bir model yoqsa, unga bu modelni boshqa bir odam sotib olmoqchi ekanligi va shuning uchun tez bir qarorga kelish kerakligini aytadi. Xaridorga tovarning narxi yoqmasa, sotuvchi boshqaruvchi bilan gaplashib, arzonlashtirishga urinib ko'rishni taklif qiladi. 10 daqiqadan so'ng sotuvchi qaytib kelib, bu fikr bahosi boshqaruvchiga yoqmagani, ammo u rozi bo'lganini aytadi. Bu ishlarning maqsadi - xaridorni joyida sotib olishga majbur qilishdan iborat. Bu kontseptsiyani tijoratdan tashqari faoliyatida, ya'ni notijorat faoliyatlarida ham qo'llaniladi.

**Marketing kontseptsiyasi.** Bu tadbirkorlik faoliyatida boshqa usullarga nisbatan yangidir. Marketing kontseptsiyasi shunday deydi: korxonaning o'z maqsadlariga erishishning kafolati bu uning bozorning nimaga muhtojligini aniqlash va kerakli mahsulotlar bilan ta'minlashni boshqa raqobatchilardan samaraliroq bajarishga harakat qilishidan iborat.

Bu kontseptsiyasining ma'nosini quyidagi iboralardan topish mumkin: «Ehtiyojlarni qidiring va qondiring», «Ishlab chiqarilgan tovarni sotishga harakat qilgandan ko'ra, sotiladigan mahsulotingni ishlab chiqar», «Mijozlarni seving, tovarni emas», «Siz aytgancha bo'la qolsin», «Siz - bizning boss» va hokazo.

Tijorat harakatlarini intensivikasiya qilish kontseptsiyasi va marketing kontseptsiyasini ko'pincha adashtirishadi. Birinchi kontseptsiyada xaridor ehtiyojini, ya'ni uning muammolarini hal etsa, ikkinchi kontseptsiyada xaridor ehtiyojini, ya'ni u muhtoj bo'lgan tovarlar bilan qondiradi. 1-rasmda bu ikki kontseptsiyani taqqoslangan. Tijorat intensivikasiya qilish kontseptsiyasining asosiy ob'ektiga - firmaning mijozlari va ularning ehtiyoj-lari, talablari kiradi. Firma o'z faoliyatini

iste'molchilar talabi evaziga, ya'ni o'z mijoz talabini qondirgan holda yuqori foyda olishga intiladi.

Asosiy e'tibor beriladigan ob'ekt	Maqsadga erishish predmeti	Oxirgi maqsad
Tovarlar	Tijorat harakatlarini rag'batlantirish	Sotish hajmini o'sishi hisobiga foyda olish
Iste'molchilarning ehtiyojlari	Marketing kompleks harakati	Iste'molchilarning talabini qondirish evaziga foyda olish

O'z ma'nosiga ko'ra marketing kontseptsiyasi - bu mijoz ehtiyoji, bu ehtiyojni qondirishga qaratilgan, marketing kompleks harakati bilan mustahkamlangan, iste'molchi ehtiyojini qondirishni yaratishga yo'naltirilgan va shular orqali korxonaga o'z maqsadlariga erishishi kerak.

Bu kontseptsiya firmaning «Iste'molchi hokim» degan nazariyaga bo'ysunishida ko'rinadi. Kontseptsiyada iste'molchi uchun kerakli bo'lgan mahsulotni ishlab chiqarib, uni ehtiyojlarini qondirish hisobiga firma maksimal darajada foyda oladi.

Marketing kontseptsiyasini ko'pgina firmalar tatbiq etganlar. Bu kontseptsiyasini odatda keng is'temol mollari ishlab chiqaruvchi firmalar qo'llaydilar. Sanoat tovarlarini ishlab chiqaruvchilar kamroq, katta kompaniyalar ko'proq, kichik kompaniyalar kam qo'llaydi.

***Ijtimoiy-etnik marketing kontseptsiyasi.*** Ijtimoiy-etnik marketing kontseptsiyasi - hozirgi zamon hodisasidir. U shunday talqin etiladi: korxonaning vazifasi maqsadli bozorga kerakli bo'lgan tovarni, ehtiyojni va qiziqishni aniqlash, bu ehtiyojlarni raqobatchilarga nisbatan samaraliroq yo'l bilan qondirish va shu bilan birga iste'molchi, jamiyat, atrof-muhitni o'z holatini saqlash yoki yaxshilashni amalga oshirishdir.

Bu kontseptsiya ba'zi holatda marketing kontseptsiyasining to'g'riligiga gumonsirash, ishonmaslikdan kelib chiqib, hozirgi vaqtda uning sifati yomonlashuvi oqibati, ya'ni atrof-muhit ifloslanishi, tabiiy resurslarning etishmasligi, aholi sonining tez o'sishi butun dunyo inflyatsiyasi va xizmat ko'rsatishning sustlashuvi oqibatida kelib chiqdi. Savol tug'iladi, firma doim ham iste'molchilarga xizmat ko'rsatib,

ehtiyojini qondirib turib, uning kelajakda uzoq vaqt davomida yaxshi kayfiyatda bo'lishini e'tiborga oladimi?

Marketing kontseptsiyasi iste'molchi ehtiyojlari va uning uzoq vaqt yaxshi his etishi o'rtasida kelib chiqadigan nizolarni chetlab o'tadi.

Bu ijtimoiy-etnik marketing kontseptsiyasi bozorda faoliyat yurituvchilardan siyosat doirasida uch omilning bo'lishini talab qiladilar. Oldin firma o'zining iqtisodiy harakatlarini foyda olish bilan bog'lagan bo'lsa, keyinchalik ular xaridorlar ehtiyoji va talablarini qondirish muhim strategik ahamiyatga ega ekanligiga ishonch hosil qiladilar. Buning natijasida marketing kontseptsiyasi kelib chiqadi. Keyinchalik bu firma jamiyat to'g'risida ham o'ylay boshlaydi, ijtimoiy-etnik marketing kontseptsiyasi quyidagi uch omilni bir-biri bilan muvozanatda bo'lishini talab qiladi: firma daromadi, xaridor talabi va jamiyat foydasi.

### **Marketingni boshqarish jarayoni**

Marketingni boshqarish jarayoni quyidagilardan iborat:

1. Bozor imkoniyatlarini tahlil (analiz) qilish.
2. Maqsadli bozorlarni tanlab olish.
3. Marketing kompleksini ishlab chiqish.
4. Marketing ishlarini hayotga tatbiq etish.

#### ***BOZOR IMKONIYATLARINI TAHLIL QILISH***

Marketing tadqiqotlari tizimi va marketing informatsiyasi.  
Marketing muhiti.  
Individual iste'molchilar bozori.  
Korxonalar bozori.

#### ***MAQSADLI BOZORLARNI TANLAB OLISH***

Talab hajmini o'lchash.  
Bozorni segmentlarga ajratish, maqsadli segmentlarni tanlash va tovarni bozordagi mavqesi.

#### ***MARKETING KOMPLEKSINI ISHLAB CHIQUISH***

Tovarga ishlov berish.  
Tovarga narx quyish.  
Tovarni tarqatish usullari.  
Tovar sotishga stimuly berish.

#### ***MARKETING ISHLARINI HAYOTGA TATBIQ ETISH***

Strategiya, rejalashtirish, nazorat.

**1.3-rasm.** Marketingni boshqarish jarayoni.

Kompaniya doimo o'z maqsadi va mahsulot assortimentini ma'lum bozorda muhimligini saqlanishiga ishonishi kerak. Tar qanday kompaniya qiyin va o'zgaruvchan marketing muhitida faoliyat olib boradi. Yashovchanligini saqlab qolish uchun u biron guruhga kerakli tovarni ishlab chiqarib, taklif qilishi kerak.

Xulosa qilib aytadigan bo'lsak, marketing har birimizning hayotimizga chuqur kirib borgan. Marketing o'zida turli xil faoliyatlarni jamladan, bularga marketing tadqiqotlari, tovarga ishlov berish, korxonani shu tovarni tarqatishi, narx quyish, reklama va shaxsiy savdo kiradi. Har bir ishlab chiqaruvchi o'z marketingini boshqarishni rivojlantirishga harakat qiladi. Marketingni boshqarishni yuqorida ta'riflab o'tildi. Uni rivojlantirish darajasini oshirishda, ya'ni unga yo'naltirish beruvchilik vazifasini ko'rib o'tilgan 5 kontseptsiya bajaradi. Bu kontseptsiyalar bir-biridan farq qilinib ular yordamida ishlab chiqaruvchilarning mavqeining oshishi yoki pasayishi yaqqol misollarda ko'rib chiqildi. Bu bilan marketing boshqarishni rivojlantirishga ushbu kontseptsiyalardan o'z vaqtida foydalanganda erishish mumkin deb atalsa bo'ladi. Masalan, bozorda har xil holat yuz berishi mumkin. Tovar bozorda yaxshi ketmasa sababini aniqlab, sifatini yaxshilash, narxi, ishlab chiqarishni mukammallashtirish, zamonaviy texnologiya bilan jihozlash hisobiga pasaytirish, shu tovar iste'molchiga zarur ekanligiga ishontirish, iste'molchining ehtiyoji va talabini o'rganib, ularni qondirish ishlarini amalga oshirish kerak. Bu sanab o'tilgan ishlar yuqoridagi 5 kontseptsiyada o'z aksini topgan. Demak, ushbu kontseptsiyalardan unumli foydalanish marketingni boshqarishni rivojlanishiga ta'sir etadi. Marketingni boshqarishni rivojlantirish malakali mutaxassislariga ham bog'liq. Chunki ular marketing holatlarini tahlil qilish, rejalashtirish, hayotga tatbiq etish bilan, ya'ni marketingni boshqarish bilan shug'ullanadilar. Bu esa ular zimmasiga ulkan mas'uliyatni yuklaydi. Bu xodimlarning malakasi yuqori darajada bo'lishi lozim, shundagina rivojlanish bo'ladi.

Shunday qilib, xodimlar marketing kontseptsiyalaridan samarali foydalanish va albatta kommunikatsiya aloqalarini yaxshi yo'lga qo'yilganligi marketingni boshqarishni rivojlanishiga asos bo'lib xizmat qiladi.

## **Tayanch iboralar**

- Marketing
- Ehtiyoj
- Talab
- Tovar
- Taklif
- Ayirboshlash
- Marketingni boshqarish
- Marketing kontseptsiyalari
- Konyuktura
- Bozor
- Tijorat
- Narx

### **O'z-o'zini tekshirish uchun savollar:**

1. Marketing nima, uning qanday ta'riflarini bilasiz?
2. Marketing boshqaruvining 4 ta asosiy bosqichlarini bilasizmi?
3. Korxonaga muvaffaqiyatli ishlashi uchun qaysi bozorni qo'llashi zarur?
4. Marketingni boshqarish nimani anglatadi?
5. Talab nima, uning qanday turlarini bilasiz?
6. Marketing kontseptsiyalari nima, uning nechta turi bor?
7. Marketing kontseptsiyasining mohiyati nimada?
8. Marketingni boshqarish jarayonlarining nechta bosqichlari mavjud?

## **11-mavzu. Marketingning ob'ektiv qonunlari va tomoyillari**

### **11.1. Marketingning umumiy tavsifi**

Bozor munosabatlariga o'tish davrida xo'jalik yurituvchi barcha sub'ektlar - korxonalar, tashkilotlar va boshqa xo'jalik tizimidagi sub'ektlarda ularning funktsional vazifalari tubdan o'zgaradi. Boshqarishning ma'muriy-buyruqbozlik usuli o'rnini zamonaviy usullar egallab, unda talab va taklif, raqobatchilik, o'z strategiya va taktikasini aniqlashda korxonalariga hamkorlik qilish uchun korxonalarni tanlash erkinligi va iqtisodiyotning erkinlashuvi asosiy rol o'ynaydi.

Bozor munosabatlari bevosita baholar darajasiga, moliyakredit tashkilotlari orqali kredit ajratishdagi uning ustama foizlari, sug'urta shartlari, valyuta kursi va boshqalar ta'sir etadi. Ana shu omillar ishlab chiqarish korxonasining tuzilishini, ishlab chiqarish masshtabini, korxonalar resurslarini joylashtirish, yangi mahsulot ishlab chiqarish va ularni bozorda sotilishini ta'minlash bo'yicha qarorlar qabul qilish va boshqalar bilan belgilanadi.

Raqobat natijasida mehnat taqsimotining tobora chuqurlashuvi asosida davlatning iqtisodiyotni va xo'jalik yurituvchi sub'ektlarni boshqarishdagi roli tubdan o'zgaradi. Davlatning bevosita rahbarligida atrof-muhit ekologiyasini saqlash, davlat mudofaasi, mehnat havfsizligini ta'minlash kabi masalalar hal qilinadi.

O'tish davrida nafaqat ishlab chiqarish masalalari, balki har bir rahbarning, asosan, chet el firmalari, korxonalari bilan ishlayotgan korxonalar rahbari o'z strategiyalarini bozor sharoitiga qarab o'zgarishiga erishish lozim. Normal holda ishlayotgan bozorni tashkil etish murakkab va uzoq muddatli. Ma'lumki, mahsulotlari ko'p bo'lgan bozor, mahsulotlar taqchil (defitsit) bo'lgan yoki monopol bo'lgan bozordan tubdan farq qiladi. Bu farq asosan, ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilar o'rtasidagi farqdir.

Mahsulotlarga boy bozorda ishlab chiqaruvchilar o'zaro raqobatlashib, turli mahsulotlarning sifatini yaxshilashga yoki bahosini kamaytirishga majbur bo'ladilar, ya'ni iste'molchining talabiga bo'ysinishga majburdirlar.

Shuning uchun bu kabi bozorni iste'molchi bozori deb ham ataydilar. Taqchil (defitsit) bozorda esa iste'molchilarning talabi ishlab chiqaruvchilarning talabidan ko'p bo'lib, bunda iste'molchi ishlab chiqaruvchining taklifiga bo'ysinishga majbur. Shuning uchun bu kabi bozorni ishlab chiqaruvchilar bozori deb ataydilar.

Raqobatli bozorda iste'molchining haq-huquqlarini himoya qilish uchun davlat tomonidan (bozorni boshqaruvchi sifatida) tadbirlar belgilanadi va amalga oshiriladi. Buning maqsadi oxir-oqibatda iste'molchi ishlab chiqaruvchini, mahsulotni, bahoni tanlasin, aksincha emas.

Ko'rinib turibdiki, korxonaning ichki va tashqi faoliyati uning bozor munosabatlarida o'zini qanday tutishi bilan, aniq strategiya va taktika ishlab chiqarish bilan belgilanadi.

Yuqorida keltirilgan fikrlar gohida korxonada quyidagi o'zaro qarama-qarshi bo'lgan masalalarni hal qilishni talab etadi:

- ishlab chiqarishning tez o'zgaruvchanligini ta'minlash;



- iste'molchi talabiga ko'ra mahsulot turlarini o'zgartirib borish;
- yangi texnika va texnologiyani tezkorlik bilan almashtirib, uning o'rniga zamonaviylarni o'rnatish;
- turli ehtiyot qismlar, tayyor mahsulotlarning ma'lum zaxirasiga ega bo'lish;
- tobora narxi tushib borayotgan mahsulotlarning sifatini yaxshilash va hokazo.

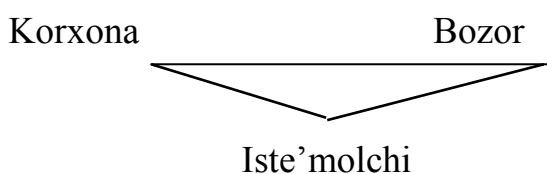
Demak, korxonada faoliyati bevosita tovar, xizmat bozorlarini o'rganish, uning qonun-qoidalariga amal qilishga ko'p jihatdan bog'liq ekan. Bozor, uning qonun-qoidalariga, ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilar o'rtasidagi munosabatlarni marketing fani o'rgatadi.

Ammo marketing iqtisodiy faoliyat tizimi bo'lganligi bois keng tushunchadir. Bir tomondan u bozor, undagi talab va taklif, iste'molchi xohishi, ishlab chiqarish yo'nalishini har tomonlama va mukammal o'rganishni bildirsa, ikkinchi tomondan bozorga va undagi taklifga ta'sir ko'rsatish, ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilarning talab va takliflarini muvofiqlashtirish strategiyalari va taktikalarini ishlab chiqishni anglatadi.

Korxonada marketingning asosiy maqsadi - vaqtning berilgan oralig'ida korxonaning rentabelligini oshirishdir.

Marketing asosi - aniq yo'nalishga va kompleksga ega bo'lishdir. Marketing tadqiqotlariga korxonaning barcha faoliyatini ishlab chiqarishdan tortib bozorda sotilishigacha bo'lgan bosqichlar bo'ysundirilishi kerak. Buning ma'nosikorxonada qanday ish bajarilishidan qat'i nazar, ular har tomonlama tahlil qilinishi, o'rganilishi va uning asosida qaror qabul qilinishi kerak. Marketologlar «Biz mahsulotni sotmaymiz - biz iste'molchi talabini qondiramiz» deyishadi. Bu ularning asosiy shiori hisoblanadi.

Marketingning vazifalarini quyidagi uchburchak orqali sxematik ifodalash mumkin:



Marketingning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

- bozorni kompleks tadqiq qilish;
- mahsulot turini rejalashtirish;
- talabni to'laqonli qondirish uchun tadbirlar ishlab chiqarish;
- qondirilmagan talabni o'rganish, ya'ni potentsial iste'molchini topish;
- mahsulotni sotish bo'yicha tadbir ishlab chiqish;
- ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarishni takomillashtirish.

Zamonaviy marketing paydo bo'lganidan buyon bir necha bosqichni bosib o'tdi. Bu o'zgarishlar mahsulotni seriyali va ommaviy ishlab chiqarilishi bilan bog'liq.

Marketingni maqsadga muvofiq ravishda rivojlantirish asoslari XX asrning boshlariga to'g'ri keladi, chunki bu davrda keng miqyosda ishlab chiqarish rivojlanib, raqobot rivojlana boshladi.

1-bosqich.

Bu bosqich ishlab chiqarishning mujassamlashuvi, mexanizatsiyalashuvi va avtomatlashtirilishi bilan xarakterlanadi. Bu davrda marketing tushunchasi mahsulotni ishlab chiqaruvchidan xaridorgacha bo'lgan jarayonni nazorat qilish bilan shug'ullanuvchi tadbirkorlikdan iborat degan mavzuni shakllantiradi.

2-bosqich.

Bu bosqich 1929-1933 yillarda yuzaga kelgan takror ishlab chiqarishdagi inqiroz bilan bog'liq. Marketing bunda sotuv bilan bog'liq bo'lgan mazmunini yo'qotadi. Marketing bilan shug'ullanuvchi tijorat tashkilotlari tashkil etila boshlandi. 1926 yilda AQShda Marketing va reklama bo'yicha Milliy Assotsiatsiya tashkil etildi. Bu tashkilot 1973 yilda Amerika marketing uyushmasiga aylantirilib, qayta tashkil etildi. Bugungi kunda bu tashkilot o'z atrofiga 25 mingga yaqin tadqiqotchilar, biznes vakillari va o'qituvchilarini birlashtirgan.

3-bosqich.

Bu bosqichda marketing boshqaruv rusumidan ishlab chiqarish bozoriga arendatorlangan tizimiga o'zgaradi. U quyidagi holatlarni o'z ichiga oladi:

- korxonalar xaridorga kerak bo'lgan mahsulotnigina ishlab chiqaradi;
- sotuvchi bozori xaridor bozoriga aylanadi;
- korxonalar, firmalar ko'p mahsulot ishlab chiqarishga yo'naltiriladi;
- bozorda mahsulot ko'payib, raqobat keskinlashadi;
- aholi va korxonalarda daromad ulushi ortib boradi.

4-bosqich.

Bu bosqich marketingni mintaqalararo (transkontenental) korporatsiyalarning faoliyatlarini muvofiqlashtiruvchi tizimga aylanishi bilan xarakterlanadi. Bunda marketing rejaları xaridorning talablari maqsadlarini birlashtiradi, davlat tomonidan bozorning boshqarilishi va resurslarni baholanishi mazkur rejalariga kiritiladi. Bugungi kunda AQSh, Yaponiya, sharbiy Evropa va boshqa rivojlangan davlatlar o'z faoliyatlarini marketingga asoslaydilar. Marketing xarajat talab etiladigan sohaga aylandi. Masalan, 1970 yillarda AQShda 1 dollar bahosidagi mahsulotning 55 tsenti marketingga, 45 tsenti ishlab chiqarish, sotish bilan bog'liq xarajatlarni va foydani tashkil etadi.

**Marketing tamoyillari.** Har bir fanning predmeti va uning uslublari bo'lganligi kabi marketing ham alohida fan sifatida har bir oliy va o'rta maxsus bilim yurtlari, biznes maktablarida o'rgatilmoqda. Bu fanning o'ziga xosligi shundan iboratki, u fan sifatida ham belgilangan. Bu maqsadga erishishni vazifa qilib qo'yadi. Shu bois ham bizning davlatimizda marketing mutaxassisligi oliy va iqtisodiy ta'lim tizimida asosiy kasb etib joriy etiladi. Bu sohada bilimli bo'lgan odamning marketing tamoyillarini chuqur bilishi taqozo etiladi. Marketing tamoyillari bozorga kirish faoliyatini yurituvchi uchun eng oliy vazifadir.

Bozorga kirish nihoyatda katta harakatni talab qiladi. Bu harakatda marketing dasturini tuzish bosh vazifadir. Ushbu xujjat (barcha jarayonlarni o'z ichiga olgan) bozorga kirish yo'llarini o'zida mujassamlashtiradi. Bozorni chuqur o'rganish asosida unga kirib olish yo'llari belgilanadi. Shunga ko'ra bozorga kirib olishning ko'plab yo'llari mavjud: bozorga davlatning iqtisodiy siyosati asosida, raqobat kurashi asosida, raqobatsiz yangi mahsulot yaratish bilan mavjud tovarlarning iqtisodiy va

tashkiliy turlarini o'zgartirish evaziga va boshqa ko'plab yo'llar bilan kirish mumkin. Bularda har bir yo'lning o'z xususiyati bo'lgani kabi ularning yagona iqtisodiy tashkiliy asosi ham mavjud. Bozorga kirish barcha faoliyatining iqtisodiy barkamolligi raqobat kurashiga shu faoliyatining bardosh bera olishi, ishlab chiqarish jarayonining zamonaviy texnologiya va ilmiy texnika taraqqiyoti natijalariga tayanganligi, ishchi xodimlarning malakasi, xom ashyo va materiallar sifati va boshqa ko'plab omillarga bog'liqdir. Shuning bilan birga marketing faoliyatini qanchalik darajada mukamalligi ham bozorga kirishni ta'minlovchi omillarning asosiylaridan hisoblanadi. Marketing tamoyillaridan yana biri bozorda mustahkam o'rnashishdir. Bu tamoyil avvalombor bozor talablariga asoslangan.

Bozor talablari narx-navo, tovar sifatida va qo'shimcha xizmatning mavjudligidir. Demak, yaratilgan va sotilayotgan tovarning narx-navosi, sifatli bo'lishi har bir ishlab chiqaruvchining eng dolzarb vazifalaridan hisoblanadi. Bozordagi talab va taklif orasidagi muqobilik narx-navoning shakllanishiga ta'sir ko'rsatadi. Shu bois bozorni o'rganish, eng avvalo, bozor shart-sharoitlarini bajarish imkoniyati katta ahamiyatga egadir. Bozor talablarining beqarorligini va shu vaqtning o'zida tovarlar raqobati asosida iqtisodiy imkoniyatlarini belgilash bozordagi har bir sotuvchining asosiy niyatlaridan hisoblanadi.

Bu tamoyil mazmunan monopol ta'sir ko'rsatuvchi darajasiga etishish ma'nosini ham anglatishi mumkin. Biroq monopol ta'sir ham bozorda yagona hukmron darajasini yanada mustahkamlashning asoslarini barpo etish bilan bog'liq. Shuni alohida ta'kidlash kerakki, bozorga ta'sir ko'rsatish qobiliyati cheksiz bo'lmaydi, balki talab va taklif negizida yaratilayotgan tovarning sotilishi aholining sotib olish qobiliyati doirasida. Tovarni hozirgi vaqtdagi va istiqboldagi iste'mol qobiliyati va boshqa omillar uning bozordagi narxini muntazam chegaralab turadi. Bu esa o'z navbatida yangi mahsulot yaratish bo'yicha beto'xtov izlanishlar olib borishga undaydi. Bozorni uzluksiz o'rganib borish evaziga shu vaqtning o'zida mavqeini mustahkamlab ham boradi.

Bunday mavqe jahon ahamiyatiga ega bo'lgan tovarlar ishlab chiqarishga erishish, ularning sifatiga va narxiga to'la kafolat berish, hamda mustahkam moddiy texnika bazasiga suyangan faoliyatni kengaytirish demakdir.

**Marketingning maqsadlari.** Marketing maqsadlari faoliyatining har bir turi biron yaxshi natijaga erishishga yo'naltirilgan sa'y-harakatlar majmuasidir. Marketing faoliyatidagi serqirralik aynan shu mazmundagi maqsadlar turini belgilaydi. Maqsadlar esa marketing jarayonining har bir bosqichi uchun belgilangan bo'lib marketing tamoyillari asosida belgilanadi. Jumladan, bozorga kirishda va unda mustahkam o'rnashishda qo'yiladigan asosiy maqsadlar turkumiga ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, mahsulot turlarini bozor talabiga mos holda rivojlantirib borish, eng kam moddiy, moliyaviy va mehnat resurslari xarajatiga erishish, zamonaviy va mustahkam moddiy texnika bazasini bunyod etish va uning ilmiy texnika taraqqiyoti natijalari bilan muntazam rivojlantirib borish va boshqalardir.

Marketing maqsadlari marketing faoliyatini har bir jarayonida ham mavjud bo'ladi. Agar ishlab chiqarish jarayonida sifatli, arzon va ishlatilishi bo'yicha qulay mahsulot yaratish asosiy maqsad hisoblansa, shu mahsulotni tashish va saqlash

sharoitlarini mahsulot tannarxiga (bahosiga) qo'shiladigan xarajatlar turkumida eng kam sarf asosida bo'lishini ta'minlash, uning sotilishini tezlashtirish asoslarini belgilash ham katta ahamiyatga molik maqsadlardan hisoblanadi. Shu bilan birga, har bir maqsad, o'z navbatida, zaruriy usullar yig'indisi asosida hisob-kitob ishlarini bajarilishini nazarda tutadi. Masalan, ishlab chiqarish jarayonida sarf-xarajatlarni hisoblash, xom ashyo ta'minotida me'yorlar turkumi, mehnatni tashkil qilishda mehnat turlari bo'yicha haq to'lashni barpo etish va hokazolar ishlab chiqarishning iqtisodiy tashkiliy usullari hisoblanadi. Savdo jarayonida esa bir kunlik sotish ta'siri va hajmini belgilash uchun olib boriladigan izlanishlar sotishni tashkil qilishga qaratilgan qator me'yoriy hujjatlar (hisob-kitoblar) bilan bog'liq ishlarning tashkiliy asosini belgilashni nazarda tutadi.

Marketing maqsadlari bevosita bozor turlariga qarab belgilanadi. Agar mahalliy bozorni egallash ishlab chiqaruvchi uchun asosiy maqsad hisoblansa, uni kengaytirish, hududiy va milliy bozorlarga kirib borish, jahon bozoriga chiqish, o'rnashish va ma'lum turdagi tovar bilan mustahkamlanib olish ishlab chiqaruvchi (korxonalar, firma) uchun oliy maqsadlardan hisoblanadi. Shuni ta'kidlash lozimki, O'zbekiston Respublikasi qonunlari majmui aynan shu yo'nalishda eng ta'sirli hisoblanadi. Chunki hozirgi kunning dolzarb masalalaridan chetga tovar chiqarishni yo'lga qo'yish har bir ishlab chiqaruvchi uchun eng asosiy vazifa qilib qo'yilgan. Shu bois jahon bozorida savdo qilish sharaflilik ko'rsatkich hisoblanishi ham davlatimiz ravnaqi uchun hal qiluvchi omil bo'lib bormoqda.

## 11.2. Bozor munosabatlari imkoniyatlarining tahlili

Asosiy tamoyillar quyidagilardan iborat:

1. «Iste'molchi – shoh»;
2. «Ishlab chiqarilgan mahsulotni sotish emas, sotiladigan mahsulotlarni ishlab chiqarish»;
3. «Mahsulot yaratish bilan uning iste'molchisini ham yaratish kerak»;
4. «Tovar bozorlariga differentsiyalashgan holda yondashish kerak»;
5. «Korxonada iste'molchining talabini qondirish bilangina o'z foydasi va obro'siga ega bo'lishi kerak». Buning ma'nosi shuki, korxonada iste'molchi talabiga ko'ra turli mahsulotni tez vaqtda ishlab chiqarish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak.

Ta'kidlash lozimki, bu tamoyillar marketingni to'liq ifodalamaydi. Marketing sohasidagi yirik olimlar va mutaxassislar, xususan, Saymon Madjaro, Filipp Kotler, Teodor Levit, G.Abramashvili va boshqalarning bu boradagi tadqiqotlarini to'liq o'rganish marketing sohasidagi bilimlarni oshirishga yordam beradi. Ta'kidlash lozimki, chet el marketingi bo'yicha ishlanmalarni bevosita bizning iqtisodiyotimizga kirgizib bo'lmaydi. Buning asosiy sababi shundaki, bizning respublikamiz iqtisodiyotida «O'zbekiston modeli» degan tushuncha bilan o'zaro birlashgan kompleks masalalar kiradi. Undan tashqari hududimizning o'z xususiyatlari borki, ularni inobatga olmasdan marketingni samarali ishlatib bo'lmaydi.

Xaridorning biror bir tovarni sotib olish va bozordagi xatti-harakati bir nechta omillarga bog'liq bo'ladi, endi shu omillarni ko'rib chiqaylik.

1) *Odami yoshi*. Yillar o'tishi bilan odamlarning oziq-ovqatga, mebelga, tibbiyot xizmatlariga, kiyim-kechakka va boshqa ko'pgina narsalarga bo'lgan ehtiyoji o'zgarib turadi.

2) *Kasbi*. Chilangar uchun ko'proq temir-tersak zarur bo'lsa, duradgor ko'proq yog'och xom ashyosiga ehtiyoj sezadi.

3) *Hayot tarzi*. Hayot tarzi bilan talab orasida kuchli bog'lanish bor. Bo'sh vaqtni sportga bag'ishlagan odamlarga sport kiyimlari, maxsus oyoq kiyimlari, sport anjomlari kerak bo'lsa, musiqa shonavdalariga plastinkalar, kassetalar va boshqa shu kabilar kerak bo'ladi.

4) *Biror bir guruhga tegishli bo'lish*. Bu erda guruh deb shunday odamlar jamoasi nazarda tutiladiki, ularning umumiy qiziqishlari bo'ladi yoki ular bir millat, biror diniy yo'nalish bo'yicha birlashgan bo'lishadi.

5) *Oila*. Oilaning tovarni xarid qilishda ta'siri kattadir. Ko'pincha yirik va qimmatbaho tovarni sotib olishda oilada bir-biri bilan maslahatlashishadi, keyin u yoki bu tovarni sotib oladilar. Oila a'zolari soni ham bunda katta ahamiyatga ega bo'ladi. Masalan, a'zolari kam oila uchun kichik hajmli muzlatkich sotib olish kifoya, a'zolari ko'p bo'lgan oila esa katta hajmli muzlatkichni sotib olishni xohlaydilar.

6) *Xaridorlarning shaxsiy xislatlari*. Bu omilni o'rganish juda ham qiyin, buning uchun ba'zi kuzatishlarni olib borish zarur. Masalan, reklama bo'yicha mutaxassis reklama tayyorlash jarayonida nimalarga e'tibor berishi kerakligini misolda izohlaylik. Har xil odamlar bir xil ma'lumotni har xil qabul qiladi. Ba'zi odamlar ko'z orqali ko'rilgan ma'lumotni yaxshi qabul qilsa, boshqalari eshitish orqali ma'lumotni yaxshi qabul qiladi. Shuni e'tiborga olib, televizion reklama

tayyorlashda ko'rsatuvlar matn bilan ta'minlanadi va yozuvda ifodalaniladi, suxondon esa shu matnni o'qiydi. Shunda ma'lumot har xil xislatli xaridorga etib boradi.

Firmalar oldida turgan va echilishi lozim bo'lgan muammolar uzluksiz va o'zaro bog'liq bo'lishi kerak. Masalan, salqin ichimliklar bilan savdo qiluvchi ishbiarmonlar faoliyatini misol qilaylik. Ishbiarmon ichimlik tayyorlovchi firmadan 1 shishasi uchun 10 so'm pul to'lab turli xil ichimliklarni olib keladi. Qolgani o'ziga bog'liq, qanday ichimlikni qaysi narxda sotishiga qarab har xil miqdorda foyda olishi mumkin. Aytaylik, ishbiarmon o'z tajribasidan qoniqmaydi, juda ham kam ichimlik sotdi. U holda nima qilmoq kerak? Qanday qilib xaridorlar sonini oshirish mumkin?

Ishbiarmon o'z muvaffaqiyatsizlik sabablarini aniqlash uchun ma'lumot yig'ish ishlarini boshlaydi. Ma'lumotlar yig'ish, masalan, quyidagilardan iborat bo'lishi mumkin:

1) Odamlar qachon ko'proq salqin ichimlik sotib olishini va qaysi ichimlikdan qancha sotib olishini aniqlash.

2) Boshqalar ichimliklarni qanday sotayotganini aniqlash.

3) Raqobatchilarning ishlari qanday ekanligini aniqlash.

4) Agar bir shisha ichimlikni narxini 1 so'mga kamaytirsang, ichimlikni sotilishi ko'paydimi? Agar ko'paysa, qanchaga ko'payadi kabi savollarga javob berish. Avvalambor ma'lumotlarni olinish manbalarining ba'zilarini keltirshimiz lozim. To'plangan ma'lumotni manbai xilma-xil bo'ladi. Bozor tadqiqotchisi bo'lgan marketing mutaxassisi ularni turli gazetalardan, maxsus jurnallardan, mijozlar bilan bevosita muloqat qilish orqali yoki yana boshqa manbalardan olgan bo'lishi mumkin. Ma'lumotlarni yig'ish eksperimentlar, kuzatishlar, so'rab-surishtirishlar orqali amalga oshiriladi. Masalan, ichimlik sotishdagi birinchi savolga kuzatishlar orqali javob olinsa, ikkinchi va uchinchi savollarga so'rab-surishtirish ma'lumot yig'ishda juda ham qulay va samarali usuldir. So'rab-surishtirish ko'p hollarda anketa va intervyular orqali amalga oshiriladi va ishlab chiqarishga pulni sarflab, foydali ishlab chiqarishni bo'sh qo'yish katta xatodir. Strategik rejalashtirish tizimining maqsadi - bu kuchli ishlab chiqarishini rivojlantirish va kuchsiz, yaroqsiz ishlab chiqarishni qisqartirish faoliyatini tasdiqlashdir.

Marketingda ishlab chiqarish deganda har bir ishlab chiqarilgan tovar, tovar markasi, reja, ishlab chiqarish tushuniladi. Bularning har biridan o'zining ishlab chiqarishda qanday foydalanishning strategik echimini firma allaqachon qabul qilgan. Endi bularning har biri bo'yicha aniq ishlab chiqarilgan marketing rejasi bo'lishi kerak.

Davlatning butun hududi bo'yicha savdo-sotiq qilayotgan kompaniyalarda sotuvchilarning bo'ysinish odati geografik tamoyil bo'yicha tashkilot shaklini oladi. Geografik tamoyil bo'yicha tashkilotlarda ishlovchi savdo-sotiq agentlari o'zlari xizmat ko'rsatayotgan xududlarda yashashlari kerak. Bu esa o'zlarining mijozlarini yaxshi o'rganib olishi, mablag' xarajatlari bilan samarali ishlashi uchun yordam beradi.

Tovar ishlab chiqaruvchi tashkilot keng nomenklaturali tovarlar yoki har xil firmalar, tovar bo'yicha markaziy tashkilotlar bilan ishlashadi. Tovar ishlab chiqaradigan tashkilot funktsiyali tashkilotni almashtirmaydi, balki u yana bir

boshqarish bosqichi hisoblanadi. Hamma tovarni ishlab chiqarishni tovar nomenklaturasi bo'yicha boshqaruvchi boshqaradi. Bu boshqaruvchiga bir necha tovar bo'yicha boshqaruvchilar, qaysiki o'zining muayyan tovar ishlab chiqarish uchun javobgar bo'lganlar bo'ysinadi. Har bir tovar bo'yicha boshqaruvchi o'z boshqaruv faoliyati rejalarni ishlab chiqaradi va bu rejalarni nazorat qilib, unga erishishni ta'minlaydi, aks holda, uni boshqatdan ko'rib chiqadi. Tovar ishlab chiqaruvchi tashkilotlarda bir nechta yutuqli tomonlari bo'lib, tovar boshqaruvchisi bir mahsulot bo'yicha butun marketing kompleksini yo'naltiradi. Bular quydagilarga bo'linadi:

1. Marketing xizmatini boshqaruvchisi;
2. Reklama xizmati boshqaruvchisi;
3. Marketing tadqiqotlari xizmati boshqaruvchisi;
4. Yangi tovarlar boshqaruvchisi;

Bundan tashqari mijozlar uchun serviz xizmati boshqaruvchisi, marketing rejalashtirish xizmati boshqaruvchisi va tovar harakati xizmati boshqaruvchilari ham bor. Boshqarishning osonligi funktsiyali tashkilotni asosiy yutug'i hisoblanadi.

Boshqa tomondan tovar xili ko'paygan sari bu sxema o'zining samarasini yo'qotib boradi. Alohida bozor va tovar uchun asosiy rejalarni ishlab chiqish qiyinlashadi va firma marketing faoliyatini boshqarishni ham, o'zining strukturasi ham shu tamoyil bo'yicha o'zgartiradi. Buni quydagi misolda ko'rib chiqamiz.

«Xaynts» kompaniyasi o'zining marketing xizmatini uchta bo'limga bo'ldi:

1. Gastronom savdo - sotiq xizmati bo'limi.
2. Tashkilotlarga xizmat qilish bo'limi.
3. Birlashmalarga xizmat qilish.

Har xil bo'limda bozor bo'yicha mutaxassislar guruhi bor. Ko'pgina mahsulotlarni ko'p bozorlarda sotadigan firmalar orasida bir muammo paydo bo'ladi, tovar ishlab chiqarishda tashkilot tizimidan foydalanish kerakmi? Bu o'z navbatida tovarlar haqida kuchli bilimga ega bo'lishni taqozo qiladi. Bu esa firmada tovar bo'yicha boshqaruvchilar bilan birga bozor bo'yicha boshqaruvchilar ham bo'lishi kerakligini anglatadi.

Marketingning rejasini hayotga tadbiq qilishda ko'pgina kutilmagan hodisalar bo'lishi mumkin. Firma o'zining tadbirlarini nazorat qilishi shart, o'zining maqsadlariga erishish uchun marketing nazoratini uch xilga bo'lish mumkin.

1. Yillik rejalarni bajarilishi ustidan nazorat.
2. Daromad nazorati.
3. Strategik rejalarni ustidan nazorat.

Yillik rejalarning bajarilishini nazorat qilish masalasi - bu firmaning hamma ko'rsatkichlarga chiqishiga ishonch hosil qilish. Daromad nazorati - bu har xil tovarlardan keladigan daromadlar, iste'molchilar bozori tahlilini o'zida aks ettiradi. Strategik rejalarni ustidan nazorat - bu «orqaga chekinish», firmani bozorga yondashtirishni tanqidiy baholash uchun kerak bo'ladi.

Zamonaviy marketing tamoyillarida bozorning umumiy holatini o'rganishga alohida e'tibor beriladi. Bozorni o'rganishdan asosiy maqsad, uning kon'yunkturasiga (holatiga) baho berish va rivojlanish istiqbolini ishlab chiqishdan iborat. Bunday dasturning bajarilishi ko'p omillarga bog'liq, shunga qaramay bozorni

har tomonlama o'rganish va tahlilni quyidagicha boshlash mumkin:

*Tovarni o'rganish.* Raqiblar tovarlariga qaraganda yangiligi va raqobatbardoshligi, uning mahalliy qonunchilik, tartib va qoidalar talabiga to'g'ri kelishi, hozirgi va bo'lajak xaridorlar ehtiyojlarini qondira olish qobiliyatlari xaridorlar talabi va davlat hujjatlari asosida modifikatsiyalash va hokazo.

*Xaridorlarni o'rganish.* Tovarining asosiy xaridorlari va uni ishlatish usullari, tovarning qaysi belgilari uni sotib olishga majbur qilmoqda.

*Bozor kon'yunkturasi.* Ayrim bozorlarda muayyan holatlarning mavjudligi. Bozor kon'yunkturasi muayyan davrdagi bozor holati, bozorda muvozanatning mavjudligi yoki buzilganligi bilan xarakterlanadi. Shunga ko'ra, bozor kon'yunkturasi ijobiy va salbiy, qulay va noqulay bo'lishi mumkin. Bozor kon'yunkturasi talab oshishi bilan xarakterlansa, u sotuvchi uchun qulay, chunki u tovarni qimmatga sotib, ortiqcha daromad ko'radi. Agar bozorda taklif ortiqlik qiladigan bo'lsa, kon'yunktura xaridor uchun qulay bo'ladi, tovarni arzonga olib, bundan naf ko'radi. Bozor kon'yunkturasi ayrim tovarlarga nisbatan ham sodir bo'lishi mumkin. Bozor kon'yunkturasi ayrim tovar ishlab chiqarilishiga va sotib oluvchilarning xarid qobiliyatiga, narx-navoga, modaning o'zgarishiga qarab har xil bo'ladi. Bozorning kelajakdagi holatini ishlab chiqarishning texnikaviy ahvoli, unga sarflangan qo'shimcha resurslar va ularning qaytim berish muddatlari, tovar zaxiralari dinamikasi, eksport-import, shuningdek narx-navodagi o'zgarishlar tendentsiyasiga qarab aniqlash mumkin. Bu bilan tovarlar taklifi o'rganiladi. Investitsiya summasi va tarkibiga, mehnat predmetiga bo'lgan talab va korxonalar, tashkilotlar pul sarfining yo'nalishiga qarab, shuningdek, aholi xarid qobiliyatiga, uning tovarlar bilan ta'minlanishi darajasini hisobga olib talab o'rganiladi. Bozor kon'yunkturasi ehtimollari milliy, regional va jahon bozorlariga, ayrim tovarlarga nisbatan aniqlanadi. Bozor kon'yunkturasi oldindan ko'ra bilish, iqtisodiy tanglikka yo'liqmaslik, bozor muvozanatini ta'minlab borish sharti hisoblanadi. Bozorning umumiy holatini o'rganishda, uning geografik joylashishi, hajmi, tovarlar va firmalar tarkibi, raqobatning shiddati, kon'yunkturasi va uning istiqboliga ahamiyat beriladi. Ma'lum davrda tovarlar va xizmatlar sotilishdagi imkoniyatlarni ifodalovchi iqtisodiy shart-sharoitlar majmui bozor kon'yunkturasi bildiradi. U aniq iqtisodiy ko'rsatkichlar talab va taklif muvozanati, baholar darajasi, bozor hajmi va boshqalar bilan ifodalanadi. Bozor kon'yunkturasi mamlakat iqtisodiy holatiga to'g'ridan-to'g'ri bog'liq. Bozor va, eng avvalo, butun bozor kon'yunkturasi kompleks tahlil etish, ishbilarmon doiralarda fikricha, biznesmenga xatolarga yo'l qo'ymaslik, xo'jalik masalalarida bir qarorga kelishda tavakkalchilikni kamaytirishga yordam beradigan muhim omil hisoblanadi. Iqtisodiy kon'yunktura tadqiqoti tovar ayriboshlash sohalarida va ularning takror ishlab chiqarish jarayoni boshqa bosqichlari bilan o'zaro aloqalarni rivojlantirish umumiy qonunlarni o'rganish bilangina cheklanmaydi, balki u yoki bu tovar bozorida tarkib topgan ahvolni har tomonlama chuqur tahlil etishga, yuz berishi mumkin bo'lgan vaziyatni oldindan taxmin qilishga qaratilganidir.

Tovar bozori o'zida, birinchidan, muayyan tovarni ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilar o'rtasidagi, ikkinchidan ishlab chiqaruvchi va iste'mol qiluvchi guruhlar ichidagi iqtisodiy aloqalar tizimini aks ettiradi. Birinchi hol aloqalarning



asosiy shakli bo'lib, xarid qilish va sotish hisoblanadi. Ikkinchi shakli esa o'zaroraqabat shakli hisoblanadi. O'ziga xos tarkib topish sharoitlari va iqtisodiy kon'yunktura rivojining qanday omillarga asoslanishiga ko'ra milliy xo'jaliklar va tovar bozorlari g'oyat xilma-xil hisoblanadi. Har bir bozor va uning kon'yunkturasi rivoji har bir bosqichi uchun muayyan xususiyatlarni va uzoq muddatli yo'nalishlar ko'lamini, o'tkinchi va nisbatan davomli o'zgarishlarni hamda bularning ahamiyatini, o'zaro hamkorlik darajasini aniqlashdagi tutgan o'rnini belgilab beruvchi omillarni qanchalik uyg'unlashtira olishi muhimdir.

Iqtisodiy kon'yunkturani tadqiq etish metodologiyasi bozorlar turlanishini o'tkazish zarurligini taqozo qiladi. Kon'yukturaviy tadqiqotlarning amaliy yo'nalishi ularga qanday yondashish va qanday uslubdan foydalanish kerakligini ham aniqlab beradi. Boshqacha aytganda tadqiqotlarning maqsadi o'tkaziladigan turlanish zaminida nimalar yotganligini belgilaydi.

Bozor kon'yunkturasi mamlakat iqtisodiy holatiga to'g'ridan to'g'ri bog'liq. Shuning uchun tovar bozorning tahlili quyidagi ikki yo'l bilan olib borilishi mumkin:

1) Agar kon'yunkturaning o'zgarish darajasi va tendentsiya-larini bilish ko'zlansa, u holda, uning belgilangan davrdagi dina-mikasi o'rganiladi;

2) Agar kon'yunkturaning ma'lum muddatga bo'lgan ahvolini bilish zarur bo'lsa, unda tovarning bozordagi hayotiy yo'li o'rgani-ladi, aniq bosqichi belgilanadi va tahlil qilinadi.

Butun yig'ilgan axborotlar uch qismga bo'linadi. Birinchisiga, kon'yunkturani oldingi davrda tasvirlangan ma'lumotlari kirib, hozir ularning hech qanday aloqasi yo'q. Ikkinchisiga, kon'yukturaning hozirgi ahvolini bildiradi, ammo u istiqbolga ta'sir ko'rsata olmaydi. Uchinchisi, kon'yukturaning kelajakdagi o'zgarishini aniqlaydi. Kon'yunkturaning tahliliy bozorning ayrim tomonini ifodalovchi ko'rsatgichlarigina emas, balki uning kompleks holatini tasvirlovchi barcha axborotlar va statistika ma'lumotlariga asoslanishi kerak.

Kon'yuktura axborotnomasi - kon'yukturaning tahliliy shakli hisoblanadi. Bu hujjat bozorning holatiga ta'sir etuvchi barcha omillar to'g'risidagi, ularning o'zaro aloqalari hamda konyukturaning umumiy o'zgarishini ifodalovchi qonuniyatlarini o'zida mujassamlashtiradi. Mamlakat iqtisodiy doirasida kon'yukturani tahlil qilish quyidagi ko'rsatkichlarga asoslanadi:

Makroiqtisodiy ko'rsatkichlar, yalpi milliy mahsulot, yalpi milliy daromad, qishloq xo'jaligi, investitsiya, transport, tovar muomalasi ko'rsatkichlari, ichki va tashqi bozorlarda tovarlar sotilish hajmi, pul muomalalari kapital aylanishi, baholar dinamikasi, ishsizlik va inflyatsiya darajalari. Makroiqtisodiy ko'rsatkichlarga tovar bozorlari holati, talab va taklif, baho, talabning qondirilishi darajasi, tovar ishlab chiqarish, yangi korxonalar qurilishi va boshqalar kiradi. Yuqoridagi ko'rsatkichlarning umumiylik tomoni shundaki, ular bir-biri bilan bog'liq va davlat iqtisodiyoti bir bosqichdan ikkinchisiga o'tganda ularda o'zgarish ro'y beradi. Yalpi milliy mahsulot, shaxsiy iste'mol, davlat buyurtmalari, yalpi kapital qurilishi, tovar va xizmatlarni eksport va import qilish ko'rsatkichlarini o'z ichiga oladi. Bu ko'rsatkichlarni hisoblashda noaniqliklar ro'y bersa ham oxirgi talab hajmi har doim mamlakat iqtisodiyoti holatini baholashda muhim o'rinni egalaydi. Mamlakat iqtisodiyoti kon'yukturasi ro'y beradigan barcha o'zgarishlar manbai bo'lib, ishlab

chiqarish sohalari hisoblanadi. Iqtisodiyotda sanoatning ulushi qanchalik yuqori bo'lsa, uning ko'rsatkichlarining ahamiyati shunchalik yuqori bo'ladi. Sanoat ishlab chiqarishning asosiy ko'rsatkichlari:

*Sanoat ishlab chiqarish indeksi.* Ishlab chiqarilgan mahsulotlarning mutlaq hajmi. Ishlab chiqarish imkoniyatlari va haqiqatda o'zlashtirilgan sohalar bo'yicha mehnat unumdorligi, buyurtmachilar, investitsiya va boshqalar tahlil qilinadi, hamda bozorning holatiga ta'siri aniqlanadi. Qishloq xo'jalik mahsulotlari bozori holati faqat shu sohaning iqtisodiy ko'rsatkichlari asosida tahlil qilinmaydi, uning ko'proq qishloq xo'jaligi mahsulotlarini qayta ishlovchi sanoat korxonalarini va ta'minoti bilan shug'ullanuvchi tarmoqlar va natijalariga bog'langan holda o'rganilishi va tahlil qilinishi shart. Investitsiyaning rivojlanishi bozor holatiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi. Agarda ishlab chiqarish sohalari tugatilmagan ob'ektlar soni kamaysa, sanoat mahsuloti ko'payadi va bozorda taklif talabdan yuqorilashadi. Yuk tashish transport rivojlanish ko'rsatkichlarini bozor kon'yukturasi uchun ahamiyati katta. Chunki uning ish natijalari xom ashyo, materiallar va tovarlar etkazib berishdan iborat. Ichki chakana tovar oborot ko'rsatkichlari mamlakat iqtisodiyotining, aholi turmush darajasining eng asosiy belgilaridan va bozor kon'yunkturasining negizidir. Chunki chakana tovar oborot hajmi, tarkibi, undagi o'zgarishlar va barcha ko'rsatkichlar bozorining asosiy holati talab va taklif muvozanati borligi aniqlanadi.

Pul muomalalari ko'rsatkichlari emissiya, inflyatsiya, kreditlar foiz stavkalari, valyutalar kursi, bank depozitlari, bankrotlik va boshqalar bozor kon'yukturasiga sezilarli ta'sir etuvchi omillardir.

Tashqi savdo ko'rsatkichlari ichki bozor kon'yukturasining shakllanishida o'ziga xos o'ringa ega.

Har doim iqtisodiy kon'yuktura (umumxo'jalik yoki tovar holati) bozordagi raqobat va baholar dinamikasi shart-sharoitlari ta'sirida shakllanayotgan talab va taklif) munosabatlariga bog'liq bo'ladi. Ana shu iqtisodiy jarayonlar «bozor» tushunchasi va bozor mexanizmi elementlaridan iborat. Umuman istiqbolni aniqlash ma'lum ob'ektning bo'lajak holatini ilmiy asosda obrazini yaratish demakdir. Har qanday mamlakat ichki iqtisodiy holatini va ishlab chiqarish istiqbolini belgilashda jahon bozoridagi o'zgarishlarni aniq tassavur qilish va baholay olish, uning progressiv tendentsiyalariga mos ilmiy ishlab chiqarish omillarini ishga solish ob'ektiv zaruriyat hisoblanadi. Bozor istiqbolini aniqlashda quyidagi talablar e'tiborga olinishi shart:

1. Kelajakda bozor kon'yukturasiga ta'sir etuvchi omillarni hisobga olgan holda ilmiy asoslangan, ishonchli va tizimli yondashish;
2. Istiqbolni aniqlashda bir nechta variantlardan foydalanish, ularning natijalari bir xil yoki yaqin bo'lishi;
3. Ishlatilgan uslublarning ilmiy asosi etarli bo'lishi;
4. Xulosalarning aniq va ravon tilda, ayniqsa, qaror qabul qiluvchilarga tushunarli ishlanganligi;
5. Bozor kon'yukturasi istiqboli o'z vaqtida aniqlanishi va korxonalar, assotsiatsiya, kompaniya va vazirliklar ishini boshqarishda qo'llanilishi.

Bozor istiqboli, eksport yoki import mahsulotlari, bozordagi baholar va boshqalar shaklida ishlab chiqilishi mumkin. Ular qisqa (uch yilgacha), o'rta (5-

yilgacha) va uzoq muddatlar (5-yildan ko'p)ga aniqlanishi mumkin. Istiqbolni aniqlash usuli uning maqsadida, istiqbolni ko'rish darajasini o'rganishga axborot ta'minotiga va boshqa shartlarga bog'liq. Istiqbolni aniqlash axborotlar dinamik qatorlarini vaqt ko'rinishida tasvirlovchi statistik ma'lumotlar bilan qisman ta'minlaydi.

### 11.3. Marketing izlanishlari

Marketing vazifalari yuqoridagilardan kelib chiqadi va ular bajarilishi lozim bo'lgan joriy va kelajakdagi barcha turdagi ishlarni nazarda tutadi. Birinchi holda marketing dasturini o'z vazifalariga va ikkinchi holda marketing dasturini bajarish bilan bog'liq vazifalarga bo'lish mumkin. Marketing tizimida har bir jarayon uchun aniq vazifalar belgilangan bo'lishi shart va bu vazifalar, aytib o'tilgandek, marketing tamoyillari va maqsadlaridan kelib chiqadi. Qabul qilingan qoidaga binoan tuzilgan marketing vazifalari - mahsulot yaratish, uni ishlab chiqarishga qo'yishi, ishlab chiqarilishini tashkil qilish, sotish va uni rivojlantirish, reklamaga ko'proq e'tibor berish, servis xizmatini tashkil qilish kabi jarayonlarda bajarilishi lozim bo'lgan ishlar turkumini belgilash bilan bog'liq vazifalarni belgilansa, tovar marketingni shu tovarni bozorda sotish bilan bog'liq jarayonlarning har birida aniq vazifalar belgilashni taqazo etadi.

Demak, marketing vazifalari amaldagi tamoyillarni nazarda tutib qabul qilingan maqsadlarga erishish uchun bajarilishi lozim bo'lgan ishlar to'plamidan tarkib topgan. Vazifalarning bir birini to'ldirish xususiyati va bog'liqligi har birining bajarilishini nazarda tutadi. Ular bajarilishini nazorat ostida bo'lishi esa marketing kafolati bo'lib xizmat qiladi.

Vazifalarning marketing dasturining bajarilishi bilan bog'liq turlari esa aynan shu marketingni qo'llash (joriy etish) bilan bevosita bog'liqdir. Bu jarayon, o'z navbatida asosiy maqsadlarga erishishga imkon yaratadi. Masalan, ishlab chiqarish marketingda shu dasturni tuzish bilan bog'liq tashkiliy ishlar, jumladan, shartnomalarning huquqiy asoslarini, kadrlar malakasini belgilovchi mezonlar turkumini, olingan hududda siyosiy holatni hisobga oladigan, xom ashyo va materiallar zaxirasini belgilash kabi vazifalari pirovard natijasida marketing dasturining bajarilishiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Demak, marketing vazifalari umumiy holda quyidagicha bo'lishi mumkin:

- ilmiy izlanishlarda bozor talabiga mos tovar yaratish va shu ishlab chiqarishning zamonaviy asoslarida bo'lishini ta'minlovchi barcha imkoniyatlardan to'la foydalanish;
- tovarning bozordagi ahamiyati va mavqeini yanada mustahkamlash uchun uning zamonaviyligini mustahkam va muntazam ushlab turish;
- ishlab chiqarishning zamonaviy texnika vositalari bilan qurollanib borishini ta'minlash;
- ishchi-xodimlar malakasini zamon talablari darajasida bo'lishiga erishish;
- xom ashyo va materiallar bilan ta'minlashning eng ilg'or usullaridan foydalanish va ularning keragidan ortiqcha to'planib qolishiga yo'l qo'ymaslik, eng optimal zaxira miqdoriga ega bo'lish;
- tovar sifatini muntazam yaxshilab borish;
- tovarlarni saqlash va shu jarayonlarda ularning hajmiga, sifatiga va boshqa jihatlariga putur etishini oldini olish;
- tovar sotish va uni raqobatlantirishning ilg'or uslub va shakllaridan foydalanishni yo'lga qo'yish;

- tovar ishlab chiqarishda ekologiya holatining yomonlashuviga yo'l qo'ymaslik hamda ekologik jihatdan ishonchli mahsulot yaratish;
- sotishni rag'batlantirishning asosiy maqsadi hisoblangan tovar sotish hajmini ko'paytirish.

Bunday vazifalarning har biri alohida olingan sharoitda o'z xususiyati va ma'nosiga ega bo'lishi mumkin.

Bunday hol belgilangan vazifalarning realligini ta'minlaydi va ularning to'la bajarilishi mazkur faoliyatning o'z maqsadiga erishishi bilan baholanadi.

**Marketing izlanishi nima?** Marketing faoliyatini aniqlashda marketing izlanish ishlari olib boriladi. Marketing izlanishi marketing jarayonini to'laligicha o'z ichiga oladi. Izlanish belgilangan ko'rsatkichlar va yo'nalishlar bo'yicha olib boriladi. Demak, marketing izlanishi bu bozorda yuz berayotgan va yuz berishi mumkin bo'lgan o'zgarishlarni belgilangan maqsad yo'nalishida olib borish demakdir.

Marketing izlanishi qabul qilingan (har bir aniq sharoitda) qoida va uslublar yordamida olib boriladi. Izlanishning maqsadi erishilgan yoxud erishilishi mumkin bo'lgan daraja va holatni tahlil qilish, shu tahlil negizilari va ilg'or tajribalarni o'rganish asosida mazkur holat uchun rivojlantirilishi mumkin bo'lgan uslub va shakllarni tanlash va ularni baholashdir. Marketing izlanishi qabul qilingan qoidaga binoan uch yo'nalishda olib boriladi:

Bozorni chuqur tadqiq qilish va undagi jarayonlarni o'rganish, hamda shu bozor ishtirokchisining imkoniyatlarini baholash. Shu kabi ilmiy izlanishlar majmuidan tashkil topgan marketing izlanishlari hozirgi kunda barcha marketing faoliyat yurgizuvchilar uchun yo'nalish hisoblanadi. Agar bozorni tadqiq etish, shu bozordagi holatni va uning kelajakdagi rivojini o'rganish va baholash bo'lsa, bozordagi iqtisodiy munosabatlar va raqobatchilarni o'rganish esa shu bozor ishtirokchisi uchun zarur bo'lgan rivojlanish yo'llarini belgilab olish imkonini beradi. O'z imkoniyatlarini baholash esa shu bozorda faoliyat yurgizish chegarasi va uni kengaytirish, ishlab chiqarish kuvvati va mahsulot turi hamda sifati kabi imkoniyatlarni baholash bilan chambarchas bog'liq. Marketing izlanishlarining tarkibi:

- a) bozor sharoitini tarkibi;
- b) talabni o'rganish va tahlil qilish;
- v) taklifni o'rganish va tahlil qilish;
- g) xaridorni tovarga qo'ygan shartlarini o'rganish;
- d) bozorni rivojlantirish istiqboli tahlili;
- e) savdo uslubi va shakllarni o'rganish;
- yo) raqobatchi firmalar faoliyatini o'rganish va baholash;
- j) tovar sotib oluvchi firmalar faoliyatini o'rganish;
- z) savdo, siyosat, huquq, transport, tijorat, tajribalar sharoitlarini o'rganishi;
- i) firma xo'jalik faoliyatining tahlili;
- k) mahsulotning raqobatbardoshligi tahlili;
- l) firmaning raqobatbardoshligining tahlili;
- m) firmaning raqobat imkoniyatlarini baholash.

Bulardan ba'zi birlari ustida to'xtalib o'tamiz:

Bozor sharoitini tadqiq etish shu bozorda faoliyat yurgizish bilan bog'liq, shart-sharoitlarni o'rganishni nazarda tutadi. Bu o'rganish bozorning asosiy talablari: sifat, narx-navo va servis xizmati ko'rsatish bo'yicha imkoniyatlarni baholashni taqozo etadi. Bozor sharoiti bozorda tovar-pul munosabatlari va oldi-sotdi jarayoni holatidir, tovar-pul munosabatlari tovar turlari, ularning miqdori, raqobatchi korxonalarining bozordagi mavqei, ularning imkoniyatlari, tovarlar ayirboshlash yo'llari kabi jarayonlarni chuqur o'rganishni nazarda tutadi. Shuni alohida ta'kidlash lozimki, tovar-pul munosabatlari negizida muayyan bozorda iqtisodiy aloqalarning mavjudligi, ularning rivojlanish yo'nalishlari hamda shunday aloqalar o'rnatish uchun shart-sharoitlar yaratadi.

Bozor sharoitni tadqiq etish tovar turlari bo'yicha amalga oshiriladi. Agar har bir iste'mol tovarlari bo'yicha tovarlarning sotilish vaqti, aholining tabaqalanishi o'rganilsa, kundalik va ma'lum davrlarda foydalanadigan yoki iste'mol qilinadigan tovarlar turlariga qarab, shuningdek, shu tovarlarni saqlash bilan bog'liq masalalarni hal etish asosiy vazifa hisoblanadi. Ishlab chiqarish vositalari bozorida ularning sotilishi bilan bog'liq barcha shart-sharoitlarni chuqur o'rganish zaruriyati yotadi. Bu shartlar jumlasiga ishlab chiqarish vositalarning birdaniga ko'p iste'mol qilinishi, xaridorning nisbatan oz bo'lishi asosan bir manzilga ko'p tovar-mahsulot etkazib berilishi, sotishda ulgurji shaklning ko'p qo'llanilishi, tovar etkazib berishda transport aloqasi va turlarini ahamiyati kattaligi va boshqalar kiradi. Shartlarni to'g'ri baholash esa bozor sharoitini o'rganishda qo'llaniladigan uslublar turkumining mukammaligiga bog'liqdir.

### **Tayanch iboralar**

- Iste'molchi bozori
- Ishlab chiqaruvchi bozori
- Marketolog
- Marketing tamoyillari
- Funktsiyali boshqarish
- Geografik tamoyil
- Kon'yuktura
- Marketing majmui
- Taqchil tovar
- Korxonalar
- Assotsiatsiya

## **O'z-o'zini tekshirish uchun savollar**

1. Iste'molchi bozori deganda nimani tushunasiz?
2. Marketingning asosiy vazifasi nimalardan iborat?
3. Marketingning rivojlanishi bosqichlarini bilasizmi?
4. Marketingning ikkita asosiy tamoyili qaysilar?
5. Marketingning maqsadi nima?
6. Xaridorlar harakati qanaqa omillarga bog'liq?
7. «Iste'molchi-shoh» tamoyilini tushuntirib bering.
8. Marketing izlanishlarining maqsadi nima?
9. Marketing izlanishlari tarkibiga nimalar kiradi?
10. Bozor talabi nimalarga bog'liq?
11. Bozor munosabatlariga nimalar ta'sir etadi?

## 12-mavzu. Marketing faoliyatini tashkil etish va uning usullari

### 12.1. Marketing faoliyatini tashkil etish

Marketingni tashkil etish deganda, uning vazifalarini bajaruvchi bo'limlarning tuzilishi va ularning o'zaro mas'uliyatlarini, hamda bog'liqliklarini ifodalovchi tizimini yaratish tushuniladi. Bunday tizim oddiy firma (korxonalar) dan tortib bozorda ishtirok etayotgan barcha sub'ektlar davlat yoki nodavlat, tijorat yoki notijarat, tuman, shahar, viloyat va respublika miqyosida faoliyat ko'rsatayotgan muassasalar va tashkilotlarda tuzilgan marketing xizmatlarini o'z ichiga oladi.

Marketingni tashkil etilishi quyidagi shakllarda bo'lishi mumkin:

- marketing xizmatining maxsus vazifalari, bozordagi tovar harakatini o'rganish, baho, talabning shakllanishi, sotishni rag'batlantirish va qarorlarni bajarilishini uyushtirish shaklida mahsulot ishlab chiqaruvchi va sotuvchi korxonalar marketingi, har bir ma'lum bozor segmentlari bo'yicha muayyan bir davrga belgilangan eng yuksak iqtisodiy samaraga yo'nalgan maqsadlarga erishish vositasi sifatida qaraladi. Biroq korxonalar bozor konyukturasidagi o'zgarishlarga muvofiq o'zining ilmiy texnikaviy ishlab chiqarish va sotish rejalarini muntazam o'zgartirib turish imkoniyatiga ega bo'lganida, marketing tadqiqotlari natijalaridan kelib chiqib, strategik va taktik vazifalarini hal etishda zaruriy moslashuvini ta'minlash uchun o'z moddiy va aqliy resurslaridan mohirona foydalanilgandagina bu reallikka aylanadi. Bunday sharoitda marketing, korxonalar ishlab chiqarish tijorat faoliyatini uzoq muddatli va operativ rejalashtirish uchun ishlab chiqarishning ekspert dasturini tuzish, korxonalar jamoasining ilmiy texnikaviy, texnologik investitsiya va ishlab chiqarish, sotish ishlari uchun poydevor bo'lib xizmat qiladi. Marketingni boshqarish esa korxonalar boshqarish tizimining muhim elementi bo'ladi.

*Maqsadni tanlash.* Ko'pgina rahbarlar hozirgi paytda o'z korxonalarining asosiy maqsadi sifatida eng yuqori foyda olishni ko'rsatadilar. Katta foyda olish haqida ham, yaqin kelajakda foydani ko'paytirish haqida ham hamisha gapiravermaslik kerak. Masalan, agar korxonalar yangi bozorga kirib bormoqchi bo'lsa avval boshida hech qanday foyda olmasligi, aksincha hatto zarariga ishlashi mumkin. Bundan tashqari ko'pgina mamlakatlarda qabul qilingan foydaga qarab soliqning ortib borishi korxonalar rejalab qo'yilganidan ortiqcha foyda olish maqbul emasligini isbotlaydi.

Marketingning tan olingan peshqadamlari bo'lmish yaponlar tajribasidan kelib chiqadigan bo'lsak asosiy maqsadlar (afzalligiga, tartibiga qarab) quydagilardan iborat:

- sotish hajmi kengaytirish;
- o'sish suratlari oshirish;
- bozordagi hissasi ko'paytirish;
- rejalangan foydaga erishish.

Bular foydaning hajmi, foydaning nisbatani, barcha sarmoyadagi foyda me'yori, foydaning hissadorlar sarmoyasiga nisbati va boshqalarda aks etishi mumkin. Maqsadlarni ishlab chiqishda ular korxonalar xodimlarining niyatlarini aks ettirish zarurligiga alohida e'tibor berish kerak. Aks holda ishlovchilarning ishlab



chiqarish jarayonidan ichki uzilishi ro'y beradi. Shuni anglash zarurki, korxonada marketingning chinakamiga joriy qilinishi uchun unga tegishli xizmatni tuzishning o'zi etarli emas. Marketing bo'limi diqqat markaziga mahsulotning provard iste'molchilari bilan bog'liq barcha muammolar tushadi, bu paytda bo'linmalar o'z e'tiborini turli vazifalarga qaratgan bo'ladi. Shuning uchun ham marketing bo'limi butun faoliyatni muvofiqlashtirib turishini tan olish mutlaq tabiiydir. Korxonaning aniq marketing mo'ljalinining garovi ham ana shudir.

**Marketingni boshqarish - uni tashkil qilishda firma oldiga qo'yilgan maqsadlarga erishish, tahlil, rejalashtirish, hayotga tadbiiq etish va nazorat qilish bosqichlarini o'z ichiga oladi.** Marketingni boshqarish jarayoni bir biridan ajralmas uch qismdan iborat:

1. Tashkiliy jarayon - firma bo'limlarini kerakli bozor axborotlari bilan ta'minlash;
2. Izlanishlar olib boruvchi jarayon - firma marketing faoliyatidagi - bozor, assortiment, baho, reklama doiralarida uslubiy va tadqiqot ishlarini bajarish;
3. Dasturiy-nazorat jarayon - maqsadli dasturlar, strategiya va taktikani shakllantirish va bozor faoliyatini joriy nazoratini olib borish.

Marketingni boshqarish uni maxsus xizmat orqali olib boriladi. Marketing xizmati har bir korxonada bajarilishi ko'zda tutilgan o'ziga xos aniq vazifalar, ishchilarning huquq va burchlari korxonaning boshqa bo'limlari bilan o'zaro munosabati va boshqalar hisobga olingan Nizom asosida tashkil etiladi.

**Tashkilotlarda marketing xizmatlarini tashkil qilish.** Marketing xizmati korxonalarda iqtisodiy ahvol (foyda, baho va kon'yuktura) o'zgarib borayotgan bozordagi iste'molchilarning talabi bilan korxonada ishlab chiqarishi savdo va xo'jalik faoliyati munosabatlarini muvofiqlashtirish uchun tashkil qilinadi.

Marketing xizmati - bu bozor iqtisodiyotiga o'tish sharoitida korxonada boshqaruvi uchun etishmay turgan shunday bir faoliyatdirki u ishlab chiqarish, moliya, savdo xo'jalik, texnologiya, kadrlar masalasi va boshqa sohalarida bozor zaxiralarini qondirish va foyda olishga asoslangan yo'nalishlar jarayonini yaratadi.

Marketing xizmat vazifalari - uning o'ziga xos tamoyillari asosidan kelib chiqadi. Bunga quyidagilar kiradi:

- Korxonalarda ishlab chiqarilgan mahsulotlar va bozor haqidagi axborotlarni to'plash va tahlil qilish;
- Korxonaning mahsulot ishlab chiqarish, savdo va xo'jalik faoliyatini reklama qilish;
- Moliyaviy va boshqa jihatlar bo'yicha manfaatlariga mos qaror qabul qilish uchun zarur hisob - kitob ko'rsatkichlarini tayyorlash;
- Talab shakllanishini faollashtirish va sotishni tezlashtirish.

**Marketingning xizmati funksiyasi.** Marketing xizmati korxonadagi barcha marketologlar faoliyati funksiyasini bajarishni ta'minlaydi.

- korxonada mahsulotni sotish, savdo, talab va bozor kon'yukturasi, raqobatchilar siyosati, hamda bozor taraqqiyotini oldindan o'rganish va tadqiq qilish;

- korxonada ishlab chiqarilayotgan mahsulotning raqobatbardoshligi, bahosi, uning assortimentini shakllantirishga oid takliflar berish, kelgusida ishlab chiqariladigan mahsulotlar haqidagi yangi g'oyalarni topish;

- bozorga chiqarilgan mahsulotlarni tez sotish yo'llarini belgilash, sotish va saqlashni tashkil etish, turib qolganlik haqidagi shikoyatlarni o'rganish;

- reklama tadbirini yo'lga qo'yish orqali mahsulot sotilishini tezlashtirish va aholi talabini shakllantirish.

Marketing xizmati huquqlari ko'rib chiqib tasdiqlash uchun quyidagilarni ishlab chiqadi va taqdim etadi:

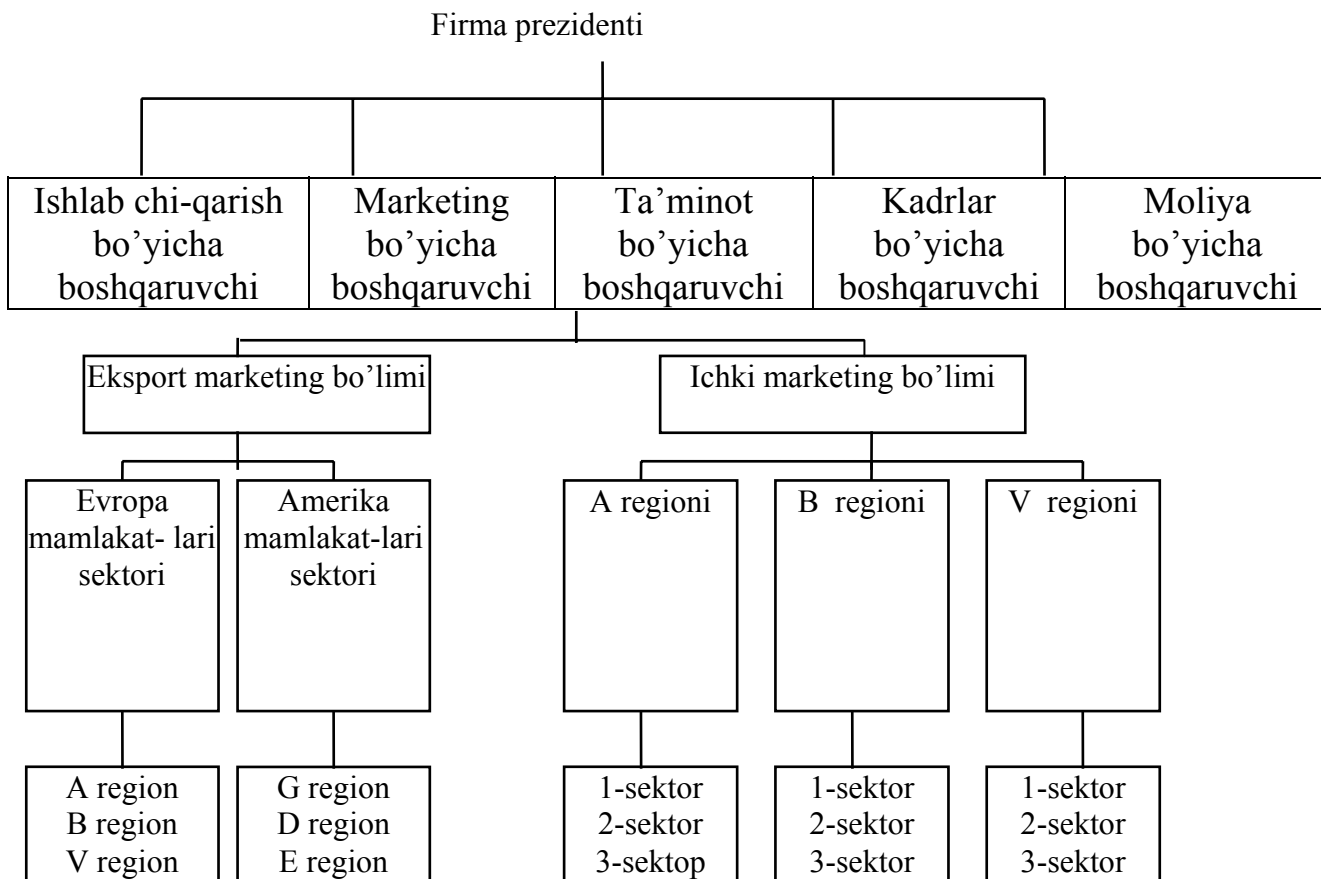
- korxonada marketing xizmati faoliyatining qisqa, o'rta va uzoq muddatlarga mo'ljallangan yaxlit dasturlarini yaratish;

- marketing xizmatining korxonadagi boshqa bo'limlar faoliyati bilan aloqasi va koordinatsiyasiga doir takliflar berish;

- korxonada ishchilarining iqtisodiy savdo faoliyatidagi yutuqlarini rag'batlantirish to'g'risida takliflar kiritish;

- korxonada faoliyati bilan bog'liq marketing xizmatiga bog'liq moliyaviy xujjatlar va kadrlar masalasi;

- korxonaning bozor faoliyati, hisobot va istiqbolini belgilashga oid hujjatlar loyihasini kelishish. Marketing xizmatini korxonada marketing ishlari bo'yicha direktor o'rinbosari boshqarib boradi. Marketing xizmati rahbari korxonada marketing tadqiqotlarini tashkil etish, reja va takliflarni ishlab chiqish belgilangan maqsadlarga erishish nazorat va rejalarining bajarilishi uchun mas'uldir. Barcha vazifa va majburiyatlar barcha bo'lim xodimlari o'rtasida qamrab olinishi kerak.



**3.3-rasm.** Marketing xizmati bo'limining tarkibiy tuzilishi.

Shuning bilan birga tashkiliy tarkib boshqaruvni engillashtiradigan, yuqori natijalarga etkazadigan qonun qoidalar mavjud. Ular qo'yidagilardan iborat:

1. Boshqaruvning tashkiliy shakli oxirigacha oddiy bo'lishi kerak.
2. Har bir ishchiga yozma ish instruktsiyasi berilgan bo'lishi kerak. Instruktsiyalar yangilanib turish maqsadida bir yilda ikki martadan tekshirib turilishi zarur.
3. Aloqalar tizimi samarali va aniq axborotlarga ega bo'lishi kerak.
4. Ijrochilik va ma'sullik chegarasi aniq, ko'zga tashlanib turadigan bo'lsin.

Asosiy mas'uliyat doimo firmaning bosh rahbarida turadi. Boshqa har bir ijrochi o'z boshlig'i oldida javob beradi.

Marketing direktori o'z apparati bilan:

- korxonaning eksport (mahsulot chiqarish) imkoniyatlariga mos bozorga yo'llanma bilan ta'minlaydi;

- bozor sharoitlarini doimo kuzatib tahlil qilib boradiki, korxonada va uning ma'muriyati sodir bo'layotgan o'zgarishlariga shay turish kerak;

- korxonada mahsulotlarini xaridorlarga taqdim qilayotgan bozorlarda doimiy harakatdagi sotuvchilardan zarur axborotlar olish faoliyatini rejalashtiradi;

- ishlab chiqariladigan, doim nazoratda bo'ladigan mahsulotlarning turlarini tavsiya qiladi;

- bozor yo'nalishini o'rganadi va korxonada mahsulotlarining tashqi bozor bilan munosabatini oldindan belgilaydi;

- bozor strategiyasi bilan tanishtiradi, tovar olib o'tish yo'llarini, savdo-sotiq usullarini tanlaydi, qabul qilingan qarorlar to'g'riligini tahlil qiladi;

- dizaynli tovarlarni ishlab chiqarish, sotish va baholash borasida boshqa rahbarlarning qarorlaridan kelib chiqadigan marketing harakatlarini muvofiqlashtiradi va o'tkazadi. Bu harakatlar ushbu uch savolning javoblari bilan bog'liq:

Tashqi bozorga qaysi mahsulotlar chiqarilishi kerak? Ularning bahosi qanday bo'lishi kerak? Qaysi mahsulotlarni qancha miqdorda ishlab chiqarish kerak?

Yuqorida ko'rsatilgan barcha marketing harakatlariga binoan korxonaning ichki texnologik jarayonlarini xaridorlar ommasini oqilona topqirlik, maqbul narxnavo va yuqori sifatli mahsulotlar bilan jalb etishga moslashtiradi. Ishlab chiqarish texnologiyasi va tartibi, qabul qilingan qarorlar to'g'riligini doimo tahlil qilib boradi;

Yangi mahsulotlarning texnik (xaridorlik) tavsifi, parametri, qatorlar tarkibi va buning butun mahsulot turini xaridorlar qarori va korxonada tovarlarini sotish holatlariga ta'siri nuqtai nazardan ko'rib chiqadi;

- Mahsulot bozorining inqirozi (tushkunligi) bosqichi kelganligi va uni ishlab chiqarishdan va bozorga chiqarishidan to'xtatish haqida o'z vaqtida ko'rsatma beradi;

- Talabni shakllantirish va sotishni rag'batlantirish xizmati faoliyati dasturini belgilaydi;

- Sotish bo'limi rahbarlari bilan birgalikda bozorlarda tadqiqot o'tkazadi, nazorat qiladi, buning uchun zarur chora-tadbirlar ko'rishni rejalashtiradi.

**Marketing byudjeti** - bu bozorlarni (konyukturaviy, o'rta va uzoq muddatli) tadqiq etishga, tovarlarning raqobat qobiliyatini ta'minlashga, xaridorlar bilan axborotli aloqa (reklama, sotishni rag'batlantirish, ko'rgazma va yarmarkalarda

ishtirok etish va shu kabilar)ga, tovar harakatlanishi va sotish tarmoqlari tashkil etishga ketidigan xarajatlardir.

Bularning barchasiga moliyaviy mablag'larni kelayotgan foydadan sarflashga to'g'ri keladi. To'g'ri, bu sarflarsiz foyda o'z miqdori bo'yicha ancha kattaroq bo'lgan bo'lar edi, biroq marketingga sarf qilinmasdan zamonaviy sharoitlarda tadqiqot ishlariga sarflangan va tovar ishlab chiqarish bilan bog'liq qolgan barcha xarajatlarning o'rnini qoplash, zarur foydani olish uchun etarli miqdorda tovar sotishga erishish qiyin. Shuning uchun marketingga mablag' ajratish - bu katta miqdorda o'zgaruvchan foyda olishga qaratilgan eng maqbul vazifa taqozosidir, uning ta'sirini odatda aniq hisob-kitob qilib bo'lmaydi, ya'ni vazifa taxminiydir. O'zgaruvchanlik ta'siri, buning ustiga odatdagidek, muntazam bir xil bo'lmaydi va uning o'zi faqat tajribaga asoslangan yo'l bilan aniqlanishi lozim. Mana shuning uchun ham marketing byudjetini belgilashda an'anaviy yo'llar, firma yuqori rahbarlarining tajribasi va raqobatchi firmalar marketing xarajatlarining tahlili juda katta ahamiyatlidir.

## 12.2. Mahsulotning hayotiy bosqichlari jarayoni

Motivlarni tadqiq qilish usullarining asosiy guruhlarini proektsion shakllar tashkil etadi. Ularning maqsadi shaxsning ma'naviy olamiga kirib borish, tadqiq etiluvchi shaxslarning munosabatlari, harakatlari motivlarini aniqlashdir. Bu shaxslarning boshqa odamlar va boshqa holatlar haqidagi mulohazalari yoki yozma fikrlari asosida ularning ma'naviy olamiga kirib boriladi. Shaxs proektsiyasi boshqa kishilarni, atrofdagi odamlarni, voqealarni baholashda so'rovga javob beruvchilar o'zlarining ayrim xislat xususiyatlarini, kayfiyatlariga ham nisbat beradilar degan qarashga asoslanadi. Masalan, gapni to'ldirish testi, so'zlar majmuasi testi, turli fikrlar kompleksi va hokazolar. Savollarga javoblar har xil bo'lishi mumkin, ular javob beruvchilar xulqi namunalarni aks ettiradi, bu esa tadqiq qilinuvchilarni alohida guruhlar bo'yicha tasniflash va ulardan har birining qiymatini aniqlashga imkon beradi. Bu shakllardan katta populyatsiyalarni tadqiq etishda foydalangan ma'qul, chunki bu narsa tadqiqotning puxta bo'lishini ta'minlaydi.

Qondirilgan ehtiyojlarni aniqlash bozordagi talabni o'rganishning yakunlovchi qismidir. Shuni ta'kidlash lozimki, muvozanatlangan iqtisodiyotda qondirilmagan talab tushunchasi biz uchun odat bo'lib qolgan yalpi taqchillikdagi qondirilmagan talabdan farq qiladi. Marketing amaliyotida qondirilmagan talabni aniqlash «bozor uyasi»ni topishga tenglashtiriladi. Bunda bir qancha yondashuvlar bo'lishi mumkin:

Birinchi - bunday masalalarni eng istiqbolli bozor segmentlarini taqdim etadigan firmalar bilan muhokama qilish;

Ikkinchi - mahsulotning shu turidan foydalanishda duch kelayotgan muammolar ro'yxatini ishlab chiqish bilan bog'liq, so'ngra 100-200 buyurtmachilar firmalari (yoki tegishli sondagi yakka iste'molchilar) aniqlangan muammolarni muhimligi darajasiga ko'ra tartibga solib berishni iltimos qiladilar va shu tartibga muvofiq holda mahsulotni takomillashtirish bo'yicha tadbirlar qabul qilinadi;

Uchinchi yondashuv - talab qilinadigan sifatlar strukturasi hamda ularning etkazib beriladigan mahsulotda mujassam etilish darajasini tahlil etishdan iborat xaridorlarning qondirilmagan manfaatlarini hisobga olish, yangi ehtiyojlarni aniqlash bilan birga ularni qondirishning tayyor yo'llarini topishga ham imkon beradi.

Mahsulotni tadqiq etish, firmalar odatdagi bozor kon'yukturasini tadqiq etish bilan bir qatorda mahsulotning holatini aniqlashda uning hayotiy jarayonini tadqiq etishga tayanadilar. Mahsulotning hayotiy jarayoni tovarning bozorga kirib kelishidan boshlab, to uning bozordan chiqib ketishiga qadar (mahsulotning sotilishi, iste'molchilar va raqiblar foydasi, hamda marketing strategiyasini ifoda etish uchun) amalga oshiriladigan tadbirlardan iborat kontseptsiyadir. Birinchi marta tovarning hayotiy jarayoni kontseptsiyasi 1965 yili Teodor Levitt tomonidan e'lon qilingan.

Tovarning hayotiy jarayoni to'rt turga ajratiladi:

Mahsulotlar katta sinfining hayotiy jarayoni, mahsulotlar turining hayotiy jarayoni, qo'llanish usullari hayotiy jarayoni, mahsulotlar markasining hayotiy jarayoni. Masalan, soatlar, qo'l va osma soatlar, qo'ng'iroqli soatlardan («Luch» markali soatlardan) foydalanish.

Marketing maqsadlarida hayotiy jarayonining jami to'rt turi o'rganiladi, firma doirasida ikkinchi va uchinchi turlarga ko'proq e'tibor beriladi. Birinchi shu sinfga

mansub mahsulotga talab pasayadigan davrda, to'rtinchisi esa raqobatchi firmaning mavqeini aniqlash zarurati paydo bo'lganda qo'llaniladi.

Tovarning hayotiy bosqich jarayoni davomiyligi va o'tish shakliga qarab keskin farq qiladi hamda quyidagi turlarga bo'linadi: «An'anaviy egri chiziq» joriy bo'lish, o'sish, etuklik va pasayish davrlarini yorqin ifoda etadi. «Klassik egri chiziq» (bum) uzoq vaqt davomida barqaror bozorga ega bo'lgan g'oyat mashhur mahsulotni ifoda etadi, «Egri chizikli qiziqish» (fetish) tezda shuxrat qozonib, ko'pchilik diqqat-e'tiborini tortadigan tovarni izohlaydi. Bunday tovar mashhurlik cho'qqisiga ko'tariladi, so'ngra inqiroz bosqichiga o'tadi. «Davomli qiziqish», «qoldiq savdo» ilgarigi savdo hajmining oz qismini tashkil etadigan miqdorlarda davom etishini mustasno etganda ham namoyon bo'ladi. «Mavsumiy egri chiziq» yoki «moda egri chizig'i» tovar muayyan davrlar davomida yaxshi sotiladigan holatlarda yuz beradi.

Moda jarayonida ayrim bosqichlarning davomiyligini oldindan aytish juda qiyin. «Tiklanish egri chizig'i» yoki «qumsash» go'yo eskirgan, ammo yana mashhurlikka erishgan tovarni izohlaydi. «O'tmay qolish (kasodlik) egri chizig'i» umuman muvaffaqiyat qozonmagan mahsulotni tavsiflaydi.

Tovarning an'anaviy hayotiy bosqich jarayonida to'rt bosqich ajralib turadi, ularning nisbiy davomiyligi g'oyat shartlidir. Amalda har bir mahsulot uchun bu narsa har xil kechadi, ayrim tovarlar bozorga kirib kelishning o'z davrini boshidan kechiradi, boshqasi tezda kirib oladi, tarqaladi va uzoq muddat barqaror saqlanib qoladi. Tovar hayotiy bosqichlarini aniqlashning asosiy mezon mahsulot sotish hajmi va foyda normasi dinamikasidir.

Mahsulot hayotiy bosqichlari jarayoni batafsil ko'rib chiqamiz (3.1-jadval).

**1. Kirib kelish** - umumiy jarayondagi birinchi bosqich, bu bosqich sotish hajmining g'oyat sekin o'sish bilan ajralib turadi, bozor mahsulotni hali qabul qilmagan, narxlar nisbatan yuqori bo'ladi. Savdo yuqori daromadli guruhlar, novatorlarga mo'ljallanadi. Bu bosqichda hali raqobatchilar umuman oz. Kirib kelish ayni paytda mahsulotni ayrim jihatlardan takomillashtirish mumkin bo'lgan vaqt ham hisoblanadi, chunki mahsulotni tayyorlash (yaratish) bosqichida oldindan payqash mumkin bo'lmagan muammolar ham ko'p uchraydi. Bozorning yangi mahsulotga munosabati hali noma'lum bo'lganligidan firmalar ishlab chiqarish mashin-uskunalari uchun katta sarmoyalarni ehtiyotkorlik bilan sarflaydi. Mahsulot ishlab chiqarishning sinama usullari bilan cheklangan miqdorda tayyorlanadi. Ikkinchi tomondan bozorga kirib kelish dastlabki talabni yaratish va yangi mahsulot haqida keng xabardorlik uchun reklama va boshqa marketing vositalariga katta xarajatlarni talab etadi, ya'ni axborot mahsulot sinfi doirasidagi ayrim buyumlarga emas, balki shu mahsulotning jami sinfiga qaratiladi. Shunday qilib, marketologlar uchun bu davr kapital sarflar davri hisoblanadi.

Sarflar keyinchalik foyda keltirishi mumkin yoki mahsulot ishlab chiqarishdan voz kechiladigan bo'lsa, ular to'liq xarajatlar hisobiga o'tkaziladi, ya'ni hisobdan o'chiriladi.

**An'anaviy tovar hayotiy bosqichlar jarayoni tafsilotlari**

<b>Tafsilotlar</b>	<b>Hayotiy tsikl bosqichlari</b>			
	<b>bozorga kirib kelish</b>	<b>o'sish</b>	<b>etuklik</b>	<b>inqiroz</b>
Marketing maqsadlari	Novatorlar va jamoatchilik fikrini shakllantiruvchi shaxslarni yangi tovarga jalbetish	Mahsulot sotishni va guruh-tur xilini kengaytirish	Tovar qiyofasini belgilaydigan ijobiy sifatlarni saqlab turish	Qisqartirmoq, jonlashtirmoq, tuxtatmoq
Tarmoq savdosi	O'sish	Tez o'sish	Barqarorlik	Qisqarish
Raqobat	Yo'q yoki juda oz	Qisman	Kuchli	Qisman
Tarmoqda foyda	Salbiy	O'sib boradigan	Kamayib boradigan	Kamayib boradigan
Foyda hissasi (mahsulot birligiga to'g'ri keladigan)	Past	Yuqori	Kamayib boradigan	Kamayib boradigan
Iste'molchilar	Novatorlar	Daromadi etarli kishilarning yalpi bozori	Yalpi bozor	Konservatorlar
Tovar assortimenti	Bir bazaviy model	Turli xillar sonining o'sib borishi	To'liq assortimentli guruh	Talab eng yuqori bo'lgan tovarlar
Mahsulot sotish	Tovarga bog'liq	Savdo joylarining ko'payib borishi	Savdo joylarining ko'payib borishi	Savdo joylarining kamayib borishi
Narx belgilash	Tovarga bog'liq	Narxlar diapazoni keng	To'liq narx liniyasi	Axborot tarzida
Tovar harakati	Axborot tarzida	Ishonchi bo'yicha	Raqobat tarzida	Axborot tarzida

**2. O'sish.** Mahsulot hayotiy bosqichi jarayoni davomida tovar sotish hajmi tobora ortib boruvchi sur'atda o'sib boradi - iste'molchilar mahsulotni qabul qilgan va unga bo'lgan talab ta'minlangan bo'ladi. Har qanday mahsulot ham bu bosqichga etib kelmaydi: ko'plari bozorga kirib kelishi bosqichidayoq kasodga uchraydi. Bozor xuddi shunday, ammo sifati yuqori, raqobatchi mahsulot bilan to'lib ketadi. Reklama esa turli mahsulotlarning turli-tuman nisbiy afzalliklariga e'tiborni jalb etadi. Mahsulotlar turi ko'payadi, ixtisoslashgan segmentlarga ehtiyojlar kuchayadi, ayni paytda, mahsulotning sifat nuqsonlari bartaraf etiladi. Narxlar tobora arzonlashib boradi. Narx qo'yishdagi rag'bat omili iste'molchilardan ko'ra savdo vositachilariga ko'proq bog'liq bo'ladi.

**3. To'yinish (etuklik)** -bozor va narxlarning barqarorlashuvi davri. Sifatsiz va raqobatga dosh bermaydigan mahsulotlar bozordan siqib chiqariladi. Tovar sotish sur'atlari tobora pasaya boshlaydi. Bu bosqichda reklama hamda xaridni rag'batlantirishning eng yomon shakllaridan foydalanishga kirishiladi, ya'ni ortiqcha shov-shuv va shubhali sifat darajalari qo'llana boshlanadi. Marketologlar uchun eng muhimi mavjud mahsulotga talabning pasayishi va uning bozordan chiqib ketishi yaqinlashayotganda uning o'rnini to'ldirish tarzida yangi mahsulotga kiritiladigan ko'shimchalarni topishdir. Yangi mahsulot bo'lmasa, eski mahsulot o'z «o'limi» bilan firmani ham ajal komiga tortib ketadi. Bundan qutulish uchun ko'pgina firmalar yangi mahsulot bilan eskisini uzluksiz almashtira borib, hayotiy jarayonining barcha bosqichlarida uning mavjud bo'lishini ko'zlab, muntazam sur'atda yangi tovar turlarini yaratish taraddudini ko'radi.

To'yinish bosqichida firma faoliyatining umumiy maqsadi mahsulotni barcha turlar bo'yicha to'liq sotishni tobora oshirib borishni ta'minlashga qaratiladi.

**4. Inqiroz (kasodlik).** Mahsulotnint o'tishi qiyinlashishi bilan foyda kamayadi, raqiblar maydondan ketadi. Bu bosqich davomida firmaning maqsadi «mahsulot tayyorlash»ni davom ettirishdan iborat bo'ladi, mahsulotni bozorga etkazib berishni to'xtatish haqida qat'iy qarorga kelgunga qadar undan olish mumkin bo'lgan jami foydani siqib olish uchun shunday qilinadi. Taqsimot bilan shug'ullanadigan savdo nuqtalari «fazadan chiqib ketadi», chunki ular norentabel bo'lib qoladi.

Rag'batlantirish uchun xarajatlar nihoyatda qisqaradi. Bozorga oid axborot esa faqat mahsulotning umri etadigan nuqtani aniqlashga etarli doirada to'planadi. Tovarlarining hayotiy jarayoni kontseptsiyasi mahsulot assortimentini rejalashtirishda katta ahamiyatga ega. Mahsulot yaratish bo'yicha muntazam tadqiqotlar, tovar sotish uchun yangi bozorlar, mahsulotni qo'llashning yangi usullarini izlash zarurligini asoslab beradi. Muayyan bosqichlarda marketingning ayrim qismlari katta ahamiyat kasb etadi va boshqa qismlarga nisbatan etakchi mavqega ega bo'ladi, masalan, mahsulot assortimentini kengaytirish reklamani kuchaytirish, narxlarni pasaytirish, tovarni o'rab-joylashni o'zgartirish va hokazolar. Mahsulot hayotiy jarayonining har qanday bosqichida marketing tarkibiy qismlarining mahsulot bozorida duch keladigan raqobat sharoitlariga muvofiq bo'lgan to'g'ri yoki teng mutanosibli topilishi lozim.

**Asosiy hal qiluvchi omillar.** Bozor, raqiblar va firmaning o'z tavsiflarini marketing tadqiqotlari yakunlari bo'yicha baholash yutuqning asosiy omillarini



aniqlashga xizmat qiladi, ya'ni tovar ishlab chiqarish va mahsulotni sotishda raqib afzalliklari majmui aniqlanadi. Bunday yutuq omillari xom ashyo va materiallarga ochiq yo'l, eng yangi texnologiya, yangi mahsulotlar ishlab chiqarish imkoniyati, boshqarishdagi epchillik va boshqalar bo'lishi mumkin. Masalan, firma hamda raqiblarining holati omillarning har biri bo'yicha o'rganib chiqiladi va quyidagi jadvalda joylashtiriladi.

3.2-jadval

### Raqobatdosh firmalarni yutuq omili bo'yicha qiyoslash

Hal qiluvchi omillar	Firmaning va raqiblarning kuchli (zaif) tomonlari			
	Mahsulot sotish tarmoqlari	XI	X2	X3*
Boshqarish tarmoqlari		XI	X2O	X3
Texnologiya	XI		X3O	X2
Moliyaviy quvvat		XI	X2X3	0
Imij (ovoza)		X2	XI	OX3
Mahsulot modellari: a turi	X3	0	X2	XI
B turi	0	X3	X2	XI

\*X1; X2; X3 - raqiblar zaiflik;

\*\*0 - tadqiqot o'tkazadigan firma;

Ushbu jadval asosida shu firmaning «kuchi» bilan uning asosiy raqiblari «kuchi» har bir yutuq omili bo'yicha qiyoslanadi. Bundan quyidagi xulosalarga kelish mumkin. Mahsulot sotish tarmoqlarini tashkil etishda firmaga teng keladigani yo'q, katta moliyaviy quvvatga ega, xaridorlar o'rtasida X3 raqobatchi firma bilan babbaravar obro'iga ega, ammo mahsulot modellarini takomillashtirish sohasida jiddiy orqada turadi. Kelajakda firma asosiy, hal qiluvchi yutuq omillari yordamida marketing faoliyatining strategiya va taktikasini ishlab chiqadi.

## **Tayanch iboralar**

- Marketing xizmati
- Iste'mol bozori
- Ishlab chiqaruvchi bozori
- Ishontirmoq
- Tabaqalanish sinflari
- Tavakkalchilik
- Tovarning hayot bosqich jarayoni
- O'sish
- To'yinish
- Inqiroz
- Kirib kelish
- Moda egri chizig'i
- Tiklanish egri chizig'i
- Marketolog

### **O'z-o'zini tekshirish uchun savollar:**

1. Madaniy omillarning mahsulot sotishga ta'sirini aytib bering.
2. Marketing tadbirlarini amalga oshirish bo'yicha ishlar qanday taqsimlangan?
3. Bo'lajak savdo hajmi qanday aniqlanadi?
4. «An'anaviy egri chiziq» nimani anglatadi?
5. «Klassik egri chiziq» nimani anglatadi?
6. Tovarning hayotiy bosqich jarayoni deganda nimani tushu-nasiz?
7. Tovarning hayotiy bosqich jarayoni necha turga bo'linadi?
8. Marketing xizmati nima?

## 13-mavzu. Marketing tadqiqotlari

### 13.1. Marketing tadqiqotlarining mohiyati va ahamiyati

Marketing tizimi faoliyatining o'ziga xos tomoni va asosiy shart-sharoiti, shuningdek, strategiyasi va taktikasining shakllanishi marketing tadqiqotlari bilan belgilanadi. Amerika Marketing Uyushmasi marketing tadqiqotlari deganda moddiy boyliklar va xizmatlar oldi-sottisidagi bitishuvlar bilan bog'liq bo'lgan ma'lumotlarni muntazam to'plash, yozib borish va tahlil etishni tushunadi.

F.Kotler fikricha, marketing tadqiqotlari - bu moddiy boyliklar va xizmatlar muomalasi sohasida qarorlar qabul qilish jarayonlarini takomillashtirish maqsadida muntazam holda muammolarni tahlil etish, asosiy qoidalarni yaratish va ma'lumotlarni jamg'arishdir. Marketing tadqiqotlari tushunchasini boshqa mualliflar ham shu tarzda talqin qiladilar. Masalan, V.B.Ventts marketing tadqiqotlari rahbariyatning bozor masalalari buyicha qarorlari tayanadigan axborotlarni izlash va tahlil etishdan iborat deb qaraydi. Bu qarorlar mahsulot, narxlar strategiyasi, mahsulot sotishni jadallashtirish va taqsimot masalalarini qamraydi. P.E.Grin va D.S.Tull marketing tadqiqotlarini marketing sohasida bir xillashtirish va qaror bilan bog'liq bo'lgan axborotlarni muntazam izlash tarzida izohlaydi.

Yuqorida keltirilgan ta'riflardan shunday xulosaga kelish mumkinki, birinchidan, bozorni boshqarish sohasida optimal qaror hamisha bozor jarayonlarining rivojlanishi yo'nalishlari va qonuniyatlarini, shuningdek, marketing sohasidagi faoliyatga bozor ko'rsatishi ehtimoli bo'lgan javob ta'sirlarini tahlil etish asosida qabul qilinadi. Ikkinchidan, marketing tadqiqotlari tarkibi uning maqsad va vazifalari bilan belgilanadi, o'zaro bog'liq bo'lgan ikki tomon bo'lishini taqozo etadi: aniq bir bozorni tadqiq etish hamda bozorga chiqish va u erda mustahkam o'rin egallash uchun firmaning o'z imkoniyatlarini tadqiq etish (1-jadval). Uchinchidan, marketing tadqiqotlarining maqsadi quydagi asosiy olti savolga javob olishdan iboratdir:

1. Nimani, qancha va qachon ishlab chiqarish kerak?
2. Mahsulotni qaysi bozorda joylashtirish kerak?
3. Iste'molchilarning mahsulotlarni qabul qilishlarini oldindan qanday ko'ra bilish mumkin?
4. Mahsulot sotishni jonlashtirishni qaerda va qanday boshlamoq lozim?
5. Taqsimot yo'llarini qanday qilib to'g'ri tanlash mumkin?
6. Marketing tadqiqotlariga sarflagan xarajatlarning samaradorligini baholashda qaysi mezonlarni qabul qilish mumkin?

**Marketing tadqiqotlari tuzilishi**

Bozorni tadqiq etish	Firma faoliyatini tadqiq etish
Bozorning umumiy sharoitlarini o'rganish va tahlil etish	Ishlab chiqarish va savdo faoliyati yakunlarini tadqiq etish
Talabni tahlil qilish	Strategiya tahlili
Iste'molchilarning tovarga bo'lgan talablarini tahlil qilish	Tashkiliy tuzilmani tahlil qilish
Bozorning rivojlanish istiqbollari tahlil qilish	Mahsulotning raqobatdoshligini tahlil qilish
Tarmoq tadqiqotlari	Firmaning raqobatdoshligini tahlil qilish
Raqobatni tadqiq etish	Faoliyatning kuchli va zaif tomonlarini, ishni yaxshilash imkoniyatlarini aniqlash
Savdo shakli va usullarini tadqiq etish	

Bozor muammosi kompleks xarakterga ega. Bu masalalar bozordagi vaziyatni belgilaydigan omillarning har xil ahamiyatga egaligi, ammo o'zaro bog'liqlikda, xo'jalik faoliyatining biror sohasida uchrashida namoyon bo'ladi. Shu sababli marketing faoliyati ta'sir ko'rsatadigan soha faqat bozorni tahlil qilish bilan to'xtamaydi, bu soha kompleks marketing tadqiqotlarining bir qismigina hisoblanadi.

## 13.2. Marketing tadqiqotlari turlari

Marketing tadqiqotlari turli yo'nalishlarda turlicha bo'lib, ular quyidagi tartibda tasnif etiladi:

### 1. Bozor tadqiqotlari tarkibi:

- bozor hajmini aniqlash, uning rivoji yo'nalishlari va mavsumiy omillarni tahlil etish; bozorni tasnif etish;
- bozor sub'ektlarini, bozordagi savdo shakli va usullarini o'rganish;
- istemolchilar tarkibining yoshi, mintaqalar bo'yicha joylashuvi, ijtimoiy holati, jinsi, oilaviy tarkibi, xaridorlik hulqi va boshqa muhim mezonlar bo'yicha bozor strukturasi yuz berayotgan yoki kutilayotgan siljishlar to'g'risidagi masalaga e'tiborni kuchaytirgan holda aniqlash;
- bozor strukturasi ta'sir ko'rsatadigan umumiy iqtisodiy va boshqa tashqi omillarni tahlil qilish;
- mahsulot sotishni va bozordagi umumiy savdo summasida uning geografik va demografik kesimda solishtirma hissasini, taqsimot kanallari turlari, iste'molchi korxonalarining tarmoqqa mansubligi, tovar oboroti hajmi va narxlar strukturasi nuqtai nazaridan tahlil etish; bu bilan firmaning bozordagi mavqei, kuchli va zaif tomonlari aniqlanadi.

### 2. Tovarni tadqiq etish:

- mo'ljalga olingan yangi tovarlarni tahlil etish, sinov uchun tanlash, iste'molchilarga muvofiq kelishini, iste'mol jarayonida tovarlarga xos bo'lgan fizik xususiyatlari va tafsilotlari, o'rab-joylash xossalarini tekshirish;
- raqobatchi tovarlarning, ya'ni faqat o'z firmasi tovarlarinigina emas, balki shu bilan birga raqiblari tovarlarining ham yutuq va kamchiliklarini tahlil qilish;
- assortiment strukturasi soddalashtirish imkoniyatlarini o'rganish;
- mahsulot (buyum)lar assortimentini bozorning jami asosiy tovar yoki iste'mol sektorlaridagi raqobatchi mahsulotlarga nisbatan to'liqligi nuqtai nazaridan tahlil qilish;
- ishlab chiqariladigan mahsulotlarni qo'llash-ishlatishning yangi usullarini izlash;
- texnikaviy uskunalash, sotuvdan keyin xizmat ko'rsatish, qo'shimcha xizmat ko'rsatish masalalarini o'rganish.

### 3. Savdoni tadqiq etish:

- ayrim tumanlar bo'yicha sotilgan mahsulot hajmidagi farqlarni aniqlash. Savdo tumanlari chegaralarini belgilash va uni qayta ko'rib chiqish, yangi hududlardagi yashirin imkoniyatlarni tahlil qilish;
- savdo xodimlari ishi samadorligini tahlil etish, tayyor savdo vakilining mijozlar huzuriga qatnashini rejalashtirish, savdo xodimlarining firma obro'yi va uning raqiblari to'g'risidagi fikrlarini o'rganish;
- savdo va ko'rgazma o'tkazish usullarini tahlil etish va baholash;
- taqsimot tarmog'i yo'llari, tovarlar harakati usullarini tadqiq etish;
- chakana savdo tarmoqlaridagi tovarlar zaxiralarini ro'yxatdan o'tkazish.

### 4. O'z firmasining yashirin imkoniyatlarini tadqiq etish:

- firmaning xo'jalik faoliyati yakunlarini tahlil qilish; moliyaviy ahvolni baholash, firmaning infrastrukturasi, bevosita kapital qo'yilmalar hajmi va joylari to'g'risida ma'lumotlar, iqtisodiy va ilmiy tadqiqot quvvatini baholash;
- firma mahsulotlarining raqobatbardoshligini tahlil etish;
- firmaning raqobatbardoshligini tahlil qilish, firmaning raqobat imkoniyatlarini baholash.

#### **5. Reklamani tadqiq etish tartibi:**

- reklama tarqatish vositalarining samaradorligi va qiyosiy qiymatini tahlil etish;
- iste'molchining javob harakatlariga ta'sir ko'rsatadigan omillarni tahlil etish;
- reklama murojaati, reklama dizayni, tasviri va uni tayyorlash ishlarini o'rganish;
- reklama ishini tashkil etishni o'rganish;

#### **6. Mo'ljallarni tahlil etish.**

#### **7. Tashqi marketingni tadqiq etish.**

Yuqorida keltirilgan ro'yxat to'liqlikka aslo da'vo qilmaydi, faqat umumiy ma'noda tadqiqot faoliyati uchun chegaralarni bir qadar oydinlashtiradi, xolos. Yuqorida sanab o'tilgan har bir guruh doirasida aniq tadqiqot tadbirlari bajariladi, ularning soni va ko'lami esa qo'yilgan muammoning muhimligi bilan belgilanadi.

Marketing amaliyotida eng ko'p tarqalgan ayrim tadqiqot turlarini ko'rib o'tamiz.

Talabni o'rganish yoki marketologlar atamasi bilan aytganda «iste'molchini tahlil etish»-bozorlar holatini tadqiq etishdagi birinchi bosqich hisoblanadi. U uch tarkibiy qismga bo'linadi:

1. Bozor segmentatsiyasi;
2. Iste'molchi talabi sabablarini o'rganish;
3. Qondirilmagan ehtiyojlarni aniqlash.

Tahlil usullari bankka marketing tadqiqotlar o'kazishning zamonaviy uslublarini, mahsulot bo'yicha hamda korxonada bo'yicha ishlab chiqilgan marketing dasturi, axborotni tahlil etishning zamonaviy usullarini o'z ichiga oladi. Ular tanlab olingan ma'lumotlar bilan ularning statistik jihatdan ishonchli bo'lishi o'rtasida o'zaro bog'lanishni, asosiy o'zgarishlarni aniqlash, bu o'zgarishlarning kamayishi yoki ko'payishi, mahsulot ishlab chiqarish va uni sotishga ko'rsatadigan ta'sirini belgilash, shuningdek ulardan har birining boshqarish tarkibidagi muhimlik darajasini oydinlashtirishga imkon beradi.

Andaza modellar banki - marketingning matematik modellari to'plami bo'lib, shartli tarzda mavjud bo'lgan tizim, jarayon yoki natija deb qabul qilinadigan o'zaro bog'liq o'zgaruvchan miqdorlar majmuidan iborat. Andaza modellar javob olishni osonlashtiradi. Keyingi yigirma yil davomida chet el marketingida sohalari uzluksiz holda yangilanib, to'ldirib turiladigan juda ko'p, xilma-xil modellar yaratildi. Andaza modellardan foydalanish harakat strategiyasiga oid juda ko'p echimlarni olish, tang ahvoldan chiqish yo'llarini topish, bozorni segmentlash, narx o'sishi, yangi tovarlarning sotilishini bashorat qilish, reklama kompleksini tuzish kabi imkoniyatlarni beradi.

Yordamchi tizimlar - marketing tadqiqotlari va marketing tahlili - yagona marketing axboroti tizimining eng murakkab tarkibiy qismi hisoblanadi. Ayniqsa iqtisodiyotimiz sharoitida ularni tashkil etish nuqtai nazaridan bu fikrni dadilroq aytmoq lozim. Respublikamizdagi korxonalar xo'jalik faoliyati tajribasi shuni ko'rsatadiki, ularning birontasida ham to'liq shakllangan marketing tadqiqotlari va tahlili kompleksi yo'q. Bozorni o'rganish reklamaning ayrim tarkibiy qismlari hali xaridorga ma'lum bo'lmagan yangi mahsulot ishlab chiqarishga tayyorgarlik ko'rilayotgan joylarda paydo bo'lmoqda. Ochiq oydin ko'rinmaydigan marketing tadqiqotlari ishlab chiqarish, savdo xodimlari, konstruktorlar, loyihachilar tomonidan mustaqil tarzda boshlandi. Tijorat - axborot markazlari, marketing, konsalting xizmatlari soni o'sib bormoqda. Ular tayyorlagan materiallar qimmatligi hamda sifatining talabga javob bermasligi bilan ajralib turadi. Ammo hozir bizning iqtisodiyotimiz uchun mustaqil axborot xizmatlarini rivojlantirish, ularning faoliyatini tartibga solish, sog'lom raqobatni yo'lga qo'yish eng muhim masalalardan biridir. Respublikada axborot xizmatlari uyushmasini tashkil etish har qanday tashkilot ishining malaka va mahorat darajasini kafolatlashi mumkin.

Marketing tadqiqotlarini o'tkazishga chet el firma va kompaniyalari katta mablag'lar sarflaydi. Masalan, AQShda yillik sotish hajmi 25 mln. dollar bo'lgan kompaniyalar o'z marketing byudjetlarining 3.5 foizga yaqinini marketing tadqiqotlariga sarflaydi. Iste'mol tovarlari ishlab chiqaruvchi korxonalar ishlab chiqarish vositalari etkazib beruvchi korxonalarga nisbatan bu sohaga ko'proq, mablag' sarflaydilar. Buni quyidagi jadvalda (4.2-jadval) ham ko'rishimiz mumkin.

Jadvalda keltirilgan ma'lumotlar hozirgi kunda ham o'z kuchini yo'qotgani yo'q. Bozor bir qarashda oddiy bir tizimini tashkil etsa-da, haqiqatda esa bunday emas. Chunki uning barcha unsurlari doim harakatda bo'ladi. Shuning uchun bozorda yuz berayotgan barcha o'zgarishlar, unda vujudga kelgan mutanosibliklarni o'rganmasdan turib bozorda ish yuritish mumkin emas.

Kompaniya yoki firma (korxonalar) bozorni o'zlashtirishdan oldin, albatta, kompleks tadqiqotlar o'tkazadi va unga katta mablag' sarflaydi. Kerakli izlanishlarni o'tkazmasdan tavakkal qilish yaramaydi. Bozor raqobati sharoitida tijorat tavakkalchiligi juda yuqori va qimmatlidir. Korxonalar marketing xizmati bo'limlarida tovar yoki xizmatni bozorga kiritish, unga bo'lgan talab va iste'mol darajasi, ishlab chiqarish va sotish sharoitlari to'g'risida juda katta miqdordagi axborot to'planadi va tahlil qilinadi.

Marketing xizmati tomonidan qanchalik katta miqdordagi murakkab axborotlarni to'plash, kayta ishlash va tahlil qilish lozimligini tushunish uchun, mahsulot iste'mol xususiyatlarini tadqiq qilish texnologiyasi misolini ko'rib chiqish etarlidir.

**AQSh firmalarida marketing tadqiqotlari doirasidagi faoliyatining alohida turlari (foizda)**

Tadqiqot turlari	Shu turdagi tadqiqotlarini o'tkazgan iste'mol tovarlari ishlab chiqaruvchi kompaniyalar ulushi	Shu turdagi tadqiqotlarni o'tkazgan ishlab chiqarish vositalari ishlab chiqaruvchi kompaniya-
Qisqa muddatli istiqbollash (1yildan oshiq viloxacha)	96	94
Uzoq, muddatli istiqbollash (1 yildan oshiq)	96	94
Bozor potentsialini aniqlash	99	99
Sotishni tahlil qilish	98	99
Yangi mahsulotni qabul qilish va uni potentsiali	89	73
Qadoqlashni o'rganish	91	61
Sotish kanallarini o'rganish	99	83
Sotish to'lovlarini o'rganish	83	73
Turli xil tovarlarning harakatini engillashtiruvchi tadbirlarni o'rganish	86	67
Baholarni tashkil qilishni tahlil qilish	91	90
Ekologiyani ta'sirini tahlil qilish	37	35
Reklama e'lonlari samaradorligining tahlil qilish	86	67

Avvalambor, yangi mahsulotlarni yaratib olmoq lozim. Keyin yangi tovarga xaridorlarning munosabatini o'rganish lozim. Ya'ni, tovarning foydalanishi sifati qanchalik darajada iste'molchi talabiga javob berishi aniqlanadi. Bunday tekshirish faqatgina o'z mahsuloti ustidangina emas, shu bilan birga raqobatchi firma mahsuloti yuzasidan ham amalga oshiriladi. Xaridorning mahsulot ta'mi, xidi, rangi, o'lchami, fasoni, mustahkamligi, foydalanishdagi qulayligi va boshqa iste'mol xususiyatlariga bo'lgan munosabati maxsus ishlab chiqilgan metodika asosida tahlil qilinadi. Bir vaqtning o'zida mahsulotning markasiga, nomiga va uning imidjiga bo'lgan psixologik munosabat tadqiq qilinadi va nihoyat, qadoqlash xususiyati, konstruksiyasi, tashqi ko'rinishi bilan kishini jalb qilishi, qayta foydalanish imkoniyatlari baholanadi.

Bularning barchasi hali bozorga chiqarilayotgan tovarning marketing kontseptsiyasini yaratish uchun etarli axborotni bermaydi.



Bozorni tadqiq qilish - marketing tadqiqotlarining ma'lum bir qismidir, xolos. Faqatgina shartli ravishdagina ularni marketing tadqiqotlarining asosi deb qabul qilish mumkin. Bozorni tadqiq qilish jarayonida quyidagilar aniqlanadi:

- bozorga kiritilayotgan yoki unda mavjud bo'lgan mahsulotning mumkin bo'lgan sotish miqdori;
- tovarning iste'mol xususiyatidagi va boshqa xarakteristikalarining o'zgarishi tendentsiyasi;
- yoshi, jinsi, xududiy, ijtimoiy, oilasidagi kishilar soni, o'zini tutishi, daromad darajasi bo'yicha iste'molchilar guruhini aniqlash;
- assortimentni rejalashtirishda, sotish va reklamani tashkil qilishda xaridorlarning istagini aniqlash;
- mahsulotning sotilishi miqdori, uning umumbozor sig'imidagi ulushi (hududlar va segmentlar bo'yicha ham);

Ko'rinib turibdiki, bozor to'g'risidagi ma'lumotlar miqdori katta va turli xarakterga ega. Shuning uchun bozorni tadqiq qilishda turli bilim sohalarining mutaxassislari qatnashadilar va bu tadqiqotlar ancha qimmatga tushadi, lekin firmalar bozorni iloji boricha tezroq o'zlashtirish maqsadida xarajatlardan qochmaydilar, chunki raqobatchilar bozorda yangi raqobatchi paydo bo'lishini oldini olish uchun qarshi choralar ko'radilar. Shuning ychyn tadqiqotlar jarayoni, ayniqsa, uning natijalari firma tomonidan sir saqlanadi. Bozorni tadqiq qilish natijalari olinganidan keyin va firma ularni marketing kontseptsiyasini asoslash uchun qabul qilinganidan so'ng tovarni sinovli sotishni tashkil qilish boshlanadi. Bu jarayonning asosiy vazifasi, firmaning bozordagi samarali o'rnini aniqlovchi o'ziga xos omillarning o'zgarishidir.

Iste'mol tovarlarini bozorga kiritishdagi marketing dasturining asosiy mo'ljali, aholining talabi, didi va xarid qobiliyati hisoblanadi. Mana shular asosida bozor tadqiqotining asosiy unsurlari aniqlanadi. Iste'molchilarning talabi to'g'risidagi axborotlarni to'plash usullari va manbalari rang-barangdir, qayta ishlash, uzatish va saqlash ob'ekti bo'luvchi ma'lumotlar - axborot bo'lib hisoblanadi. Talabni o'rganishda barcha ma'lumotlar ham axborot bo'lib hisoblanmaydi. Faqatgina boshqarish darajasida qarorlar qabul qilishda ishlatiladigan ma'lumotlarga axborot hisoblanadi. Axborot haqqoniy, to'liq, uzluksiz, aniq va o'z vaqtida bo'lishi lozim. Haqqoniylik talabiga javob berish uchun to'plangan axborot, jarayonlar rivojini to'g'ri aks ettirishni va aloqalarning birlamchi va ichki mohiyatini ocha olishi kerak. Masalan, aholi talabini o'zgarishini xarakterlovchi katta tovar zaxiralari to'g'risidagi ma'lumotlar hali axborot bo'lib hisoblanmaydi. Sotib olish miqdori, savdo korxonalarida u tovarga talabni hisobga olib jamg'arilganligini bilish zarur. Bundan tashqari axborot uzluksiz, o'z vaqtida va etarli miqdordagi ob'ektlardan bo'lishi kerak.

Axborotlarning foydalanishga ma'qulligi qabul qilinayotgan qarorlar xarakteriga bog'liq. Masalan, ma'lum tovarga talabning oshishi aniq. Savdo korxonasi bu tovarni ko'proq olishga qaror qilishi mumkin. Ammo, bundan oldin sotib olish miqdorini qanchagacha oshishini aniqlash lozim. Bunda esa tovar zaxiralari aholi pul daromadlari va xarajatlari balansi asosida ishlab chiqiladi.

Aholi to'g'risidagi asosiy ma'lumotlar manbai maxsus aholining ro'yxatta olish materiallari hisoblanadi. Savdo statistikasi mamlakat, alohida hududlar, alohida shaharlar va shahar tipidagi qo'rg'onlar, qishloq joylarda ta'minlangan talab miqdori to'g'risida davlat va kooperativ savdo tashkilotlarida alohida tovar guruhlari va umumiy tovarlarning sotilishi zaxiralari to'g'risida ma'lumotlarga ega bo'ladi. Bu ko'rsatkichlar asosida mamlakat, alohida shahar va qishloq joylari uchun o'rtacha bir kishiga to'g'ri keladigan savdo oboroti hisoblanadi. Iste'molchilar talabi to'g'risidagi axborotlar manbai - statistik hisobotlar, oila byudjeti statistikasi ma'lumotlari, talabni o'rganish maqsadida savdo va sanoat korxonalarini tomonidan o'tkazilgan maxsus kuzatishlar natijasi, savdo va sanoat korxonalarining buxgalteriya va operativ ma'lumotlari hisoblanadi. Aholi talabini shakllantirish jarayonini o'rganishda tovar ishlab chiqarishni, aholining daromadi, aholining soni va tarkibi, jamg'armalarni xarakterlovchi statistik hisobotlar talab qilinadi. Talabni istiqbollashda sanoat statistikasi hisobotlaridan, xalq iste'mol tovarlari ishlab chiqarishning darajasi va sur'ati natural ko'rsatkichlari tanlanadi.

Daromadlarni xarakterlovchi eng muhim ko'rsatkichlar jumlasiga quyidagilar: aholi daromadi, shu jumladan, ishchi va xizmatchilarning ish haqlari, jamoa xo'jaliklari mehnatkashlari mehnat haqi, nafaqalar, stipendiyalar, pensiyalar, shaxsiy xo'jaliklardan olinadigan daromadlar, ishchi va xizmatchilarning oylik ish haqlari darajasi bo'yicha taqsimlanishi hisoblanadi.

Iste'molchilar talabi to'g'risidagi axborotlarning muhim manbai savdodagi buxgalteriya va operativ hisobining ma'lumotlaridir (masalan, ulgurji savdo ko'rsatkichlari, ichki guruxli assortimentlar bo'yicha tovarlarning kelib tushishi va zaxiralarni o'z ichiga oluvchi ulgurji bozordagi tovarlar harakatining miqdoriy va summaviy hisobi). Iste'molchilar to'g'risidagi axborotlarning maxsus manbalaridan birortasi to'liq va ishonchli tushuncha bermaydi. Shuning uchun barcha ma'lumotlardan kompleks foydalanish va maxsus kuzatish materiallari bilan to'ldirilishi lozim. Maxsus tuzatishlar o'tkazish katta xarajatlar talab qilsada, hali ularning ishonchliligi yuqori emas. Shuning uchun mutaxassislar axborotlarni boshqa manbalardan olish mumkin bo'lgan hollardagina kuzatishlar olib boradilar. Talabni o'rganishda asosiysi yig'ilgan ma'lumotlar miqdori emas, balki talab rivojlanishi tendentsiyasini xarakterlovchi asosiy ko'rsatkichlarni qamrab olish hisoblanadi.

### 13.3. Marketing tadqiqotlari o'tkazishning turlari va usullari

Foydalaniladigan axborotlar tartibi, uni olish usullari hamda o'tkazish usullari jihatidan marketing tadqiqotlarini bir necha turga bo'lish mumkin.

«Kabinet» tadqiqotlari ikkilamchi ma'lumotlar to'plash maqsadida rasmiy bosma axborot manbalari asosida amalga oshiriladi. Bunday ishlar mavjud axborotni tartibga solish, keyingi marketing tadqiqotlariga zarur bo'ladigan ma'lumotlar doirasini aniqlashda foydalaniladi, umumxo'jalik kon'yukturasi holati va ayrim bozorlar taraqqiyot yo'nalishlari, ayrim mamlakatlardagi iqtisodiyot ahvoli, o'rganiladigan masalalar bo'yicha statistik ma'lumotlar to'g'risida umumiy tasavvurlar beradi. Ichki firma materiallari hisobotlar hukumat muassasalari materiallari tashkilotlar savdo uyushmalari nashrlari, jurnallari, tashkilot tadqiqotlari dokladi axborot manbalari bo'lib xizmat qiladi. «Kabinet» tadqiqotlari qimmatga tushmaydi va qiziqtirgan masalalar bo'yicha qisqa muddatda javob olish imkonini beradi.

«Dala» tadqiqotlari bozorni o'z joyida o'rganishdan iborat bo'lib, eng murakkab va qimmatga tushadigan, ammo to'liq axborot olishning eng samarali usuli hisoblanadi. Birinchi navbatda bu usulning afzalligi bevosita bozorning talablari, savdo tartibqoidalari, sotish usullari, narx va boshqa shartlar bilan har tomonlama tanishish imkonini berishdadir. «Dala» tajribalarida boshlang'ich axborotlar olinadi va ular tartibga solinadi, bu ma'lumotlar qimmatga tushadi, lekin xaridorlarning firma mahsulotlariga bo'lgan talab va istaklarini aniq rivojlantirishga hamda rahbariyat tomonidan bozorda narx, tovarni sotish, reklama va boshqalar bo'yicha faoliyat olib borish yo'nalishlarini ishlab chiqishda tadqiqot xulosalarini e'tiborga olishga imkoniyat beradi.

«Sinama sotish» usullari bozor haqida zarur ma'lumotlar yo'qligida, shuningdek, firmaning bozorni har tomonlama o'rganishga vaqti bo'lmaganda tadqiq etilayotgan bozor uchun yangi va noyob tovarlarni sotishda qo'llaniladi. Bunday savdoda firma zarar ko'rish xatariga yo'l qo'yadi, ammo bu usul muvaffaqiyat qozonganda yoki yutqazgan taqdirda ham mahsulotning bozorga kirib kelishi va marketing qulay dasturini belgilashga katta ta'sir ko'rsatadigan o'ziga xos omillarni o'rganishga imkon beradi.

Tar qanday marketing tadqiqotlarni o'tkazishda ikki asosiy axborot manbaidan-dastlabki hamda ikkilamchi ma'lumotlardan foydalaniladi.

Dastlabki ma'lumotlarni kuzatish tajriba va tanlab tekshirish usullaridan biri yordamida yoki ularni uyg'unlashtirgan holda to'plash mumkin. Eng oddiy usul-kuzatishdir, ba'zida tadqiqotchi o'rganilayotgan omil bilan bog'liq bo'lgan jarayonlarni bevosita kuzatib boradi. Masalan, savdo binolarini oqilona rejalashtirish maqsadlarida do'konda xaridorlar oqimini kuzatish. Tajriba tadqiqotlar jami o'zgaruvchanliklarni tashkil etuvchi bir xil qiymatli bir xil guruhlarini, hozir o'rganilayotgan guruh-ni mustasno etganda qiyoslash yo'li bilan o'tkaziladi.

Tanlab kuzatishda keng omma munosabatini belgilaydigan iste'molchilar guruhlarini («iste'molchi paneli») o'rganish natijasida olinadigan axborotdan juda keng foydalaniladi. «Iste'molchilar paneli» deganda odatda ko'p marta tadqiqotlar

uchun maxsus tanlab olingan, sinaladigan kishilar majmui tushuniladi. Bunday tadqiqotlar muntazam davriylikda odatda bir predmet doirasida o'tkaziladi. «Iste'molchilar panelini» o'rganishdan asosiy maqsad xaridorlar qilgan xaridlar to'g'risida axborot olishdir. Shunday qilib iste'mol miqdori va tuzilmasini aniqlash, yangi mahsulotlarni sinash, turli davriy nashrlarning radio va televizion eshittirish va ko'rsatuvlarining ommaviyligi, reklama vositalarini qo'llashning samradorligi va boshqalarni aniqlash mumkin bo'ladi. «Iste'molchilar paneli»ning bozorni tadqiq etishdagi eng muhim ijobiy tomonlaridan biri shundaki, u qanday tovarlar xarid qilinayotganini yozma, og'zaki yoki texnika vositalari bilan qayd etish bilan chegaralanmaydi, balki ayni paytda xarid bilan bog'liq holda iste'molchining uy xo'jaligi, odatlari haqida ham axborot beradi. Bu esa iste'molni ijtimoiy-iqtisodiy struktura nuqtasi nazaridan, shuningdek, aridorlarning niyat va istaklarini chuqurroq bilishga imkoniyat tug'diradi.

Ikkilamchi manbalar-tadqiqotchi qo'l ostidagi hamisha birinchi navbatda o'rganilishi lozim bo'lgan ma'lumotlardir. Ularga quyidagi bosma nashrlar kiradi:

- davriy matbuot-gazetalar, jurnallar, axborotnomalar;
- maxsus nashrlar-monografiyalar, bozorlar sharxi, savdo palatalari va ishbilarmonlar uyushmalari, bank, firma, reklama agentliklari nashrlari;
- davlat tashkilotlarining tashqi savdo va boshqa masalalar bo'yicha hukumat ko'rsatmalari va qonunlari e'lon qilinadigan to'plamlari;
- statistik ma'lumotlar;
- yirik brokerlik firma axborotlari;
- telegraf agentliklari axborotnomalari.

Matbuot axborotlaridan foydalanish ko'p hollarda o'rganilayotgan bozor haqida faqat umumiy tasavvur beradi. Aniq qiziqtirgan savollarga javob olish uchun hukumat muassasalari savdo palatalari, firmaga mansub bo'lgan uyushma, xususiy axborot agentliklari va ilmiy tadqiqot firmalarining maxsus ma'lumotnomalaridan foydalaniladi.

### **13.4. Bozorni tadqiq qilish yo'nalishlari va sig'imini aniqlash metodikasi**

Kompaniyalar, firmalar, korxonalar tovarlarini samarali sotish imkonini, uning kengayish uchun yangi segmentlar, sifatini yaxshilash, zaxiralar va yangi tovarlar yaratishni, iste'molchilar talabini qondirish va yuqori foyda olishni ko'zlab, bozorni marketing nuqtai nazaridan o'rganish o'z oldiga maqsad qilib qo'yadilar. Bu maqsadni amalga oshirish uchun chuqur marketing tadqiqotlari amalga oshiriladi. Bozorni marketing nuqtai nazaridan tadqiq qilishning vazifasi ishlab chiqarish va undan chiqadigan tovarlarning bozor va iste'molchining yuqori talablariga moslashtirishdan iborat. Bu narsa firmaning yuqori rentabelli, raqobatga bardoshli faoliyati asosida amalga oshishi kerak. Boshqarishning ma'muriy-buyruqbozlik va tovarlarning markaziy ta'minoti sharoitida bozorni o'rganish mohiyati o'z ma'nosini yo'qotadi.

Erkin bozor munosabatlarning rivojlanishi bilan ishlab chiqaruvchilar keng bozor izlanishlari orqali o'z mahsulotlarini sotishni ta'minlaydi, uning natijalaridan ishlab chiqarish va sotish dasturi tuzishda asosiy manba sifatida foydalaniladi. Bozorni o'rganish potentsial iste'molchilar ehtiyojlarini, ularning tovarlarga bo'lgan talablarini, talab motivini aniqlashga imkoniyat beradi, bu narsalar esa korxonalar ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarishda katta rol o'ynaydi. Xaridorlarning iste'mol qilish texnologiyasini, ishlab chiqaruvchi tarmoqlarining rivojlanish tendentsiyalarini tahlil qilish, kelajakdagi ehtiyojni prognozlash va bozorga yangi turdagi mahsulot taklif qilish imkoniyati beradi. Bu tadbirlar sotish hajmini ortishiga va bozorning katta ulushiga egalik qilishiga yordam beradi.

Bozor tadqiqotining asosiy usuli - bozorni segmentlash asosida tizimli tahlil qilishdir. Marketing qarorlarini qabul qilishda kerakli samara va istalgan natijaga erishishda ahamiyatlidir. Bozorni o'rganish natijasida ikki xil axborot olinadi: miqdoriy - bozor sig'imi, bozorda firmaning ishi va uning raqobatchilari haqida va sifat xarakteridagi axborot - bozor strukturasi; sotilayotgan mahsulotning ehtiyojlarga, alohida iste'molchilar o'lchamlariga mos kelish darajasi; ularning sifat, turlariga qo'yiladigan talablari; iste'molchilar foydalanadigan moddiy resurslar haqida. Tadqiqot o'rganish samaradorligini ta'minlash bir qator tadbirlarni amalga oshirish: talab qilinadigan axborotlarni aniqlashda muhimligini baholash; axborot yig'ish manbalarini va tahlil usullarini tanlash; axborotni yig'ish va tahlil qilish, takomillashtirish yo'llarini izlash; izlanish va uning natijalarining samaradorligini nazorat qilishdan iborat bo'ladi.

Axborotlarning ob'ektivligi va aniqligi marketing samaradorligini aniqlaydi. Shuning uchun ham mashhur firmalar barcha mamlakat va bozorlarda axborot tizimlari tashkil qilishadi. Bu o'rinda Yaponiya firmasi «Mitsubisi»ning axborotlar tarmog'ini misol qilsak, u 14 ming mutaxassisga ega bo'lgan 120 dan ortiq chet el va 60 yapon idoralaridan iboratdir.

Marketing tamoyili asosida ishlovchi etakchi firmalarning (kompaniyalarning) tajribasi shuni ko'rsatadi-ki, tadqiqot - ishlarining samaradorligi quyidagi yo'nalishlar bo'yicha olib borilganda oshadi:

- bozor sig'imini aniqlash, bozor «ovqat» (ozig'i) ini topish;
- xaridorlar amaliyotini, motivlarini, ularning hulq-atvorlarini tahlil qilish;
- sotishning umumiy holatlarini tahlil qilish va uni prognozlash;
- raqobatchilar strategiyasi va taktikasini o'rganish;
- bozordagi raqobatning o'zini tahlil qilish.

Bozor o'lchamlapini aniqlash, firma o'zining har bir tovari uchun bozorning aynan qaysi qismini egallaganligini aniqlashga yordam beradi. Bu tovar assortimenti va sotish dasturini rejalashtirishda qo'l keladi. Amalga oshirilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, alohida tovarlar bozori kuchsiz raqobatning mavjudligi bilan farqlanishi mumkin. Lekin bu narsa firma raqobatchilari faoliyatini o'rganishni keragi yo'q degani emasdir.

Tadqiqotlar quyidagi hollarda zarurdir:

- mamlakat bozorida tovarlarni sotuvchi kompaniyalarni faoliyatini o'rganish uchun;
- ishlab chiqarishni talabga ega bo'lgan mahsulotni ishlab chiqarishga o'zgartirish;
- yangi mahsulot, boshqarishning yangi metodlariga o'tish bilan raqobatchilar kurashining kuchayish ehtimoli uchun;
- tashqi bozordagi raqobatchilar faoliyatini tahlil qilish maqsadida.

Marketing faoliyatining muhim ob'ekti - firma uchun yangi bozorlarni aniqlashdir. Alohida tovarlar va tovar guruhlar, alohida regionlar va mamlakatlar, ichki va tashqi bozorlar, kapital, ish kuchi, kimmatbaho qog'ozlar, xaridorlar va sotuvchilar bozorlari mavjud. Ular ichidan eng muhimi tashqi va ichki bozorlardir. Ichki bozor-bir mamlakat chegarasidagi tovar muomalasini o'z ichiga olsa, tashqi bozor-milliy davlat chegaralari ortidagi tovar muomalasi yig'indisidir. Ichki bozor ishtirokchilari mahalliy va chet el firmalari, korxonalar va tashkilotlari bo'lsa, tashqi bozor ishtirokchilari alohida mamlakatlar milliy chegarasidan tashqariga qiladigan tovar muomalasida ishtirok etadigan korxonalar, firmalardir, ya'ni bu bozor ma'lum bir mamlakatga nisbatangina tashqi hisoblanadi. Ichki va tashqi bozorlarning rivojlanish darajasi ular kon'yukturasi va sig'imiga bog'liq bo'ladi. Ma'lumki, kon'yuktura bu - ma'lum davrdagi vaqt darajasi sharoitidagi talab va taklif nisbatidir.

Bozor kon'yukturasini va uning istiqbollarini etarlicha hisobga olmaslik, korxonalar uchun inqiroz, zarar, sinishga olib kelishi mumkin. Etarlicha miqdordagi buyurtmaning yo'qligi sababli «Konkord» dasturi bo'yicha samolyot ishlab chiqarish to'xtab qoldi, bundagi ilmiy-izlanish, tajriba-konstruktorlik ishlari uchun 2,5 mlrd. dollardan ko'p mablag' sarflangan. Bozor kon'yukturasi bir-biri bilan uzviy o'zaro aloqadorlikda bo'lgan va unga bir vaqtda ta'sir qiluvchi iqtisodiy, siyosiy, ijtimoiy, ilmiy-texnik omillarga bog'liq bo'ladi, bu omillar kon'yunkturani to'ldirishi, kuchaytirishi yoki aksincha, susaytirishi mumkin. Bozor kon'yunkturasiga iqtisodiyotni davlat tomonidan boshqarish, ilmiy-texnika taraqqiyoti, kapital va ishlab chiqarishning markazlashuvi, inflyatsiya, iqtisodning harbiylashuvi orqali ta'sir o'tkazish mumkin.

Omillarning bir qismi doimiy emas, shuning uchun kon'yukturaga epizodik ta'sir o'tkazadi. Bunday omillarga quyidagilar kiradi:

-ijtimoiy omillar, jumladan, ish tashlash, baykotlar, tabiiy ofatlar, beqaror siyosiy holatlar va boshqalar. Ma'lum bozorlar shartlari va hususiyatlariga bog'liq ravishda kon'yuktura hosil qiluvchi omillar soni o'zgaradi. Ularning kon'yukturaga o'tkazadigan ta'sir kuchi ham o'zgaruvchidir. Birgina omil turli xil sharoitlar va vaqt oralig'ida ma'lum bozorga va uning alohida sektorlariga turlicha ta'sir qiladi.

Mana shu sababdan kon'yukturani o'rganish faqatgina muhim va kerakli bo'lmay, balki murakkab hamdir. Bu ish turli usullarda o'z kuchlari bilan vositasi ixtisoslashgan firma va tashkilotlar orqali amalga oshiriladi. Bu faoliyat natijalari mos keluvchi davrdagi kon'yuktura holati sifatida rasmiylashtiriladi. Kon'yuktura holatining kompleks tavsifnomasi unda o'z aksini topadi, asosiy yo'nalishlar, prognoz va uning rivojlanishi ta'kidlanadi. Kon'yukturani tadqiq qilish bozorning tovar bilan to'yinishi iqtisodiy samaradorligini hisoblash bilan yakunlanishi kerak. Bozorning turidan qat'iy nazar, iqtisodiy samaradorlik natijalar va xarajatlar nisbati bilan aniqlanadi.

Ichki bozor sig'imini hisoblashda boshqa omillar ham hisobga olinadi: to'lov qobiliyatiga ega talab, yil boshidagi tovar zaxiralari qoldig'i, tovarlar bozorining umuman (raqobatchilar tovarlari bilan ham) to'yinganligi, kishi boshiga o'rtacha iste'mol, korxonalar, tashkilotlar ehtiyojlari.

Milliy iqtisodiyot ayrim tarmoqlarining rivojlanish tendentsiyalarini, ularning texnik va texnologik rivojlanish darajasi tashqi firma davlat va tadbirkorlar tomonidan amalga oshiriladigan investitsiyalarini ham, shuningdek e'tiborga olish kerak. Muammoni nisbatan keng, har tomonlama va kompleks o'rganish kerak.

Firma o'z manfaatlaridan kelib chiqqan holda, o'z tovarlarining bozordagi ulushini ortishiga harakat qilishi kerak, bu narsa shu bozordagi etakchilikka erishishning asosiy omilidir. Lekin bunda bozordagi ulushning ortishi bilan korxonalar ola-digan foyda o'rtasida uzviy aloqadorlik qonuniyati mavjud. Bu masalani amalga oshirish uchun bahoning pasayishi, tovar sifati-ning ortishi, yangi tovarlarni ishlab chiqish va joriy qilish, rek-lamani kengaytirish va umuman firma «imidji»ni oshirishga yo'naltirilgan marketing faoliyatini kuchaytirish kerak.

## **Tayanch iboralar**

- Marketing
- Marketing tadqiqotlari
- Tovarni tadqiq etish
- Reklama
- Tovar hayot tsikli
- Moda egri chizig'i
- Bozorni segmentlash
- Bozor strukturasi
- Bozor kon'yukturasi
- Ichki bozor
- Tashqi bozor
- Andoza model banki
- Yordamchi tizim

### **O'z-o'zini tekshirish uchun savollar:**

1. Marketing tadqiqotlarining maqsadi nima?
2. Marketing tadqiqotlarining tuzilishi qanday?
3. Tadqiqotning qanaqa turlanishini bilasiz?
4. Reklamani tadqiq etish nima uchun zarur?
5. Tovarning hayotiy tsikli deganda nimani tushunasiz?
6. Tovarning hayotiy tsikli turlarini aytib bering?
7. Bozorni segmentlash degani nima?
8. Tadqiqotlar qaysi holatlarda zarur?
9. Bozor kon'yukturasi nima?



## 14-mavzu. Marketingda reklama

### 14.1. Marketingda reklama tushunchasi va uning ahamiyati

Reklama (lotincha - qichqirmoq) bu bir korxonada, mahsulot, xizmat turi, ijtimoiy faoliyatning biror turini ommalashtirish maqsadida qilingan harakatdir. Shu maqsadda reklama o'sha korxonada yoki ijtimoiy faoliyatning biror - bir mahsulotiga yoki xizmat turiga keng jamoatchilikning e'tiborini jalb etadi. Yaxshi tashkil etilgan reklama bozor talabini oldindan ko'ra bilish va bozor sharoitidan xaridorlar oqimini boshqara olish imkonini beradi. Reklamaning tarixi uzun. U uzoq yillar davomida vujudga kelgan mahsulotning xaridorga etib borishining sinovdan o'tkazilgan usullarini qo'llaydi. «Reklama - savdoni harakatga keltiruvchi kuchdir» - degan iboraning qo'llanishi tasodif emas.

Mahsulotning xaridorga etib borishi har gal ham avtomatik ravishda amalga oshmaydi. Faqat mahsulot taqchilligi sharoitidagina bozor to'g'ri kelgan mahsulotni «yutib» yuborishi mumkin. Bunday holda bozor talabni vujudga keltiruvchi sifat, baho, mavsumiylik kabi mahsulotning muhim omillarini hisobga olmaydi. Shuni ta'kidlash zarurki, mahsulot taqchilligi paytida ularga va xizmat turlariga bo'lgan talab qondirilmay qolaveradi. Normal rivojlanayotgan bozor sharoitida esa ko'pgina mahsulotlar, ularni xaridorlar sotib olishi uchun ma'lum faol tijorat targ'iboti tayyorgarligidan o'tish kerak bo'ladi. U o'ziga ajratilgan muhim rolga o'ynaydi, ya'ni reklama eski talablarni sindirib, xaridorlarning qiziqishlari va manfaatlariga ta'sir etish orqali yangi talablarni vujudga keltiradi. Mana shu tariqa reklama talabni paydo qiladi.

Reklamaning asosiy vazifasi - maxsus axborotlardan foydalanib mahsulot, xizmat turlari va ularning xarid qilish joyi haqida axborot berishdir. Lekin reklamaning vazifasi faqat bu bilan chegaralanib qolmaydi. Uning o'ziga xosligi shundaki, reklama axborotni targ'ibot va tashviqot bilan birga olib boradi. Shunday qilib, faol reklama axborot beruvchi va ayni paytda ishontiruvchi, ma'lum maqsadga yo'naltiruvchi bo'lishi lozim. Shu turdagi reklama talabni ma'lum yo'nalishga soladi, uni bir turdagi xizmat va mahsulotdan boshqasiga ko'chiradi, talablarni ochadi va xaridorning niyatlariga ta'sir qiladi. Reklama ishlab chiqaruvchi, savdo va xaridor o'rtasida tijorat axborot almashinishiga yordam beradi. Reklama - bu mahsulot va xizmat turining ishlab chiqarishdan to savdo va xaridorgacha bo'lgan yo'li haqidagi xilma-xil axborotlar oqimidir. Reklamaning oxirgi maqsadi-bozorda taklif qilingan mahsulotlarning xaridor tomonidan qabul qilinishi ehtimolini oshirishdir. Reklama qilinayotgan mahsulotning sotilishi, ularning oldindan rejalashtirilgan realizatsiya miqdori bilan hamoxang o'sib bormog'i kerak. Bu shuning uchun ham muhimki, mahsulotlarga bo'lgan talabni hisobga olmay reklama qilish talab va taklifning bir-biriga mos kelmasligigacha olib kelishi mumkin. Bu maqsad bosqichma-bosqich amalga oshirib boriladi. Har bir bosqichda har xil vazifa qo'yiladi: xaridorlar diqqatini mahsulotga jalb etish ularda qiziqish uyg'otish, talablarni shakllantirish, xarid imkoniyatini korxonaning xaridor talabini bajara olish imkoniga yo'naltirish. Biroq reklama yana ruhiy omil hamdir. Uning kuchi katta. Masalan, ko'p xaridorlar bahoga mahsulotning obro'si sifati deb qarashadi. Iste'molchilar qimmatroq to'lashga

tayyorlar, axir mahsulot alohida xususiyatini taklif qilmayapti-ku. Reklama sanoat va savdo korxonalari manfaatlarining mos tushishi, aholi talablari va xaridning amalga oshishi, tijorat siyosatining tez amalga oshishiga imkon beradi. Ammo, faqat reklama u yoki bu mahsulotning ko'payishiga xizmat qilar ekan deb o'ylash noto'g'ri bo'ladi. Xaridorning qarori sifat, baho, uning joylashtirishi, hamda sotilgandan so'ngi axvolidan kelib chiqadi.

Reklama uning samaradorligini oshirish talablariga javob berishi kerak, ya'ni aniq va haqqoniy, ma'noli va ilmiy asoslangan, ko'proq axborotni o'z ichiga olgan didli, foydali bo'lmog'i lozim. Reklamani ishlab chiqaruvchi, sotuvchi ham amalga oshirishi mumkin. Bu holda ishlab chiqaruvchi o'z reklamasini har tomonlama xaridorga qaratadi.

Savdo xodimlari o'zlari sotayotgan mahsulotlarni yaxshi bilmog'i kerak. Shuning uchun ishlab chiqaruvchining reklamasi xaridorlarda kamroq hissiyot uyg'otadi, lekin ko'proq axborot etkazadi. Savdo reklamasi esa xaridorlarga atalgan bo'lib, mahsulot haqidagi axborot bilan birga savdo madaniyati va estetikasini oshirishga ko'maklashishi lozim. Rejalashtirish, tashkil etish va umuman reklama faoliyati, ayniqsa, aniq mahsulotlar reklamasi faqat bozor va talabni o'rganish sharoitidagina samaralidir. Talab tez o'zgaradigan yoki hali talab shakllanmagan mahsulotlarga boshqa reklama kerak. Reklama faoliyatining axborot ko'lami: umuman va alohida mahsulotga bo'lgan talab haqidagi ma'lumotlardan (miqdor, struktura, shakllanish, shakllanish xususiyatlaridan), umumiy iqtisodiy axborotlardan, ishlab chiqarish va iste'mol to'g'risidagi, savdo kon'yukturasidagi o'zgarishlar va savdo xizmati ko'rsatkichining joyi haqidagi xabarlardan iborat.

Talab haqidagi turli axborotlar reklama faoliyatida quyidagilar uchun foydalaniladi:

- reklama qilishga tavsiya etilgan mahsulotning tanlovi, mahsulot reklamasining iqtisodiy asoslanganligi va reklama qilishga rejalashtirilganligi;
- reklama tadbirlarini o'tkazish va tashkil qilish;
- reklama vositalarining manzilini ishlab chiqish, reklamaning xaridorlar ahvolidan kelib chiqib isbotiyiligini ko'rsatish, reklamani joylashtirish va berish kanallarini aniqlash;
- reklama qilish vaqti va oralig'ini aniqlash;
- reklamaning ruhiy va iqtisodiy ta'sirini baholash.

Shuningdek, reklamaning vazifasini, uning ijodiy yo'nalishini (strategiyasini) ham aniqlab olishimiz zarur. Yo'nalishni asoslashda avvalambor mahsulotni ishlab chiqarishda etarligini hisobga olish, mahsulot zaxiralari, uzluksiz ta'minlab tura olishga imkoniyatlarini ham hisobga olish kerak. Shuningdek, boshqa ma'lumotlar ham muhimdir, mahsulot bozorining ko'lami; uning miqdordagidan oshiq zaxiralari, mahsulotning kelajagi va hokazolar.

Reklamadan yangi mahsulotlarni bozorga chiqarishda ham foydalaniladi. Savdo kon'yukturasini yangi mahsulotlar bilan ta'minlash hali muhim bo'lmagan, sotuv, zaxira, iste'mol haqidagi ma'lumotlar etarli bo'lmagan paytda bu ham muhimdir. Bu paytda mutaxassislar yo'nalishni tanlash uchun reklama orqali yangi taklif tuzadilar. Unda mahsulotlarning tavsiya etiladigan xususiyatlari va ishlab chiqarishning kelajagi, hamda aholi talabini ko'ra bilish, sinovga chiqarilgan

mahsulotga xaridorning munosabatini kuzatish haqidagi ma'lumotlar o'rin oladi. Reklamaning yo'nalishini tanlash - savdo va sanoatning o'zaro harakati va mahsulot aylanishiga mahalliy manbalardan olingan mahsulot zaxiralarining qatnashishiga ham bog'liq. Reklama faoliyati marketing xizmatining tarkibiy turlaridan biridir. Uning bevosita yoki bilvosita yordamida korxonaning bozordagi o'rni mustahkamlanadi va taklif etayotgan mahsulotlarni sotish jadallashadi. Reklamadan shu bilan bir qatorda quyidagilarda ham foydalaniladi:

- savdoning bevosita harakati (sotuvga yordam) - xizmat turi yoki mahsulot sotilishining qisqa muddatda erishilgan sur'atda ushlab turishga qaratilgan harakatlar. Masalan, mahsulotga bepul bonlar, namunalar, mukofotlar, sovg'alar, bahoni pasaytirish, imtiyozlar, bepul xizmat qilish, pasaytirilgan narxda sotish;
- agentlar yordamida individual sotish, dillerlar, kommivoyajerlar, bevosita o'zlari mahsulotning xususiyati va qo'llanilishini tushuntirishi;
- «pablik rileyshnz» - aloqalar o'rnatish, ya'ni firma obro'yini oshirish maqsadida mahsulot yoki xizmatini ommaviy axborot vositalarida reklama qilish;
- «pablisiti» - mutaxassislar va ulgurji xaridorlarga atalgan xo'jalik targ'iboti. «Pablisiti»ning maqsadi xuddi «pablik rileyshnz»niki kabi xizmat turi va mahsulotni sotishni ko'paytirish emas, balki korxonaning markasini tashviqot qilishdir;
- reklama mavsumlari, yarmarkalar, ko'rgazma savdolar va mahsulotni realizatsiya qilishning boshqa jadal turlari.

Reklama ma'lumotlari yangiligi, kutilmaganligi, hissiy ta'siri bilan ajralib turishi kerak. Bundan tashqari mahsulotning xaridor e'tibor bermagan xususiyatlarini ko'rsata olishi kerak. Ayniqsa, mahsulotning bozorga kirib kelishi va ularni uzaytirish bosqichida reklama juda zarur. Reklama uchun zarur shartlardan biri, uning makonining aniqligi, ya'ni bozorning ma'lum segmentiga yo'nalganligi, har xil xaridorlar uchun esda saqlanib qolinishidir. Reklama xaridorni bozorda ma'lum harakatga chaqiradi, xizmat va mahsulotning xarid qilinish sharoitida ularning sifati va maqsadi haqida hikoya qiladi. Reklama bir xil xabarning har xil axborot turlari va har xil badiiy shakllarda qayta-qayta takrorlanishi orqali hamma uchun shu mahsulotni sotib olishga nima undaganligini tushuntirib beradi. Reklama ta'siri asosida, yuqorida aytilganidek ikki element yotadi-axborot berish va ishontirish. Ishontirish «ko'ndirish» elementi reklamaning sababiy vazifasini aks ettirsa, axborot berish - bilib olishni aks ettiradi. Ular bir vaqtning o'zida ta'sir etar ekan, reklamaning yutug'ini ta'minlaydi. To'g'ri, reklama xaridorga har xil ta'sir etadi. Ba'zi holda odam darrov sotib olsa, boshqa bir odam aksincha, mahsulot haqida etarlicha ma'lumot to'plagach xarid qilishga tayyor bo'ladi.

Iqtisodiy rivojlangan mamlakatlarda reklama faoliyati butun bir sanoatdir. Reklama faoliyati bilan maxsus reklama agentliklari shug'ullanadi. Ular korxonalar va tashkilotlar buyurtmasi bo'yicha reklama sohasida ishlashadi, uning samaradorligini oshirishadi, ma'lum reklama buyurtmalarini bajarishadi. Reklamaga qilingan xarajatlar mahsulot chakana narxining teng yarmiga yaqinini tashkil qiladi.

Iqtisodiyotimizning sobiq SSSR davridagi muvozanatsizligi, mahsulot assortimentining qashshoqligi, xizmat ko'rsatishning cheklanganligi, ishlab chiqarish va taqsimot strukturalarining davlat monopoliyasi ekanligi, talabni to'liq qondira olmasligi reklamaga e'tiborni kuchaytirmas edi. Faqatagina keyingi yillardagina reklama faoliyati jonlandi.

Bugun buning uchun hamma sharoitlar bor: mahsulot ishlab chiqarish ko'paymoqda, bozor munosabatlari rivojlanmoqda, ishlab chiqarish va bozor strukturasidan monopolizm chetlashyapti, kooperativlar, qo'shma korxonalar paydo bo'ldi va rivojlanmoqda, bu esa raqobat degani. Yangi reklama agentliklari paydo bo'lyapti. Ular sanoat, savdo, maishiy xizmat va boshqa sohalarda faoliyat ko'rsatmoqdalar. Har bir reklama tadbiri o'zining samaradorligini isbotlagan sharoitdagina qabul qilinishi kerak. Masalan, reklama materiallarini pochta orqali yuborganda yoki matbuotda e'lon qilinganda reklama qilinayotgan mahsulot qisqa muddatlarda sotilishi kerak. Reklamani samaradorligini aniqlash, reklamagacha va undan keyin bo'lgan sotuvning holatini taqqoslash orqali amalga oshiriladi. Uzoq muddatli reklama tadbirlari (reklama mavsumlari) boshqacha. Ularning samaradorligi darrov bilinmaydi. Natija esa sotishning ham miqdor, ham muddati bilan talab o'zaro bog'liqdir, chunki reklama - bu talabga ta'sir degani.

Marketingda reklamani boshqarish avvalo yuqorida ta'kidlangan reklamani maqsad va vazifalaridan kelib chiqadi. Marketing qamrab oluvchi masalalar juda ko'p va rang-barangdir. U mahsulotning maqbul jihozlanishi va bezalishi bo'yicha tadqiqotlar ham, narx-navo masalalari ham, reklama, sotuvgacha va mahsulot sotilgandan keyingi xaridorga xizmat ko'rsatishni ham o'z ichiga oladi, xullas, ishlab chiqaruvchidan to iste'molchigacha bo'lgan munosabatni boshqarishni o'z ichiga oladi. Reklamani boshqarish esa o'z navbatida marketing masalalaridan kelib chiqqan holda amalga oshiriladi.

Yuqoridagilardan biz o'zimizga zarur bo'lgan reklamani tahlil qilib chiqamiz. Reklama o'zi xaridorlar bilan kommunikatsiya o'rnatishning turi bo'lib, unga turlicha ta'riflar berishadi. Masa-lan, ayrim manbalarda reklama aniq maqsadga yo'naltirilgan, ma'lum va nomi aniq manba tomonidan haqi to'langan vaqtda yoki haqi to'langan joyda tarqatiladigan axborot deb ta'riflangan bo'lsa, boshqa ayrim manbalarda reklama - bu iste'molchilarga murojaat, uning maqsadi iste'molchilarni tovardan xabardor qilish, e'tiborini qaratish, kishilarning tovarga bo'lgan ehtiyojini va uni sotib olish istagini uyg'otish yoki orttirish deb berilgan. Aslida olganda ikki ta'rif ham to'g'ri, lekin birinchisida professional nuqtai nazardan ta'rif berilgan.

Reklamadan xususiy firmalar, keng jamoatchilik uchun mahsulotlar ishlab chiqaruvchi katta firmalar er osti boyliklarini qazib olib, qayta ishlovchi firmalar, muzey, universitetlar va hatto reklama agentligining o'zi ham foydalanishi mumkin. Reklamani asosiy xususiyatlaridan biri u bitta iste'molchigagina emas, balki ma'lum bir guruh iste'molchilarga qaratilgan bo'ladi. Masalan, mamlakat miqyosida (tish pastasi yoki sovun, avtomobillar, oziq-ovqat mahsulotlari va hokazolarni) sotish uchun foydalaniladigan umummilliy reklamalar; chakana savdogarlar tomonidan qo'llaniladigan chakana yoki mahalliy reklamalar; firmaning obro'yini ko'tarishga yo'naltirilgan institutsion reklamalardan iboratdir. Reklamada asosan aniq bir tovar, yuridik va jismoniy shaxslar va voqea reklama qilinadi. Aniq bir tovarni reklama

qilishda iste'molchilarga tovarning xususiyatlari, sifati, narxlarining pastligi haqida ma'lumot beriladi.

Yuridik va jismoniy shaxslarni reklama qilishda, agar u firma bo'lsa uning shu faoliyati, mahsulotlarining sifatli ishlab chiqarish, sherikchilik uchun ishonchli hamkorligi haqida ma'lumot beriladi. Jismoniy shaxslarni reklama qilishda ularning ommaviy ishlarda qatnashishi qobiliyatlari, jamoatchilik bilan aloqa o'rnatish uchun shaxs haqida atroflicha ma'lumot beriladi. Bu reklamalar asosan saylovlarda qo'llaniladi. Ayrim mutaxassislarning fikriga ko'ra jismoniy shaxslarni reklama qilish reklamaga kirmaydi, deb ta'riflashadi. Voqeani reklama qilishda asosan prezentatsiya, ko'rgazmalarni, tovarlarning pasaytirilgan narxlarda sotilishi, boshqa yirik firmalar bilan qilinayotgan aloqalar va hokazolarni namoyish qilish mumkin.

Yuqorida ta'kidlanganidek, tovar yoki ko'rsatiladigan xizmat turiga qarab, uni sotib olish, iste'mol qilishi mumkin bo'lgan guruhlariga, ularning ta'biga qarab gazeta, jurnal, radio - televidenie, jamoat gavjum joyda, afishalar kabi axborot uzatish vositalari orqali reklama qilinadi. Reklama qilishda aniq bir guruh, ya'ni segmentga yo'naltirilgan holda vositalarda reklama berilganda reklama samarali bo'lib chiqadi.

Reklamaning maqsadi tovar haqida yangiliklardan xabardor qilish yoki yangi tovar haqida ma'lumot berishni, iste'molchilarning kurashlarini firma foydasiga o'zgartirib yuborishni, firma o'zi va o'zining tovarlari haqida iste'molchilarga eslatib qo'yish kabilarni o'z ichiga oladi. Marketing muhiti mavjud bo'lgan bozor iqtisodiyoti sharoitida reklamani yuqoridagilarni inobatga olgan holda boshqarish katta mahoratni talab qiladi.

## 14.2. Reklamaning turlari va vositalari

Reklama o'z oldiga qo'yilgan maqsadi, tuzilishi, yo'naltirishi, amalga oshirilishi, moliyalanish manbai, amal qilish muddati kabilarga qarab turlicha bo'lishi mumkin. Ularni quyidagi guruhlariga ajratish mumkin:

***Tovarlarni va nufuz reklamasini.*** Tovarlarga yo'naltirilgan reklamaning asosiy maqsadi xaridorlarga ayrim tovarlarga nisbatan talabni shakllantirish va uni sotib olishga ishontirish va rag'batlantirishdir. Bunday reklama ma'lum tovarni har tomonlama xaridorlarga tanishtiradi va targ'ib qiladi. Tovarning barcha xossalari, hususiyatlari, ko'rinishi, sifat ko'rsatkichlari haqidagi iste'molchilarga chuqur, har tomonlama va to'liq ma'lumot beradi. Bu bilan u xaridorda tovarga nisbatan qiziqish o'yg'otadi. Asosan, Janubiy Koreya bilan hamkorlikda ishlab chiqarilayotgan «Neksiya» engil avtomobilini qanchalik tejamkorligi, uning tezligi, qulayligi va boshqa shu toifadagi engil avtomashinalardan ustun tomonlariga televidenie, radio, matbuotda urg'u berilishi, bu mashinaga havas va qiziqish uyg'otdi. Bu xabarni bir necha bor qaytarilishi, uning atrofida shov-shuv tug'dirish, «Neksiya»ga bo'lgan qiziqishni talabga aylantira boshladi.

Oqibatda iste'molchi mashinani ishlab chiqaruvchi Asaka «Neksiya» avtozavodiga va uning joylardagi vositachi va maxsus do'konlariga har xil savollar bilan murojaat qila boshladi va nihoyat, xaridor bo'lish ehtimolligidan real xaridorga aylandilar.

Nufuzli reklama firmaning raqobatchilarga nisbatan ustunliklarini barchaga targ'ib qilib, ko'rsatuvchi reklama bo'lib, uning asosiy maqsadi ham barcha xaridor bo'lishi mumkin bo'lgan xaridorlar va keng jamoatchilik orasida firmaning yaxshi nomini-imidjini yaratish va firmaga nisbatan xaridorlarni ishontirishdir. Tabiiyki, bunda firmaning tovari doimo a'lo, kafolatli sifatga ega degan fikrni xaridor ongiga singdirishga harakat qilinadi. Masalan, «Neksiya» mashinasini reklama qilish bir vaqtning o'zida, uni ishlab chiqaruvchi zavodni Janubiy Koreyadagi «ona» zavodni texnika va texnologiyasi, ishchi va xodimlari, mutaxassislari, ularni turmush tarzi, yashashi, bilimdon mutaxassislarni ishlayotgan, yaxshi asbob-uskunalar bilan qurollangan, avtomatlashgan texnologiyaga ega bo'lgan zavod sifatsiz mashina chiqarishi mumkin emasligi haqidagi fikrni uyg'otadi va mustahkamlaydi.

Nufuzli reklama firmani iste'molchining g'amxo'ri, tashqi muhitni e'zozlab saqlovchi, jonkuyar, barcha xatti-harakati faqat yaxshilikka yo'naltirilgan farishta qilib ko'rsatishga intiladi. Bu bilan firma tovarlariga yangidan-yangi xaridorlarni jalb qilishga va kelajakda ham uning tovarlari uchun bo'lajak xaridor yaratishga intiladi. Bunday reklama har xil yo'llar va usullar bilan amalga oshiriladi. Masalan, «Neksiya» ishlab chiqaruvchi zavod respublika miqyosida xayriyalar o'tkazdi, 1100 ta engil avtomashinani xalqimizga sovg'a qildi. O'z ishchilarini turmush darajasini oshirish maqsadida uy-joy bilan ta'minladi, ko'pgina xodimlariga bepul mashina i'nom qildi va hokozalar. Bunday sa'yi-harakatlar zavodning obro'sini o'z ishchi xodimlari, aholi o'rtasida ortishiga olib keldi.

**Reklamaning bevosita va bilvosita turi**, ayniqsa, keng tarqalgandir. Bevosita reklama tijorat asosida amalga oshiriladi. Unda reklama beruvchining shaxsan topshiriladigan ma'lumotlari asosida biror xabarnoma, xizmat yoki tovari haqidagi barcha ko'rsatmalari yoritiladi. Bilvosita reklama - reklamani to'g'ridan-to'g'ri emas, balki qandaydir niqoblangan holda, ko'zga tashlanmaydigan, bilintirilmagan holda ustalik bilan amalga oshiriladi. Bunda reklama beruvchi ko'rsatilmaydi va reklama vositasidan ham foydalanilmaydi. Masalan, «Iqtisodiyot va hisobot» respublika jurnalida «Neksiya» engil avtomashinasi tijorat yo'li bilan Toshkent shaxrining Xalqlar Do'stligi 15-uyi sotilishi haqidagi xabar bevosita reklamaga kiradi. Lekin shu jurnalda e'lon qilingan engil avtomashinalar haqidagi ilmiy maqolada «Neksiya»ning boshqa shu toifadagi mashinalarga nisbatan ustunligi haqida fikr bildirilsa, bu «Neksiya» mashinasini bilvosita reklamasidir. Biror firmaning prezidenti yoki xizmatchisi, ishchisining u yoki bu xatti-harakati haqidagi axborot, kinofilmlarda film qahramonlarining mashinalarda bir-birini quvishida u yoki bu mashinani quvib o'tib ketishi, ag'darilmay aylanib to'xtab qolishi va hokazolar ham shu reklama turiga kiradi.

Reklamalar himoya qilish, birlashtirish, (ittifoq) korporativ yoki kirish va kiritish maqsadlari uchun qo'llanuvchi reklamalarga ham guruhlanadi. O'z nomidan ma'lumki bunday maqsadda amalga oshirilayotgan reklamalar ko'p hollarda tadbirkor, ishlab chiqaruvchilar tomonidan tovarlarni bozorlarga kiritish yoki raqobatchilardan himoya qilish va nihoyat uni engish uchun uyushmalar tuzish, birlashib harakat qilish kabi maqsadlarda amalga oshiradilar. Bozorga kirib olgach esa o'z tovarlarini raqobat kurashida engib chiqish, himoya qilish uchun ham shu turdagi reklamalardan foydalanadilar. Bu reklamalarda firmani xalq, davlat oldidagi xizmatlari, uning obro'si urg'u bilan ko'rsatiladi. Unda davlatning firmaga ko'rsatayotgan marhamati, masalan kreditlar, buyurtmalar berishda uni boshqa firmalarga nisbatan a'lo ko'rishi, yoqtirishi, litsenziyalar berishda, sug'urtalar qilishda imtiyozlar berishi ta'kidlanadi. Bu bilan firmaning tovar yoki xizmatlarini naqadar qadrlil, noyob, sifatli ekanligiga xaridorning diqqati jalb qilinadi.

**Reklamalar xuruj qiluvchi (agressiv) yoki tanishtiruvchi** oddiy, sipoh, xotirjam, tushuntirish xarakteriga ega ham bo'lishi mumkin. Bunday reklamalar berilayotgan reklama axborotining hususiyatidan kelib chiqadi. Masalan, «Neksiya» engil avtomashinasining endigina ishlab chiqarilishi zavodda o'zlashtirilayotgan davrida reklama ma'lumotnoma, tanishtirish tarzida berilmog'i, unda mashinaning o'ziga xosligi, ustun tomonlari, tezligi, tejamkorligi kabi xizmatlariga urg'u beriladi. Bunday reklama iste'molchilarga yaxshi va yangi «Neksiya» mashina markasi paydo bo'lganligi haqida xabar beradi. Uni sotib olish mumkinligini xaridorga tushuntiradi va uqtiradi. Biroq, bu mashina bilan bozorlarimiz to'lib bo'lgan taqdirda xuruj qiluvchi reklama turini qo'llash maqsadga muvofiqdir. Bunda, endi Asaka avtomashinalar ishlab chiqaruvchi zavodning «Neksiya» engil avtomashinasining boshqa shu turdagi va toifadagi engil avtomashinalardan afzallik tomonlari uqtirilib, katta urg'u bilan bu mashinaning qanday go'zal dizaynga ega ekanligi, tejamkorligi va shu bilan birga qanchalik tezkorligi, boshqarishning oddiyligi, haydovchini charchatmasligi (sotilgandan so'nggi unga ko'rsatiladigan xizmatlarning qulayligi kabi fazilatlar bo'rttirib ko'rsatiladi).

Ba'zan ortiqcha xarajatli reklamalar ham qo'llaniladi. Bunday reklamanning maqsadi bozorda raqobatchilarni sindirish va engishdir. U reklama xarajatlarini keragidan ortiqcha bo'lsa ham amalga oshiriladi. Bunday yuqori xarajatlarga raqobatchilarning qurbi etmay, o'z tovarlarini yaxshi reklama qilolmay dog'da qoladilar va raqobat kurashida engiladilar.

Ayrim bozorlarda qo'llanishi mumkin bo'lgan tovar strategiyasiga monand reklamalar bir xil yoki har xil bo'lishi mumkin. Bir xilda amalga oshiriladigan reklamalar bozorlarning xilma-xilligi, regionlar va viloyatlarning bir-biridan qanday farq qilish xususiyatlaridan qat'iy nazar bir xilda olib borildi. Bu reklama xarajatlarini tejashga, reklama matnini tuzishni soddalashtirish, uning ta'sir doirasini kengaytirish imkonini beradi. Biroq, bu reklama ayrim hollarda bozorlar, regionlarning xususiyatlarini hisobga olmagan tufayli kutilmagan yomon oqibatlariga ham olib kelishi, qiyinchiliklar tug'dirishi mumkin. Masalan, 4 raqami Yaponiyada udum ma'nosini bildiradi va bu raqam yaponlar uchun reklamada bo'lmasligi lozim yoki yashil rang musulmon mamlakatlarida muqaddas hisoblanadi. Demak, uni tovarlarni o'rash-joylash reklamasida berilmasligi maqsadga muvofiqdir. Cho'chqa go'shti musulmon mamlakatlarida umuman tanovul qilinmaydi va u musulmonlar uchun reklama qilinmasligi lozim.

Reklamanning muhim xususiyatlaridan biri, uni talabga qarab o'zgarib borishi, moslashuvchanligi va unga ta'sir eta olishidir. Agar marketing dasturi talabni avvalgi holda ushlab turishni, uning tushib ketmasligini istasa, u holda qo'llab-quvvatlovchi reklamadan foydalaniladi. Uning maqsadi-xaridorlarga mahsulot haqida eslatib turishdir. Agar o'zlashtirilgan bozorning imkoniyatlari tugagan bo'lsa, reklama bozorning yangi segmentlariga yoki reklama qilinayotgan narsaning ustun tomonlariga tayanadi. Bular xarid qilishning an'anaviy, yangi obro'si, modaga mos kelish kabi xususiyatlardir.

Shunday ham bo'ladiki, marketing dasturi talabni kamaytirishni maqsad qilib qo'yadi (masalan tamaki mahsulotlari). Bu holda antireklama qo'llaniladi (chekishning zararli oqibatlari haqida). Agar talabni oshirish, sotishni ko'paytirish vazifasi qo'yilsa, reklama tadbirlari hamma imkoniyatlardan foydalanadi. Bu reklama murojaatlari, mavsumlari va usullari; sotuvning tezlashtiriluvchi, individual sotuv va hokazolar. Shuningdek, talabni bir mahsulotdan boshqasiga ko'chiruvchi reklamalar asosida ham butun bir kompleks tadbirlar yotadi. Turli marketing kontseptsiyalarida reklama faoliyati va uni o'tkazish tadbirlari haqida, bu qiyin va murakkab ish haqida aytilgan fikrlar uncha to'la tushuncha bera olmaydi.

Har bir reklama tadbiri - bu mahsulotning xususiyati, xaridorlarning keng kontingentiga, sotish va iste'mol shartlari, reklama agentlarining ruhiy xususiyatlari, hamda hujjatlashtirish san'atini o'z ichiga olgan individual yondashishdir. Shunday ekan, yuqorida keltirilgan hollarni barcha bozor va mamlakatlarda bir xil reklama qilinishi xunuk oqibatlariga olib kelishi tabiiy bir holdir. Shuning uchun ham har xil bozor, mamlakat va viloyat regionlarda ularni hususiyatlarini hisobga olgan holda, har xil reklama usullari va vositalaridan foydalanmoq lozim. Reklamalar berilayotganda tovar va xizmatlarning ayrim xislatlari ozroq bo'rttirib ko'rsatilishi mumkin, biroq u yolg'on darajasiga ko'tarilishi mumkin emas, chunki xaridorni bir marta bo'lsada aldash, undan umrbod ajralib qolish demakdir. Bundan tashqari



yolg'on reklama korxonaning imidjiga «yolg'onchi» tamg'asini ilib qo'yib, umuman sinishiga ham olib kelishi mumkin. Umuman olganda har qanday «yolg'on» reklama davlat va qonun tomonidan ta'qiqlanadi va ta'qib ostiga olinadi. Bunday reklama beruvchi jinoiy javobgarlikka tortiladi. Ta'qiqlangan reklamalarga raqobatchilar haqida bo'hton tarqatish, uning obro'siga, hurmatiga putur etkazish, nafsoniyatiga, izzatiga tegish kiradi. Ta'qiqlangan reklamalarga alkogol ichimliklar ichishni, giyohvandlik va sigaretalar chekishni, portlovchi moddalar va qurol-yaroq ishlab chiqarish, atrof-muhitni buzish kabilar ham kiradi. Umuman raqobatchi firmaning tovar va xizmatlarida mavjud bo'lgan har qanday kamchiliklarni ko'rsatish va reklama qilish noto'g'ri hisoblanadi.

Reklamani amalga oshirishda to'g'ri vositalar va usullardan foydalaniladi. Ular ichida to'g'ridan-to'g'ri, bevosita reklama qilish vositalari alohida o'rin egallaydi. Bu reklamani reklama agentlari tomonidan bo'lajak xaridor va doimiy xaridorlar bilan uchrashib adabiyotlar, varaqalar, xatlar va boshqa har xil reklama materiallarini tarqatish bilan amalga oshiriladi. Ular aloqa qilish muassasalari (pochta, telefon, telegraf) orqali ham yo'naltirilishi mumkin. Matbuot reklamasi gazeta, jurnal, ma'lumotnomalar, firmalarning byulletenlari orqali amalga oshiriladi. Bosma usulida qilinadigan reklama prospektlar, kataloglar, bukletlar, plakatlar, otkritka, kalendarlar va boshqa usuldagi mahsulotlar yordamida qilinadigan reklamalardir. Ekran reklamasi televidenie, kino, poliekran, slayd-proektsiyalar orqali amalga oshiriladi. Reklama qilishda radio, telefon, telegraf, fakslar ham muhim rol o'ynaydi.

Sirtqi reklama maxsus yirik va kichik gabaritli plakatlarni elektrlashtirilgan pannolar, EIMda programmalashtirilgan pannolardan foydalanib, harakat qiluvchi yozuvlar orqali, reklama ko'rgazmalarida tovarlarning o'zini namoyish etish yo'li bilan amalga oshiriladi.

Transport vositalariga har xil plakatlar, e'lonlar, yozuvlar yopishtirish, ularning devorlarini bo'yash, yozish, rasmlar, grafiklar, sxemalar chizish orqali reklama qilish. Tovarlarini sotish joyida reklama o'z ichiga do'kon vitrinalariga ularni qo'yish, savdo zallariga ko'rgazmalar, tovar belgilari, planshetlar osish yo'li bilan qilinadi.

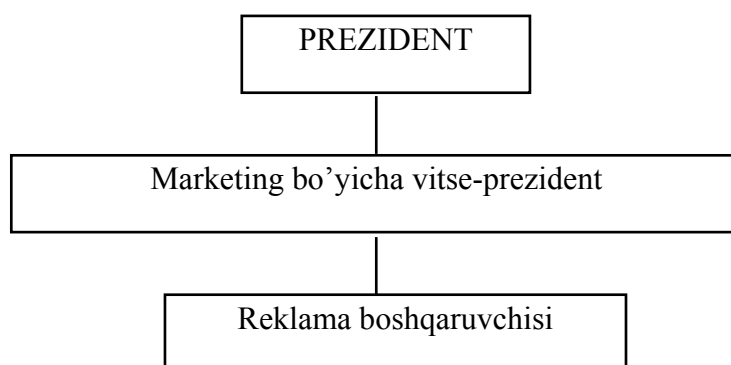
Esdaliklar, har xil hadyalar berish orqali tovar va xizmatlarni reklama qilish keyingi yillarda ayniqsa tez rivojlanib bormoqda. Bunday hadya va esdaliklar qimmat bo'lmasada, kishilar uchun kundalik ehtiyojlariga zarur buyumlar bo'lmog'i lozim. Masalan, talaba, o'qituvchi, ilmiy xodimlar uchun ruchka, qalam, daftar, kitob, kichik kompyuter, papka va hokazolar, ayollarga ro'zg'or xaltachalari va boshqalarni berish maqsadga muvofiqdir. Bularning biron-bir ko'rinarli erida tovar belgisi, firmaning nomi albatta ko'rsatilgan bo'ladi.

### 14.3. Marketingda reklamani tashkil etish bo'limlari

Reklama odatda juda qimmat turadi. Shuning uchun ham firma uning asosiy vazifasi nimadan iborat ekanligini unutmagan holda qilinajak reklama haqidagi o'zining chuqur o'ylangan marketing echimini qabul qilishi kerak. Mablag' haqida masala ravshanlashib borganda, reklama bo'yicha shug'ullanuvchilarga qanchalik katta mas'uliyat tushishini ko'ramiz, ya'ni reklama bo'yicha mutaxassis qobiliyatli bo'lmasa va mavjud imkoniyatlardan foydalanib ish yuritmasa, avvalo o'z ishi, muassasasining obro'sini ham tushirib qo'yishi mumkin. Shuning uchun reklama bo'yicha mutaxassis marketing muhitini va tashkilotdagi marketing strukturasi tayangan holda quyidagi qoidalarga rioya qilishi lozim:

- reklamadagi asosiy element-tovarlarni sifati va korxonaning bozordagi mavqei;
- tovarlar reklamasida barchani jalb etadigan oddiy, gohida xaridorlarning tovarlarni ko'rish uchun safarbar qiladigan usullar bo'lishi;
- tovar reklamasini qimmat bo'lganligi uchun shunday reklama tayyorlash kerakki, u arzon bo'lsin;
- reklamada tovarni turli ranglarda ko'rsatish va bu ranglar xaridorlarni o'ziga jalb eta olishi zarur;
- tovarni reklamasida mahalliy an'analarni hisobga olish va tovarni qaysi regionlarda va qaysi yoshdagi xaridorlarga mo'ljallangan bo'lishi juda muhimdir.

Tayyorlanayotgan reklamani samarali chiqishi pishiq, tuzilgan korxonada tarkibida marketing bo'limining faoliyatiga va uni boshqaruvchi - menejerning qobiliyatiga ham bog'liq. Asosan reklama beruvchi firma va tashkilotlar o'z strukturasi ichki imkoniyatlariga bog'liq holda tuzadilar. Masalan, kichik firmalar o'z boshqaruv strukturasi quyidagicha tuzadilar.



Bu struktura firma rahbari va bir nechta boshqaruvchi sub'ektlardan iborat bo'ladi. Bu kabi firmalar asosan hech qachon reklamani o'zlari tayyorlashmaydi va ko'pgina reklama agentliklariga murojaat qilishga majbur bo'lishadi. Bunday strukturali firma va tashkilotlar faqat tayyor bo'lgan reklama, e'lonlar bahosi bilan qiziqishadi va bu kabi reklama beruvchilarning ko'pchiligi ulgurji savdo bilan shug'ullanuvchi firma va savdo tashkilotlari bo'lishi mumkin.

O'zbekistonda hozircha bozorda marketing muhiti etuk darajada bo'lmaganligi sababli ham bu strukturadagi muassasalar ko'pdir.

Bozorda aniq bir maqsadga tayangan holda ish yurituvchi kompaniyalar ham bor. Ularning tarkibiy tuzilishi ham faoliyat yuritish predmetiga bog'liq. Quyida asosan ishlab chiqaruvchi korxonalar va yirik davlat miqyosidagi kompaniyalar berilgan.

Bu tarkib bo'yicha reklamani boshqarishda chakana savdoda samaradorlikka erishish mumkin. Shu bilan birga marketing xizmati faoliyati korxonada yangi chiqqan tovarlar yordamida iste'molchilar xohishlarini, ya'ni moddiy jihatdan o'ziga to'q bo'lganlarni boshqarish imkonini beradi. Biz bilamizki, hozir O'zbekistonda reklama ko'p hollarda intuitiv ravishda, ya'ni iste'molchilar harakatiga mos kelmagan holda hech qanday dastur va tadbirlarsiz berilmoqda. Chiqayotgan reklamalar moddiy va ma'naviy nuqtai-nazardan pastliligi bilan xorij reklamalaridan ajralib turadi. Deyarli respublikamizdagi bir qancha firma va tashkilotlarda reklama bilan shug'ullanuvchi marketing bo'limlari bo'lib, ularning ayrimlari ham shunchaki nomiga faoliyat yurgizmoqda. Ammo, bir qancha kompaniya va banklar, tashkilotlar mavjudki, ular o'z boshqaruv strukturasi shunday tashkil qilganlarki, reklama tayyorlash faqat tovar va xizmatlar uchun yo'naltirib qolmasdan, balki shu korxonada imidjini saqlanishi uchun ham kurash olib boradi. Ma'lumki, sifatli tovarlar - bu yaxshi reklama. Yaxshi reklama - bu korxonada imidjini. Bu kabi korxonalar hozirda O'zbekistonda «UzDEU», UzBAT», «Asakabank», «Demir» kabilarni kiritishimiz mumkin. Reklamani boshqarishning yuqorida keltirilgan tarkibiy tuzilishi reklama tayyorlashning hamma vositalaridan foydalanib, uning elementlarini aniqlagan holda, ma'lum bir guruh segmentga yo'naltirilgan reklama tayyorlash mumkin. Bozor talablariga javob beruvchi vositani topish reklama boshqaruvchisining asosiy muammosidir. Reklama vositalariga yondashishning son (reklama qancha kishini qamrab oladi) va sifat (reklama ma'lumotlari iste'molchilarning qaysi tabaqalariga etib boradi) mezonlari mavjud. Masalan, reklama boshqaruvchisi asosan ayollarni qiziqtiruvchi tovarlarni targ'ib qilmoqchi. U buning uchun ikki gazetadan birini tanlashi lozim. «A» gazeta kundalik ommaviy gazeta bo'lib, uni turli kishilar o'qiydilar. Reklama narxi: 1000 nusxadagi bir ustun joy o'n dollardan. «B» gazeta ixtisoslaogan, asosan uy bekalari o'qiydigan gazeta. Undagi reklama narxi: 1000 nusxadan bir ustun joy 25 dollardan. To'g'ri qarorga kelish ko'p omillarni hisobga olishga to'g'ri keladi.

Biroq, asosan talab - bu reklama sarflangan mablag'iga yarasha samarali bo'lishi kerak. Shu bank boshqaruvchisi «B» gazetasi reklama berish uchun tanlashi ehtimoli ko'proq. Bu vaqtda boshqaruvchi reklamasining sifatiga ahamiyat berishi ham lozim, chunki bu tovarning reklamasi asosida shu tovarni ishlab chiqargan ishchilarning moddiy manfaatlarini yotadi.

Reklama bo'yicha mutaxassislar bozor va raqobatchi haqidagi, ulardagi nisbatan o'zi ishlab chiqqan chora-tadbirlarni va qo'llamoqchi bo'lgan marketing biznes-rejasini, strategiya va taktikasini raqobat sharoitida tijorat siri sifatida saqlaydilar. Eng yaxshi qarorlar esa patentlashtiriladi va mualliflik xuquqi sifatida qonun tomonidan himoya qilinadi.

#### 14.4. Marketingda reklamani tayyorlash va rejalashtirish

Tovarlar, xizmatlar va umuman biron-bir ijtimoiy-siyosiy vakillikni reklama qilish marketing faoliyatini ajralmas qismi bo'lgani uchun uni rejalashtirish ham marketingni rejalashtirishdan, uni maqsad va vazifalaridan kelib chiqishi va uzviy bog'lanishi lozim. Reklamani rejalashtirish bir qancha ilmiy tadqiqotlar, izlanishlar olib borishni, avvalo, iste'molchining ehtiyoji, talabi, uning xaridorlik xulq-atvorini o'rganishni taqozo qiladi. Chunki reklama, birinchi navbatda, xaridorga va bo'lajak xaridorlarga qaratilgan ekan, demak uning ko'nglini topib, reklama qilinishi lozim. Reja tuzishda reklama turini va uni o'tkazish vositalarini ham tanlash muhim ahamiyatga ega. Reklama vaqtini to'g'ri rejalashtirish zarur. Bunda reklama tovarlarni bozordagi hayotiylik davriga monand amalga oshirmog'i lozim, har bir bosqichga mos reklama qilinishi lozim. Tovar, xizmat va hokazolarni reklamasini rejalashtirish bir qancha bosqichlarni o'z ichiga oladi va ularga:

- Reklamaning maqsadi, vazifalari aniqlanadi;
- Reklama qilinishi lozim bo'lgan ob'ekt, uning chegarasi, mazmuni, xossalari haqidagi axborot yig'iladi;
- Reklama kimga qaratilgani, ya'ni uning sub'ekti aniqlanadi;
- Reklama vositalari aniqlanadi.

Bu ishlar amalga oshirilgach, reklama sarlavhasi va matni yaratiladi. Ko'rgazmali qurollar, musiqa va boshqa ta'sirchan vositalar aniqlanadi. So'ngra reklama qilish grafigi tuzilib, xaridorlarga mos vaqtlar belgilanadi. Reklama rejalarini tuzish reklama tadbirlarini o'tkazishga sarflanishi lozim bo'lgan harajatlar va undan olinadigan samaradorlikni hisoblash bilan yakunlanadi.

Reklamaning maqsadini aniqlash firmaning asosiy maqsadidan kelib chiqib, tovar va foyda olishga qaratilgan bo'ladi. Agar reklama beruvchining maqsadi, faraz qulaylik prezidentlik lavozimini egallash kurashida g'alaba qozonish bo'lsa, reklama shu nomzodning barcha ijobiy hususiyatlarini va uning dasturini o'rganib, saylovchilarda prezidentlikka undan loyiq nomzod yo'q degan fikr tug'dirishga qaratilmog'i lozim. Tovarlarini reklama qilishda iste'molchilarning xarid qilish motivi, sababini ham tahlil qilmoq lozim. Xarid qilish sabablari quyidagilardan iborat bo'lishi mumkin:

- Oziq-ovqat, kiyim-kechak, turar-joyga bo'lgan shaxsiy ehtiyoj;
- O'z yaqinlarining biron-bir ehtiyoji;
- Boshqalarga nisbatan o'z ustunligini namoyish qilish uchun xarid qilish;
- O'yindagi xavf;
- Salomatlikni saqlash, go'zallikka erishish, sport, madaniy, qiziquvchanlik ehtiyojlarini qondirish uchun xarid qilish;
- Emotsional va ratsional qiziqishlari uchun va hokazolar.

Reklama qilinishi lozim bo'lgan ob'ekt ham nihoyatda ehtiyot bo'lib, sinchkovlik bilan aniqlanadi. Bunda, masalan, tovarning qanchalik xaridorga mos kelishi, uning ehtiyojini qondirish hususiyatlari tahlil qilinadi. Bu tovar reklama qilinar ekan, uning jamiyatga, atrof-muhitga zararsizligiga, ayniqsa alohida e'tibor beriladi. Prezidentlikka nomzod shaxs reklamasini berishdan oldin, uning barcha

xizmatlari, odamiylik, ma'naviy, ishchanlik tomoyillari, imidji, uning kelib chiqishi, atrofida gilari, oilasi, xullas hammasi o'rganib chiqiladi. Aks holda reklamani nomzodning raqiblari yolg'onga chiqarishlari va bu bilan reklama bilan shug'ullanuvchi firmaning o'zi, matbuot, radio, televidenie va boshqa reklama qiluvchi tashkilotlarning o'zlari javobgarga aylanib qolishlari mumkin. Albatta, siyosiy arboblari, sport, madaniyat va san'at xodimlari reklamasining o'z xususiyatlari bor. Ularni reklama qilish asosida ko'p hollarda sub'ektivizm va katta manfaatlar yotadi. Ular maxsus reklama firmalari tuzishlari va o'z reklamalarini ilmiy asoslab qoyilmaqom qilishlari mumkin. Lekin, ma'lum davr o'tgach, prezidentlikka saylovlar tugagach, bu reklama kompaniyasi ham tugatiladi. Bundan ayrim san'at, sport xodimlarining reklamasi mustasnodir. Ularning o'z menejerlari doimo tinglovchilarni, tomoshabinlarni shu shaxsga qiziqishini saqlab turish bilan shug'ullanadilar. o'z «yulduzi» haqida shov-shuv ko'taradilar, gap tarqatadilar va doimo jamoatchilik diqqat markazida turishga intiladilar.

Tovar va firmalar reklamasida ham shunga o'xshashlik jihatlar uchraydi. Lekin, ularning sifat ko'rsatkichi yillar davomida orttirgan obro'si, markasi har qanday reklamadan ham yuqori turadi. Masalan, Mercedes-Bents, Tayota, Ford, Adidas, Koka-kola, kabi nomlar millionlab xaridorlar uchun tovarning nomidan afzal va qadrliroqdir. Chunki, tovar eskirishi, modadan qolishi va yo'q bo'lib ketishi mumkin. Biroq uning chidamliligi, sifatliiligi, ilg'or konstruktsiya, go'zal dizayni, did bilan o'rab joylanishi va boshqa yaxshi tomonlari uning o'rniga ishlab chiqarilgan tovarda namoyon bo'lishi va keyingilarda qaytarilishi, xaridor xotirasida qoladi va tovarga nom berishga asos bo'ladi. Bu sifatlar reklama organlari tomonidan tovarning marka timsoliga aylantiriladi.

Reklama yo'naltirilayotgan xaridor va bo'lajak xaridorlarga ham aniq bo'lmog'i kerak. Masalan, modali shimni yoki sport engil avtomashinasini asosan yoshlar xarid qiladilar, shunday ekan, ularning reklamasi televideniada yoshlar uchun beriladigan ko'rsatuvlar oralig'ida berilmog'i, ayollar sumkasining reklamasi, ularga bag'ishlangan ko'rsatuvlar oralig'ida berilmog'i maqsadga muvofiq bo'ladi. «Neksiya» engil avtomashinasini yoki maxsus tikuv, to'quv stanoklarini televideniada yoshlar uchun maxsus reklama qilish, ko'zlangan natijani bermasligi mumkin, chunki ularning har birini o'z iste'molchisi, o'z xaridori bor. Reklama qiluvchi tovar xaridorlarining kayfiyatini, ularning orzu-umidlarini, qiziqishlari va daromadlarini ham e'tiborga olishi kerak. Shularni hisobga olish maqsadida ishlab chiqarish firmalari qoshidagi marketing bo'limining reklama guruhlarini yoki maxsus reklama bilan shug'ullanuvchi firmalar xaridorlar bo'yicha ma'lumotlar bankini tuzadilar va uni saqlaydilar. Bu bank doimo saqlanadi va yangilanadi.

Reklama vositalarini aniqlashda u reklamaning xarakteriga, firmaning, tovarning ko'rinishi, shakli va mohiyatiga to'g'ri kelishiga e'tibor beriladi. Reklama vositalari va usullari bir-biriga yordam beradi va bir birini to'ldiradi. Bunda reklama vositalari va usullarining imkoniyatlari va yo'nalishlarini hisobga olmoq lozim. Masalan, axborot uchun tashkil qilingan ko'rgazmada qilinadigan yoki xordiq chiqarish joylarida qilingan ko'rgazmada qilinadigan reklamaning ta'sir kuchining farqi katta ekanligini yodda tutmoq lozim.

Reklama qilish va vaqtini tanlash ayniqsa muhim bo'lib, bu kishilarning kayfiyatini, holatini e'tiborga olmog'i lozim. Masalan, kunduz kuni yoshlarning o'qish va ish paytida ularga yaxshi modali kiyim bosh yoki kino filmni reklama qilish, reklamani ta'sirini kamaytiradi. Reklamani amalga oshirishda uning miqdori, chastotasi, televidenie, radio, yoki matbuotda e'lon qilish qaytarilish grafigi ishlab chiqiladi. Buning uchun reklamani ta'sirchanligi, uni qachon, qancha, necha marta, qay tarzda berilishi aniqlanadi. Xabarnoma va e'lon o'zining ahamiyatiga qarab uni tarqatish tartibi (ketma-ketligi) belgilanadi. Reklamalar barchaga tushunarli bo'lishi, qiymat jihatdan esa nihoyatda baland bo'lmagani ma'qul, aks holda reklama beruvchilarni cho'chitib yuboradi.

Reklama qilish stsenariysi ham yozilishi, rejalashtirilishi lozim. Unda avvalo reklamani shiori, sarlavhasi aniqlanadi, so'ngra uning matni belgilanadi. Reklamaga musiqa, illyustratsiya tanlanadi va nihoyat reklamani necha nusxada (tirajda) berilishi aniqlanadi. Reklama shiori sarlavhasi nihoyatda yangi, original bo'lmog'i ma'qul. U reklamachining iqtidori, topqirligi va aqlzakovatiga bog'liq. U nihoyatda qisqa, mazmundor, tushunarli bo'lmog'i lozim. Reklama matni tezis shaklida, masalaning mohiyatini o'tkir til bilan, asoslangan, oddiy tushunarli qilib yozilishi lozim. Matnning hajmi 50-60 so'zdan oshmagani ma'qul hisoblanadi.

Reklama xabarnomalarini tarqatish va iste'molchilarga etkazish va uni yaxshi ifodali bo'lishiga erishish lozim. Buning uchun har xil kishilar (ayollar, bolalar) hayvonlar, o'simliklar rasmlari bilan qo'shib tasvirlanadi. Masalan, Yaponiyada bu maqsadda mashhur artistlar, sportchilar, davlat arboblari xizmatidan reklama personajlari sifatida foydalaniladi. Amerikada esa reklamaga mutlaqo hech kimga tanish bo'lmagan kishilar taklif qilinadi. Amerikalik reklama mutaxassislarining fikricha, mashhur kishilar xaridorning diqqatini reklamani mohiyatidan o'zlariga tortib olishi va reklama maqsadi chetga, ikkinchi rejaga surilib qolishi mumkin.

Reklamani rejalashtirishning oxirgi bosqichi, reklama tadbirlari o'tkazish uchun sarflanadigan xarajatlar va uning samaradorligini aniqlashdir. Reklama xarajatlari quyidagi usullari bilan aniqlanadi:

- belgilangan foiz usuli. Tovarni ko'zda tutilayotgan sotish hajmiga nisbatan yoki o'tgan yilda sotilgan tovarlar hajmiga nisbatan qandaydir foiz reklamaga mablag' ajratiladi va uning yordamida reklama xarajatlari hisoblab chiqiladi, ya'ni:  $P=S-K$ , bunda  $P$  - reklama xarajatlari,  $S$  - ko'zda tutilgan sotish hajmi yoki o'tgan yilda sotilgan tovarlar hajmi,  $K$  - reklamaga ajratilgan mablag', foiz hisobida;
- raqibning reklama xarajatlarini hisobga olib belgilash usuli. Bu usul raqobatchining reklamasini kuzatib borishni taqozo etadi. Agar u televideniya o'z tovarini xaftasiga 10 marta reklama qilsa, siz esa atigi 3 marta qilsangiz, u holda siz ham reklama sonini 10 martadan kam qilmasligingiz lozim;
- qoldiq mablag'lar usuli. Bu usul firmaning o'z mablag'ini boshqa ishlarga sarflagandan ortib qolgan qismini reklamaga ajratadi. Bu usul eng samarasiz usul bo'lib, ayrim hollarda reklamaga juda oz mablag' ortishi va ba'-zan esa qolmasligi ham mumkin;
- qaror qabul qilish modeli. Bu usul matematik modellar yordamida tovar oborotiga asoslanib, reklama xarajatlarini hisoblab chiqish imkonini beradi. Bu

usul F.Kotlarning 1980 yilda chop etilgan «Marketingni boshqarish» kitobida bayon etilgan. Unda yozilishicha, reklama faoliyatining boshida amalga oshirilgan tadbirlar va ko'plab harajatlar samarali ekanligini va vaqt o'tib borishi bilan ularning samarasi pasayib borishi isbotlanadi. Kitobda keltirilgan Vidal-Volf modeli tovar oborotining o'sishi reklama xarajatlariga bog'liq degan g'oyaga asoslanadi. Shunday qilib, reklama va ishlab chiqarish samaradorligi orasida uzviy bog'liqlik mavjud bo'lib, bu esa o'z navbatida reklama xarajatlarini ham aniq va har tomonlama hisobga olish zarurligini taqozo etadi.

### **Tayanch iboralar**

- Reklama
- Reklamaning vazifalari
- Reklamaning maqsadlari
- Savdo reklamasi
- Ishlab chiqaruvchi reklamasi
- Nufuzli reklama
- Reklama vositalari
- Emotsional reklama
- Ruhiy reklama
- «Pablik rileyshn»
- «Pablisiti»
- Reklama mavsumi
- Yarmarkalar
- Ko'rgazmalar
- Reklama xarajatlari
- Reklama samaradorligi
- Reklama tadbiri
- Reklama kompaniyalari

### **O'z-o'zini tekshirish uchun savollar**

1. Reklamaning mohiyati nimadan iborat?
2. Reklama marketingda qanday vazifalarni bajaradi?
3. Reklama qilish vositalari qanday turlarga bo'linadi?
4. Reklama qilish vositasini tanlash nimaga bog'liq?
5. Xorijiy davlatlar reklama sohasidagi qanday tajriba-larini bilasiz?
6. Pablistik reyleyshnz nima?
7. Pablistik reklama nima?
8. Ruhiy reklama deganda nimani tushunasiz?

## **15-mavzu: Bozor segmentatsiyasi va yangi tovarlarni ishlab chiqarish**

### **15.1. Bozor segmenti tushunchasi**

Bozor segmentatsiyasi talabni qondirishga tabaqalangan holda yondashuvga, tovarlarning turi va modellariga sifat va miqdoriga ko'ra har xil talab qo'yadigan iste'molchilarni guruhlariga ajratishda turli mezonlar qo'llashga asoslanadi, ya'ni bozor bir jinsli hodisa tarzida emas, balki ayrim-ayrim segmentlar majmui tarzida, har bir segment doirasida alohida o'ziga xos bir talab namoyon bo'ladigan hodisa tarzida olib qaraladi. Segmentlarga ajratish mezonlarini tanlash ko'p jihatlardan tovar yoki xizmatning turiga, shuningdek, korxonada bozor faoliyatida hal qilmoqchi bo'lgan masalaga bog'liq. Shu sababli bozorni segmentlarga ajratishning universal mezonlari yo'q. Sanoat tovarlari va keng iste'mol mollari uchun tanlov mezonlari bir-biridan juda keskin farq qiladi. Rejalashtirish ehtiyojlariga juda mos keladigan maqbul mezon tovarni bozorda joylashtirish masalalariga umuman to'g'ri kelmasligi mumkin. Mabodo muayyan mezon xaridorlar o'rtasida paydo bo'lgan farqlarni izohlab berishga imkon bermasa, unda boshqa mezonni kiritish va to bu farqlarni ravshan aniqlashga qadar tadqiqotlarni davom ettirish lozim.

Bozor sotuvchi va xaridorlardan tashkil topgan joy bo'lib, xaridorlar esa bir-biridan turli xil belgilari bilan ajralib turadi. Bu belgilar iste'mol qobiliyati, resurslar, geografik joylashishi, sotib olish qobiliyati va boshqalar bo'lishi mumkin. Shularning birortasidan bozor segmentining asosi sifatida foydalanish mumkin. Modomiki, ehtiyoj va talab noyob ekan, har bir kishi bozor segmentini alohida o'zicha o'ylashi mumkin. Sotuvchi ularning har biriga alohida marketing rejasini o'ylab topishi kerak. Masalan: samolyot korpusini ishlab chiqaruvchilar («Boing» va «Makdonel-Duglas») ularning xaridorlari kam va firma ularning har biriga alohida bozor sifatida aloqadordir. Segmentlashning chegaraviy darajalari ham mavjud. Ko'pgina ishlab chiqaruvchilar o'zining ishlab chiqargan tovarini aniq kishining ehtiyojini qondirishini bildirmaydi. Uning o'rniga sotuvchi xaridorlarning darajalarini bir-biridan talab darajasiga nisbatan farq qilishiga qarab yoki o'zlarining marketing reaksiyasi javoblariga qarab aniqlaydi. Masalan, sotuvchi shuni aniqlaydiki, talab xaridorlarning daromadiga nisbatan o'zgarishi har bir xaridorning daromadlari bo'yicha u yoki bu guruhga tegishliligi mos ravishda bo'ladi. Daromadlar bo'yicha bir sinfga tegishli xaridorlar boshqalaridan ajralib turadi. Daromadlar bo'yicha segmentlashda 3 segment hosil bo'ladi va birinchi sinfga tegishli xaridorlar segmenti eng katta bo'ladi. Boshqacha qaraganda sotuvchi yosh va keksa xaridor o'rtasida sezilarli farqni ko'zda tutishi mumkin. Xaridorlarning yoshlarini mos ravishda «a» va «b» harflar bilan belgilasak, yosh belgisi bo'yicha segmentlash har birining 3 ta dan 2 ta segmentni hosil qiladi va nihoyat xaridorni tovarga bo'lgan munosabati bir paytning o'zida ham daromadlarning darajasi va yoshi ham bir paytda sezilarli darajada ta'sir qilishi mumkin. Bu holda bozorni beshta segmentga bo'lish mumkin: bundan ko'rinib turibdiki a segmentda 2 ta xaridor bor, qolganlarida bittadan. Ko'p belgilar asosida har bir alohida segmentning aniqligi oshib boradi. Bunda segmentlarning soni oshib boradi va shu bilan birga har bir segment ichida xaridorlarning soni kamayib boradi.



## 15.2. Bozorni segmentlarga ajratish mezonlari

Bozor segmentlarining aniq bir turi yo'q, bozorning holatiga yaxshi moslashish uchun bozorni segmentga ajratishni bir necha usullarini birdaniga yoki alohida-alohida qo'llash mumkin. Bozorni quyidagi xususiyatlariga ko'ra segmentlarga ajratish mumkin: jo'g'rofiy, demografik va psixografik xususiyatiga ko'ra.

**Jo'g'rofiy xususiyati bo'yicha segmentlash.** Bozorni jo'g'rofiy xususiyati bo'yicha segmentlarga ajratish bozorni jo'g'rofiy birliklarga, ya'ni davlat, hududlar, shaharlar, jamoatlarga ajratishni talab etadi. Firma: birinchidan, bir yoki bir nechta hududlarda faoliyat ko'rsatishi mumkin. Ikkinchidan, talab va ehtiyojlarni to'g'riligini hisobga olgan holda barcha hududlarda faoliyat ko'rsatishi mumkin. Ayrim firmalar yirik shaharlarni kichik-kichik geografik hududlarga ajratishadi. Buning ham o'ziga yarasha qulayliklari bor.

**Demografik xususiyati bo'yicha segmentlash.** Demografik xususiyati bo'yicha segmentlash bozorni demografik o'zgaruvchilar asosida quyidagi birliklarga bo'ladi, ya'ni jinsi, yoshi, oila haj-mi, ma'lumoti, dini va millati. Demografik o'zgaruvchilar - eng ommabop omillar bo'lib, asosan iste'molchilarning guruhini farq-lashga xizmat qiladi. Ommabop bo'lishning birdan bir sababi shundan iboratki, tovarni iste'mol qilish intensivligi demografik belgilarga bog'liqligidir.

**Oilaning yoshi va hayotiylik jarayoni.** Iste'molchilarning iste'mol va xarid etish qobiliyati yoshiga nisbatan o'zgaradi. Tattoki olti oylik chaqaloq, o'zining iste'mol etish potentsialiga nisbatan uch oylik chaqaloqdan ajralib turadi. Shuni aniqlagan holda o'yinchoq ishlab chiqaruvchi «Eleyb prodakts» firmasi o'n ikki xil o'yinchoq turini ishlab chiqdi. O'yinchoqlardan biri chaqaloq biror narsaga intilishni boshlaganda, ikkinchisi ushlab olish qobiliyati paydo bo'lganda kerak bo'ladi. Segmentlashning bunday strategiyasi ota-onaning bolaga qanday o'yinchoq olib berishiga yordam beradi.

**Jins.** Jins bo'yicha segmentlash avvaldan kiyimga nisbatan, sochni parvarishlash, kosmetika va jurnalga nisbatan qo'llanilmoqda. Vaqti-vaqti bilan bu segmentlashning qulayligini boshqa bozor arboblari ham aniqlashdi. Bunga yaqqol misol qilib, sigaret bozorini olish mumkin. Ko'pgina sigaret markalarining erkaklar tomonidan iste'mol etiladi, shu jumladan ayollar ham iste'mol etishmoqda. Biroq, bozorda «ayollar» sigaretasi ham paydo bo'la boshladi. Ulardan biri «Virdjiniya slims», o'zining xushbo'y xidi bilan qutida joylanishiga, reklamasiga va ovozni jozibali qilishiga qarab ajralib turadi. Natijada hozir siz erkak kishini «Virdjiniya slims» sigaretasini chekayotganligini, ayollarning esa «Malboro» chekayotganligini ko'rmaysiz.

**Daromad darajasi.** Bozorni segmentga bo'lishning yana bir eski usullaridan biri bo'lib, quyidagi tovar va xizmatlarga: avtomobil, kater, kiyim, sayohat va boshqalarga bo'lgan talabni daromadlar darajasi bo'yicha ajratish eskidan qolgan. Ba'zi hollarda segmentlashning bu turi boshqa sohalarida keng qo'llaniladi. Shu bilan birga daromadlar darajasi orqali u yoki bu tovarga bo'lgan iste'molchilar ehtiyojini har doim ham aniqlab bo'lmaydi.

Segmentlashning bir qancha belgilari. Ko'pgina firmalar bozor segmentatsiyasini ikki va undan ortiq demografik o'zgaruvchilar orqali o'tkazishadi. Masalan, pansionat ko'r odamlarga qarashni o'z zimmasiga oladi, ularning psixologik holatini nazorat qiladi, ularni o'qish bilan taminlaydi. Ammo imkoniyatning cheklanganligi sababli pansionat hamma ko'r odamlarga yordam bera olmaydi.

**Psixografik xususiyati bo'yicha segmentlash.** Psixografik xususiyati bo'yicha segmentlashda xaridorlarning jamoat sinfiga tegishlilik belgisiga qarab guruhlariga ajratishadi, ya'ni yashash tarzi va shaxsiy xususiyatlariga ko'ra. Biron-bir demografik guruhning psixologik xususiyati turlicha bo'lishi mumkin.

**Jamoat guruhi.** Ko'pgina firmalar, korxonalar o'z ishlab chiqarishini ma'lum bir jamoat sinfiga, ularni xarakterlarini inobatga olgan holda moslab ishlab chiqaradi.

**Hayot tarzi.** Markali va oddiy tovarlar sotuvchilari ko'p hollarda xaridorlarning hayot tarzini inobatga olgan holda segmentlaydi. Masalan: jinsi ishlab chiqaruvchi faqat aniq, bir erkaklar guruhi uchun jinsi ishlab chiqarishni xohlab qoldi, ya'ni uyda o'tiruvchilar, besaranjom kishilar, zavq oluvchilar uchun va hokazo.

Guruhlarning har biriga alohida bir fostonli, har xil narxda, har xil reklamali, har xil savdo firmalari orqali keladigan va hokazo. Agar firma bu tovar qanday hayot tarziga mo'ljallanganligini e'lon qilmasa, u holda jinsi hech qanday erkaklar guruhi uchun qiziqish uyg'otmaydi. Natijada tovar bozorda o'tmay qolishi mumkin.

Bozorni segmentlarga ajratish xaridorlarni talab va ehtiyojlarini aniqlash masalasini hal etishning ideal vositasi bo'la olmaydi, ammo shunga qaramay bu usul ishbilarmonlarni bu boradagi ishlarga qiziqtirish uchun qimmatli ma'lumotlar beradi. Korxonalar eng istiqbolli bozorlar axtarish yo'lida bir yoki bir yo'la bir necha mezonlar vositasida segmentatsiya o'tkazadilar. Bozor segmentatsiyasining maqsadibayon etilgan omillar asosida foydali bozor segmentini topishdan iborat, bu segment o'lchanadigan, etarli darajada hashamdor va belgilari barqaror bo'lmog'i kerakki, unga oid ma'lumotlarni tahlil qilish mahsulot sotish hajmining ko'payishi va foyda olish bilan oqlanadigan bo'lsin. Ushbu bozorning muayyan korxonalar ishlab chiqaradigan tovarlarning 80 foizini xarid qiladigan 20 foiz atrofidagi xaridorini qamraydigan segment ana shunday foydali segment sanaladi. Bozor strukturasi, shuningdek, korxonalar o'z ko'lamini hamda ixtisoslashuviga qarab, ko'pgina, hatto juda ko'p segmentlarda sotish strategiyasini tanlashi mumkin yoki, aksincha, o'z kuchini bo'lib tashlamay, eng qulay va istiqbolli bir yo'nalishda to'plashi mumkin. Aksariyat hollarda yirik tashkilotlar o'z faoliyatlarini bozorning biron bir katta segmentida yoki har bir sektor uchun tabaqalangan qarorni qo'llab, bir necha kichikroq segmentlarda olib borishi mumkin. O'z navbatida, kichikroq tashkilotlar hatto kichik bir segmentga xizmat ko'rsatib, juda qulay iqtisodiy samaralarga erishishi mumkin.

### 15.3. Yangi turdagi tovar ishlab chiqarish strategiyasi

Fan-texnika taraqqiyoti natijasida texnologiyalardagi o'zgarishlar, iste'molchilar ehtiyojlari, o'zaro raqobat tufayli firma o'zi ishlab chiqarayotgan tovarlari bilan cheklanib qolmasligi kerak. Iste'molchi doimo yangi va takomillashgan tovarlarga talabgor bo'ladi va albatta, raqobatchi firma bu talabni qondirish maqsadida yangi turdagi mahsulotni ishlab chiqarish uchun bor kuchini safarbar etadi. Shuning uchun ham sharoit bilan hamqadam bo'lish, ya'ni har bir firmaning yangi turdagi tovarlarni ishlab chiqarish bo'yicha o'z dasturiga ega bo'lishi kerak.

Kompaniya yangi turdagi mahsulotlar ishlab chiqarishni ikki usulda yo'lga qo'yishi mumkin:

1. Yangi turdagi tovarlarni chetdan olib o'zlashtirish. Bunda firma boshqa biron firmaning mahsulotini ishlab chiqarish huquqini beruvchi litsenziya, patentini sotib oladi.

2. Yangi turdagi tovarlar o'z imkoniyatlari ishga solgan holda, o'z kuchi bilan dunyoga keltiriladi. Bunda firma yangi turdagi tovarlarni ishlab chiqarish bo'yicha tadqiqot va izlanishlar bo'limini tashkil etadi.

Biz o'z ishimizda birinchi usuldan ko'ra ko'proq ikkinchi, ya'ni o'z imkoniyatlari doirasida yangi turdagi mahsulot ishlab chiqarish usuliga ko'proq to'xtalamiz. Biz «yangi mahsulot» deganda original tovarlarni yoki mavjud tovarlarning takomillashtirilgan, modifikatsiyalashtirilgan variantlari, shuningdek, yangi markadagi tovarlarni nazarda tutamiz. Ushbu ishimizda shu bilan barobarida eng yangi taklif qilingan tovarni iste'molchi yangilik deb qabul qilish yoki qilmaslik masalasini ham ko'rib chiqamiz.

Yangilik yaratish juda tavakkal ishdir. «Ford» firmasi o'zining omadsiz «Edzel» modeli tufayli mutaxassislarni hisoblariga ko'ra 350 mln. dollarlik zarar ko'rgan. «Dyupon» firmasi esa «Korfam» sintetik terisini ishlab chiqarishi tufayli 100 mln. dollar zarar ko'rgan. «Kseroks» firmasining kompyuter ishlab chiqarishda tanazzulga uchradi. «Konkord» frantsuz avialaynerini ishlab chiqarish uchun qo'yilgan sarmoyalarni hech qachon qoplab bo'lmaydi. «Keshpbell», «Jilett», «Laver brazers», «Djeneral fudz» kabi tajribali firmalar ham yangi mahsulotni bozorga tatbiq etishda omadsizliklarga duch kelishgan.

O'tkazilgan tadqiqotlar ma'lumotiga qaraganda, keng iste'mol tovarlari bozorida yangi turdagi tovarlarning 40 foiz, ishlab chiqarish vositalarining yangi turlarining 30 foiz yangi, turdagi servis xizmatning 18 foizi muvaffaqiyatsizlikka uchrar ekan.

Xo'sh, yangi turdagi tovarlar iste'molchilarning ehtiyojlarini qondirish uchun ishlab chiqarilsada, nega muvaffaqiyatsizlikka uchraydi? Buning oqibatlari turlicha bo'lishi mumkin. Firma rahbari o'ziga yoqqan biron yangi turdagi tovar g'oyasini marketing tadqiqotlari natijalari salbiy bo'lsa ham ilgari suradi va natijada zarar ko'radi. Yoki yangi tovar haqidagi g'oyaning o'zi qiziqarli, lekin bu tovarga bo'lgan bozor talabi keragidan ortiqcha hajmda belgilanadi. Oqibatda yangi turdagi tovar talabdan ortiq ishlab chiqariladi va hech kimga kerak bo'lmaydi. Boshqa bir holatni olaylik: tovar g'oyasi ham a'lo, lekin uning namunasini yaratish jarayonida tovar

konstruktsiyasi talab darajasida bo'lmay qoladi. Bunday tovar ham bozorda kasod bo'ladi. Yana bir boshqa holatni faraz qilaylik, g'oya juda yaxshi o'ylangan, tovar namunasi sinovlardan yaxshi o'tgan, marketing hisoblari bo'yicha bu mahsulot foyda keltirishi kerak. Lekin natija firma o'ylagandek bo'lmaydi. Bunga sabab ushbu yangi tovar reklamasi yaxshi yo'lga qo'yilmagan, tovarning iste'molchi uchun qiziqarli bo'lgan xususiyatlari bo'rttirib ko'rsatilgan. Yangi tovarning reklamasi muvaffaqiyatsiz chiqishi, bozorda kerakli xususiyatlari ko'rsatila olinmagandan tashqari, tovar narxining balandligi ham ushbu tovarni xaridorgir qilmasligi mumkin.

Bundan tashqari, yangi turdagi tovarni ishlab chiqarishda mo'ljallangandan ortiqroq sarf xarajat bo'ladi. Bu esa o'z navbatida, agar tovar bozorda talab qilinmasa, ko'riladigan zarar ham ortishini bildiradi. Ba'zan yangi turdagi tovar ishlab chiqarish bosqichlari juda silliq ketayotganida, raqobatchi firma undan ham sifatliroq tovar ishlab chiqarib, zarar keltirishi mumkin. Shunday qilib, firma oldida tanlash uchun ikki yo'l turadi, bir tomondan, yangi turdagi tovarlarni ishlab chiqarish o'ta zarur, ikkinchi tomondan, yangi tovar imkoniyatining muvaffaqiyati qil ustida turadi. Bunday murakkab va og'ir masalani hal etish usullaridan biri shuki, firma yangi turdagi tovarlarni o'ylab topish, amalga oshirish ishlarini doimo, izchillik bilan, batartib o'z maqsadiga yo'naltirilgan holda olib borishi kerak. Ya'ni firma bozori chaqqon tovarlarni ishlab chiqarish bilan barobar yangi tovarlarni dunyoga keltirish borasida izlanishlar olib borishi kerak. Yangi turdagi tovarlarni ishlab chiqaruvchi mutaxassislar yangilikni joriy etishning har bir bosqichini puxta o'rganib chiqishlari shart. Bu jarayonning asosiy bosqichlarini quyidagicha:

**§oyalarni shakllantirish.** Yangi turdagi tovarlarni ishlab chiqarish avvalo yangilik uchun g'oyalarni izlab topishdan boshlanadi. Izlanishlar pala-partish emas, tizimli, muntazam olib borilishi kerak. Bundan tashqari, izlanishlar firma yo'nalishiga mos ravishda olib borilishi kerak. Aks holda firma o'nlab ajoyib g'oyalarni topishi mumkin, ularning ko'pchiligi firma faoliyatiga mos kelmasligi tufayli qog'ozlarda qolib ketadi. Firma rahbariyati yangi turdagi tovar ishlab chiqarishning aniq strategiyasiga ega bo'lishlari lozim. Rahbariyat yangi turdagi tovar ishlab chiqarishdan maqsadi nima ekanligini aniq ifodalab berishi kerak. Yangi tovar naqd pul tushishi yoki bozorda katta mavqega ega bo'lish uchun va yana boshqa maqsadlar qo'yilgan bo'lishi mumkin. Bundan tashqari rahbariyat mavjud tovarlarni takomillashtirish orqali yangi tovar yaratish yoki original tovar ishlab chiqarish borasida firma imkoniyatlarini taqsimlay bilishi kerak.

Yangi turdagi tovar ishlab chiqarish borasidagi g'oyalarni topish borasida ajoyib manba bo'lib, iste'molchilar xizmat qiladi. Ularning talab va ehtiyojlarini o'rganish maqsadida mijozlarni anketali so'roq qilish, kelayotgan xat, shikoyatlarni o'rganish orqali ham aniqlash mumkin. Yangilik bo'lgan g'oyalar manbai, albatta olimlardir. Olimlar mavjud tovarni mukammallashtirish, takomillashgan variantlarini ishlab chiqish yoki original tovarlarni ishlab chiqarish uchun zarur yangi materiallarni kashf etish imkoniyatiga, potentsialiga egadirlar. Bundan tashqari raqobatchi firmaning xaridor e'tiborini jalb etgan tovarlarning xususiyatlarini o'rganish ham kerak. Yangi tovarlar yaratish borasida g'oyalarni savdo xodimlari, firma dilerlaridan olish mumkin. Chunki ular xaridorlar bilan kunda muloqotda bo'lib, ularning fikr-mulohazalari bilan yaxshi tanish bo'ladilar. §oyalarni yana turli

universitet laboratoriyalari, ishlab chiqarish konsultantlari, reklama agentlari, marketing firmalari tadqiqotlari, shuningdek sohaga oid nashrlar ham berishi mumkin.

**§oyalarni tanlash.** Avvalgi bosqich, ya'ni g'oyalarni shakllantirish bosqichida iloji boricha ko'proq g'oyalar jamlanadi. Keyingi g'oyalarni tanlash bosqichida esa ularning miqdori kamaytiriladi. Bu maqsad yo'lida birinchi qadam g'oyalarni tanlashdir. Tanlovning maqsadi keraksiz g'oyalarni iloji boricha vaqtliroq aniqlab, ulardan voz kechishdir. Ko'pgina firmalarda mutaxassislar yangi turdagi tovar g'oyasini standart blankalarda bayon etib, yangi tovarlar bo'yicha komissiyaga ko'rish uchun topshirishlari kerak. Bunday xujjatda tovarning bayoni, shu tovar bozori, raqobatchilar haqida ma'lumot, bozorda aynan shu tovarga bo'lgan ehtiyoj hajmining taxminiy hisob-kitoblari, tovar narxi, shu tovar yaratish uchun ketadigan vaqt va sarf-xarajatlar, shu mahsulotni ishlab chiqarish hujjati va olinadigan foyda miqdori ko'rsatilgan bo'lishi kerak.

§oya juda ajoyib bo'lgan taqdirda ham, uni amalga oshirish firma faoliyatiga mos kelishi, uning yo'nalishi, maqsadi resurslariga xos bo'lishi zarur, aks holda ushbu g'oya firma uchun zararga aylanishi mumkin. Shuning uchun ham ko'plab firmalar g'oyalarni baholash va tanlashning maxsus tizimlarini ishlab chiqqanlar.

**Tovar loyihasini yaratish va uni tekshirish.** Faraz qilaylik, avtomobilsoz soatiga 50 mil tezlik bilan 100 mil zaryadsiz harakatlana oladigan elektromobil yaratish yo'lini topdi. Ishlab chiqaruvchining hisobi bo'yicha elektromobilning ekspluatatsiya xarajatlari oddiy avtomobil xarajatlaridan ikki marotaba arzon tushadi. Bu farazimiz tovar haqidagi g'oyadir. Ammo xaridorlar tovar g'oyasini sotib olmaydilar. Ular hayotiy, real tovarni xarid qiladilar. Bozorda ish ko'ruvchining vazifasi g'oyani tovar loyihasiga, loyihadan tovarga, tovardan kapital yaratishi kerak.

Yuqoridagi farazimizga qaytsak. Elektromobil g'oyadan loyihaga aylantiruvchi omillar quyidagilar:

1 - loyiha: O'ylangan elektromobil uy bekasining xarid uchun do'konlarga qatnashi uchun vosita bo'ladigan ikkinchi oilaviy mashina sifatida foydalaniladi. Shuning uchun ham mashina xarid qilingan tovarlarni o'zida sig'dira oladigan, bolalarni sayr qildirishga qulay, ayollar o'tirishga moslashtirilgan, mini mashina bo'lishi kerak.

2 - loyiha: O'ylangan elektromobil o'rta hajmli bo'lib, o'rtacha narxda bo'lib, oilaning umumiy transport vositasi xizmatini o'tashi mumkin.

3 - loyiha: O'ylangan elektromobil kichik hajmli, lekin yoshlarga mo'ljallanganli sababli sport rusumida bo'lishi kerak.

4 - loyiha: O'ylangan elektromobil har tomonni o'ylab xarid qiladigan iste'molchiga mo'ljallangan. Mashina mini bo'lib, narxi o'rtacha, yonilg'ini juda oz sarflaydi va atrof muhitni ifloslantirish darajasi o'ta past.

Tovar loyihasini tekshirish natijasida firma iste'molchilarning ma'lum guruhi uchun ushbu tovar mos kelish kelmasligini aniqlaydi.

Birinchi loyihaning tekshirish natijalari:

- to'rt kishiga mo'ljallangan, iqtisodiy tejamkor mini elektromobil. Turli sayrlar, mehmondorchiliklarga borish, xarid uchun do'konlarga borish uchun o'ta qulay. Ekspulatsiya qilish benzinda yuruvchi avtomobildan ikki marta arzonga

tushadi. Soatiga 50 mil tezlikda va bir zaryadlanganda 100 mil yura oladi. Narxi 6000 dollar.

Istemolchidan ushbu loyihaga o'z fikr-mulohazalarini bildirish iltimos qilinadi va quyidagi savollar beriladi:

I. Elektromobil haqidagi loyiha siz uchun tushunarlimi?

II. Sizning fikringizcha boshqa transport vositalaridan nisbatan elektromobilning qanday ijobiy tomonlari bor?

III. Sizning fikringizcha, elektromobil haqidagi ma'lumotlar ishonarlimi?

IV. Elektromobil sizning zaruriy ehtiyojningizni qondira oladimi?

V. Sizningcha, elektromobilning qanday xususiyatlarini yanada takomillashtirish kerak?

VI. Harid qilish haqidagi qarorni kim qabul qiladi? Elektromobildan kim foydalaniladi?

VII. Sizningcha elektromobilning narxi qanday bo'lishi kerak?

VIII. Elektromobilni avtomobildan afzal bilasizmi?

IX. Qaysi maqsadlarda afzalroq?

X. Elektromobilni xarid qilarmidingiz?

a) Ha, albatta.

b) Balki, bo'lishi mumkin.

v) Balki, yo'q.

g) Yo'q.

Iste'molchilarning javobini tahlil etish firmaga qaysi loyiha ko'proq e'tibor qozonganini aniqlash imkonini beradi. Masalan, oxirgi xarid qilish to'g'risidagi savolga 10 foiz iste'molchi «ha, albatta» deb, yana 5 foiz esa «bo'lishi mumkin» deb javob berishgan. Firma bu raqamlarni tovar mo'ljallangan iste'molchilar guruhi soni bilan taqqoslab, savdoning umumiy hajmini hisoblaydi.

Lekin bu sharoitda hisob-kitoblar o'ta taxminiy bo'ladi, chunki kishilar har doim ham o'zlari bildirgan istakni amalga oshiravermaydilar.

**Marketing strategiyasini ishlab chiqish.** Faraz qilaylik, so'rov natijalariga ko'ra, birinchi loyiha yaxshi baholandi. Endi konkret elektromobil bilan bozorga chiqish marketing strategiyasini ishlab chiqish kerak. Marketing strategiyasining bayoni uch qismdan iborat bo'ladi.

Birinchi qismda tovar sotilishi mo'ljallangan bozor hajmi, bozor strukturasi, bozor xarakteristikasi, shuningdek, yangi tovarning savdo hajmi, uning bozordagi ulushi, bir necha yilga mo'ljallangan foydaning miqdori ko'rsatilgan bo'ladi. Bu quyidagicha ko'rinishga ega bo'ladi.

Yangi tovar sotilishi mo'ljallangan bozor kontingentini xarid uchun, do'stlarinikiga mehmonga borish uchun oilada ikkinchi avtomobilga muhtoj bo'lgan uy bekalari tashkil etadi. Shuning uchun ham yangi tovar, ya'ni elektromobil boshqa avtomobillarga nisbatan narxi ham, ekspulatatatsiyasi ham iqtisodiy arzon, harakatlanish borasida o'ta qulay transport vositasi sifatida taqdim etilishi kerak. Firma zararining 3 mln. dollarlik zarar summasini saqlagan holda birinchi yili 500 ming elektromobil sotishni mo'ljal qilib qo'yadi. Ikkinchi yili esa 700 ming elektromobil sotish hamda rejadagi 5 mln. dollar foyda ko'rishni mo'ljal qiladi.

Ikkinchi qismda yangi tovarning mo'ljaldagi narxi, birinchi yili marketing uchun ketadigan sarf-xarajatlar smetasi beriladi.

Elektromobil uch xil rangda, alohida buyurtma asosida havo tozalagich moslamasi o'rnatilgan holda taklif etiladi. Uning chakana narxi 6 ming dollar bo'lib, dilerlarga 15 foiz arzonlashtiriladi. Bir oy ichida 10 tadan ortiq elektromobil sotgan dilerga har bir sotilgan mashina uchun yana qo'shimcha 5 foiz arzon narx belgilanadi. Reklama uchun ajratilgan 6 mln. dollar umum-milliy va mahalliy hudud uchun teng taqsimlanadi. Reklamada elektromobilning iqtisodiy arzonligi va harakatlanishi o'ta qulayligiga alohida urg'u berish lozim. Elektromobillarni kim sotib olgani, xaridorlar ehtiyojini qay darajada qondirilayotganini bilish uchun marketing tadqiqotlarini o'tkazishga birinchi yili 100 ming dollar ajratish mo'ljallanadi.

Uchinchi qismda yangi tovarning sotilish hajmi, foyda summasi, marketingning uzoq vaqtga mo'ljallangan strategiyasi bayon etiladi. Natijada firma «avtomobillarning savdo bozorida 6 foizni ishg'ol etib, qo'yilgan sarmoyadan 15 foiz foyda ko'rishni rejalashtiradi. Bu rejani amalga oshirish uchun tovarning sifati yuqori darajada bo'lishi, vaqt o'tishi bilan texnik izlanishlar orqali sifatni yanada yaxshilab borish zarur. Raqobat mo'tadil bo'lsa, ikkinchi va uchinchi yili tovarning narxi oshadi. Reklama uchun ajratilgan mablag' har yili 10 foizga oshib boradi. Ikkinchi yildan boshlab marketing tadqiqotlari uchun mablag' 60 ming dollargacha tushadi.

***Tovar ishlab chiqarish va sotish imkoniyatlarini tahlil etish.*** Firma rahbariyati tovar loyihasi va marketing strategiyasini ko'rib chiqib, loyihaning qay darajada samaradorligini aniqlashi kerak. Buning uchun rejadagi sotish miqdori, ko'riladigan foyda va zararining ko'rsatkichlarini tahlil qilish kerak. Agar tahlilning natijalari qoniqarli bo'lsa, to'g'ridan-to'g'ri tovarni loyihadan real tovarga aylantirish jarayoni boshlanadi.

***Tovar namunasini yaratish.*** Agar tovar loyihasi tahlil bosqichidan muvaffaqiyatli o'tsa, keyingi bosqichda loyiha real tovarga aylanadi. Shu vaqtgacha tovar qog'ozda, rasmlarda, maketlardagina edi. Bu bosqichda loyihadagi tovarni xaqiqatdan ham amalga oshirish mumkinmi, yo'qmi, uni ro'yobga chiqarish texnik, kommertsiya nuqtai nazaridan maqsadga muvofiqmi, yo'qmi, degan savolga javob olinadi.

Tadqiqotlar va izlanishlar bo'limi tovar loyihasini bir yoki bir necha variantini yaratadilar. Bu variantlar ushbu talablarga javob berishi kerak:

I. Iste'molchilar reklamada e'lon qilingan barcha hususiyatlarni o'zida mujassam etgan tovar sifatida qabul qilishlari kerak.

II. U xavfsiz bo'lib, mo'tadil sharoitlarda ishonchli ishlashi kerak.

III. Uning tannarxi rejalashtirilgan smetadan oshib ketmasligini ta'minlash kerak.

Loyihaning muvaffaqiyatli namunasini yaratish uchun kunlar, haftalar, oylar, hatto yillar o'tishi mumkin. Yaratilgan namuna barcha zarur xususiyatlarni o'zida namoyon etishi kerak. Masalan, elektromobil iste'molchida o'ta pishiq ishlangan, puxta, xavfsiz mashina sifatida tassurot qoldirishi kerak.

Namunalar tayyor bo'lgandan keyin, ular sinaladi. Sinovlar laboratoriya, tabiiy sharoitlarda o'tkaziladi. Elektromobil engil yurishi, burilishlarda ko'tarilib ketmasligi, shinalari chidamli bo'lishi kerak. Sinov jarayonida iste'molchidan

elektromobilni haydab ko'rish taklif etiladi, fikr-mulohazalari so'raladi.

**Bozor sharoitida sinov.** Elektromobil laboratoriya sinovlaridan muvaffaqiyatli o'tsa, iste'molchilarning ijobiy fikrlarini olsa, firma bozor sharoitida sinash uchun elektromobilning kichik partiyasini sotuvga chiqaradi. Bu bosqichda tovar va o'tkazilayotgan marketing strategiyasi bozor sharoitlarida sinaladi, bunda xaridor va dilerlarning talablari, istaklari o'rganiladi. Shu orqali bozorda ushbu tovarga bo'lgan ehtiyoj hajmi aniqlanadi. Tovarning turiga qarab bozor sharoitidagi sinovlar ham turlicha bo'ladi.

**Tijorat maqsadida keng miqyosda ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish.** Bozor sharoitidagi sinovlar natijasida olingan ma'lumotlar firma rahbariyatiga shu turdagi tovarni ishlab chiqarish yoki chiqarmaslik to'g'risidagi qarorni qabul qilishga yordam beradi. Agar firma yangi turdagi tovarni kommertiya maqsadida ishlab chiqarishga kirishsa, u holda katta sarf xarajatlar qilishga to'g'ri keladi. Butun boshli ishlab chiqarish kompleksini qurish yoki arendaga olish kerak bo'ladi. Bundan tashqari, firma birinchi yilning o'zidayoq reklama uchun 10 mln.dan 50 mln. gacha dollorlik mablag' sarflashiga to'g'ri kelishi mumkin.

Firma yangi turdagi tovar bilan bozorga qachon, qaerga chiqishi, tovarni kimga va qanday taklif etishi kerak degan savollarga javob topishi kerak bo'ladi.

**QACHON.** Birinchi navbatda tovar bozorga o'z vaqtida chiqishini ta'minlash kerak. Agar elektromobil firmaning boshqa modellarini sotishga halaqit qilsa, unda yangi tovarni chiqarishni to'xtatib turish kerak. Agar elektromobilni yanada takomillashtirish imkoni bo'lsa, unda firma uchun tovarni kelgusi yili taqdim etish durustroq bo'ladi. Bundan tashqari iqtisodiy turg'unliklar vaqtida ham yangi tovar bilan bozorga chiqish maqbul emas.

**QAERGA.** Firma tovarni faqat bir region, bir necha region, umummilliy yoki xalqaro miqyosda ishlab chiqarishini hal qilishi kerak. Hamma firmalar ham yangi tovarlar bilan birdaniga umummilliy bozorga chiqish imkoniyatlariga ega emaslar. Odatda ular bozorni asta-sekinlik bilan ishg'ol etuvchi grafik o'rnatadilar. Xususan, katta bo'lmagan firmalar o'ziga ma'qul bir shaharni tanlab, yangi tovar taqdimotini o'tkazadilar. Shu tariqa birin-ketin boshqa shaharlar, bozorlar o'zlashtiriladi. Yirik firmalar yangi tovarni, avvalo, bir regionda, keyin boshqa region uchun chiqaradi. Umummilliy tarmoqlarga ega bo'lgan firmalar, masalan avtomobilsozlik korporatsiyalari, ba'zan yangi modellarini bir yo'la umummilliy miqyosda ishlab chiqaradilar.

**KIMGA.** Firma o'zlashtirilib borilayotgan bozorlarning o'zi ko'proq manfaatdor bo'lgan tomonlarini izchillik bilan rivojlantirishi kerak. Firma yangi tovarni bozor sharoitida sinash jarayonida bozor segmentini aniqlab olgan bo'lishi kerak. Bozorning birinchi darajali segmenti quyidagi to'rt xarakteristikaga ega bo'lishi eng maqbul hisoblanadi:

1. Turli toifalardan tashkil topishi;
2. Bu toifadagilar faol iste'molchi bo'lishi kerak;
3. Ular jamoatchilik fikrini bildirishda ilg'or bo'lib, yangi tovar haqida ijobiy baho berishlari kerak;
4. Ularni kam xarajat bilan og'dirib olish mumkin bo'lishi kerak.



QANDAY. Firma yangi tovarni izchillik bilan bozorga olib chiqishi rejasini tuzishi kerak. Masalan, turli tadbirlar uchun smeta tuzilishi kerak. Masalan, elektromobilni keng miqyosda bozorga olib chiqishdan oldin mashina ko'rgazma zallariga quyiladi va katta targ'ibot ishlari olib boriladi. Ko'rgazma zaliga iloji boricha ko'proq kishilarni jalb etish maqsadida turli suvinerlarni taqdim etilishini tashkil etish mumkin.

Firma har bir yangi turdagi tovar uchun, har bir yangi bozor, region uchun alohida marketing rejasini tuzishi kerak.

Turli tashkilot va muassasalar yangi turdagi tovar va xizmatlarni tashkil etish zaruriyatini borgan sari ko'proq tushunmoqdalar. Hozirgi kunda mavjud tovarlarning umri qisqarmoqda, ularning o'rnini yangi turdagi mahsulotlar bilan to'ldirish ehtiyoji tug'ilmoqda.

Ammo yangi tovar muvaffaqiyatsizlikka uchrashi mumkin. Yangilik bilan bog'liq tavakkalchilik xavfi bo'lsa-da, shu barobarida katta foyda keltirish ham mumkin.

Yangiliklar yaratish borasida muvaffaqiyatga erishning asosi: yangi tovarlar g'oyasini shakllantirish, jiddiy tadqiqotlar o'tkazish, yangi tovarni ro'yobga chiqarish bosqichlarida to'g'ri qarorlar qabul qilish kabilarga bog'liq.

Yangi tovarni yaratish jarayoni sakkiz bosqichdan iborat, har bir bosqichning vazifasi shuki, firma maqsadiga muvofiq bo'lmagan g'oyalarni o'z vaqtida tark etish.

Shunday qilib xulosa shuki, hozirgi bozor iqtisodiyotiga o'tish jarayonida raqobat borgan sari kuchayib bormoqda. Ushbu sharoitda, ya'ni raqobatchilarni engish, foyda olish uchun doimo yangi turdagi tovarlar ishlab chiqish orqaligina iste'molchilarning talablarini qondirish mumkin. Shuning uchun ham, marketingning eng muhim masalalaridan biri yangi turdagi tovar ishlab chiqish strategiyasi puxta o'rganish, izchillik bilan amalga oshirishni taqozo etadi.

## Tayanch iboralar

- Maqsadli segment
- Segmentatsiya
- Jo'g'rofiy segmentlash
- Demografik segmentlash
- Psixografik segmentlash
- Defferentsiatsiyalangan marketing
- Markazlashgan marketing
- Ommaviy marketing
- Defferentsiatsiyalanmagan marketing
- Tovarni bozorda ko'rsatish
- Bozorni segmentlarga ajratish
- Tovar strategiyasi

### **O'z-o'zini tekshirish uchun savollar:**

1. Sotuvchilar bozorga yaqinlashganda qanday uch bosqichni o'taydilar?
2. Qanday demografik ko'rsatkichlardan bozorni segmentlarga ajratishda foydalanadilar?
3. Tovarni bozorga kiritishda qanday yangi yo'llarni tavsiya etishimiz mumkin?
4. Geografik xususiyati bo'yicha segmentlashning mohiyati nimada?
5. Yangi turdagi mahsulot ishlab chiqarishning qanday usullari bor?
6. Tovar yaratishning qanday bosqichlarini bilasiz?
7. Marketing strategiyasi deganda nimani tushunasiz?
8. Tijorat maqsadida ishlab chiqarishning mohiyati nimada?

## 16-mavzu: Narx belgilash sohasida marketing

### 16.1. Bozordagi talab va taklif imkoniyatlarining tahlili

Narx bilan iste'molchilar xaridi o'rtasida chambarchas aloqadorlik mavjudki, uni iqtisodiy tamoyillar - talab qonuni, talabning narx ravonligi, bozor segmentatsiyasi bilan izohlash mumkin. Talab qonuni iste'molchilar odatda qimmat narxlarga qaraganda arzon narxlarda ko'proq tovarlar sotib olishini ifodalaydi. Ammo har qanday tovar ham «narx- tovar» aloqadorligiga to'g'ri kelavermaydi. Ayrim mahsulotlarga talab shundayki, muayyan sharoitlarda yuqoririq narxlarda ko'proq tovar oboroti hajmini ta'minlaydi. Bunday tovarlar bozorning ayrim segmentlariga mo'ljallangan - bular qimmatbaho avtomobillar, yaxtalar, zeb-ziynat buyumlari, mo'yna va boshqalar. Bunday o'zaro aloqadorlik ko'rinishiga erishish uchun mahsulotning haddan tashqari qimmat bo'lishi shart emas, masalan, «Pilsberri» firmasi bozorda quruq pechen'ening ikki navini taklif etdi. Ikkala pechen'e aslida bir xil, ammo ular o'rab joylanishi, nomi va narxi bilan o'zaro farq qiladi.

Bozorda bir tomondan tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqaruvchilar, ikkinchi tomondan bu tovarlarni iste'mol qiluvchilar harakat qiladi. Iste'molchilarning bozordagi harakati talab shaklida namoyon bo'ladi. Talab-bu eng avvalo biron bir tovar yoki xizmatlarga bo'lgan ehtiyojning bozorda namoyon bo'lishidir. Talabning asosi ehtiyoj bo'lar ekan, ehtiyoj bo'lib, talab bo'lmasligi ham mumkin. Talab real (amaliy) bo'lishi uchun tovarni sotib olishga etarli pul bo'lmog'i kerak, haqi to'lanmaydigan ehtiyojni bozor hisobga olmaydi. Demak, talab-bu shunchaki ehtiyoj emas, balki to'lovga qobil, pul bilan ta'minlangan ehtiyojdir. Masalan, kimningdir palto sotib olish xohishi bo'lsayu, biroq bu xohishi xarid qilish qobiliyati bilan mustahkamlanmasa, ya'ni zarur miqdorda puli bo'lmasa, xohishi ro'yobga chiqmaydi, uning paltoga bo'lgan ehtiyoji bozorda yuzaga chiqmaydi, ya'ni talabni tashkil etmaydi.

Ayrim xaridor yoki iste'molchilar guruhi qandaydir xarid qilib olishni xohlayotgan tayinli tovar hajmi talab qilingan tovar miqdori deyiladi. Iste'molchilar sotib olishni hohlayotgan tovarlar hajmi bilan xaridorlar tomonidan real sotib olingan tovarlar miqdorini farqlash kerak, chunki ular mos tushmasligi ham mumkin. Ko'p holatlarda xaridorlar real xarid qilib olishi mumkin bo'lganiga qaraganda, ba'zi bir tovarlarni katta miqdorda hohlaydilar, bu hohish esa ularning shu tovarlarni sotib olish uchun zarur pulga ega ekanligini, ya'ni ularning xohishi xayol bo'lmasdan amaliy bo'lishini ko'rsatadi.

Talab qilingan tovarlar miqdorini bir qancha omillar begilaydi: tovar yoki xizmatlar narxi, xaridorlarning didi, ta'bi; iste'molchilar daromadi; o'rinbosar tovar va xizmatlarning narxi; mavjud tovar va xizmatlarni xarid qilib oluvchilarning umumiy soni; inflyatsiya ehtimoli yoki taxmini.

Yuqorida ko'rsatilgan omillar ta'sirida talabning o'zgarib turishi sodir bo'ladi. Bu o'zgarishda asosiy masala, tub negiz talab va tovar narxining o'zaro bog'liqligi hisoblanadi.

Marketing strategiyasini amalga oshirishda mahsulot narxining shakllanishi, yangi mahsulotga narx joriy etish yoki mahsulot narxini o'zgartirish jihatlaridan tavsiflaydigan sohalardan biri narx marketingidir. Boshqarishning bozor kontseptsiyasi doirasida narx belgilash firma faoliyatining mustaqil yo'nalishini tashkil etmaydi, balki umuman marketing strategiyasiga bo'ysunadi.

Narx «marketing – maks»ning ajralmas qismi hisoblanadi va mahsulot turi, mahsulot tavsifi, savdo usuli va shakllari servis kabi uning asosiy qismlariga jamlama mazmun beradi. Shu sababli mahsulotni rejalashtirish, taqsimlash, sotish va uning harakati bilan bog'liq holda narx haqida bir to'xtamga kelinadi.

Narx marketingi o'tkazishda narxga ta'sir ko'rsatadigan xilma-xil omillar e'tiborga olinadi. Quyidagilar asosiy va eng ko'p qo'llaniladigan omillar jumlasiga kiradi: xarajatlar, talab, raqiblar, narx belgilashdan ko'zlangan maqsadlar, narxlarni boshqarishda hukumat tadbirlari. Ishlab chiqarish xarajatlarini shartli tarzda «narxning zamini», talab darajasi «narxning shifti» deb olinadi. Raqobat narxlari darajasi muqobil narxlar qiyoslanadigan asosni tashkil qiladi. Jami omillar birgalikda narx belgilash maqsadlari jihatidan o'rganiladi. Bu maqsadlar: har qanday mahsulot sotish, bozor hissasini ko'paytirish, qisqa vaqt ichida eng ko'p foyda olish, yuqori foyda normasini uzoq muddat davomida saqlab qolish, yangi bozorlarga chiqish, talabni rag'batlantirish, cheklash va hokazolardan iborat bo'lishi mumkin. Umuman olganda, narx maqsadlari uch sohaga nisbatan qiyofa kasb etadi, ya'ni qo'llaniladi. Birinchisi - tovar oboroti hajmini aniqlash, ikkinchisi - maksimal foyda olishni aniqlash, uchinchisi – raqobat sohasidir.

Tovar oboroti hajmini aniqlash maqsadlarida narx belgilash firmaning holati va vazifalari bilan chambarchas bog'liq, ko'pgina korxonalarining yanada o'sishi va kengayishi, tovar oboroti hajmini ko'paytirish kabi asosiy maqsadi narx bilan sababiy bog'lanishga ega. Afsuski, bizning iqtisodiyotda narxlarning o'sishi aksariyat tovar oboroti hajmini oshirish muammosini osongina hal etadiki, ammo bunda mahsulot assortimentini kengaytirish, tovar sifatini yaxshilash muammolari chetlab o'tiladi. Raqobat sharoitida, aksincha, tovar oboroti hajmining ko'payishi o'z-o'zidan, avtomatik tarzda o'sadigan foydani ta'minlab bermaydi, balki g'oyat murakkab va juda ko'p muammolar vujudga keltiriladi. Bunday sharoitda korxonalar tovar oborotining mavjud hajmini va bozorda o'z o'rnini saqlab turishni mo'ljallaydi. Masalan, Amerikaning avtomobil sanoatidagi eng yirik «Ford» korporatsiyasi va «Kraysler» kompaniyasi tovar oboroti hajmini oshirishga va bozor hissasini ko'paytirishga intiladi, «Jeneral motors» esa o'zining bozor hissasi (avtomobil sanoati umumiy bozorining 60%i) ni saqlab qolishga intiladi. Mabodo «Jeneral Motors»ning bozor hissasi yanada oshadigan bo'lsa, hukumat kompaniyani etakchi kompaniya tarzida baholab, uning bir yoki undan ko'p bo'limlarini o'z tovarini tashlama berib (skidka bilan) sotishga majbur qilishi mumkin. Shu yo'l bilan uning ta'siri bir qadar susaytiriladi. Nihoyat, ayrim kompaniyalarning narx

belgilashdagi maqsadlari mahsulot sotish hajmini ko'paytirish yoki saqlab qolish yo'li bilan shunchaki «jon saqlash»ga intilishini ifodalaydi.

**Foyda olishdan ko'zlanadigan maqsadlar.** Ishlab chiqarish va uni tashkil etish bilan bog'liq xarajatlarning muttasil oshib borishi kompaniyalarni har qanday vositalar bilan bo'lsa ham eng ko'p foydani qo'lga kiritish yo'lida narx siyosatidan foydalanishga majbur etadi. Ba'zan firmalar iste'molchilar talabiga bilvosita ta'sir ko'rsatish yo'li bilan foydani ko'paytirishga erishadi. Masalan, ayrim fotoapparatlar deyarli o'z tannarxida sotiladi, foyda esa iste'molchiga fotoplyonkani yuqori narxlarda sotish natijasida qo'lga kiritiladi. Bunday holatni soqol olgich va piska hamda boshqa o'zaro bir-biri bilan bog'liq tovarlar savdosida ham ko'p kuzatish mumkin.

Aksariyat hollarda narx maqsadi «investitsiyalangan kapitaldan kutilgan foyda» hisoblanadi, ya'ni firma o'zi sarf etgan sarmoyaning foiz qiymatini olishga intiladi. Bunday maqsad qo'yilganda firma operatsiyalarining to'la tsikli uchun zarur bo'lgan vositalarning o'rtacha hajmini hamda o'z kapitalini foydalanishda kiritiladigan kompensatsiya (qoplama)ga tenglashtiriladigan qismini xomaki aniqlaydi. Bunday narx belgilash maqsadlari sanoatda etakchi bo'lgan monopolistik firmalarga xosdir.

**Raqobat sohasiga bog'liq maqsadlar.** Firmalar o'z mahsulotiga narxni raqobatga bardosh berish maqsadlaridan kelib chiqqan holda belgilaydi. Bir qator tarmoqlarda hamisha aniq ifodalangan «narxlar etakchisi» bor, boshqa kompaniyalar o'z mahsulotiga narx qo'yishda shunchaki shu etakchi izidan boradi. Ayrim hollarda kompaniya bozor hissasini oshirish uchun bozorga g'oyat past narxlar bilan kirib kelishi mumkin, yoki qimmat narxlarni saqlagan holda doimo modellarni yaxshilash bilan shug'ullanishi, yangi xossalar bilan boyitib, sifat ko'rsatkichlari bo'yicha bozorda peshqadamlikni qo'lga kiritishi mumkin. Narx maqsadlarini aniqlash dastlabki narxni hisoblash uslubining birinchi bosqichi hisoblanadi. Bundan keyin hujjatlarni baholash, talabni aniqlash, raqib narxlari va tovarlar tahlili, narx belgilash usullari va boshqa tarkibiy qismlar aniqlanadi, ularning majmui narxni va narx marketingi faoliyatini belgilaydi.

Ma'lumki, xarajatlar ishlab chiqarish hajmining ko'payishi yoki kamayishi bilan bog'liq holda o'zgaruvchanligiga qarab doimiy, o'zgaruvchan turlarga bo'linadi. Doimiy xarajatlar ishlab chiqarilgan mahsulotning hajmiga qarab o'zgarmaydi. Bu xarajatlar tarkibiga qurilma va asbob-uskunalar amortizatsiyasi, mulk solig'i, qo'shimcha xarajatlar va boshqa chiqim turlari kiradi. Agar mahsulot tannarxida doimiy xarajatlar hissasi yuqori bo'lsa, firma birinchi navbatda, doimiy xarajatlarni qoplashga qaratilgan narx marketingini amalga oshiradi, ishlab chiqarish quvvatlarini to'la ishga solishni ta'minlaydigan mahsulot sotish strategiyasini ro'yobga chiqaradi.

O'zgaruvchi xarajatlar ishlab chiqarish hajmiga bog'liq holda o'zgarib boradi, unga xom ashyo, materiallar, ish haqi va shu kabi xarajatlar bndlari kiradi. Shartli doimiy xarajatlarga boshqarish bilan bog'liq ayrim xarajatlar, yordamchi materiallar olishga ketadigan chiqimlar va boshqalar kiradi. O'zgaruvchan xarajatlar hissasi yuqori bo'lganda ishlab chiqarish va savdoni

kengaytirish emas, balki mehnat unumdorligini o'stirish va mahsulot birligiga to'g'ri keladigan xarajatlarni kamaytirish foydaning hal qiluvchi omiliga aylanadi. Chet el amaliyotida xarajatlarni hisoblashda to'liq va o'rtacha solishtirma xarajatlar alohida-alohida hisobga olinadi. To'liq xarajatlar jami, doimiy va o'zgaruvchan xarajatlar yig'indisidan tashkil topadi. O'rtacha solishtirma xarajatlarning uch turi farqlanadi: o'rtacha solishtirma, doimiy xarajatlar to'liq xarajatlarni ishlab chiqarish hajmiga bo'lish yo'li bilan topiladi; o'rtacha solishtirma o'zgaruvchan xarajatlar tegishli o'zgaruvchan xarajatlarning ishlab chiqarish hajmiga nisbati bilan, o'rtacha solishtirma to'liq xarajatlar o'rtacha solishtirma doimiy va o'zgaruvchan xarajatlarni ko'paytirish yo'li bilan topiladi. Shuningdek, ishlab chiqarishni chegaralanagan (marjinal) xarajatlar ham hisoblanadi, bu xarajatlar ishlab chiqarish hajmi ko'paygan (kamaygan) hollarda bir mahsulot birligiga to'liq xarajatlarning ko'payishi (yoki kamayishi)ni ifoda etadi.

Shunday qilib, firma xarajatlari tarkibi, dinamikasi, miqdori narx uchun minimal darajani tashkil etadi, chunki bu xarajatlardan pastroq narx hech qanday foyda bermaydi. Ayrim firmalar ba'zi tovarlarni umumiy xarajatlardan arzonroq narxlarda ham sotadi. Ammo odatda narx mahsulotga sarflangan xarajatlarni qoplashi zarur. Korxonalar narxni belgilash ekan, bir qator imkoniyati bor narxlarga ro'para keladi. Bu narxlar xuddi shunday yaqin tovarlar uchun joizdek tuyuladi. Ular narxni belgilashda xarajatlarning jami manzarasi ko'rib chiqiladigan, zarar ko'rmaslikni ta'minlaydigan tahlil usulidan foydalanadi. Bunday tahlil narxlarni belgilashda foydali vosita hisoblanadi, ammo tor ishlab chiqarishga ixtisoslashuv jarayonida, o'zgaruvchan xarajatlarni oson hisoblash mumkin bo'lgan paytlarda uni qo'llash yaxshi natija beradi. Zarar ko'rmaslikni tahlil etishda asosiy e'tibor mahsulot sotish hajmi nuqtasiga, to'liq daromad to'liq xarajatlarga teng bo'lgan, ya'ni na foyda, na zarar bo'lmagan nuqtaga qaratiladi. Zarar ko'rmaslik nuqtasida mahsulotning o'zgaruvchan xarajatlarni to'liq doimiy xarajatlar bilan birga qoplash uchun etarli darajadagi mahsulot miqdori sotilgan bo'lishi kerak. Uni topish uchun to'liq doimiy xarajatlarni mahsulot sotish narxini mahsulot tannarxidan ortiq qismiga bo'lish yoki to'liq doimiy xarajatlarni sotish narxi bilan mahsulot birligiga to'g'ri keladigan o'zgaruvchan xarajatlar o'rtasidagi farqqa bo'lish talab qilinadi. Sotish hajmi zarar ko'rmaslik nuqtasidan ko'p bo'lganda o'zgaruvchan xarajatlardan ortiq mablag'ning jami foyda hisoblanadi. Bunday yondashuv shartli belgilangan narx va jami xarajatlar ma'lum bo'lishini nazarda tutadi. Faqat zarar ko'rmaslik hajmi aniqlanganidan keyingina ishlab chiqarishning zaruriy hajmini ta'minlash imkoniyatlari to'g'risidagi masala hal etiladi. Eng ko'p foyda miqdorini ta'minlaydigan narx uzil-kesil jamlanadi, ya'ni narx va hajm eng qulay va ehtimolga yaqin bo'lmog'i kerak.

Bozorda ikki narx segmenti ko'zga yaqqol tashlanadi: «narx» xaridori va «sifat» xaridori bor. Ko'pgina iste'molchilar sifatga nisbatan ishonch bildirib, ortiqcha pul sarflaydilar. Yuqoriroq narxlar go'yo ularga sifat kafolati bo'lib tuyuladi, bu ayniqsa noxush oqibatlarga olib kelishi mumkin bo'lgan mahsulotlar xaridida ko'p kuzatiladi. Bolalar ovqatlari, parhez mahsulotlar, ro'zg'or himoyasi tovarlariga nisbatan bu fikrni dadil deyish mumkin.

Narx ravonligi iste'molchilarning xarid kilinadigan tovarlar miqdori nuktai nazaridan narx o'zgarishlariga o'ta sezuvchanligini belgilaydi, Amalda talab ravonligi uch ko'rinishda bo'lish mumkin:

1. Ravon talab - narxdagi qisman foiz o'zgarishlari talab miqdorida katta foiz o'zgarishlariga olib keladi.

2. Noravon talab - narx o'zgarishlari talab hajmiga qisman ta'sir ko'rsatadi.

3. Yakka (unitar) talab - onda-sonda uchraydigan talab bo'lib, narxlardagi foiz o'zgarishlari sotiladigan miqdorda ham teng foiz o'zgarishlariga olib keladi.

Bozor ravon talab vaziyatida narxlardagi o'zgarishlarga o'ta sezgir bo'ladi. Masalan, avtomobillar, aviabiletlar, dam olishga borganda boshqa tovar va xizmatlar ko'pgina iste'mochilar uchun o'ta ravon talab hisoblanadi, narxlar yuqori bo'lganda iste'molchi ularni xarid qilishni ma'lum muddatga kechiktiradi, ya'ni orqaga suradi yoki shunday narsalarni arzonroq narxda xarid qiladi yoki aksincha narxlar arzonlashganda talab keskin ortib ketadi, bu esa mahsulot sotishdan keladigan umumiy daromadni ko'paytiradi.

Bozor noravon talab vaziyatida narxlardagi o'zgarishlarga etarli darajada sezgirlik ko'rsatmaydi. Shunday qilib, haqiqatda mahsulotdan to'liq daromad narxlarning qanday pasayishiga qarab qisqarib boradi. Noravon talab tuz, sut, hatto benzin kabi mahsulotlarga ko'proq xos, ularni iste'molchilar xarid qilishga katta ehtiyoj sezadilar, ya'ni shunisi ham borki, narxlarning pasayishi yoki ortishi muayyan oraliqda talabga ta'sir ko'rsatmaydi. Ammo ularning narxi g'oyat o'sib ketsa, talab holati tubdan o'zgaradi.

Bir tovar markasiga sodiq qolish ham noravon talabni tug'diradi. Yakka ravonlik vaziyati sotuvchilar ko'p bo'lgan, ularning bir mahsuloti o'rnini ikkinchisining mahsuloti bosa oladigan joylarda ko'zga tashlanadi. Bunday vaziyatda sotuvchilardan birontasi ham narxlarga sezilarli darajada ta'sir ko'rsata olmaydi. Ko'pgina qishloq ho'jaligi mahsulotlariga talab yakka ravonlikni aks ettiradi. Shunday qilib, narxlar taklif va talabga muvofiq ko'tarilib-pasayib turadi, mahsulot ishlab chiqaruvchilar xohishi bilan narx belgilanmaydi.

**Talab darajasini aniqlash.** Azaldan talab darjasi narxlarning eng yuqori chegarasini ko'rsatadi, ya'ni bu chegaradan yuqorida tovar ayirboshlash umuman mumkin bo'lmaydi. Ammo iste'molchilar mahsulotni xayolidagi yagona qat'iy narxda izlaydi. Aksincha, ular qoida tariqasida zaruriyat va istakni bir xil qilib tenglashtiradilar, so'ngra narxlarning biron bir oralig'ida o'z talablarini qondirishga intiladilar. Kishilar narx ularga g'oyat yuqori yoki narx g'oyat past tuyuladigan sharoitlarda ham xarid qilmasliklari mumkin. Narxlarning bu quyi chegarasi «sifat - narx» o'zaro aloqadorligi bilan bog'liq bo'lib, iste'molchilar g'oyat yuqori bo'lgan narx sifatni ko'rsatadi, degan hayolga boradilar.

Shunday qilib, bir xil yakunga olib keladigan talabni tadqiq etish «osmondagi» narxlarni va eng past narxlar g'oyasini aniqlashdan iborat. Marketologning vazifasi ham bozor begilaydigan narxlar doirasida maqbul

narxni topish hisoblanadi. Ko'pgina firmalar bozorlardagi turli narxlarni tadqiq etish va tekshirish, o'rinbosar tovar narxi darajasini raqiblar narxini o'rganish yo'li bilan statistik tahlil usuli, grafik ekspert baholovchi usullaridan foydalanib, talab o'zgarishini o'lchashga intiladi. Har qanday holda ham muayyan mahsulotga haqiqatdan ham mavjud talab darajasini aniqlash va narx o'rtasidagi nisbatlikni o'lchashda katta qiyinchiliklarga duch kelinadi, chunki talabga narx bilan bog'liq bo'lmagan raqobatning boshqa omillari ham ta'sir ko'rsatishi mumkin. Masalan, reklama, yangicha sotish usullari yoki qulay servis o'zgarimas narxlarda ham talab darajasini ko'taradi. Shu sababli bozor turi va raqobat usullariga qarab, talab o'zgarishlarini aniqlashda turlicha yondashuvlar mavjud.

Raqobat narx marketingi asosli ekanini ko'rsatuvchi muhim barometr bo'lib xizmat qiladi. Iqtisodchilar korxonalarining narx siyosati narx belgilash maqsadi va usullariga bog'liq bo'lgan to'rt bozor turini ta'riflaydilar. Sof raqobat bozori o'xshash mahsulotni sotuvchilarning ko'pligi bilan ajralib turadi. Bozorda o'rtacha bozor narxlari shakllangan bo'lib, tovar bundan past yoki yuqori sotilmaydi. Bunday bozorda sotuvchilar marketing strategiyasini ishlab chiqishga kam e'tibor beradilar, chunki marketing taddqiqotlari o'tkazish, narx reklama siyosatini ishlab chiqish va boshqa tadbirlar raqobot kurashida muhim emas.

Monopolistik raqobat bozorida ko'p sotuvchilar va tovarlarni yagona narxlarda emas, balki narxlar oralig'ida sotib oladigan xaridorlar faoliyat ko'rsatadi. Bu bozorda sifati, bezatilishi, o'rab-joylanishi, xizmat ko'satishi bilan farq qiladigan turli xil tovarlarning boy taklifi mavjud. Oligopolistik bozor bir-birining marketing strategiyasi va narx marketingiga sezgirlik bilan qaraydigan sotuvchilar sonining kamligi bilan ajralib turadi. Narxni pasaytirish yoki ko'tarish oligopolistga uzoq muddatli ravnaq bermaydi, chunki raqiblar javob harakatlarida yanada samarador modellarni ishlab chiqishi yoki sotish usulini takomillishtirishi mumkin. Yangi da'vogarlariga bozorga kirib olish qiyinlashadi, negaki har bir oligapolist o'z mavqeini mustahkam saqlab qolishga intiladi.

Sof monopoliya sharoitlarida bozorda yagona sotuvchi faoliyat ko'rsatadi, raqobatning yo'qligi sotuvchiga narxda o'z amrini o'tkazishga sharoit yaratadi, o'z maqsad va niyatlarini ko'zlab, iste'molchi talabini inobatga olmaydi.

Shunday qilib, narx marketingi imkoniyatlari va muammolari bozor va raqobat turiga qarab o'zgarib boradi. Umuman, narxlarni o'zgartirish yo'li bilan talabga ta'sir ko'rsatish raqobatning narx bilan bog'liq usullarini yaratadi. Mahsulotga narx qo'yishga raqobat tazyiqi muhim ta'sir ko'rsatadi. Korxonalar o'z raqiblari tovarlarining narxi va sifatini o'rganadi, o'z mahsulotlariga o'xshash mahsulotlarning qiyosiy tahlilini o'tkazadi, har bir tovar haqida xaridor fikrini tadqiq etadi.

Olingan ma'lumotlar xususiy narx belgilashda o'z tovari uchun raqiblar taklifiga nisbatan andoza olinadigan tayanch nuqta bo'lib xizmat qiladi. Shunday qilib, raqobatli narx belgilash istaklar qondirilishining muqobil vositasi tarzida narxlarni tenglashtiradi.



## **16.2. Yangi bozorlarni, narxning egiluvchanligini, mahsulotning bozordagi tutgan o'rnini begilash**

Tovar sotish - har qanday do'konning asosiy vazifasidir. Shu sababli, tovar sotish asosiy texnologiya jarayoni hisoblanadi. Boshqa xizmatlarning hammasi yordamchi jarayonlarga kiradi. Asosiy texnologiya jarayoni, ya'ni tovar sotish quyidagi tarkibiy qismlarni o'z ichiga oladi:

1. Tovarni tavsiya qilish;
2. Xaridorlarga maslahat berish;
3. Tovarni uning qo'liga topshirish;
4. Hisob-kitob qilish.

Yordamchi texnologiya jarayonining quyidagi tarkibiy qismlari bor:

1. Tovar qabul qilish;
2. Tovarni tashib olish va saqlash uchun joylash;
3. Tovarlarini sotishga tayorlash.

Yordamchi texnologiya jarayoni asosiy jarayonni oqilona tashkil qilish uchun sharoit yaratadi. Shu sababli yordamchi texnologiya jarayonining hajmi va mazmuni ko'p jihatdan asosiy jarayonga bog'liqdir.

Yordamchi texnologiya jarayonining asosiy tarkibiy qismlari do'konning umumiy texnologiya jarayoniga uzviy ravishda taalluqlidir. Yordamchi texnologiya jarayoni asosiy jarayonga xalaqit bermasligi, shuningdek, do'konlar yordamchi jarayonning eng zarur qisminigina bajarishlari zarur. Buning uchun sanoat korxonalarini va ulgurji bazalar tovarlarini chakana savdo tarmog'iga sotish uchun to'laroq darajada tayyor holda etkazib berishga majburlanadilar.

Do'konning texnologiya jarayonini tashkil etishda quyidagi talablar hisobga olinishi zarur:

- a. Tovarlarining iste'mol qiymati to'la saqlanishi;
- b. Tanlab olingan texnologiya variantining fan texnika taraqqiyotiga hozirgi zamon darajasiga mos kelishi;
- c. Texnologiya jarayonini tashkil etish uchun qilinadigan sarflarning iqtisodiy samaradorligi;
- d. Jonli mehnatni tejash, xodimlarning yuksak mehnat unumdorligini ta'minlash va og'ir jismoniy mehnatni tugatish.

Tovar sotilishi uchun xaridor to'lov qobiliyatiga ega bo'lishi kerak. Shuning uchun talab «to'lov qobiliyatli ehtiyoj» ham deb ataladi.

Umuman individual iste'molchilarning hulq-atvorlari ular ehtiyojlarining qanday qondirilishiga, u yoki bu tovarning qanday naf keltirishiga bog'liq. Naf deb ma'lum tovar yoki xizmatlar birligi iste'mol qilishdan keladigan qoniqishga aytiladi. Umumiy va me'yoriy nafni farqlash kerak. Umumiy naf deb ma'lum tovar yoki xizmatlar birligi majmui to'plamini iste'mol qilishdan olinadigan qoniqishga aytiladi. Me'yoriy naf esa mavjud tovar yoki xizmatning qo'shimcha birligini xarid qilish natijasida umumiy nafga o'sim bo'lib qo'shilgan nafni bildiradi. Shunday qilib boshqa tovarlarning iste'moli o'zgarmasdan qolgan holda biron-bir tovarga ehtiyoj to'yinib borishi bilan bu ne'matning keyingi birligini iste'mol qilishdan qoniqishi

pasayadi. Bu barcha tovarlarga xos bo'lib, me'yoriy nafning pasayib borish qonuni deb qaraladi. Me'yoriy nafning pasayib borishi mavjud ne'matning navbatdagi birligini xarid qilib tasarrufidagi tovarlarni ko'paytiradigan xaridor uchun ular qadrining pasayishi bilan bog'liq. Tabiiyki, har bir iste'molchi o'ziga keladigan umumiy naflikni oshirishga intiladi. Umumiy naflikning orttirish tamoyili quyidagicha:

Har bir iste'molchi tovarlar to'plamini xarid qilishda daromadini shunday taqsimlashi kerakki, u yoki bu tovarga sarflangan oxirgi pul birligidan oladigan naf bir xil bo'lsin.

Mahsulot narxining pasayishi iste'molchi pul daromadining real xarid qobiliyatini oshiradi. Shu tufayli mavjud mahsulotni oldingiga qaraganda ko'proq xarid qila oladi. Yuqori narxlar sharoitida qimmat tovar past narxdagi, ammo o'xshash bo'lgan tovarni sotib olishga rag'bat paydo bo'ladi. Iste'molchilarda qimmat mahsulot o'rnini arzon tovarlar bilan almashtirishga moyillik bor. Past narx sharoitida iste'molchida yuqori narx sharoitiga nisbatan ko'proq mahsulot sotib olish hohishi bo'ladi. Demak tovar narxi oshishi bilan ayrim xaridorlar sotib olishni umuman to'xtatadi va o'rinbosar tovarlarni iste'mol qilishga o'tadi, xaridorlarning bir qismi esa iste'molini qisqartiradi. Bularning barchasi talabning pasayishiga olib keladi.

Har bir iste'mochining shaxsiy talabi o'ziga xos o'zgaradi, ular shakl jihatidan bir-birini takrorlamaydi. Jami bozor talabi yoki muayyan bozordagi umumiy talab esa barcha iste'molchilar talabining yig'indisidir.

Tovarni sotib olishda insonlar ma'lum ehtiyojlarni qondirishni nazarda tutadilar. Shu sababli, tovarning sifat ko'rsatkichlari to'g'risidagi axborot zarur.

Bo'lajak iste'molchi quyidagi axborotlarni olishi shart:

1. Tovarning borligi va sotilish joyi;
2. Qaysi ehtiyojlarni qondirishga qaratilganligi;
3. Iste'mol qiymatining asosiy ko'rsatkichlari;
4. Xaridorlarni qoniqtirmay qolgan holda ularning himoya qilish kafolatlari.

Bo'lg'usi xaridorlarga axborot etkazish usullari:

1. Reklamalar;
2. Ko'rgazmalar o'tkazish;
3. Yig'ilishlar, anjumanlar va filmlar orqali.

Axborotlarga ega bo'lmagan xaridorlarga murojat qilish ularning talabini uyg'otadi va tovarni sotib olishga undaydi.

Marketing kontseptsiyasi bozor munosabatlari tizimida uchta asosiy elementni o'z ichiga oladi:

1. Ishlab chiqarish va savdo;
2. Bozor sub'ektlari o'rtasidagi aloqalar;
3. Tovarlarini taqsimlash kanallari.

Taqsimlash kanallari tovarlarning ularni ishlab chiqaruvchidan iste'molchi tomoniga o'tib boradigan yo'ldir. U bozor jarayoni qatnashchilarining ma'lum texnologiya va ma'lum shakldagi jami aloqalarini ham o'z ichiga oladi.

Tovarlarni o'tkazish va sotish jarayonining muhimligi va xususiyatlarini, uning ma'lum doiraga qaratilganligini hisobga olib marketing dasturlarini hamisha tovarlarni o'tkazish, sotishni tashkil etishning bir necha muqobil modellari bo'ladi. Mahsulotning xususiyatlariga qarab tovarlar harakatining, tovarlarni taqsimlash kanalining eng qulay varianti tanlab olinadi. Bu variantlar quyidagilar bo'lishi mumkin:

1. Ishlab chiqaruvchidan oraliq iste'molchi tomoniga;
2. Ishlab chiqaruvchidan oxirgi iste'molchi tomonga;
3. Ishlab chiqaruvchidan ulgurji savdo orqali iste'molchi tomonga;
4. Ishlab chiqaruvchidan ulgurji va chakana savdo orqali iste'molchiga;
5. Ishlab chiqaruvchidan vositachilar (brokerlar, kommissionerlar, dillerlar) orqali chakana savdo va iste'molchi tomoniga.

Bozorlarning taqsimlanish zanjiri har xil:

Ikkita va undan ko'proq vositalarni o'z ichiga olishi mumkin. Lekin ko'p miqdor taqsimlash darajalari bo'lgan kanallar kamroq uchraydi. Taqsimlash kanalining darajalari nechog'li ko'p bo'lsa, uni nazorat qilish imkoniyatlari shuncha kam bo'ladi. Bundan tashqari bu narsa qo'shimcha sarf-xarajatlarga ham olib keladi.

Lekin tovarlarni o'tkazish, sotish kanallari birgina sarf-xarajatlarning o'ziga qarab tanlab olinmaydi. Birinchidan, taqsimlash kanallarining har qaysisidagi xizmatlardan olinadigan qo'shimcha daromadlar bilan sarf-xarajatlar o'rnini to'ldirish mumkin. Ikkinchidan, tovarlarni o'tkazish, sotish ishlari tovar harakati jarayonini tezlashtiradigan va bozor sig'imini kengaytirishga, qo'shimcha talab yuzaga kelishiga qulay sharoitlar yaratadigan bo'lsa, korxonalar bu ishga ongli ravishda qo'shimcha harakat qilishadi.

Tovarlarni o'tkazish, sotish texnologiyasiga eng zamonaviy va takomillashtirilgan vositalardan foydalaniladi. Fan texnika taraqqiyotini bu sohaga joriy etishning faqat asosiy yo'nalishlari quyidagilar:

1. Tiklash kanallarining har biriga kelib tushgan, unda sotilgan va zaxira bo'lib turgan tovarlar to'g'risidagi axborotlarni yig'ish va ishlab chiqarishni kompyuterlash;
2. Tovarlarning harakatlanish jarayonini boshqarish;
3. Ishlarini zamonaviy hisoblash texnikasi va orgtexnikasi asosida dispetcherlash;
4. Ishlab chiqarilgan tovarlarni saqlash uchun turli korxonalar tarmog'ini jumladan, tez buziladigan tovarlar uchun ishlab chiqaruvchilardan to iste'molchilarga o'tib boradigan yo'lning boshidan oxirigacha yagona sovitish texnologiyasini yaratish;
5. Tovarlarni sotishga tayyorlash ishlarini - qadoqlash va o'rash, tovar ishlab chiqaruvchilardan ulgurji va chakana kanallarida tovarlarni taqsimlashda, tashishda konteynerlardan, shuningdek, saqlab qo'yish va realizatsiya qilish uchun kerakli asbob uskunalaridan keng foydalanish va x.k.

Ayrim olingan bir tovarning o'ziga iste'molchilarning turli guruhi talabi o'zgaruvchan va o'zgarmas bo'lishi mumkin. Lekin shunday tovarlar borki, ularga bo'lgan talab hamisha va aholining barcha guruhlari uchun amalda

o'zgaruvchan emasdir. Birinchi galda hayot uchun birlamchi bo'lgan, xususan, oziq-ovqat tovarlari ana shu xil tovarlar guruhiga kiradi. Aytaylik non narxining oshishi uni kamroq sotib olishga keltirmaydi, chunki u hayot uchun g'oyat zarur ozuqa. Odamlar non iste'mol qilishni kamaytirmaslik uchun boshqa tovarlarni sotib olishni qisqartiradilar.

Talabning o'zgaruvchanligi faqat tovar narxigagina emas, balki boshqa bir qator omillarga ham bog'liq:

1. Xaridor didi. Mavjud tovar turi uchun iste'molchilar dididagi ijobiy o'zgarish yoki afzal ko'rish shu tovarga bo'lgan talabning ortishiga sabab bo'ladi.

2. Xaridor daromadi. Daromad oshsa, ko'pgina tovarlarga talab ortadi, uning o'sishiga qarab iste'molchilar narxi qimmat bo'lsada, ko'proq sifatliroq tovarlarni xarid qiladilar. Daromadning o'zgarishi bilan talab to'g'ri mutanosiblikda o'zgaradigan tovarlar oliy toifali tovarlar yoki normal tovarlar bo'ladi. Ko'p tovarlar normal tovarlar qatoriga kirsa-da, biroq bir necha istisnolar mavjud. Qachonki daromad ma'lum darajada oshsa, iste'molchilar kamroq non yoki kartoshka iste'mol qilishlari mumkin, chunki oshgan daromad ularga yuqori oqsilli mahsulotlarni sotib olish imkonini beradi. Daromad kamayganda talab ortadigan tovarlar past toifadagi tovarlar deyiladi.

Talab o'zgarishiga daromad samarasi ham ta'sir etadi. Agar tovar narxi pasaysa, unda shu mahsulotni xarid qiluvchining real daromadi yoki xarid qobiliyati ortadi. Real daromadning ortishi sotib olingan tovarlar miqdorining o'sishida ko'rinadi.

Shubhasiz, daromad talabga ta'sir etadi, chunki u xarid qilish qobiliyatini oshiradi. Bu bog'liqlikni daromadga yarasha talab o'zgaruvchanligi ( $DT_b$ ) ko'rsatkichi yordamida aniqlash mumkin. Bu ko'rsatkich quyidagi formula bilan hisoblanadi:

$$DT_b = \frac{\Delta T}{T} \div \frac{\Delta D}{D}$$

bunda,  $D$  - iste'molchilarning dastlabki daromdi;  $\Delta D$  - daromadning o'zgarishi;  $DT_b$  birdan ortiq ham, kam ham bo'lishi mumkin, chunki daromad o'zgaradi. Daromad bilan talab bir yo'nalishda o'zgarib borsa, unda  $DT_b > 1$ , agar qarama-qarshi yo'nalishda o'zgarsa, unda  $DT_b < 1$ . Daromadning o'zgarishi talab o'zgarishiga aslo ta'sir qilmasligiga ham mumkin. Unda daromadga yarasha talabning o'zgaruvchanligi birga teng bo'ladi.  $DT_b$  hajmining mutlaq miqdori birdan kam, unga teng yoki ko'p bo'lishi mumkin. Unda daromadga yarasha talabning o'zgaruvchanligi birga teng bo'ladi. Shunga bog'liq xolda talab tegishli ravishda o'zgarmas (birga teng) yoki o'zgaruvchan bo'ladi.

3. O'rinbosar hamda bir-biriga bog'liq tovarlar narxi. Talabning o'zgarishiga o'rinbosar tovarlarning bo'lishi yoki bo'lmasligi muhim ta'sir ko'rsatadi. Agar tovarning o'rinbosarlari ko'p bo'lsa, narx bo'yicha unga bo'lgan talab o'zgaruvchan va aksincha, kerakli o'rinbosar tovarlarga ega bo'lmasa, narx bo'yicha talab o'zgaruvchan bo'ladi. Agar o'rinbosar

tovarlarning narxi oshsa, unda shu tovarning o'ziga bo'lgan talab ortadi. Masalan, sariyog' va margarin bir-birining o'rnini bosadigan tovarlar hisoblanadi. Sariyog'ning narxi oshsa, iste'molchilar uni kam miqdorda xarid qilishadi va bu o'z navbatida margaringa bo'lgan talabning ortishini keltirib chiqaradi. Aksincha, sariyog' narxi tushsa, iste'molchilar uni ko'plab xarid qilishadi. Bu esa margaringa bo'lgan talabning qisqarishini keltirib chiqaradi. Ikkita mahsulot bir-birining o'rnini bossa, ulardan birining narxi bilan boshqasiga talab o'rtasida to'g'ri aloqadorlik mavjud.

Mahsulotlarning shunday yig'indilari borki, ular bir-birini to'ldiruvchi hisoblanib, «qadami» bir yuradi. Ularga talab bir vaqtda qo'yiladi, ya'ni ular bog'langan talabga ega. Aytaylik, agar benzinning narxi past bo'lsa, avtomashinada ko'p yuriladi, ko'p yo'l o'z navbatida motor moyiga bo'lgan talabni oshiradi. Aksincha, benzin narxining oshishi motor moyiga bo'lgan talabni kamaytiradi.

Demak, benzin va motor moyiga bo'lgan talab bir-biriga bog'liq, ular bir-birini to'ldiruvchi tovarlardir. Ikkita tovar bir-birini to'ldiruvchi hisoblansa, ulardan birining narxi bilan ikkinchisiga talab o'rtasida teskari aloqadorlik mavjud.

4. Xaridorlar soni. Bozorda xaridorlar sonining ko'payishi talab ortishiga olib keladi. Ular qanchalik ko'p bo'lsa, talab shunchalik yuqori bo'ladi.

5. Kutiladigan o'zgarishlar. hozirgisiga nisbatan tovarlarning kelgusi narxi, tovarlarning naqd bo'lishi va bo'lg'usi daromad iste'molchilar talabini o'zgartiradi. Narxning oshish ehtimoli iste'molchilarni hozirning o'zida tovarlarni sotib olishga undaydi. Agar narxlar oshadi degan taxminlar bo'lsa, unda xaridorlar daromadlarini kelajakda yo'qotmaslik uchun talabni ko'paytiradilar, ular tovarlarni ko'proq sotib oladilar, joriy xarajatlarni qisqartirmay ularni oshirishga moyil bo'ladilar. Aksincha narx tushishi va daromadning kamayish ehtimoli tovarlarga joriy talabni pasayishiga olib keladi.

Talabga mintaqaviy, milliy, baynalminal omillar ham ta'sir etadi. Mintaqaviy omilga - iqlim sharoiti, ishlab chiqarishning tuzilishi, mahalliy urf-odatlar;

milliy omilga - mamlakat doirasida ehtiyojning yuksalish darajasi, umuman iste'mol darajasi, milliy, diniy an'analar va ko'nikmalar;

baynalminal omilga - biron mamlakatdagi yangi tovar iste'molining boshqa mamlakatlar aholisiga etib borib, ularning talabiga ta'sir ko'rsatishi, xalqaro tovar reklamasi va axborotlarning mavjudligi va boshqalar kiradi. Natijada bir mamlakatda yaratilgan tovarlarga talab, shu tovar yo'q, ya'ni ishlab chiqarilmaydigan mamlakatda ham talab uyg'otadi.

Tovarlarga va xizmatlarga talab o'zining xarakteri va harakati jihatidan o'sayotgan, barqaror qondirilgan, qondirilishi kechiktirilgan, normal va vahima talablarga bo'linadi.

Ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyot davomida ehtiyolar ham yuksalib boradi, talab ham o'sadi. Rivojlangan bozor iqtisodiyoti amal qilayotgan mamlakatlarda ishlab chiqarish to'xtovsiz o'sayotganligi tufayli u erda

tovarlarga bo'lgan talab barqaror qondirilgan. MDH mamlakatlarida keyingi paytlarda esa ishlab chiqarish hajmining pasayib ketganligi sababli hatto hayot uchun birlamchi, eng zarur tovarlarga bo'lgan talab ham etarli darajada qondirilmay qolmoqda, ularni qondirish muddati orqaga surilib, kechiktirilmoqda.

Kechiktirilgan talab nosog'lom iqtisodiyot va muvozanati buzilgan bozorga xos. Kechiktirilgan talab ortib borishi iqtisodiy tanglikni, inqirozni yanada chuqurlashtiradi, inflyatsiyani kuchaytiradi, uni jilovlab bo'lmaslik xavfini tug'diradi. Korxonalar, tashkilotlar va aholi qo'lida to'plangan pul tovar bozoriga tazyiq o'tkazib, narxni oshirishga sabab bo'ladi. Kechiktirilgan talab umuman talab tarkibini o'zgartiradi. Bir tovarga talab qondirilmasa, u boshqa tovarga, odatda, o'rinbosar tovarga yoki mutlaqo boshqa tovarlarga ko'chadi. Sotilishi ko'payib, serob bo'lgan tovarlar ham taqchil tovarga aylanadi. Kechiktirilgan talab zanjiri aks ta'sirlar orqali umuman bozorda talabni izdan chiqaradi. Kechiktirilgan talabni qondirish choralarini topish iqtisodiyotni sog'lomlashtirishning shart-sharoiti hisoblanadi.

Vahima talab bozordagi shov-shuv va vahima ta'siri ostiga sun'iy paydo bo'ladigan va shiddat bilan ortib boradigan talabdir. Vahima talab odatdagi normal talabga nisbatan ortiq talab hisoblanadi. Bunday talab bir tomondan aholi orasida mish-mish tarqatish va reklama vositasida muayyan tovarga o'ta yuqori baho berish orqali iste'molchilar ruhiyatiga ta'sir etish yo'li bilan, ikkinchi tomondan, tovarlarga bo'lgan g'oyat katta qiziqish, qimmatlilik havfi, pul almashish ehtimoli, har xil shov-shuvlar ta'sirida puldan tezroq qutulish va tovar zaxirasini ko'paytirishga intilish oqibatida yuzaga keladi. Vahima talabni savdo ahli har xil mish-mishlar tarqatish orqali ham yuzaga keltiradi. Vahima talabning paydo bo'lishi bozor narxini ko'tarib yuboradi. Tovarlar talashib olinadi, tovar taqchilligi g'oyat kuchayib ketadi. Vahima talab iqtisodda uchrab turadigan hodisa. Lekin u o'tkinchi xarakterga ega bo'lib, uzoq davom eta olmaydi.

Endi tovarlar va xizmatlar taklifi ustida fikr yuritamiz.

Talabning qarshi tarafida taklif turadi. Taklif ishlab chiqaruvchilar tomonidan ishlab chiqarilgan va muayyan paytda bozorga chiqarilgan yoki keltirilishi mumkin bo'lgan jami tovarlar va xizmatlar miqdoridir. Ishlab chiqaruvchilar bozorda sotishga mo'ljallangan tovar hajmi taklif qilingan tovarlar miqdori deyiladi. Tovarlar taklifining hajmi sotishga chiqarilgan tovarlar summasi bilan belgilanadi.

Tovar va xizmatlar taklifi ishlab chiqarish miqyosi va uning tarkibiga bog'liq. Biroq tovarlar taklifi yaratilgan mahsulot miqdoriga teng bo'lmasligi mumkin, ya'ni tovarlarni taklif qilish va ne'matlar ishlab chiqarish hajmlari bir xil bo'lmasligi mumkin. Yaratilgan mahsulotning faqat bozorga chiqariladigan qismi tovar mahsuloti deyiladi, uning bozorga chiqarilmaydigan qismi taklifni yuzaga keltirmaydi. Misol uchun davlat, jamoa va dehqon xo'jaliklarida kartoshka etishtiriladi. Bu xo'jaliklar etishtirgan kartoshkaning 10%ini urug'lik uchun o'zida olib qoladi. Kartoshkaning bu qismi tovar bo'lmaydi, qolgan 90%i tovar bo'lib sotiladi, ya'ni taklifni yuzaga keltiradi.

Tovarlar taklifni mahsulotning tovarlik darajasiga, shuningdek, bozorga etkazib berishga ham bog'liq.

Taklif qilingan tovarlar miqdoriga qator omillar, jumladan, tovar narxi, resurslar narxi, ishlab chiqarish texnologiyasi, soliqlar va subsidiyalar, boshqa tovarlar narxi, narx oshish ehtimoli, tovarni ishlab chiqaruvchilarning soni kabilar ta'sir etadi. Bu o'rinda bizni tovar taklifini nimalar belgilashi qiziqtiradi. Dastlab taklifning narxga bog'liqligini ko'rib chiqamiz. Bunda boshqa omillar o'zgarmas deb va ularning taklifga ta'sirini inobatga olmaymiz.

Marketing tamoyillaridan biri - juda qurimli, yaxshi foyda keltiradigan, bozorbob tovarlarni ishlab chiqarish kerak degan tamoyil juda oddiy bo'lib ko'rinadi. Lekin aslida bunday emas. Tovarlarni o'tkazish, sotishga qilingan xarajatlar baholarni ko'tarish evaziga o'rni qoplanadi. Baholarning o'zi esa o'sib boraverishi mumkin emas. Aks holda talab kamayib ketadi, bu esa marketing strategiyasiga ziddir.

Tovarlarni o'tkazishga doir marketingning o'ziga xos xususiyati shundaki, taqsimlash tizimida band bo'lgan xodimlar realizatsiyasining hajmlari katta bo'lishidan shaxsan manfaatdor bo'lishi kerak. Bunda shu sohadagi xodimlarning mas'uliyati ham ortib boradi.

### 16.3. Narx belgilash

Narx belgilash usullari firma talab chizmasiga (grafigiga) asoslanib, xarajatlarning hisobiy miqdorini belgilab, raqiblar narxini o'rganib, o'z mahsulotiga narx belgilashga kirishadi. Bunda narx belgilashning turli usullaridan foydalanish mumkin.

***Narxni formulalarda belgilash.*** Ko'pgina korxonalar mahsulot sotish narxini aniqlashda sodda formulalardan foydalanadi. Bunday formulalar yalpi olganda ishlab chiqarish xarajatlarining jami bandlariga yoki bu bandlarning ayrim qismlariga alohida ma'no beradi. Ular g'oyat oddiy bo'lishi mumkin.

Masalan, firma ishlab chiqarishni tashkil etish masalalarida o'z xodimlariga to'lanadigan ish haqini belgilab, uni uchga ko'paytiradi. Shunday qilib, uning bir qismi maslahatchilar ish haqini qoplashga, yana bir qismi qo'shimcha xarajatlarga ketadi, uchinchi qismi foyda tarzida yonga qoladi. Ishlab chiqarish to'liq xarajatlarining barcha bandlari murakkab formulalarda yaxshiroq hisobga olinadi. Firmalar narx belgilashda formulalardan foydalanib, o'zlarining noyob yondashuvlarini ishlab chiqadi, ammo bu sohada ham o'ziga yarasha qiyinchiliklar bor. Formulalarga ko'ra narx belgilash, narx belgilashning boshqa usullari kabi, birinchi navbatda e'tiborni foydaga qaratadi, talabni hisobga olmaydi, ya'ni bozor shu mahsulotga belgilangan narxni to'laydimi? - buni inobatga olmaydi. Shuningdek narxni pasaytirishga qaratilgan raqiblik harakatlarini hisobga olmaydi.

***«O'rtacha xarajatlar plyus foyda» tamoyili bo'yicha narx belgilash.*** Tovarning tannarxiga muayyan ustama qo'yishdan iborat bo'lib, narx belgilashning eng oddiy usuli hisoblanadi. Sotuvchilar xaridorlar oldida ular qo'ygan narx tannarx bilan sarflangan kapitaldan olinishi lozim bo'lgan adolatli foyda yig'indisiga teng ekanligini e'lon qiladilar. Ustama narx miqdori tovar turiga qarab, juda keng chegaralarda tebranib turadi. Shuningdek tovarning ishlab chiqaruvchidan iste'molchiga etib borishiga qarab oxirgi narx ulgurji va chakana savdo qo'yadigan ustama narxlar yakunini ifodalaydi. Ustama narxlar negizida narxlarni hisoblash usuli ishlab chiqaruvchilar o'rtasida eng keng tarqalgan, sababi bunda narx belgilash muammosi soddalashadi, agar tarmoq bozorida sotuvchilarning ko'pchiligi shu yondashuvdan foydalanadigan bo'lsa, narx raqobati minimumga keltiriladi. Ammo standart ustamalarni qo'llash joriy talabning o'ziga xos tomonlarini e'tiborga olmaydi va tabiati aniq bo'lgan hollarda, xavfli bo'lib qoladi. Shu sababli, eng maqbuli - talab darajasi va tabiati aniq bo'lgan hollarda, shuningdek, muayyan miqdorda va kelishilgan narxlarda tovar ishlab chiqarish va etkazib berish shartnomalari tuzilganda narx «o'rtacha xarajatlar plyus foyda» tamoyili bo'yicha belgilash hisoblanadi.

***«Ko'zlangan foyda normasi» olishni ta'minlaydigan narx belgilash.*** Bunday yondashuvni qo'llaydigan ishlab chiqaruvchilar oldindan sarf etilgan kapital uchun muayyan qaytim foiz olishga intiladilar. Bu usul o'rtacha solishtirma xarajatlarni hisoblashga asoslanadi, investitsiyalangan kapital uchun kutiladigan qaytim foizi doimiy xarajatlarga qo'shiladi va xarajatlarning



bir qismi hisobiga o'tkaziladi, so'ngra o'rtacha xarajatlar miqdori topiladi, endi orzudagi foydani ham o'z ichiga olgan narx belgilanadi. Agar kompaniya rejalashtirilgan hajmda o'z tovarini sota olsa, u ko'zlangan foyda normasini oladi. Agar savdo hajmi kam bo'lsa, unda mahsulot bosilib qoladi, kompaniya investitsiyalangan kapital uchun «salbiy foyda» bilan zarar ko'radi.

**Narxni chegaraviy xarajatlar bo'yicha belgilash.** Bunday yondashuvni qo'llash bilan firma mahsulotining qo'shimcha hajmi birligini bu mahsulotni ishlab chiqarishning alohida qiymatiga sotadi, bu holda xarajatlarning faqat bir qismi qoplanadi, foyda amalga oshmaydi. Narxni belgilashning bunday strategiyasi agar firma ishni to'xtatish xavfi ostida qolgan va foydalanadigan ishchi kuchini saqlab qolishni xohlagan sharoitlarda naf keltirishi mumkin. Bundan tashqari, «narxlar ulushiga» tortiladigan firmalar raqiblarini yo'ldan olib tashlashda ushbu usuldan foydalanadi.

**Geografik narx belgilash.** Xaridorlarni turar joyi yuklarni tashishda nisbatan muayyan muammolarni keltirib chiqaradi. Shu sababli savdo kelishuvlarida «franke» atamasi qo'llaniladi. Bu so'z italyan tilidan tarjima qilinganda «erkin» ma'nosini bildirib, xaridor tovarni yuklash, tashish, ba'zan sug'urta qilish bilan bog'liq bevosita xarajatlardan ozodligi darajasini belgilaydi (bu xarajatlar tovar narxiga qo'shilgan bo'ladi). Masalan, yuk oluvchining franko-ombori yukni omborga etkazib berish bilan, franko-vagon-tovarni vagonga ortib berish bilan bog'liq jami xarajatlar tovar narxiga kiritilganligini ifoda etadi.

AQShda «franko» o'rniga «fob» atamasi qo'llaniladi (so'zma-so'z tarjimasi – kemada erkin). Bu atama dengiz orqali bog'liq bo'lgan tashqi iqtisodiy kelishuvlarni ifoda etadi. «Fob» shartlariga ko'ra, sotuvchi yukni kema bortiga etkazib beradi, shundan keyingi xarajatlar, shu jumladan, sug'urta xarajatlari ham xaridor zimmasiga yuklanadi. Bunday holat xaridorga mulk egasi bo'lish huquqi muayyan punktda berilishini ifoda etadi. Kema bortiga etkazib kelishga qadar yukning talofat yoki zarar ko'rishi xatari zimmasida turadi. Yuk etkazib berilgach, «Franko (fob) - etkazish manzili» narxning belgilashning qarama-qarshi strategiyasini tashkil etadi. Bu holda sotuvchi jami transport xarajatlarini to'laydi va mahsulot xaridor qo'lga etib borishiga qadar mahsulotga egalik huquqini saqlab qoladi.

Narx belgilashning yuqorida ko'rib o'tilgan usullari xarajatlarini hisoblash, to'liq, to'g'ri, o'rtacha, standart va chegaraviy xarajatlar haqidagi axborotlardan foydalanishga asoslanadi. Ammo shuni ta'kidlash lozimki, chet ellarda qabul qilingan narx o'sishning xarajatlar usullari bizning korxonalarimizda qo'llanadigan usuldan katta farq qiladi, chunki mamlakatimizda narxlar jahon tovar bozorlariga xos bo'lgan narxlardan g'oyat farq qiladi.

Shu sababli korxonalar mahsulot eksportida tashqi savdo narxlarini ma'muriy yo'l bilan, narx belgilashning odatdagi bozor tamoyillariga tayanib, joriy qiladi. Aksariyat shu turdagi tovarlarning o'rtacha bozor narxlariga, bozorda eng katta hissaga ega, narx etakchisi bo'lgan tovarlar narxlariga nisbat beriladi. Ehtiyojlarga qarab narx belgilashdan kamroq foydalaniladi, chunki

bunda talab jadalligini doimiy kuzatish, qulay bozorlar yoki yangi bozor segmentlarini izlashga to'g'ri keladi.

Narxlarni turlariga qarab, quyidagicha tasniflash mumkin:

- ishlab chiqaruvchi belgilagan narx: preyskurant, kontrakt, hisobiy narxlar;
- bozor narxi: jahon, monopol, kartel, taklif, talab narxlari;
- xaridor narxi: iste'mol, ulgurji, chakana, ma'lumotnoma narxlari;
- statistik narx: o'rta statistik, eksport, joriy import, o'zgarish narxlar.

Jahon narxlari - bu jahon bozoriga chiqqan tovarlar internatsional qiymatining puldagi ifodasidir. Milliy qiymat miqdori har bir mamlakat muayyan tovarni ishlab chiqarishga sarflangan ijtimoiy zarur abstrakt mehnat sarflari bilan aniqlanadi. Xalqaro qiymat asosida esa jahon miqyosidagi o'rtacha mehnat jadalligi, ijtimoiy zarur ish vaqti turadi. Yirik eksport va import muammolari jahon bozori narxlarida tovar bozorlari uchun odatiy hol bo'lgan shartlar asosida, amalga oshiradi. Ular jahon bozorlaridagi muntazam bitishuvlardan foydalanadi, to'lovlar esa erkin muomaladagi valyuta hisobida olib boriladi. Jahon bozorida narxlar haqida axborot manbalari:

- oddiy tijorat bitishuvlarida chet el, firmalari o'rtasida erkin muomaladagi valyuta hisobida olib boriladigan hisob-kitob narxlari haqida ma'lumotlar;
- xalqaro tovar birjalari tomonidan e'lon qilinadigan xom ashyo tovarlariga kotirovkalar;
- axborotnomalar, narxlar to'g'risida ma'lumotlar e'lon qilinadigan tarmoq jurnallari, xalqaro uyushmalar, etakchi agentliklar va boshqa ixtisoslashgan tashkilotlarning davriy narxlari;
- mamlakatdagi importyorlar kontraktlari;
- tashqi savdo tashkilotlari qo'llaydigan narxlar to'g'risida axborotlar;
- bitim tuzishdan oldin tayorlanadigan va ko'zda tutilgan shartnoma narxlari aks etadigan takliflar, faktura varaqalari;
- preyskurantlar, kataloglar, BMT va hukumat tashkilotlarining rasmiy xarajatlari, bojxona statistika ma'lumotlari va boshqa manbalar.

Narx begilash siyosati - korxonalar o'zlarining umumiy maqsadlariga muvofiq narxlar bo'yicha qaror qabul qilinganidan keyin kundalik faoliyatida rioya qiladigan umumiy qoidalardan iboratdir. Narx belgilashda firmalar yagona narx siyosati bilan o'zgaruvchan narxlar siyosatining birini tanlashi mumkin. Bir narx siyosatida marketolog mahsulotga yagona narx belgilaydi va uni hamma xaridorlarga har qanday sharoitlarda bir xil taklif etadi. O'zgaruvchan narxlar siyosatini o'tkazish bir xil tovarning o'zini turli iste'molchilarga bozor vaziyatiga qarab, har xil narxlarda sotish imkonini beradi.

Savdo-sotiq faoliyatida marketing mutaxassislari uchun narx belgilashning ikki asosiy siyosati mavjud, bu «qaymog'ini olish» siyosati va «kirib olish» siyosatidir, shuningdek bu yondashuvlarning ayrim turlari ham uchraydi.

«Qaymog'ini olish» siyosatidan aksariyat bozorga yangi mahsulotni joriy etishda foydalaniladi. Bunda narxlar qandaydir bir yuqori darajada belgilanadi, mahsulot esa

segmentatsiya natijasida asosiy deb e'tirof etilgan bozorda sotiladi. Bozorning to'yinishidan keyin iste'molchilarni jalb etish maqsadida narx pasaytiriladi. Shunday yo'l bilan to'liq daromad eng ko'p miqdorga etkaziladi. «Qaymog'ini olish» siyosati samaradorligini bir qator sharoitlar belgilaydi:

Birinchi, mahsulotga bo'lgan talab narxlarga qisman ta'sirchan, ikkinchi, xaridorlar mahsulotning ishlab chiqarish va sotish xarajatlaridan kam xabardor va shu sababli belgilangan summani to'lashga tayyor. Uchinchi, bozor doirasida narx segmentlari mavjud bo'lib, ular muayyan chegaralarda narxni o'zgartirib turishga imkon beradi. Ishlab chiqarish nuqtai nazaridan «qaymog'ini olish» siyosati bozorda raqobat bo'lmaganda va shuningdek, u bozorda yaqin orada kutilmagan hollarda yaxshi natija beradi.

Dastlabki narx qanchalik yuqori bo'lsa, bozorda raqiblarning tez paydo bo'lish ehtimoli ham shu qadar ko'proq. Ikkinchi, yuqori narxlarni joriy etishda muqobil mahsulotlar narxlarning o'rtaja darajasi nuqtai nazaridan qiyinchiliklar uchraydi. Mobodo, yangi mahsulot narxi o'ziga o'xshash mahsulotlarga nisbatan g'oyat yuqori bo'lsa, bunday mahsulot bozorlarda yaxshi o'tmasligi mumkin.

Uchinchi, «Qaymog'ini olish» siyosati marketing strategiyasi va strukturasi o'zgarilar qilib turishni nazarda tutadi.

«Kirib olish» siyosati «qaymog'ini olish» siyosatiga zid o'laroq past narxlarni joriy qilish va katta hajmdagi tovar oborotini amalga oshirishga chorlaydi. Bu yondashuvga izdosh bo'lgan firmalar arzon narxlar jozibasi mahsulot sotish hajmini juda oshirib, tovarni yuqori narxlarda sotishga qaraganda ko'proq daromad keltiradi deb faraz qiladi.

«Kirib olish» siyosati ko'proq bozor narx segmentlariga bo'linmagan va yuqori narxli mahsulotlarni xarid qilishga tayyor bozor elitasi bo'lmagan sharoitlarda qo'llaniladi.

Nihoyat kirib olish siyosati raqobat bo'lgan yoki raqobatchilar bozorga engilgina kirib oladigan hollarda qo'llaniladi. Bunday sharoitlarda firmalar past narxlarni qo'llab, bozor «jozibasini» so'ndiradilar, ammo arzon narxlar strategiyasida zarar ko'rmaslik nuqtasiga etish uchun ko'p miqdorda tovar sotilishi kerak, aksariyat hollarda, ayniqsa mahsulotni joriy etish jarayonida esa arzon narxlar ziyon ko'rishga olib keladi. Shu sababli yagona yo'l - tovar sotish bozorlarini kengaytirish, yangi segmentlar izlash.

Shunday qilib, «qaymog'ini olish» va «kirib olish» siyosatlari narx belgilashning favqulotda namoyon bo'lishi hisoblanadi. Uning birinchi - qimmat narxlar, ikkinchisi arzon narxlar strategiyasidir. Ammo shu ikki strategiya bir-biriga zid, o'zaro muqobil emas. Ayrim kompaniyalar aynan shu siyosatdan biriga amal qiladi, boshqalari «qaymog'ini olish» siyosatini «kirib olish» siyosati bilan birgalikda qo'llaydi. Bunda biznesning har bir turi narx belgilashda o'z bozoriga, xarajatlari strukturasi va narx belgilashning boshqa o'zgaruvchan kategoriyalariga eng mos keladigan yondashuvlarni qabul qiladi.

**Narxlarni boshqarish.** Pirovard narxlar iste'molchilarga ma'qul kelishi uchun korxonalar ulgurji va chakana savdo doirasida narxlarni boshqarish bo'yicha muayyan tadbirlarni amalga oshiradi. Psixologik (ruhiy) narx

belgilash talabga qarab narxni boshqarish usuli hisoblanadi, bunda narx, masalan 10 so'm emas, 9 so'm 80 tiyin kabi yaxlitlanmagan summada belgilanadi. Xaridor uchun 6, 7, 8, 9 kabi raqamlari bilan tamomlanuvchi narxlar yaxlit sonlarga qaraganda ma'qulroq deb qaraladi. Psixologik narx belgilash ortida turgan g'oya narxni xaridorlarga go'yoki «arzonroq» qilib ko'rsatadi va ularning moyilligini yaratadi. Psixologik ta'sir ko'rsatishning boshqa bir usulidan narx bilan sifat o'rtasidagi bog'lanishni bo'rttirib ko'rsatishda foydalaniladi, ya'ni qisman yuqoriroq narxlar yaxshiroq sifatni ifodalagandek tuyuladi, arzon narxlarda sifat tasavvuri yodga kelmaydi (arzonning sho'rvasi tatimas, ya'ni sifatsiz degan maqol ham bor). Chakana savdoda narxlar uslubi aksariyat qo'llaniladi. Har bir mahsulot turi doirasida bir qator mahsulot xillari bo'lgan sharoitlarda bu usul yaxshi natija beradi. Masalan, xotin-qizlar magazini shoyi sharflarni taklif etadi. Iste'molchi narxlardagi qisman farqlarga u qadar e'tibor qilmaydi:

Aytaylik sharf narxi 12-40, 12-50, 12-60, 13-00 so'm bo'lsin. Shunda xaridorlarga mahsulotni sifat va nufuz omillari bo'yicha tabaqalashtirishga imkon beradigan bir qancha narx taklif etiladi. Bu narxlar donasiga 10-00, 16-00, 18-00, 25-00 so'm bo'lishi mumkin. Narxlarning bunday qatorida mahsulot sifat doirasida mahsulotga qo'yiladigan narxlar soni kamroq bo'ladi, bu esa tovarni tanlashda xaridorlarga qulaylik yaratadi, ortiqcha chalkashlik keltirib chiqarmaydi. Narxlar sotuvda kam xarj narxi 10 so'mdan, sifati o'rtacharoq - 16 va 18 so'mdan va qimmat narxi 25 so'm sharf borligini ko'rsatadi. Xaridorlar o'zlariga sifat yoki narxning qaysi darajasi kerakligini hal etganidan keyin umumiy taklif doirasida mahsulotni tanlab xarid qiladilar.

Rag'batlantirish (imtiyozli) narx belgilash ikki fikrga asoslanadi:

birinchidan, jamiki xaridorlar savdolashishni yaxshi ko'radilar, ikkinchidan, me'yordagi normadan past narxlar iste'molchini muayyan darajada jalb etadi. Natijada ko'pgina savdo firmalari o'zgaruvchan narxlarni faqat arzonlashtirilgan tovarlarni sotishni rag'batlantirishdagina emas, balki yaxshi ma'lum bo'lgan, xaridorgir ba'zan qimmat tovarlar yoki mashhur savdo markalariga mansub tovarlarni sotishda ham qo'llaydi. Maqsad - xaridorlarni magazinga jalb etish va shu bahonada boshqa tovarlarni ham odatdagi narxlarda sotish imkoniyatini yaratishdir.

Sifat va miqdorning o'zgarishi - ayrim hollarda, ya'ni ishlab chiqarish xarajatlari o'sib borganda narx-navoni oshirish tovar oborotini o'sishiga imkon bermaydi. Ana shunda firma mahsulot miqdori yoki sifatini o'zgartirishga qaror qiladi. Ba'zan xarajatlarning ko'payishi faqat miqdoriy tomonlarni o'zgartirish - og'irligi, hajmi, miqdori, o'lchamini qisqartirish bilan qoplanadi (aytaylik, qandolatchilik mahsulotlarida portsiyalar miqdori kichraytiriladi). Boshqa hollarda mahsulotning amaldagi sifati o'zgartiriladi, ayni paytda etiketkada ana shu kiritilgan o'zgarishlar (to'yimlilik kaloriyasi) albatta ko'rsatiladi. Boshlang'ich ma'lumotlarni o'zgartirish-ba'zi hollarda xarajatlar va narxlarning o'sish darajasi ishlab chiqaruvchilarni ayrim mahsulot turlariga narxni eng yuqori talab darajasida belgilashga majbur etadi. Bunday vaziyatda

firmalar mahsulotning asosiy tavsifini yangilashi yoki o'zgartirishi- mutlaqo yangi tovar taklif etishi yoki mavjud turlarini yaxshilashi mumkin.

Foyda keltirish majmuini o'zgartirish - tovarni xarid qilgan iste'molchi tovar bilan bog'langan ishlar-tovar joylangan idish, etkazib berish xizmati, kafolatlari va boshqalar uchun ham haq to'laydi. Qiyin holatlarda va ortiqcha chiqimlarni qoplash maqsadlarida savdo ishlab chiqarish firmalari qo'shimcha ishlaridan voz kechib, xaridorga tovarning faqat eng zarur xossalari uchun haq to'lashni taklif etadi yoki aksincha, ayrim firmalar tovarni uyga etkazib berish, sovg'alarni tayyorlash va boshqa yordamchi xizmatlar uchun qo'shimcha narx belgilaydilar. Qondirish majmuini yanada farqliroq qilish iste'molchilarga to'lanmagan pulga foiz qo'shmay kredit berishga yordam beradi. Kredit kartochkasidan foydalanish xaridorlar uchun naqd pulsiz tovarni kechikmay xarid qilish imkonini beradi. Bu ham narxni pasaytirishning shakllaridan hisoblanadi. Firmalar hisob-kitob shaklini o'zgartirib, tovar oborotini ko'paytirishi, bu bilan mahsulot sotishdan keladigan umumiy daromadni ko'paytirishi mumkin.

***Tovarning hayotiy tsikli davomida mahsulot narxi.*** Bozor tez o'zgarib boradi va shunga ko'ra har bir mahsulot ham o'z hayotiy tsiklini o'taydi, shu vaqt davomida firmalar doimo tovar strategiyasiga, shu jumladan narxlarga ham o'zgarishlar kiritadi. Narx marketingini ishlab chiqishda yangi mahsulotga narx belgilash eng jiddiy bosqichlardan biridir. Yangi mahsulotni ishlab chiqarish bilan bog'liq xarajatlar, bozordagi talab darajasi, raqiblar xarajatlari hali etarli darajada ma'lum emas. Jami noqulay sharoitlar majmuini ko'rib chiqib, yangi mahsulotga nisbatan narx belgilash qarori g'oyat xatarli bo'lishi mumkin.

Narx belgilashning qiyinligi muayyan darajada mahsulotning yangiligi darajasiga ham bog'liq. Bu daraja esa uchga bo'linadi: eng yangi mahsulot, texnikaviy ilg'or mahsulot, yangi taqlidiy (original bo'lmagan) mahsulot va moslashtirilgan (o'rinbosar) mahsulotlar. Yangilik belgilari kiritilgan eng yangi mahsulotlar bajaradigan vazifalari bilan boshqa har qanday mahsulotdan ajralib turadigan mahsulotga narx belgilash eng qiyin ish. Bozor talabi hali noma'lum, tovarini baholash uchun qiyosiy marketing tajribasi yo'q va mahsulot hanuz noma'lum qo'llanish sohasiga ega bo'lishi ham mumkin. Shu sababli noyob mahsulotlarga nisbiy narx belgilashda asosiy masala «qaymog'ini olish» yoki «kirib olish» siyosatini qabul qilishdan iboratdir. Bunda mutaxassislar narxga nisbatan asosiy iste'molchilarning munosabati darajasini belgilashdilar.

## **Tayanch iboralar**

- Oligopolistik bozor
- «xarajatlar plyus foyda» uslubi
- Monopolistik raqobat bozori
- Sof raqobat bozori
- Yopiq savdo asosida narx belgilash
- Tovar foydalilik darajasiga qarab narx belgilash
- Narx
- «Qaymog'ini olish»
- «Kirib olish»
- Sof monopoliya
- Elastik talab
- Narx segmenti
- Sifat segmenti

## **O'z-o'zini tekshirish uchun savollar:**

1. Narx belgilashda qanday asosiy omillar ta'sir etadi?
2. Bozor turiga qarab narxlarni aniqlash shart-sharoitlari qanday?
3. Narx belgilashning qanday usullarini bilasiz?
4. Bozorda qanday segmentlarga ko'proq e'tibor beriladi?
5. Xaridorlar qanday guruhlarga ajratiladi?
6. Bozor narx bo'yicha qanaqa segmentlarga bo'linadi?
7. «Qaymog'ini olish» nimani anglatadi?
8. «Kirib olish» nimani bildiradi?
9. Daromadning talabga ta'siri bormi?
10. Narxlar qanday boshqariladi?

## 17-mavzu: Strategik rejalashtirish va nazorat

### 17.1. Strategik rejalashtirish va uning turlari

Ko'pgina firmalar o'z faoliyatlarini o'ylamasdan, rasmiy rejalarsiz olib boradi. Firma boshqaruvchilari shunchalik band bo'lishadiki, ularning reja bilan shug'ullanishga vaqtlari ham bo'lmaydi, hattoki bu haqda o'ylab ham ko'rmaydi.

Yozma ravishda rejani tayyorlash uchun ular vaqt ajratishni xohlashmaydi. Ularning o'ylashlaricha bozordagi vaziyat juda ham tez o'zgaradi va shuning uchun ko'pgina firmalar rasmiy rejalarni qabul qilishmaydi va rasmiy rejalarsiz faoliyat olib boradi. Ammo tuzilgan rasmiy rejalarning ko'pgina foydali tomonlari bordir. Melvil Brang bu rejalarni quyidagicha ifoda etadi:

1. Rejalashtirish firmada boshqaruvchilarni har doim kelajak haqida o'ylashga majbur etadi.
2. Rejalashtirish-firmaning faoliyat yo'nalishiga aniqlik kiritadi.
3. Rejalashtirish-nazorat uchun ko'rsatkich bo'lib hisoblanadi.
4. Kelajak asosida firma aniq maqsadini va siyosatini aniqlaydi va o'zining dasturini tuzadi.
5. Firmani kelajakda favqulotdagi vaziyatlarga tayyorlaydi.
6. Firma xodimlarini ziyraklikka chaqiradi va o'z majburiyatlarini his etishga majbur etadi.

Shunday ekan, strategik rejalashtirishni quyidagi shakllarda ifodalash mumkin:

Strategik rejalashtirish firmaning aniq ifodalangan dasturiy bayonoti bo'lib, maqsadlar asosida yordamchi va asosiy vazifalarni mo'ljallashga, xo'jalik portfelini rivojlantirish rejasi va o'sish strategiyasini ishlab chiqaradi, uni hayotda va amalda qo'llaydi.

Strategik rejalashtirish-bu firmaning imkoniyati va sharoitlari bilan bog'liq bo'lgan boshqaruv jarayonidir.

8.1-jadval

#### Strategik rejalashtirish bosqichlari

Firma dasturi	Firmaning maqsadi va vazifasi	Xo'jalik portfelini rejalashtirish ish rejasi	Firmaning strategik o'sishi
---------------	-------------------------------	-----------------------------------------------	-----------------------------

Firma dasturi:

Har bir tashkilot, korxonalar biror-bir maqsadga erishish uchun faoliyat ko'rsatadi. Firmaning aniq maqsadi, rejasi va dasturi boshidan ravshan va aniq bo'ladi, lekin tashkilot o'sish davrida va bozorda yangi mollarning paydo bo'lishi dasturining aniqliligini yo'qotadi, vaholanki dastur boshqaruvchilarini bunday holat qiziqitirmay qo'yadi va bunga e'tibor ham berishmaydi. Firma boshqaruvchilari sharoitga mos ravishda yana maqsad sari o'z faoliyatlarini yo'naltiradilar. Shunda bir qancha savollar yuzaga keladi va bu savollarga ular javob topishga izlanishadi:

- Bizning korxonamiz qanday o'ringa ega?
- Biz mijozlarimizni qanday tanlashimiz kerak?
- Mijozlar bilan qanday muomalada bo'lishimiz kerak?
- Mijozlar nimalarni xohlaydilar?
- Biz mijozlarga nimalar bera olamiz?
- Korxonamiz kelajakda qanday bo'ladi yoki qanaqa bo'lishi kerak?

Bu kabi savollarga javob topish boshida oson tuyulishi mumkin, lekin haqiqatda bu juda qiyin bo'ladi.

Rivojlangan firmalar dastlab bu savollarni har doim o'z oldilariga maqsad qilib qo'yadilar va javob topishga harakat qiladilar.

Ko'pgina firmalar bu savollarga javob sifatida yozma ravishda rasmiy dasturlarni rejalashtirishadi va ishlab chiqarishadi. Yaxshi ishlab chiqarilgan dasturlar firma xodimlariga mas'uliyatni his ettiradi va ko'pgina imkoniyatlarning eshigini ochishga yordam beradi va ular natijasida maqsadga erisha oladilar. Dasturda aniq firmaning faoliyatini ifodalash shartdir. Faoliyat sohasiga quyidagi omillar kirishi mumkin:

- Tovar mahsuloti;
- Texnologiyalar;
- Xaridorlar guruhi;
- Xaridorlarning ehtiyojlari.

Bu omillar firma faoliyatini ishlab chiqarish nuqtai nazaridan ifoda etadi. Bir necha yil oldin Teodor Levett ta'kidlab o'tgan ediki: "Korxonaning bozor iqtisodi nazariyasi jihatidan xarakteristikasi aniq va ravshan, to'liqdir, tovar va texnologiya nazariy jihatiga korxonada xaridorning ehtiyoj va talablarini hisobga olish jihatidan qarashi kerak, tovar mahsulotlarini ishlab chiqaruvchi jihatidan emas.

Tovar va texnologiya vaqt o'tgan sayin baribir eskirib, talabga javob bermay qoladi. Vaholanki, bozor ehtiyoji va talab abadiy bo'lib qolaveradi. Shunday ekan, logorifmik lineyklar ishlab chiqaruvchi faqatgina o'z faoliyatini shu bilan chegaralab qolsa, bozorda yangi model, sifatli, turli-xil elektron mashinalarning paydo bo'lishi natijasida bu firma bankrot bo'lishi mumkin. Lekin bu ishlab chiqarishni amalga oshiruvchi boshqaruvchi inson ehtiyoj va talabga ko'ra ish olib borsa, o'zga faoliyatlarni yanada rivojlantirib boradi va korxonasiga anchagina daromad olib keltirishi mumkin.



## 17.2. Strategik rejalashtirish bosqichlari

*Firmaning strategik o'sishi.* Mavjud bo'lgan korxonalariga ishlab chiqarish kuchi strategik rejalashtirishda korxonaga qaysi yo'nalishda kelajakda o'z faoliyatini davom ettiradi va o'zining butun imkoniyatlarini qaysi sohalarda olib bora olishi mumkin? kabi savollarga javob berish uchun firmaning o'sishini quyidagi misolda ko'rishimiz mumkin:

«Modern pablinishing kompaniyasi» matbuot nashr kompaniyasi bo'lib, har oy jurnal bosib chiqaradi. Uning har bir ishlab chiqilgan tiraji 300 ming nusxadan iboratdir. Xaridorning ehtiyojini qondirish nuqtai nazaridan qaraganda firmaning marketing strategiyasi juda ham o'zgaruvchidir. Bozorda yangi raqobatchi firmalarning paydo bo'lishi tabiiy holda bu kompaniyaning strategik marketingiga ta'sir etadi. Firma kompaniyadan rejasining o'zining strategik o'sishini yaqin 10 yillikda ifoda etishiga harakat qiladi. Strategik o'sishni 3 bosqichda tahlil asosida ishlab chiqish mumkin:

Birinchi bosqichda firma o'zining bor imkoniyatlarini amalda qo'llaydi-«Intensiv o'sish imkoniyatlari».

Ikkinchi bosqichda firma integratsiya imkoniyatlarini boshqa marketing tizimidagi elementlar bilan bog'laydi-«Integratsion o'sish imkoniyatlari».

Uchinchi bosqichda esa firma o'z imkoniyatlarini tashqaridan yangi yo'nalishlarni va yangi sohalarni olib boradi-«Diversifikatsion o'sish imkoniyati».

Bu kabi aniq o'sish imkoniyatlarining firmaning faoliyati va rivojlanishining asosiy bosqichlaridir.

Bu kabi aniq o'sish imkoniyatlarining uch yo'nalishini quyidagi jadvalda ko'rsatish mumkin.

8.2-jadval

### Asosiy imkoniyatlarning o'sish yo'nalishi

Intensiv o'sish	Integratsion o'sish	Diversifikatsion o'sish
Bozorda mustahkam o'rnashish	Regresiv integratsiya	Jarima diversifikatsiyasi
Bozorning chegaralarini kengaytirish	Progressiv integratsiya	Gorizontallik diversifikatsiya
Tovarni mukammallashtirish	Gorizontallik integratsiya	Kengaytirilgan diversifikatsiya

I. Intensiv o'sish. Bu holat firmaning xaridori butun imkoniyatlarini ishlatmaganda vujudga keladi. Bu imkoniyatlarning intensiv o'sish uchun N.Ansofor quyidagi metodikani taklif etgan. Bu jarayon 3 xil yo'nalishda bo'ladi.

II. Bozorga chuqur mustahkamlanib olish. Bu bozorda firmaning o'z mahsulot sotuvini hajmini oshirish va agressiv marketing yo'llarini qo'llash bilan olib boriladigan jarayonni quyidagi holatlarda ishlatish mumkin:

a) Jurnal obunachilarining sonini oshirish, ya'ni sovg'a tariqasida bir obunachining o'rtog'ini bepul obuna qilish;

b) Raqobatchi matbuot nashrlarning obunachilarini o'ziga jalb etish, buning uchun obuna narxining arzonligi va jurnalning sifatligini taklif qilish;

v) Yangi potentsial obunachilarning jurnalni sog'liqqa foydalanish jihatidan taklif etish va shu tariqa jurnal obunachilarining sonini ko'paytirish;

g) Bozor chegarasini kengaytirish.

Bu jarayonda firmaning yangi bozorni egallash yo'li bilan ifoda etadi. Shuning uchun «Moderen pabliushing» kompaniyasi quyidagi yo'nalishda o'z faoliyatini kengaytirishi va amalga oshirish mumkin:

a) Firma o'zining jurnalini yangi ochilgan bozorlarga olib borishi va sotishi mumkin;

b) Jurnalning sotuvini yangi segmentlarda, masalan sog'liq korporatsiyalarida, kasalxonalarda, sog'liq klublarida tarqatiladi.

III. Tovarni mukamallashtirish.

Mavjud bo'lgan bozorda firma o'z tovarini mukamallashtirish jarayoni:

a) Eski jurnallarga ko'ra yangi texnologiyalar bilan ishlab chiqarilgan chiroyli, rang-barang jurnallarni chop etish va ularni sotish.

b) Regionlarda, viloyatlarda va shahar tumanlarida jurnalning turli xil bo'limlarini ochish.

v) Jurnalni boshqa xil variantlardan, masalan: kassetali variantini ham ishlab chiqarish va o'qishni xohlamagan, balki eshitishni xohlagan obunachilarga firma bu variantli ishlab chiqarishni taklif qilish.

Marketing rejalashtirish bo'limlari - oddiy marketing rejalashtirish quyidagi ko'rinishga ega bo'lib, bunda oddiy mahsulotlarni ishlab chiqarish rejasi ham e'tiborga loyiq, ular quyidagi bo'laklarga egadir:

a) nazorat ko'rsatkichlari haqidagi ma'lumot;

b) marketing vaziyati haqidagi ma'lumot;

v) imkoniyati va xavfsizligi haqidagi ro'yxat;

g) vazifalar va muammolar ro'yxati;

d) marketing strategiyasi;

e) harakat dasturi;

yo) byudjet;

j) nazorat tartibi.

Marketingni rejalashtirish tartibi.

*I. Nazorat ko'rsatkichlari haqidagi ma'lumot.* Rejalashti-rishning maqsad va vazifalar haqida qisqacha ma'lumot bo'lishi kerak, ya'ni bu ma'lumot, reja asosi bo'lib xizmat qiladi.

*II. Marketing vaziyati haqidagi ma'lumot.* Marketing vaziyati haqidagi ma'lumotlarda firmaning bozordagi vaziyati va o'rnini belgilaydi. Reja tuzuvchining nuqtai nazaridan bozorning hajmi asosiy segmentlari iste'molchining ehtiyojlari va asosiy mahsulotlari haqidagi nazariyalarni raqobatchilarga tarqatish kanallari o'rnatiladi.

*III. Imkoniyatlar va xavflarni oldini olish ro'yxati.* Xavflarning oldini olish va imkoniyatlar ro'yxatida boshqaruvchilarning ro'y beradigan imkoniyatlar va xavflarni oldini olish haqida fikr yuritiladi. Buning maqsadi firma

boshqaruvchilarining oldindan kelajakda ro'y beradigan har xil paydo bo'lishi mumkin bo'lgan vaziyatlarni oldini olishdir.

*IV. Vazifalar va muammolar.* Firma bilan aloqani imkoniyat va xavfsizlikni oldini olishni o'rgangandan so'ng boshqaruvchi o'z oldiga vazifalar va ularning muammolarini bartaraf etish kuchiga ega bo'ladi. Vazifalar shunday shakllanishi, firmaning rejalashtiriladigan maqsadiga mos holda bo'lishi kerak.

*V. Marketing strategiyasi.* Marketing strategiyasida boshqaruvchi har tomonlama marketing rejasini va vazifalarini echish yo'llarini izlaydi.

Marketing strategiyasi ratsional va mintaqaviy shaklda marketingning vazifalarini echishdir. U o'ziga qaratilgan bozor strategiyasi, marketing kompaniyasini ajratiladigan xarajatlarni kiritadi. Maqsad etilgan bozor strategiyasida marketing strategiyasini bozordagi aniq firmaning faoliyat yuritadigan segmentini aniqlash. Bu segmentlar bir-birlaridan daromadlilik bilan ajralib turadi.

Marketing kompleksi. Boshqaruvchi umumiy nuqtai nazaridan yangi mahsulot reklama narx va mahsulotlarning tarqatilishi natijasida qabul qilinadi. Har bir strategik imkoniyatlar va xavfsizlikni oldini olish va ularning muammolarini ham o'rganish kerak.

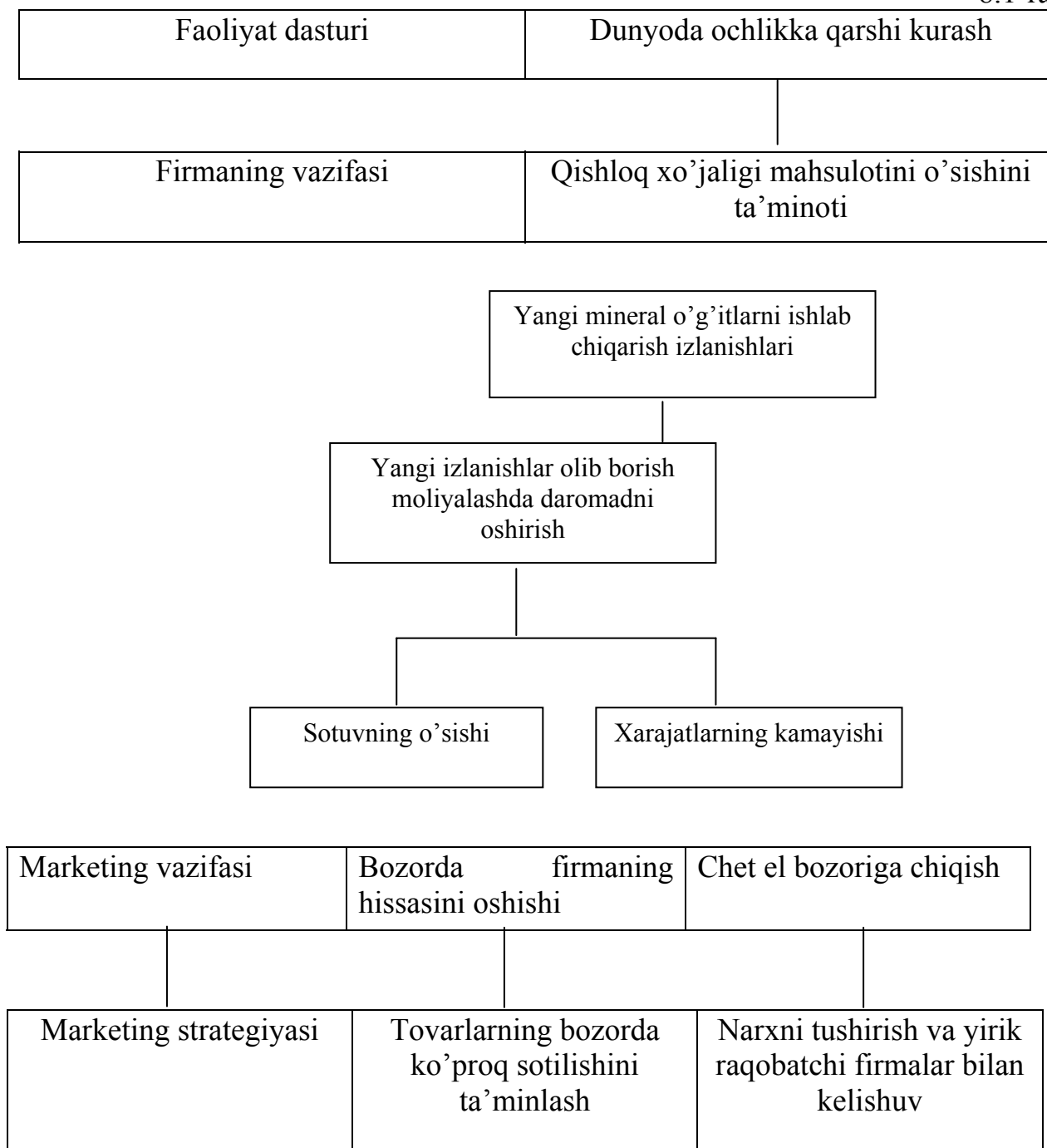
Marketingni rejalashtirish: firmaning strategik rivojlantirish qaysi sohada ishlab chiqarish bilan faoliyat yuritish kerakligini va qaysi mahsulotlarni ishlab chiqarishni aniqlaydi. Firmani ishlab chiqarish bir necha xil mahsulotlarni, savdo belgilarini va bozorlarni aniqlaydi. Shuning uchun har bir vaziyat uchun alohida reja ishlab chiqarish kerak. Ko'pincha ishlar rejasi mahsulotlarni ishlab chiqarish rejasi, mahsulotning savdo belgisi rejasi kabi bir xil rejalarga duch kelish mumkin. Yuqoridagi barcha rejalarni bitta ibora bilan marketingni rejalashtirish deb ifoda etiladi.

### 17.3. Firmaning maqsad va vazifalari

Har bir firmaning o'z oldiga qo'ygan maqsad va vazifalari boshqaruvchilarni har doim o'yantirib yuradi va tabiiyki boshqaruvchi bu vazifalarga javobgar bo'ladi. Bu tizim vazifalarni echish metodikasi sifatida mashhurdir. Misol tariqasida «Interneyshnl minerals end klinikal korporeyshn» firmasini olaylik. Bu firma mineral o'g'itlar va er uchun kerakli har xil moddalar ishlab chiqarish bilan shug'ullanadi. Firma o'zining dasturini mineral o'g'itlar ishlab chiqarish bilangina emas, balki dunyoda ocharchilikka qarshi kurash shiori ostida olib bordi. Bu dastlab shuni anglatadiki, firma qishloq xo'jaligida samaradorlikni oshirish uchun o'z dasturini olib bordi. Qishloq xo'jaligi samaradorligini oshirish uchun esa yangi o'g'itlar va kuchli moddalar kerak. Shu tariqa vazifasining asosiy maqsadi firma daromadini oshirish bo'ladi. Firma daromadini ishlab chiqarish uchun oshirish yoki yangi mahsulotlarni sotuvini ko'paytirish va firma xarajatlarini kamaytirish bilan oshirish mumkin. Mahsulot sotuvi hajmini oshirish, bozorni egallash yoki chet el bozorlariga kirish yo'li bilan ham olib borish mumkin. Bu kabi vazifalar firmaning marketing sohasidagi asosiy vazifalari hisoblanadi. Bu marketing vazifalarini amalga oshirish uchun mos keladigan strategik marketing ishlab chiqarish kerak. Bozorni egallash uchun, bozorda xaridor talab qiladigan mahsulotni ishlab chiqarish kerak. Chet el bozorlariga chiqish uchun esa, albatta, narx-navoni tushirish va oshirish, jahon standartlariga javob beradigan mahsulotni ishlab chiqarish va chet el bozorida faoliyat yuritayotgan firmalar bilan raqobat qila olishi kerakdir. Shu tariqa keng ma'noda strategiya marketingi ifoda etiladi. Har bir sohada marketing strategiyasini to'liq jihatdan ifodalash kerak.

Misol, mahsulot ishlab chiqarish va sotuvning hajmini oshirish uchun, ish kuchini ko'paytirish, ishchilar sonini oshirish va reklamani ham jadallashtirish kerak bo'ladi. Shuning uchun ham bir yo'nalishga alohida strategiya ishlab chiqish kerak. Shunda firma o'zining aniq vazifalariga ega bo'ladi. Bozorda firmaning o'z hissasini oshirish «vazifasi» yil oxirida bozorda firmaning 45% hissasini oshirish vazifasiga ko'ra aniqroq ifoda etiladi. Boshqaruvchilar «maqsad» iborasini vazifasini ifodalash, ko'rsatkichlar va yilni aniqlash sifatida ishlatiladi. Firma maqsadidagi vazifalar keyingi bosqichlardagi rejalashtirish va nazoratni osonlashtirdi.

«Interneyshnl mineral end klinikal korporeyshn» firmasi o'g'itlarini ishlab chiqarish ierarxiyasi (8.1-rasm).



*Xo'jalik portfelini rivojlantirish rejasi.* Strategik rejalashtirishda asosiy xususiyat firmaning vaziyati va firmaning ishlab chiqarish strukturasi haqida boradi.

Ushbu tahlil ishlab chiqarishdagi aniq yo'llarni topish va ular bilan nima qilish kerakligini ko'rsatadi. Firma o'zining asosiy maqsadlarini yaxshi foyda keltirishga va rentabellik ishlab chiqarishga sarflashni va zaif bo'lgan sohalarni kamaytirish yoki to'xtatishni xohlaydi. Shu tariqa firma o'zining xo'jalik portfelini har doim jangovar holatga tayyorlab, o'z kuchini aniq yo'naltirgan maqsadli ishlab chiqarishga qaratadi.

Misol sifatida «Jeneral elektrik» firmasining xo'jalik portfelini olaylik. Bu firmani xo'jalik portfelini tahlil qilganimizda uning ko'rsatkichlarini ikki alohida sohada ko'rishimiz mumkin.

Bu korporatsiyaning bozordagi ulushi, uning daromadining o'sishi, raqobatdoshlik va mahsulot tannarxining tushishi firma uchun aniq baho hisoblanadi. Firmaning qudratini, uning bozordagi hissasini ko'rsatkichlardan ham bilishimiz mumkin, ya'ni firmaning xo'jalik portfeli yaxshi rivojlantirilgan. Bu tahlil asosida firma o'z faoliyat mablag'larini boshqa alohida ishlab chiqarish kuchlariga ishlatadi. Buning natijasida bu firma juda ko'pgina firmalarda yuqori faoliyat asosida ish olib boriladi.

#### 17.4. Marketing nazorati tushunchasi

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A. Karimov Vazirlar Mahkamasi majlisida qilgan ma'ruzalarida: «Turli korxonalar va tarmoqlar faoliyatini taxlil qilish shuni ko'rsatadiki, qayerda rahbarlar marketing va marketing tadqiqotlari bilan jiddiy shug'ullanayotgan bo'lsalar, shu joyda barqaror faoliyat ta'minlashda, foyda va dividend olinmoqda, o'z vaqtida ish haqi to'lanmoqda», - deb ta'kidlagan edilar. Marketing iste'molchilarning hozirgi va kelajakdagi talablarni qondirishga qaratilgan tovarlar va xizmatlar ishlab chiqarish va sotish, natijada foyda olish bilan bog'liq faoliyat turidir. Bularning barchasi endi ish boshlayotgan biznesmenlardan tortib, katta hayotiy tajribaga ega bo'lgan tadbirkor, siyosatchi, san'atkor, sportchiga qadar marketing - bozor jarayoni to'g'risida chuqur bilimga ega bo'lishni talab qiladi. Marketingni nazariy va amaliy asoslarini chuqur bilish tijorat xavf-xatarini o'z vaqtida his qilish va kamaytirish, uning variantlarini hisoblashda mavjud bo'lgan turlaridan eng ma'qulini tanlash, raqobat sharoitida bozorni yuqori sifatli tovarlar va xizmatlar bilan to'yintirish, doimiy talab mavjud bo'lgan sharoitda xaridorlarning turli guruhlari uchun sotish narxini aniqlash va oqibatda ijtimoiy ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga yordam beradi.

Tom ma'nodagi bozor munosabatlar mamlakatimizda sekin rivojlanib bormoqda. Sobiq sotsialistik jamiyatda ishlab chiqarish, savdo va umuman milliy iqtisodiyotning barcha sohalarida yakkahokimlik, reja va yuqoridan boshqarishning hukumronligi sababli marketing tushunchasi tom ma'noda amaliyotga kirib kelmagan edi. Lekin keyingi yillarda o'zgarishlar-iqtisodiy taraqqiyotimiz bozor iqtisodiyotisiz mumkin emasligi har tomonlama isbotlab berdi. Bu esa o'z navbatida qisqa vaqt ichida uning asoslarini o'rganishimizni zarur qilmoqda. Mana shunda biz uchun murakkab davrda, xorijda marketing masalalarini echish borasida to'plagan boy tajribadan foydalanmaslik kechirib bo'lmas xato bo'lar edi. Shuni ham unutmaslik kerakki, biz eng katta taqchilikni - vaqt tanqisligini ham engishimiz zarur.

Ayrim iqtisodchilar marketing faqat rivojlangan sharoitda faoliyat ko'rsatishi mumkin deb hisoblashadi. Aynan shu marketing jamiyatga tez, tejamli va talofatsiz bozor iqtisodiyotini kirib kelishi uchun ko'proq yordam beradi. O'tish davrida bozor iqtisodiyoti holatini aks ettiruvchi marketing tamoyilari bizga vaqtni boy bermasdan bozorni o'zlashtirishda yordam beradi. Marketing rejalarini amalga oshirish davrida ko'pgina kutilmagan holatlarga duch kelinadi, shu sababli marketing bo'limi rejalarini olib borilishi va bajarish ustidan doimiy nazorat o'rnatib borish kerak. Marketing nazorati tizimi korxonalar ish faoliyati samaradorligiga ishonch hosil qilish uchun kerak. Ammo marketing nazorati ko'p qirrali ma'nolarga egadir. Masalan, marketing nazoratining uch xil turi ma'lum.

Yillik rejalarini bajarish ustidan nazorat shundan iboratki, unda marketing mutaxassisleri yillik rejaning amaldagi ko'rsatkichlarini nazorati yillik reja bilan taqqoslashdir va kerak bo'lganda qo'yilgan xatoliklarni to'g'rilash uchun zarur bo'lgan chora-tadbirlarni amalga oshiradilar. Maydonlar, bozor segmenti, savdo yo'llari va har xil turdagi mahsulotlarning amaldagi rentabellik darajasini aniqlashda foydalaniladigan bozor daromad ustidan nazorat deb yuritiladi.

Strategik nazoratning maqsadi shundan iboratki, bozor sharoitidan kelib chiqqan holda korxonalar firmalarning foydalaniladigan oxirgi strategik yo'llarni tekshirishdan iboratdir.

Yuqorida keltirilgan marketing nazoratining uch turi hozirgi jahon amaliyotida keng qo'llanib kelinmoqda.

<b>Nazorat turi</b>	<b>Nazoratni yuritishdagi javobgarlar</b>	<b>Nazorat maqsadi</b>	<b>Nazorat usullari</b>
Yillik rejalarni bajarish ustidan nazorat	Yuqori boshqaruv organlar. O'rta boshqaruv zvenolari	Maqsaddagi ko'rsatkichlarga erishganlikka ishonch hosil qilish lozim	Mumkin bo'lgan chiqim tahlili, marketing xarajatlar va savdo hajmi
Daromad ustidan nazorat	Marketing nazoratchisi	Firmaning daromad va savdo hajmi manbasini aniqlash	Mahsulotlarni bozor segmentlari-ni, savdo yo'llari-ni buyurtma hajmiga qarab ajratish rentabelligi
Strategik nazorat	Yuqori tashkilot Marketing taftishchisi	Firmaning marketing imkoniyatidan foydalanganligi va uning samaradorligini aniqlash	Marketing taftish

Bu nazoratlarni quyida ko'rib chiqamiz:

Yillik rejalarni bajarish ustidan nazoratidan maqsad - bu korxonaning rejalashtirgan aniq savdo ko'rsatkichlariga, daromad va boshqa maqsadli ko'rsatkichlarga erishganligiga ishonch hosil qilishdir. Nazoratning bu turi o'z ichiga 4 bosqichni oladi:

Birinchi, yuqori boshqaruv organi nazorat ko'rsatkichlarini yillik rejaga oylar va choraklarga taqsimlab chiqishi kerak;

Ikkinchi, yuqori boshqaruv organi korxonalarni bozor faoliyatidagi ko'rsatkichlarini aniq ko'rsatib berishi lozim;

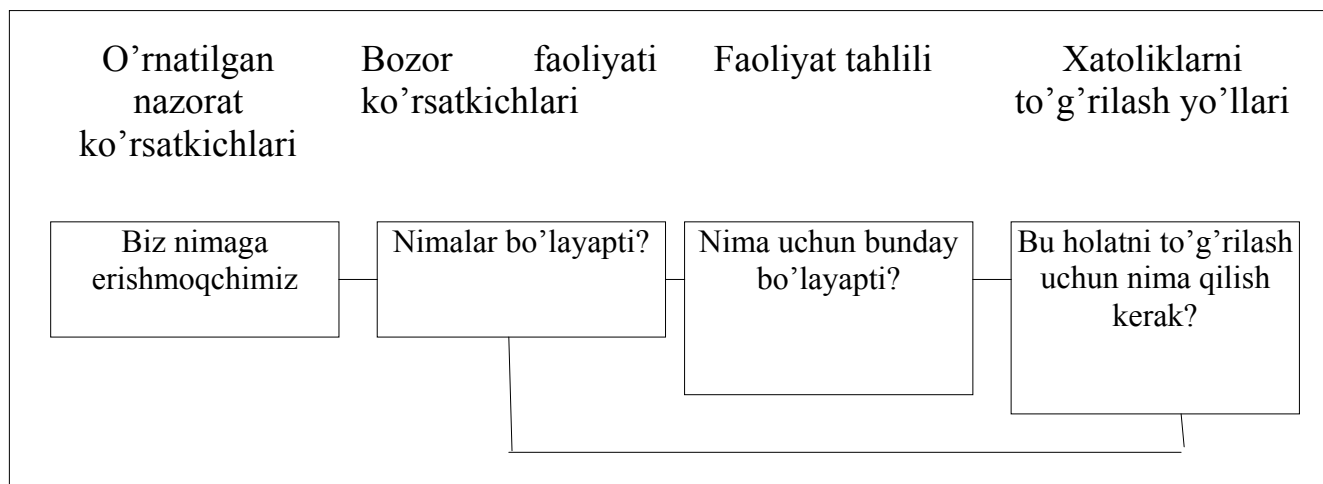
Uchinchi, yuqori boshqaruv organi korxonalar faoliyatidagi jiddiy xatoliklarni aniqlab berishi lozim;

To'rtinchi, yuqori boshqaruv organi reja va amaldagi ko'rsatkichlar o'rtasidagi nomutanosibliklarni oldini olish va to'g'rilash choralarini amalga oshirishi lozim.

Bu esa faoliyat dasturini o'zgartirishni talab etishi mumkin.

Boshqaruv organi qanday yo'llar va usullar bilan rejalarni nazorat qilishi mumkin? Nazoratning to'rtta asosiy usullari quyidagilardan iborat: mumkin bo'lgan chiqim tahlili, bozor ulushining tahlili, marketing xarajatlari va savdo hajmi aloqadorlik tahlili hamda mijozlar harakatini kuzatish.





Agarda bu usullardan birortasidan foydalanilganda etishmovchiliklar paydo bo'lsa, shu vaqtning o'zida ularni to'g'rilashga choralar ko'riladi.

**Mumkin bo'lgan chiqim tahlili.** Bu tahlil shundan iboratki amaldagi va rejadagi savdoni o'lchash, baholash va taqqoslashdan iborat. Korxonada tahlil statistikasidan boshlashi mumkin. Faraz qilaylik, yillik rejada to'rt ming dona mahsulot 1\$ dan sotish ko'zida tutilgan, bu esa to'rt ming dollarni tashkil qiladi va chorak oxirida uch ming dona mahsulot 0,8 dollardan sotiladi, bu 2400 dollarni tashkil etadi. Savdo hajmi 1600 dollarni tashkil etadi, yoki ko'zda tutilgan reja 40% ni tashkil etilgan. Unda korxonada ko'zda tutilgan reja bajarilmaganligi sababini qunt bilan o'rganishi, taxlil qilishi lozim. Korxonada bir vaqtning o'zida o'zining aniq maxsulotlari, maydonlari va boshqa bo'lgan birliklarini aylanmadagi o'z ulushini bajarayotganligini kuzatib borishi kerak. Masalan, korxonada 3 ta maydonda savdo qiladi, ularda 1500, 500 va 2000 donadan mahsulot sotadi, ularning hajmi 4000 donani tashkil qiladi. Amalda esa maydonlarda savdo hajmi 1400,525 va 1075 dona mahsulotni tashkil qiladi. Bu jarayonda maydon birinchisi rejani 7% ga bajara olmaganligi, ikkinchisi esa 5% ga ortiqcha bajarganligi, uchinchi esa 45% gacha bajara olmaganligini ko'ramiz. Uchinchi maydon eng katta xavf tug'diradi. Savdo bo'yicha boshqaruvchi o'rinbosari bu maydonning salbiy savdo ko'rsatkichlarining sabablarini aniqlashi va taxlil qilish bilan aniq shug'ullanishi mumkin.

**Bozor ulushi tahlili.** Faqatgina savdo statistikasi korxonaning raqobatbardoshligini to'liq aniqlab bermaydi. Faraz qilaylik sotish hajmi o'smoqda. Bu o'sish iqtisodiy sharoitlarning yaxshilanishi natijasida ham bo'lishi mumkin, bu yaxshilanish boshqa korxonalarga ham ta'sir etadi yoki bu o'sish korxonada faoliyatining boshqa raqobat korxonalar faoliyatiga nisbatan yaxshilanishi natijasida ham yuzaga kelishi mumkin. Boshqaruv xodimlari korxonaning bozordagi ko'rsatkichlar ulushini har doim nazorat qilib borishi kerak. Agar bu ulush yaxshilansa korxonaning raqobatbardoshligi mustahkamlanadi, agarda kamaysa korxonada o'z o'rnini boshqa raqobatchi korxonalarga bo'shatib beradi.

**Marketing xarajatlari va chiqim aloqadorlik tahlili.** Yillik reja nazorati korxonaga o'z maqsadiga erishish yo'lida ko'p xarajat qilmayotganligining aniqligini talab qiladi. Marketing xarajatlari va savdo hajmi ustidan doimiy nazorat korxonaning marketing xarajatlarini iqtisod qilinishini ta'minlaydi.

**Mijozlar harakatini kuzatish.** Sezgir korxonalar mijozlari, dillerlari va boshqa marketing tizimi ishtirokchilarining kuzatishda har xil usullardan foydalanadilar. Boshqaruv organi korxonaga faoliyatidagi o'zgarishni aniqlab bu o'zgarish savdoga ta'sir etmasdan oldin kerakli choralarni amalga oshirishi mumkin.

Mijozlarning harakatini nazorat qilishda quyidagi usullardan foydalaniladi: da'vo va takliflar tizimini yaratib berish, iste'molchilar paneli va mijozlar fikrini bilish.

Hatoliklarni moslashtirish harakatlari.

Amaldagi ko'rsatkichlar belgilangan yillik reja ko'rsatkichlaridan keskin farq qilganda korxonalar xatolarini moslashtirish harakatini amalga oshiradi. Quyidagi holatni ko'rib chiqamiz.

O'g'it ishlab chiqaradigan korxonaning savdo hajmi ko'rsatkichlari nazorat ko'rsatkichlaridan farq qiladi. Bu tarmoq faoliyatida ishlab chiqarish kuchining kamayishi va narxlarning keskin pasayishi kuzatiladi. Bu holatlarni to'g'rilash uchun korxonaga bir qancha keskin chora - tadbirlarni amalga oshirdi:

1. Ishlab chiqarishni qisqartirish buyrug'i berildi;
2. Baho pasaytirishni ta'minlash boshlandi;
3. Savdo hajmini rejasini bajarishi uchun o'z xodimlariga talablar qo'yildi.

O'z mijozlariga mahsulotlarni ko'proq sotib olishini yoki bo'lmasa yilning oxirigacha shu mahsulotlarni sotib olishni talab qildilar. Bunda:

1. Korxonaga o'z xodimlarining malakasini oshirishga, reklama xarajatlariga, xayriya tadbirlariga mablag'lar ajratilishini to'xtatdi;
2. Korxonaga xodimlarini vaqtincha va doimiy ishdan bo'shatish, pensiyaga chiqarish ishlari boshlandi;
3. Buxgalteriya hisobida ham xar xil qonunga xilof ishlar olib borildi;
4. Asosiy vositalarni yangilarini sotib olishga ajratilgan mablag'lar qisqartirildi;
5. O'z mahsulotlarini boshqa firmalarga sotish boshlandi;
6. Korxonani butunlay sotish yoki boshqa kompaniyaga birlashtirish yo'llari ko'rila boshlandi.

Korxonalarda amaldagi ko'rsatkichlar yillik rejadagi ko'rsatkichlardan keskin farq qilganda korxonalar to'g'ri va soddaroq echimlar topishlari kerak.

**Daromad ustidan nazorat.** Korxonaga faqatgina yillik reja ustidan nazorat qilibgina qolmasdan, mahsulotlar rentabelligi, savdo yo'llari, bozor segmentlari va buyurtma hajmi ustidan ham nazorat olib borishi lozim. Bunday tadbirlardan to'plangan ma'lumotlar korxonaga boshqaruv xodimlari uchun ishlab chiqarishini kengaytirish yoki qisqartirish, ba'zi mahsulotlarning ishlab chiqarishini to'xtatish va marketing faoliyatini olib borish rejalarini tuzishda yordam beradi.

**Strategik nazorat.** Vaqti-vaqti bilan korxonaga o'z marketing faoliyatini samaradorligini to'liq baholashi lozim. Marketing faoliyatida har bir masala, strategiya va dasturlar tez eskiradi. Har bir korxonaga marketing taftishidan foydalanib

o'zini davr talabi asosida baholab borishi kerak. Marketing taftishiga quyidagicha izoh beriladi.

Marketing taftishi - bu korxonada faoliyatini har tomonlama o'rganib, yuzaga kelgan xatoliklarni aniqlash hamda shu xatoliklarni to'g'rilash va bartaraf etish yo'llarini aniq ko'rsatib beriladi.

## 17.5. Marketing nazorat uslublari

Marketing auditori korxonaga faoliyatiga o'z ta'sirini o'tkazadigan boshqaruv xodimlari dillerlari, mijozlar va boshqa shaxslar bilan to'liq aloqada bo'lishi ta'minlanishi kerak. Quyida marketing auditori berishi mumkin bo'lgan savollarni ko'rib chiqamiz. Ba'zida uning xulosalari boshqaruv xodimlari uchun kutilmagan va hayratli bo'lishi mumkin. Boshqaruv xodimlari marketing auditori xulosasidan kelib chiqib to'g'ri va aniq yo'nalishlarni tanlab oladilar.

Marketing taftishini amalga oshirish rejasi.

1-bo'lim. Marketing taftishi yo'nalishi.

Makroyo'nalishi:

**A) demografik omillar.**

1. Qaysi asosiy demografik omillar korxonaga faoliyatini rivojlanishi yoki susayishiga ta'sir ko'rsatishi mumkin?

2. Korxonaga bu demografik omillar ta'siriga qarshi qanaqa chora-tadbirlarni amalga oshira oladi?

**B) iqtisodiy omillar:**

1. Daromad olish, baho, xom ashyolarni iqtisod qilish va kreditlash jarayonlarida bo'ladigan qaysi asosiy harakatlar korxonaga faoliyatiga o'z ta'sirini ko'rsatadi?

2. Korxonaga bu iqtisodiy omillar ta'siriga qarshi qanday chora - tadbirlarni amalga oshiradi?

**V) tabiiy omillar:**

1. Korxonaga kerak bo'lgan tabiiy resurslar va energiya bahosi hamda taklifning prognozi qanaqa bo'lishi kutilmoqda?

2. Korxonaga atrof-muhitni zaharlantirmaslik va ekologiyani saqlash maqsadida qanaqa chora-tadbirlarni amalga oshiradi?

**G) ilmiy texnikaviy omillar:**

1. Mahsulot yaratish va ishlab chiqarish texnologiyasi kuchi hamda chidamliligi qanaqa? Bu texnologiyalar bilan korxonalar qay darajada ta'minlangan?

2. Korxonada ishlab chiqariladigan mahsulotlar o'rnini bosadigan qanaqa mahsulotlar ishlab chiqarishi mumkin?

**D) siyosiy omillar:**

1. Qaysi qonunlar korxonaga taktik harakatlar va marketing va strategiyasiga ta'sir ko'rsatishi mumkin?

2. Umumdavlat miqyosida qanday siyosiy voqealarga e'tibor berilishi korxonaga uchun qanday ahamiyat kasb etadi?

**E) madaniy tartiblar omillari:**

1. Jamiyat korxonaga faoliyatiga qanaqa munosabatda bo'ladi?

2. Jamiyat hayotidagi qanday o'zgarishlar korxonaga faoliyatiga va ishlab chiqariladigan mahsulotlarga ta'sir etadi?

Mikro yo'nalish.

**A) Bozorlar:**

1. Bozor sig'imi, joylashgan geografik o'rnini, bozor o'sishi va qulayligi qanaqa?

2. Asosiy bozor segment tuzilishi qanaqa?

**B) Mijozlar.**

1. Korxonada ishlab chiqariladigan mahsulotlar hamda xizmatlar sifatligiga, raqobatbardoshligiga va bahosiga uning mijozlarining munosabatlari qanday?

2. Mijozlar har xil turdagi mahsulotlardan qaysi birlarini ko'proq sotib olishga harakat qiladilar?

**V) Raqobatchilar.**

1. Korxonaning asosiy raqobatchilari kimlar? Raqobatchilarning bozordagi ulushi, kuchsiz va kuchli tomonlari, ularning imkoniyatlari, maqsad va yo'nalishlari qanday?

2. O'rinbosar mahsulotlarning raqobatlikka kelajakdagi ta'siri qanday bo'lishi mumkin?

**G) Mahsulotlarni realizatsiya qilish.**

1. Iste'molchiga mahsulotlar etib boradigan asosiy savdo yo'llari qanaqa?

2. Savdo yo'llarining samaradorligi va o'sishi qay darajada?

**D) Mahsulot etkazib beruvchilar.**

1. Ishlab chiqarishni ta'minlash qay darajada?

2. Mahsulot sotish va etkazib berish orasidagi bog'lanish qanaqa?

**E) Marketing va yordamchi tashkilotlar.**

1. Transport xizmatidan foydalanish istiqboli qanaqa?

2. Omborxonalaridan foydalanish imkoniyatlari qanaqa?

3. Mablag'lar bilan ta'minlash darajasi qanday?

4. Reklama agentligining xizmati samaradorlimi?

2-bo'lim. Marketing strategiyasi taftishi.

**A) Korxonada faoliyati dasturi.**

1. Korxonada faoliyati dasturi bozor iqtisodiyoti sharoiti moslashtirilganmi?

2. Dastur to'g'ri tuzilganmi?

**B) Marketingning maqsadi va vazifalari.**

1. Korxonada marketingning maqsadi va vazifalari qanaqa va ular korxonada kelajagiga qanday ta'sir ko'rsatishi mumkin?

2. Marketing vazifalari raqobatbardoshligiga chidamliligi qanaqa?

**V) Strategiya.**

1. Marketingga qo'yilgan vazifalarni bajarishda marketing strategiyasini bosh negizi qanaqa? Bu asoslanganmi?

2. Marketing vazifalarini amalga oshirish uchun etarli mablag'lar ajratilganmi?

3. Marketing resurslari bozor segmentlariga mahsulotlarni sotish maydoniga to'g'ri taqsimlanganmi?

4. Marketing resurslari reklamaga, mahsulot sifatiga, servisga va savdo apparatiga to'g'ri taqsimlanganmi?

3-bo'lim. Marketing xizmati tashkilotlarini taftish qilish.

**A) Shakli tarkibi.**

1. Mijozlarning talab istaklarini korxonada rahbarlari firma faoliyati doirasida boshqarish huquqi va mahsulotlariga egami?

2. Marketing faoliyati tovarlarni oxirgi iste'molchiga etkazish nuqtai nazaridan uning tarkibiy qismi (optimalmi) bir me'yordami?

**B) Funktsional samaradorlik.**

1. Marketing va mahsulotlarni sotish xizmati orasida kundalik aloqa va munosabatlar yaxshi yo'lga qo'yilganmi?

2. Tizim tovarlarini boshqarish asosida samarali ishlab turibdimi? Tovarlarni boshqarish ularni nafaqat sotish, balki ulardan foyda olishni rejalashtirish holatidami?

3. Marketing xizmati qo'shimcha o'qitishga, malakasini oshirishga, nazorat qilishga, qo'shimcha baho berishga muhtoj mutaxassislar bormi?

**V) O'zaro munosabatlarning samaradorligi.**

1. Ishlab chiqarish, ilmiy tadqiqot, oldi-sotdi yoki moliya jabhalari o'zaro munosabatlarida muvofiqlashtirishda alohida e'tibor talab etadigan muammolar bormi?

4-bo'lim. Marketing tizimini taftish qilish.

**A) Marketing axborotlar tizimi.**

1. Marketing axborotlarini yig'ish tizimi bozordagi muhim va aniq ma'lumotlarni yig'ishga etarlimi?

2. Firma xodimlari marketing izlanishlaridan etarli foydalaniladimi?

**B) Marketingni rivojlantirish tizimi.**

1. Marketingni rivojlantirish tizimi etarli o'ylab chiqilganmi va samara beradimi?

2. Mahsulotlarni sotishni oldindan rejalashtirish bo'yicha bozor imkoniyatlarini hisobga olish ishlari etarlimi?

3. Sotish normalari asosli ravishda o'rnatilganmi?

**V) Marketing nazorati tizimi.**

1. Yillik reja ko'rsatkichlarini bajarish uchun nazorat tizimi etarlimi?

2. Boshqaruv xodimlari mahsulot ishlab chiqarishning rentabelligini, mahsulot sotish hududlarini va taqsimlash yo'llarini davriy tahlil qilib turadimi?

3. Marketing to'xtamini muttasil o'tkazib turadimi?

**G) Yangi tovarlarni yaratish tizimi.**

1. Korxonada yangi mahsulotlarni tanlash, ko'paytirish, jamlash g'oyasi nuqtai nazaridan tashkil qilinganmi?

2. Korxonada ishlab chiqarish imkoniyatlarini sarmoya sarflash, yangi g'oyalarni amalga oshirish uchun etarli darajada izlanishlar olib boradimi?

3. Korxonada mahsulotlarini bozor sharoitida yangi mahsulotlar yaratilguncha sinab ko'rish uchun izlanishlar olib boradimi?

5-bo'lim. Marketing natijasini taftish qilish.

**A) Foydaliligini tahlil qilish.**

1. Firmaning turli tovarlari va bozor hududlarini foyda keltirishi qay darajada?

2. Korxonada qandaydir faoliyat segmenti bilan mashg'ul bo'lishi zarurmi, o'sha segmentni kengaytirish yoki qisqartirish kerakmi va qaysidir segmentdan kechish lozim? Bunday xulosalar korxonaning uzoq va qisqa muddatli foyda olishlariga qanday ta'sir qiladi?

**B) Xarajatlar samaradorligining tahlili.**

1. Ayrim marketing faoliyatlari haddan tashqari ushlanib qolishlari bilan bog'liq emasmi?

2. Shu harakatsizlikni qisqartirish uchun tadbirlar belgilanganmi?

6-bo'lim. Marketing funktsional holatini taftish qilish.

**A) Mahsulotlar.**

1. Aniq mahsulotlar assortiment guruhi uchun qanday vazifalar qo'yilgan? Bu vazifalar qanday darajada asoslangan? Shu assortiment qo'yilgan vazifalarga javob beradimi?

2. Asta-sekinlik bilan ishlab chiqarishdan olib tashlanadigan mahsulotlar bormi?

3. Assortimentni to'ldirish uchun yangiliklar bormi?

4. Qaysidir tovarlarni rasmiylashtirishda yoki sifatini o'zgartirishda ijobiy natijalar olinadi?

**B) Baho.**

1. Baho hosil bo'lishining uslubi strategiyasi, siyosati qanday? Baholar hosil bo'lishda tannarx parametrlaridan kelib chiqqan mahsulotlarga bo'lgan talab va raqobat hisobga olingan?

2. Mijozlar fikricha korxonaning baholari to'g'ri keladimi?

3. Korxonaga baho stimulyatsiyasidan samarali foydalaniladimi?

**V) Taqsimlash.**

1. Taqsimlashning vazifalari, maqsad va strategiyalari nimalardan iborat?

2. Taklif etilgan servis bozorini etarli raqamlar oladimi?

3. Korxonaga mahsulotlarni qayta taqsimlash, oldi-sotdi agentlari va shaxsiy sotishlar haqida o'ylab ko'rish kerakmi?

**G) Sotishni rag'batlantirish, reklama tashviqot qilish.**

1. Korxonaga reklamalarini vazifalari nimalardan iborat? Ular asoslanganmi?

2. Reklama xarajatlari me'yoridami? Reklama byudjeti qanday ishlab chiqilgan?

3. Reklamaning matnlari va e'lonlari mavzusi samara beradimi? Reklama haqida jamoatchilik mijozlari qanday fikrda?

4. Reklama vositalari o'ylab tanlanganmi?

5. Korxonalar mahsulotlarini sotishni rag'batlantirishdan samarali foydalanadimi?

6. Firmada yaxshi o'ylab chiqilgan tashviqot dasturi bormi?

**D) Oldi-sotdi apparati.**

1. Firmang oldi-sotdi apparati oldida qanday vazifalar turadi?

2. Korxonaga vazifalarini hal qilish uchun, oldi-sotdi apparatini soni etarlimi?

3. Oldi-sotdi apparatini ixtisoslashtirish to'g'ri yo'lga qo'yilganmi?

4. Oldi-sotdi apparatida yuksak mahorat va uddaburonlik etarlimi?

5. Erishilgan natijalarni baholash uslubi qay darajada o'ylab ko'rilgan?

## **Tayanch iboralar**

- Barrel
- Bozor segmentatsiyasi
- Bozor strukturasi
- Mahsulot etkazib berish shartnomasi
- Diversifikatsion o'sish
- Intensiv o'sish
- Integratsion o'sish
- Bozorga chuqur kirish
- Gorizontal diversifikatsiya
- Gorizontal integratsiya
- Marketing uchun ajratilgan holatlar
- Marketing kompleksi
- Marketing strategiyasi



### **O'z-o'zini tekshirish uchun savollar:**

1. Tashkilot faoliyatidan ko'zlangan maqsad nima?
2. Mahsulotning hayotiy davomiyligi nima?
3. Mahsulot hayotiy davriyligining barcha bosqichlariga qanday marketing strategiyasi to'g'ri keladi?
4. Bozor qanday o'sadi, bozor siyosatiga qanday marketing strategiyasi to'g'ri keladi?
5. Reklamaga sarflanadigan mablag' miqdorini oshirish kerakmi?
6. Ommaviy axborot vositalarida berilayotgan reklama yo'llarini almashtirish zarurmi?
7. Mahsulot savdosi amalga oshirilayotgan hududlarni qayta ko'rib chiqish kerakmi?
8. Savdo-sotiqni rejalashtirishni takomillashtirish mumkinmi?
9. Kompaniya mijozlarini texnik jihatdan qo'llab-quvvatlash darajasini oshira oladimi?
10. Kompaniya kreditlarini to'lash muddatini uzaytira oladimi?
11. O'z o'rnini himoya qilish uchun etakchi nima qila oladi?
12. Nima uchun mahsulotlar segmentatsiyasi bu qadar serdaromad?
13. Distribyuterlik kanallari muhiti deganda nima nazarda tutiladi?
14. Firmalar kanallar ishini qanday tashkil qiladi va ularni qanday jalb qiladi?
15. O'z kanallarini rasmiylashtirishda va ularni boshqarishda kompaniyalar qanday muammolarni o'rta qo'yadi?
16. Mijozlarni jalb etish va ta'minlashda jismoniy taqsimot kanali qanday ahamiyatga ega?
17. Serdaromadlik sababi nimada?
18. Firmalar va distribyuterlar o'zaro qanday hamkorlik qiladilar, kanallar ishini tashkil qiladilar?

## 18-mavzu: Xalqaro marketing

### 18.1. Xalqaro marketing tushunchasi

Firmalar o'zlarining imkoniyatlari va bir qancha sabablarga ko'ra xalqaro marketing bilan shug'ullanadilar. Ayrimlarini bu ishga o'zining bozori rivojlanmaganligini undasa, ayrimlarni chet-mamlakatlarda yaratilgan ajoyib imkoniyatlar qiziqtiradi. Xalqaro marketingda uchraydigan muammolarni hisobga olgan holda, bu qarorga yaqin va kompleks ravishda yondashish kerak.

**Tashqi bozorga chiqish bilan bog'liq bo'lgan masalalar.** Firmalar xalqaro marketing bilan bir necha omilga ko'ra shug'ullanadi: kimdir shu firmaga tashqi bozorda savdo tashkil qilishni iltimos qiladi. Aytaylik, shu mamlakatdagi boshqa eksportyori yoki chet el importyori yoki chet el hukumati yoki firma o'zi tashqi bozorga chiqishni o'ylaydi. Balki firmaning ishlab chiqarish quvvati mamlakat ehtiyojini oshig'i bilan qondirishi mumkin yoki u chet elda yaxshi marketing imkoniyatlarini qurishi mumkin.

Firma tashqi bozorga chiqishdan oldin o'zining xalqaro marketing siyosatini aniqlab olishi zarur:

Birinchidan, o'zining umumiy savdosining necha foizini tashqariga olib chiqishga intiladi. Eksportga chiqaradigan firmalar o'z faoliyatini oz-ozdan boshlaydi. Ayrimlari keyinchalik ham bu miqdorni oshirmaydi, chetga tovar chiqarishga e'tibor qaratmaydi. Boshqalari ulkan rejalar tuzib, tashqi bozorlarga o'zining milliy bozori kabi qaraydi.

Ikkinchidan, firma marketing faoliyatini bir mamlakatda yoki birdaniga ko'p mamlakatlarda tashkil qiladi.

Uchinchidan, firma qanday mamlakatlarga chiqishni xohlashini aniqlashi lozim. Mamlakatni o'ziga jalb qiluvchi tomonlari - taklif qilinadigan tovarlar, geografik omillar, daromadlar darajasi, aholi soni, siyosiy iqlim va boshqa xususiyatlarga bog'liq.

Marketing bozorlarini tanlash ham muhim. Ularni tanlashda quyidagi hususiyatlarga e'tibor beriladi:

1. Bozor hajmi;
2. Bozor o'sish dinamikasi;
3. Faoliyatdagi xarajatlar;
4. Raqiblarning imkoniyatlari;
5. Tavakkalchilik darajasi.

**Tashqi bozorga qanday chiqish usullari.** Firma qaysi bozorga chiqishni hal qilganidan keyin, tashqi bozorga qanday chiqishni o'ylashi lozim. Firma eksport orqali, qo'shma korxonalar tashkil qilish orqali yoki to'g'ridan-to'g'ri chetga investitsiya qilish orqali tashqi bozorga chiqishi mumkin. Har bir strategik yo'nalish o'ziga yarasha ulkan javobgarlik, xavf-xatar talab qiladi, lekin pirovardida katta foyda olib keladi.

Nihoyat firma xalqaro marketing faoliyatiga maxsus samarali tashkiliy strukturaviy dasturni ishlab chiqarishi zarur.

Ko'pgina firmalar tashqi bozorga chiqishni eksportdan boshlab, xalqaro firmalar tashkil qilish bilan tugatishadi. Biroq ayrimlari faoliyatlarini davom ettirib ulkan kompaniya tashkil qilishadi, qaysiki bu firmalar butun jahon marketingini boshqarishni rejalashtirgan bo'ladi.

O'zbekistonning davlat mustaqilligiga ega bo'lgan respublikada jahon iqtisodiyotiga qo'shilishdek qiyin jarayon boshlandi. O'nlab yillar mobaynida iqtisodiy siyosatda yo'l qo'yilgan xatoliklar xalq xo'jaligi tarkibida chuqur nomutanosibliklarga olib keldi. Ijtimoiy ishlab chiqarishning o'sishi deyarli faqat respublikaning resurs imkoniyatlariga mo'ljallangan bo'lib, iqtisodiy taraqqiyot muvozanatsiz va nokompleks tarzda kechdi, ijtimoiy omillar e'tiborga olinmadi, noishlab chiqarish sohasi tarmoqlarining moddiy-texnika bazasi past darajada qolib keldi.

Rivojlanishning bunday yo'li oqibatida respublikada iste'mol qilinadigan mahsulotlarning chorak qismidan ko'prog'i, shu jumladan, ishlab chiqarish maqsadlarida foydalaniladigan mahsulotlar jami hajmining 2/5 qismi boshqa mamlakatlardan keltirildi va import qilindi, ayni paytda, O'zbekistondan chetga chiqariladigan mahsulotlarning 80% dan ko'prog'ini xom ashyo-paxta va yarim tayyor mahsulotlar tashkil etdi. Umuman olganda O'zbekistonning respublikalararo eksporti yalpi milliy mahsulotning deyarli arzi qismini, tashqi eksportning solishtirma hissasi esa 5% dan kamroqni tashkil etdi.

Tovar ayirboshlashning bunday strukturasi va respublikalararo hamda tashqi eksportning foiz nisbati respublika moliya balansi, valyuta resurslari va davlat byudjetida surunkali taqchilikni vujudga keltirdi. Shu sababli tashqi iqtisodiy faoliyat sohasida korxonalarining vazifalarini tubdan o'zgartirish, xo'jalikni tashqi bozorga yo'naltirish respublikadagi ahvolni barqarorlashtirishni ta'minlaydigan eng mas'ul iqtisodiy va siyosiy qarorlar sirasiga kiradi.

Keyingi o'n yillik mobaynida sanoati rivojlangan mamlakatlar taraqqiyoti tarixida va uchinchi dunyo mamlakatlarida tashqi iqtisodiy faoliyatni jonlantirishda ancha tajribalar to'plandi.

Jahon amaliyotida xalqaro faoliyatni uyushtirishning uch an'anaviy shakli bor: eksport, qo'shma korxonalar va bevosita egalik. Birinchi yo'nalishdagi rivojlanishga Yaponiya yorqin misol bo'la oladi. Urushdan keyingi tanglik yillarida bu mamlakatda muhim eksport imkoniyatlariga ega bo'lgan asosiy tarmoqlarni rivojlantirishga zo'r berildi. Keyinchalik sanoat strukturasi qayta qurishda iqtisodiyotning etakchi tarmoqlarini jadal rivojlantirishga barcha vosita va resurslarni safarbar qilish yo'lida davlatning faol ta'siri katta rol o'ynadi.

Tarmoqning etakchiligini baholashning bosh mezonlari-bozorning jahon konyunkturasi ma'lumotlariga asoslanadigan eksport imkoniyati, mamlakatning o'zida tarmoq mahsulotiga talab istiqboli, tarmoqning umuman milliy iqtisodiyot taraqqiyotiga yordam berishi, sanoat ishlab chiqarishining resurs talabini xom ashyo va energiya importiga tobeligini eng kam darajaga tushirgan holda pasaytirish, mamlakat savdo balansida taqchilikni kamaytirishga yordam berish va boshqa qo'shimcha tadbirlardan iborat bo'ldi. Sanoatni boshqarish va davlat tomonidan tartibga solish yapon tizimining o'ziga xosligi rejali asoslarning uyushtiruvchilik mavqeini bozor iqtisodiyoti afzalliklari bilan samarali birga qo'shib olib borishdan

iborat edi. Shunisi muhimki, mamlakat taraqqiyotining har bir davriga bu ikki tarkibiy qismning mutanosib nisbati muvofiq keladi. Yaponiya bu yo'nalishda bizning mamlakatimiz tajribasidan va umumdavlat miqyosida uzoq muddatli rejalashtirish kontseptsiyasidan foydalandi. Ammo Yaponiya davlati asosan ishlab chiqarish vositalariga egalik qilmagani sababli tartibga solishni bevosita iqtisodiy tadbirlar: eksport mahsulot savdosi daromadlariga maxsus soliq tashlamalari, foiz va dividend tarzida to'lanadigan, summadan olinadigan soliq stavkasini pasaytirish, etakchi sanoat tarmoqlarida uskunalar amortizatsiyasi muddatlarini qisqartirish, eksport bitishuvlarida ko'riladigan zararni qoplaydigan va soliqqa tortilmaydigan rezerv fondi ta'sis etish va boshqalarni qo'llash yo'li bilan olib bordi. Shuningdek, eng yangi stanok jihozlari importiga davlat subsidiya tizimi joriy qilindi, mahalliy stanoksozlik firmalarining stanoklar ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'lgan xarajatlarining 50%i davlat tomonidan qoplandi. 80 yillarning birinchi yarmida Yaponiya jami eksport qiymatining 35-40%i imtiyozli davlat kreditlari yordamida ta'minlandi. Bu tadbirlarning barchasi ko'p jihatlardan eksportning tez o'sishiga ta'sir ko'rsatdi, uning strukturasi mehnat talab (engil sanoat), so'ngra sarmoya talab (po'lat quyuv sanoati, kemasozlik) va nihoyat ilm talab tarmoqlarning rivojlanishiga qarab o'zgarib bordi. 1950 yildan to 1980 yilga qadar Yaponiya umumiy miqdori 2 trillion iena yoki 7 mlrd. dollardan ortiq bo'lgan 26 ming chet el patent va litsenziyasini sotib oldi, xuddi shu davrda Yaponiyaning import litsenziya kelishuvlaridan ko'rgan foydasi 70 mlrd. dollarga etdi.

Yaponiya 80-yillarning ikkinchi yarmidan boshlab eksport hajmi bo'yicha jahonda uchinchi o'rinni (AQSh va FRG dan keyin) mustahkam egalladi. Jahon eksportida uning hissasi barqaror holda 10% dan ortiqroqni tashkil etadi. To'qsoninchi yillarda Yaponiya eksportining 35% AQShga, 25,3% Janubi-Sharqiy Osiyo mamlakatlariga, 17,7% Evropa hamjamiyati mamlakatlariga jo'natildi. Yaponiya eksportining 3/4 qismi shu uch asosiy yo'nalishga to'g'ri keldi. Eksport Xitoy, MDH va Sharqiy Evropa mamlakatlariga esa 3,5%, Lotin Amerikasiga 3,5%, Afrikaga 2% ni tashkil etdi. Yapon tashqi savdosining yana bir o'ziga xos tomonini ta'kidlab qo'yish lozim - tashqi iqtisodiy faoliyat bilan shug'ullanadigan mayda va o'rta firmalarning juda ko'pligiga qaramay, mamlakat tashqi savdo muomalasining katta hissasi mamlakatning butun iqtisodiyotini nazorat qiladigan, qudratli sanoat moliya guruhlari bilan mustahkam bog'langan: 9 ta yirik universal korporatsiya qo'lida to'plangan. 90 yillarda Yaponiya eksportining 41,8%, importining 73,6% ularning hissasiga to'g'ri keldi. Shunday qilib, tashqi savdoning yuqori darajada monopollashganligi va boshqaruvchi hukumat organlarining etakchi korporatsiyalar bilan birlashib ketganligi uni davlat tomonidan boshqarishni osonlashtirdi.

## 18.2. Xalqaro savdo tushunchasi

Navbatma-navbat xalqaro marketing doirasini va xalqaro savdo tizim xususiyatlarini o'rganishi lozim.

**Xalqaro savdo tizimi.** Chetda faoliyat yurgizishni maqsad qilib olgan Amerika firmalari xalqaro savdo tizimi tarkibidagi chegaralar va imkoniyatlarni hisobiga olishi lozim. Chetda faoliyatni tashkil qilmoqchi bo'lgan firmalar turli xil savdo chegaralariga duch kelishadi. Shulardan eng keng tarqalgan chegaralov (to'sqin) bu bojxona haqi hisoblanadi. Qaysiki bir nechta mamlakatlar bir nechta tovarlarga soliqlar o'rnatadi. Bojxona haqi mamlakatga kirib kelayotgan tovarlar xohishini pasaytirish yoki hududidagi firmalarni raqobatlaridan himoya qilib, qisqartirishi mumkin. Bundan tashqari eksportyor kvotaga duch kelishi mumkin, ya'ni mamlakatga shu tovarni kirgizish ma'lum miqdorda ruxsat berilgan, belgilangan miqdordan ortiqchasini olib kirish ta'qiqlanadi. Kvotaning maqsadi, chet el vlyutasini o'zida saqlab qolish, milliy sanoat va ishlab chiqarishni himoya qilish va ish bilan bandlikni ta'minlash.

Kvotaning yana bir foydasi embargo, ya'ni importning alohida qismlarini mamlakatda umuman ta'qiqlanadi. Savdodagi yoqimsiz holatlardan bu valyuta nazorati, ya'ni naqd pul hajmli regulyatori, bunda valyutalarni chet el valyutasiga almashtirib berish, belgilangan miqdorda bo'ladi. Ortiqcha qismini almashtirilmaydi.

Shu vaqtda bir qator mamlakatlar iqtisodiy hamjamiyat tashkil qildilar, bulardan katta ahamiyatga ega bo'lganlardan biri Evropa iqtisodiy hamjamiyati. Evropa iqtisodiy hamjamiyati a'zolari asosan sharbiy Evropa mamlakatlari, ularning maqsadi shu hamjamiyat doirasida bojxona haqlari va narxlarni pasaytirish, ish bilan bandlik va investitsiyani o'stirish. Evropa iqtisodiy hamjamiyati tashkil topganidan keyin bir qancha hamjamiyatlar tashkil topdi. Bular: Lotin Amerika erkin savdo assotsiatsiyasi; Markaziy Amerika umumiy bozori va iqtisodiy hamkorlik ittifoqi, bunga Sharqiy Evropa mamlakatlari kiradi.

Firma tashqi bozorga chiqishdan mamlakatlarning iqtisodiy, siyosiy-huquqiy va madaniy xususiyatlarga e'tibor berishi lozim.

**Iqtisodiy doira.** Xalqaro marketing bilan shug'ullanuvchi firma tashqi bozorga chiqishni rivojlantirganda, uni qiziqtirayotgan mamlakatlarning iqtisodiyotini o'rganishi lozim. Eksport bozori sifatidagi mamlakatlarni 2 ta xarakter xususiyatlari bilan aniqlanadi.

**Birinchisi xo'jalik tarkibi.** Mamlakatlarning xo'jalik tarkibi uning tovar va xizmatlarga bo'lgan ehtiyojlarni, daromad va bandlik darajasini ifodalaydi. Xo'jalik tarkibining 4ta turi mavjud:

Iqtisodiy natural xo'jalikka asoslangan mamlakatlar. Bu turdagi mamlakatlar aholisini katta qismi qishloq xo'jaligida shug'ullanadi. Yaratilgan mahsulotlarni katta qismini ularning o'zi iste'mol qiladi. Qolganlari to'g'ridan-to'g'ri boshqa tovar va xizmatlarga almashtiradi. Bu sharoitda eksportlarga kam imkoniyat yaratiladi. Bularga Bangladesh va Efiopiya misol bo'ladi.

**Xom ashyo eksport qiluvchi mamlakatlar.** Bu mamlakatlar bir yoki bir nechta tabiiy resurslarga bilan boy bo'ladi, lekin boshqa munosabatlar yaxshi yo'lga qo'yilmagan. Mahsulotlarning katta qismini, shu resurslarning eksporti hisobiga

oladi. Bu mamlakatlarga misol: Chili (loviya, asal), Zair (kauchuk) va Saudiya Arabiston (neft), O'zbekiston (paxta) bu mamlakatlarda, yangi texnologiya, industrial va yordamchi materiallarga, yuk ortadigan tushiradigan texnikalarga va avtomobillarga yaxshi bozor hisoblanadi. Bulardan tashqari doim yashaydigan chet elliklar va amaldorlar va er egalari uchun bu bozarlarni g'arb iste'mol mahsulotlari va kreditlar bilan to'ldirish imkoniyatini beradi.

**Sanoati rivojlanayotgan mamlakatlar.** Sanoati rivojlanayotgan mamlakatlarda sanoatning 10-20%ni tashkil qiladi. Masalan, bu mamlakatlarga misol Misr, Filippin, Hindiston va Braziliya. Sanoati rivojlanayotgan mamlakatlar asosan, to'qimachilik xom ashyosi, og'ir mashinasozlik mahsulotlari va tobora kamayib borayotgan tayyor to'qimachilik mahsulotlari va qog'oz tovarlari va avtomobillar importiga tayanadi. Sanoatlashish boylarning kam, lekin tobora o'sib borayotgan o'rta sinfini keltirib chiqaradi. Qaysiki yangi turdagi tovarlarni talab qiluvchi, shuningdek bu ehtiyojlarning bir qismini import hisobiga qondirish mumkin.

**Sanoati rivojlangan mamlakatlar.** Sanoati rivojlangan mamlakatlar sanoat mahsulotlarining asosiy eksporterlari hisoblanadilar. Ular sanoat mahsulotlarini o'zaro sotishadi, shuningdek boshqa xo'jalik turidagi mamlakatlarga olib borib xom ashyo va yarim tayyor mahsulotlarga almashtirishda ko'p qirrali ishlab chiqarish faoliyati mamlakat sanoatini rivojlantiradi va bu mamlakatlar bozorlari har qanday tovarlar bilan to'la va boy bo'ladi. Bu mamlakatlarga AQSh va sharbiy Evropa mamlakatlari misol bo'ladi.

*Ikkinchi iqtisodiy ko'rsatkich* - bu mamlakatlarda daromadni taqsimlash xarakteri. Daromadlarning taqsimlanishi faqatgina mamlakatning xo'jalik struktura xususiyati emas, balki mamlakatning siyosiy tizimiga ham baho beriladi. Daromadlarning taqsimlanishiga ko'ra xalqaro marketingda faoliyat ko'rsatuvchi mamlakatlarni 5 ta turga ajratiladi.

1. Oila daromadi juda past darajadagi mamlakatlar.
2. Oila daromadi nisbatan past darajadagi mamlakatlar.
3. Oila daromadi juda past va juda yuqoridagi mamlakatlar.
4. Oila daromadi past, o'rtacha va yuqori darajadagi mamlakatlar.
5. Oila daromadi nisbatan o'rtacha darajadagi mamlakatlar.

**Siyosiy huquqiy doira.**

Ko'pgina mamlakatlar bir-biridan siyosiy huquqiy doirasi bilan farqlanadi. U yoki bu mamlakat bilan munosabatga kirishishdan oldin 4 ta omilni hisobga olish lozim.

*Chetdan sotib olishga bo'lgan munosabat.* Ayrim mamlakatlar bu munosabatga ijobiy qaraydilar, bunday mamlakatlarga misol qilib Meksikani olish mumkin, necha yildan beri o'zi chet el sarmoyasini jalb qiladi, sarmoyadorlarga joy tanlashga yordam beradi va buning aksiga Hindiston kiradi. Eksporterlarga import kvotasiga bo'ysinishni talab qiladi, ularga shartlar qo'yadi, yangi tuzilayotgan korxonaning boshqaruviga o'zining fuqorolarini katta qismini kirgizishni talab qiladi. Ayrim valyutalarni blokirovka qiladi. Shunday shartlar sababli Hindistondan «IBM» va «Koka-kola» chiqib ketdi.

*Siyosiy barqarorlik.* Yana bir muammo-kelajakda mamlakatning barqarorligi. Mamlakatdagi siyosiy tizim izdan chiqqanda, chet el firmalarning mulkini o'zlashtirish davlat hisobiga valyuta rezervini blokirovka qilish mumkin.

*Valyutalarning cheklanishi.* Uchinchi omil bu valyuta almashishi bilan bog'liq bo'lgan muammolar va cheklashlarga tegishli. Davlatlar ayrim vaqtlarda o'zlarining pulini blokirovka qiladi yoki boshqa valyutalarga almashtirishni ta'qiqlaydi. Odatda sotuvchi o'zi foydalana oladigan valyutada daromad olishni hohlaydi. Eng qulayi shu valyutani o'zining mamlakat valyutasiga almashtirishi mumkin bo'lsin. Aks holda sotuvchi bu valyutaga o'ziga kerakli tovarni shu mamlakatlardan sotib oladi yoki boshqa joyda unga qulay bo'lgan valyutada sotilishi mumkin bo'lgan tovarni sotib oladi. Eng yomon sharoitda sotuvchi blokirovka qilingan valyuta bilan ishi bo'lsa, o'zining pullarini korxonasi joylashgan mamlakatlardan olib chiqib ketadi va boshqa joyda bu tovarni o'tmas tovar sifatida zararga sotadi.

*Tukumat mashinasi.* To'rtinchi omil bo'lib, chet el kompaniyalarini qabul qiluvchi davlatning siyosiy tizim quvvati ya'ni bojxona xizmati samarasi, bozor holati haqida etarlicha to'laroq ma'lumotlar (axborotlar) va tadbirkorlik faoliyatiga ijobiy ta'sir qiluvchi omillar.

*Madaniy soha.* Har bar mamlakatning o'zining urf-odatları, qonun-qoidalari, udumlari bor. Marketing dasturini ishlab chiqishdan avval, sotuvchi boshqa mamlakat is'temolchisi bu tovarni qanday qabul qiladi, undan qanday foydalanishi bilan bog'liq bo'lgan masalalarni aniqlash lozim.

Madaniy sohani bilmaslik firmani muvaffaqiyatga erishish kafolatini pasaytiradi. Bir nechta rivojlangan amerikalik tadbirkorlar muvaffaqiyatsizlikka uchrashdi. «Kentukki fraid chicken» firmasi Gonkongda o'zining 11ta filialini ochadi. Lekin 2 yildan keyin ularning hammasi bankrot bo'ladi. Gonkong aholisiga qovurilgan jo'jani ko'p eyish noqulay bo'lgan bo'lishi mumkin.

### 18.3. Tashqi bozorga chiqishda ta'sir etuvchi omillar

Xalqaro faoliyatni tashkil etish yo'nalishiga Turkiya yaqqol misol bo'ladi. Turkiya iqtisodiyoti ham eksportga mo'ljallangan, ammo chet el ishlab chiqaruvchilariga ko'p jihatlardan ochiq va ko'proq tashqi bozorlarga bog'lanib qolgan. Shu sababli mamlakatning eksport mahsulotlarni ishlab chiqarishni rag'batlantiradigan iqtisodiy siyosati chet el xususiy kapitalini jalb etishga yo'naltirilgan. Bu mamlakatlarda Turkiyada faqat eksport yo'nalishida erkin eksport-ishlab chiqarish zonalari va alohida korxonalar barpo etila boshlandi. Hozirgi davrda Turkiyada to'rtta erkin zona faoliyat ko'rsatmoqda, shunday zonalardan yana 5 tasi ish boshlash arafasida. Ularning ko'pchiligi aero va dengiz portlari yaqinida joylashgan. O'tgan yili faqat Istambulning o'zida erkin zonalardagi firmalarining savdo oboroti 2,3 mlrd. dollarga etdi. Erkin zona hududida kredit berish, soliqqa tortishda imtiyozli shartlar amal qiladi, firmalar chetdan keltiriladigan uskunalar, xom ashyo va yarim tayyor mahsulotlar uchun boj to'lovlaridan ozod qilinadi. Turkiya Markaziy bankida maxsus erkin zonalarni rivojlantirish fondi barpo etilgan. Ayniqsa, chet el investorlari uchun qulay sharoitlar yaratilganki, natijada butunlay chet el kapitaliga mansub bo'lgan firmalar soni oy sayin o'sib bormoqda. Xususiy sektor keyinchalik davlatga qaytarib bermaslik sharti bilan Chataljda gazlama va kiyim-kechak ishlab chiqaradigan korxonalar qurish va uni moliyalash huquqini oldi. Egey rayoni erkin zonasida-ikki yil muqaddam yuksak texnologiyani qo'llash asosida elektron jihozlar va aloqa vositalari ishlab chiqarish yo'lga qo'yilgan zonada to'rtta chet el firmasiga ish boshlash uchun ruxsatnoma berildi, ular turk sheriklari bilan zonaga kapital sarflarni 44 mln. dollarga etkazishni mo'ljallashmoqda, natijada ikki ming kishi ish bilan ta'minlanadi. Ekspert xulosalariga qaraganda Egey zonasidagi hamma ob'ektlar to'la ishga tushganidan keyin korxonalar keltiradigan yillik daromad 1 mlrd. dollarga yaqin bo'ladi.

Xitoyning iqtisodiy siyosati ham chet el kapitalini jalb etishga qaratilgan. Xitoyga chet el kapitalining oqib kelishi 1978 yildan boshlandi va asosiy ko'rinishi shartnoma yoki aksionerlik qo'shma korxonalaridan iborat edi. 1978 yildan 1987 yilga qadar bu mamlakatda to'rt ming ta aksionerlik qo'shma korxonasi (AQK) barpo etildi, ularning jami aktsiyalardagi kapital sarflari 6,7 mlrd. dollarni tashkil etdi. Hozirgi davrda jalb etilgan chet el kapital mablag'larining 30% dan ko'prog'i aksionerlik qo'shma korxonalari hissasiga to'g'ri keladi. AQShda ishtirok etayotgan asosiy chet el mamlakatlari AQSh (70 mln. dollar) va Yaponiya (52 mln. dollar) hisoblanadi.

Iqtisodiyotni yuksaltirishda chet el kapitalining g'oyat faol o'rnini Janubi-Sharqiy Osiyoning boshqa, nisbatan kichik, mamlakatlarida ham yaqqol ko'rish mumkin. Bu mamlakatlarda 80-yillar oxiriga kelib, chet el investitsiyalarining umumiy miqdori 20 mlrd. dollardan oshib ketdi. Bu mamlakatlar chet el kapitalining bevosita ishtirokida endilikda namunaviy bo'lib qolgan zamonaviy industriyalash bosqichini jadal bosib o'tish; import o'rnini bosuvchi (importni almashtirgich) tarmoqlarni rivojlantirish (60-yillar), eksport potentsialini barpo etish (70-yillar) va ilm talab tarmoqlarni rivojlantirish (80-yillar, 90-yillarning boshi) muammolarini muvaffaqiyat bilan hal etdi. Natijada ayrim mahsulotlar, shu jumladan, ilm talab



mahsulotlar turlarini ishlab chiqarish bo'yicha yangi industrial mamlakatlar jahon xo'jaligida oldingi marralarga chiqib oldi.

Keyingi vaqtlarda chet el investitsiyalari Indoneziyada rekord ko'rsatkichga etdi. 1990 yilda uning miqdori 8,7 mlrd. dollar, ya'ni 1989 yilga nisbatan deyarli ikki baravar ko'paydi. Indoneziya iqtisodiyotiga jami investitsiyalarning salkam 22%i chet el kapitali hissasiga to'g'ri keladi.

Braziliya ham ko'p jihatlardan o'zining taraqqiyotida chet el kapitalidan minnatdor bo'lishi kerak. Braziliyada 1990 yil boshida bevosita investitsiyalar summasi 20 mlrd. dollar atrofida bo'ldi. Sanoat ishlab chiqarishi va, asosan, uning eng muhim tarmoqlari-mashinasozlik, metallurgiya, ximiya va neft ximiyasi tarmoqlarida ishlab chiqarishning 30% qo'shma va chet el korxonalari hissasiga to'g'ri keldi.

Yuqorida keltirilgan misollardan ko'rinadiki, turli mamlakatlar o'zlarining imkoniyatlariga va iqtisodiy taraqqiyot sharoitlari bo'yicha bir-biridan naqadar farq qilishiga qaramay chet el kapitali bilan munosabat masalasida ko'p umumiylikka ega. Asosiy narsa shundaki, chet el kapitali iqtisodiy va ijtimoiy taraqqiyotni jadallashtirishga turtki vazifasini bajaradi, tabiiy resurslar, ishlab chiqarish, mehnat potentsialidan, ilg'or texnologiya, uskuna-jihozlar va boshqarish usullarini joriy etish asosida yanada samarali foydalanishga yordam beradi.

Hozirgi jahon xo'jalik faoliyati birlashuvining doimo yuksalib borayotgan darajasida ko'pgina mamlakatlarda, buning ustiga faqat rivojlanayotgan mamlakatlardagina emas, rivojlangan mamlakatlarda ham, iqtisodiy o'sish chet el investitsiyalari hisobiga madad olib kuchaymoqda. Masalan, AQSh da 80-yillar oxirida iqtisodiyotdagi chet el mablag'larining umumiy miqdori 1,5 trln. dollarga etdi. AQSh ning takomillashgan qonunchilik tizimi investitsiyada faoliyatini tartibga soladi, chet el kapitalining kuchli oqimidan iqtisodiyotni yanada ko'tarish va raqobatbardoshlik quvvatini rivojlantirishda foydalanadi.

O'zbekiston Respublikasida xalqaro faoliyatni uyushtirishning uchala ko'rinishi ham rivojlanishning boshlang'ich bosqichida turibdi.

Bozor islohotlariga rag'bat beradigan «Banklar va bank faoliyati to'g'risida», «Kooperatsiya to'g'risida», «Tadbirkorlik to'g'risida», «Chet el investitsiyalari to'g'risida», «Tashqi iqtisodiy faoliyat to'g'risida» asosiy qonunlar kuchga kirdi.

Respublika tashqi iqtisodiy faoliyatining bundan keyingi taraqqiyoti qaysi yo'ldan boradi? Hozirgi vaqtda O'zbekistonning rivojlanish strategiyasi Xitoy yo'liga yaqin. Xitoy yo'li ishlab chiqarishni aksionerlash va diversifikatsiyalashga, xalqaro faoliyatni tashkil etishda, birinchi navbatda, aksionerlik kapitalini rivojlantirishga asoslangan iqtisodiy o'sishning evolyutsion modelidan iborat. Hozirga qadar ham bizning iqtisodiyotimizda chet el kapitali ishtirokining asosiy ko'rinishi qo'shma korxonalar barpo etishdan iborat edi. Ishlab chiqarishning umumiy inqirozi sharoitida amalda xuddi shunday qo'shma korxonalar muhim natijalarga erishmoqda, ularning soni ko'payib bormoqda. 1991 yilda 158 qo'shma korxonalar ro'yxatga olindi, ulardan deyarli 60 tasi yillik muomalasi 500 mln. so'mga yaqin bo'lgan operatsiyalar (harakatlar) ni boshlab yubordi. Hamdo'stlik bozorida tovarlar va xizmatlar sotish hajmi oshib bormoqda. Ikki yil davomida bu hajm deyarli 7 baravar ko'payib, 171 mln. so'mga etdi.

Respublika xalqaro valyuta fondi a'ziligiga qabul qilindi, Xalqaro tiklanish va taraqqit bankiga kirdi (1992 yil 21 sentyabr). Bu xalqaro moliya muassasalarining maqsadi o'ziga a'zo mamlakat hukumatlariga iqtisodiyotdagi ayrim tarmoqlar samaradorligini yuksaltirishni ko'zlab qarz berish va maslahat xizmatlar bilan iqtisodiy taraqqiyotga har tomonlama yordam ko'rsatishdan iboratdir. Xalqaro moliya muassasalari eksporterlari tashqi savdoni rivojlantirish, eksport potentsialini o'stirishni respublika iqtisodiyotini barqarorlashtirishning asosiy yo'nalishlaridan biri deb baholamoqda. Korxonalarining to'g'ridan-to'g'ri jahon bozoriga chiqishi, qo'shma va aralash korxonalarini barpo etish, xalqaro kooperatsiya miqyoslarini kengaytirish bozor konyunkturasi va tegishli tashkiliy-iqtisodiy o'zgarishlarni chuqur bilishni talab etadi. Narxlarni yuqori foyda olishni ta'minlaydigan darajada o'rnatish va tutib turish talab holati va tovar sotish sharoitlari to'g'risida yuksak darajada xabardor bo'lishini taqozo etadi. Noma'lum bozorga, o'rta hol xaridorga mo'ljallangan ishlab chiqarish monopoliyalar nazoratidagi, xaridori aniq bo'lgan bozorni ko'zlab tovar ishlab chiqarish va sotish bilan almashinadi.

Ishlab chiqarishda bozorga mo'ljallangan boshqarish shakllarini takomillashtirish, milliy va jahon iqtisodiyotida mahsulot ishlab chiqarish bilan iste'mol o'rtasida puxta o'zaro bog'lanish tizimini yaratish marketing yordamida amalga oshiriladi.

Davlat-monopolistik kapitali sharoitida marketingning ahamiyati ortib boradi, chunki mahsulotni sotish muammolarining g'oyat kuchayishi aql bovar qilmaydigan inflyatsiya, valyuta-moliya, xalqaro hisob-kitoblar tizimi sohasidagi tang ahvol, iqtisodiyotni davlat-monopolistik yo'l bilan boshqarishning murakkab muammolari shuni talab etadi. Monopoliya va transmilliy kompaniyalar (TMK) texnikaviy va ishlab chiqarish imkoniyatlari bilan mahsulotni sotish sharoitlari o'rtasidagi ziddiyatlarni hal etishga intilib, bozor jarayonlarini xalqaro marketing, yordamida o'z maqsadlariga mos holda boshqarishga o'tmoqda. Marketing tizimi u yoki bu mamlakatda ishlab chiqarish xarajatlarining past darajasi va tegishli bozorlarda sotish imkoniyatlari bilan bog'liq bo'lgan afzalliklarni hisobga oladigan xalqaro ishlab chiqarish sohalarida qator TMK barpo etilishi munosabati bilan murakkab tus oladi. Masalan, 80-yillarda FRG dagi eng yirik uchta ximiya kontserni-«Xexst», «Bayer», «BASF»ning chet ellardagi investitsiyalarining 70% katta bozorga va takomillashgan infrastrukturaga ega bo'lgan rivojlangan mamlakatlarda joylashtirildi.

#### **18.4. Xalqaro marketingning o'ziga xos xususiyatlari**

Umuman olganda marketing tizimi, uning tamoyillari va vazifalari ichki bozorda ham, tashqi iqtisodiy faoliyat sohasida ham bir xilda amal qiladi. Ammo chet mamlakatlar bozorlarining faoliyati va bu bozorlar uchun ishlash sharoitlarida muayyan o'ziga xos farqli tomonlar ham bor. Xalqaro marketing ichki bozordagi marketingga nisbatan o'ziga xos xususiyatlarga ega ekanligini ta'kidlagan holda, birinchi navbatda, jahon bozorlarida u yoki bu mintaqa bozorida, jahon iqtisodiyotida va umuman jahon bozorida uchraydigan «noaniqlik omillari»ning katta qadamlariga duch kelishga to'g'ri keladi. Birinchidan, xalqaro marketingning o'ziga xos xususiyatlari xalqaro tijorat tashkilotlarining turiga qarab namoyon bo'ladi. Bu tashkilotlarda operatsiyalarning bevosita ishtirokchilari (turli mamlakatlardagi kontragentlar) o'rtasida o'zaro to'lov olib boriladigan asosiy hamda tovarlarning sotuvchidan xaridorga etib kelishi bilan bog'liq bo'lgan ta'minlovchilarga bo'linadi. Asosiy tijorat operatsiyalari (harakatlari) ga quyidagilar kiradi: moddiy-buyum shaklidagi tovarlarni ayirboshlash bo'yicha (tijorat eksporti va importi); ilmiy-texnikaviy bilimlarni ayirboshlash bo'yicha (patentlar, litsenziyalar, nou-xau savdosi shaklida), texnikaviy xizmat ko'rsatishni ayirboshlash bo'yicha (maslahat va qurilish sohasidagi injiniring); ijara bo'yicha; xalqaro turizm bo'yicha; axborot va boshqarishni takomillashtirish sohasida maslahat xizmatlari ko'rsatish bo'yicha; kinofilmlar va teledasturlar ayirboshlash bo'yicha faoliyatlar va hokazo.

Xalqaro tovar oborotini ta'minlaydigan operatsiyalarga quyidagilar kiradi: xalqaro yuk tashish bo'yicha, transport-ekspeditorlik operatsiyalari; yuklarni sug'urtalash bo'yicha; xalqaro yuk tashishda asrash, xalqaro hisob-kitoblarni olib borish bo'yicha faoliyat. Bu ishlar tovar harakati operatsiyalari nomini olgan.

Ikkinchidan, xalqaro marketingning o'ziga xosligi ishbilarmonlik faoliyati maqsadlarini belgilash, taraqqiyot strategiyasini tanlash va maqsadlarga etishda qo'llaniladigan usullardan iborat.

Xalqaro marketing strategiyasining ikki muqobil (keskin farq qiluvchi) ko'rinishi bor: tabaqalanmagan (farqlanmagan) va tabaqalangan. Birinchi turga kiradigan firma bir xil tovarning o'zini ham ichki va ham tashqi bozorga chiqaradi, ya'ni standart marketing dasturidan foydalanishda ko'rsatkichlar doirasini shunchaki kengaytirib qo'ya qoladi. Firma bozori chaqqon tovarlarning chet ellarda savdo markasiga, dizayniga, o'rash-joylashga yoki tarkibiga biron bir o'zgarishlar kiritmasdan ham sotilishiga ishonadi. Bunday yondashuv ishlab chiqarishning yalpi borishi tufayli xarajatlarni g'oyat kamaytirishga imkon beradi. Ammo bunda ayrim mamlakatlarning milliy o'ziga xos tomonlari, qonunlar, rasm-rusumlardagi farqlarga e'tibor berilmaydi. Shu sababli bunday strategiya firmaning tovari xalqaro miqyosda nom qozongan yoki tovarning chet ellarda sotilishi hissasi unchalik ko'p bo'lmagan hollarda qo'llaniladi. Masalan, jahonga mashhur «Koka-kola» va «Pepsi-kola» firmalari o'z ommaviyligi tufayli oddiy kengaytirishning tabaqalanmagan strategiyasidan foydalanadi.

Tabaqalanmagan marketing strategiyasi turli bozorlardagi talab va did ehtiyojlari, huquqiy normalar, til talablari, madaniy tafovutlar va boshqalarni hisobga

olgan holda o'zgartirishlar kiritilgan tovarlar taklifining o'ziga xos tomonlarini aniqlashga asoslanadi.

Firma narx belgilashda mahalliy, iqtisodiy, masalan, aholi jon boshiga to'g'ri keladigan yalpi milliy mahsulot (YaMM) miqdori kabi ko'rsatkichlarni hisobga oladi. Xuddi shu sababli ko'pgina firmalar sust rivojlangan va rivojlanayotgan mamlakatlarda tovarlarning soddalashtirilgan ko'rinishlarini yoki arzon mahalliy ishchi kuchidan foydalanib, umuman tayyor mahsulotni past narxlarda sotadi. Ayni paytda sanoati rivojlangan davlatlarda narxlar yuqoriroq belgilanadi, chunki narxlar ko'shimcha xalqaro marketing va mahsulot sifati xarajatlarini o'z ichiga oladi.

Xalqaro marketingning eng puxta tarkibiy qismi - bu mahalliy talablar va milliy an'analarni ziyraklik bilan payqaydigan reklamadir. Masalan, shinalar reklamasi Buyuk Britaniyada-xavfsizlikka, AQShda - foydalanish tafsilotlariga, Germaniyada - ixchamlikka birinchi navbatda e'tibor beradi.

Tabaqalangan strategiya xalqaro marketingda keng qo'llaniladi. Bir tomondan, bu mahsulotni rejalashtirishning g'oyat oddiy usuli, chunki yangi tovarni yaratish shart bo'lmay, unga bir muncha o'zgarishlar kiritish kifoyaligi nazarda tutiladi. Ikkinchi tomondan, strategiyani qo'llash reklama, dizayn va tovar siljishi uchun qo'shimcha xarajatlarni oshirishga, shuningdek, markazlashgan boshqarishni cheklashga olib keladi. Shuning uchun ham keyingi vaqtlarda xalqaro firmalar marketing strategiyasini ishlab chiqish va rejalashtirishda ko'proq omixta yondashuvlardan foydalanmoqda. Bu yondashuv doirasida ikki strategiya harakati muvofiqlashadi, bu esa ishlab chiqarish samaradorligini eng yuqoriga ko'tarish, firma markasini barqaror saqlash, markaz tomonidan nazoratni amalga oshirish va ayni paytda mahalliy talablarni qondirishga imkon beradi. Masalan, 3M firmasi jahon bo'yicha yarim mahsulot ko'rinishida yoki AQSh da joylashgan korxonalariga xom ashyo ko'rinishda sotiladigan tovarlarni ishlab chiqaradi. So'ngra bu mahsulot chet elga chiqariladi. Chet elda ishlab chiqarish nihoyasiga etkaziladi, tovarlar konkret mamlakat yoki mintaqadagi iste'molchining o'ziga xos talablariga muvofiq o'rab-joylanadi va belgilar qo'yiladi.

Xalqaro marketingda ham ichki bozorda bo'lgani kabi tadqiqotlar bozor segmentatsiyasiga asoslanadi, bunda segmentatsion tahlilning ikki darajasidan keng foydalaniladi. Turli milliy bozorlardagi imkonni xaridorlarning tabaqalashtirilgan tafsilotlarini aniqlash, belgilab olish bilan birga, bu bozorlarning ahamiyati dastlabki baholashdan o'tkaziladi va umuman jahon bozorining segmentatsiyasi amalga oshiriladi. Bunday turdagi segmentatsiyalashning usullaridan biri turli milliy bozorlarning belgilab olingan andazaga muvofiqligini aniqlashga asoslanadi. Bozorlarni guruhlashtirish standartlashtirilgan marketing strategiyasini qo'llashga imkon beradi. Bu usul va uning turli ko'rinishlari matritsali segmentatsiya usuli deb ataladi. Maqsadli bozorlarni tanlashning boshqa usullaridan yana statistik va klaster tahlil usullarini sanab o'tish mumkin. Statistik usullarga misol tariqasida regression modellarni ko'rsatsa bo'ladi. Bu modellarda segmentatsiya quyidagi sxema bo'yicha o'tkaziladi: erksiz o'zgaruvchi (omil-samara) va unga ta'sir ko'rsatadigan mustaqil omillar majmui belgilab olinadi. Odatda muayyan milliy bozorda aniq bir tovarning iste'moli hajmi omil-samara tarzida qabul qilinadi.

Iste'mol hajmiga ta'sir ko'rsatadigan omillar ham tahlil etilayotgan tovarning xususiyatlariga, ham tadqiq etilayotgan mamlakatning turli sharoitlariga bog'liq bo'ladi. Samarali belgining unga ta'sir ko'rsatadigan omillarga bog'liq ekanligini aniqlaydigan regression boshqarish tipi milliy bozorni u yoki bu segmentga kiritish mezoniga aylanadi.

Klaster tahlilning vazifasi esa kuzatishlar majmui asosida ob'ektlar to'plamini bir qator klasterlar (kichik to'plamlar) ga ajratishdan iborat. Bunda bir klasterga kiritilgan ob'ektlar o'xshash, turli klasterlarga tegishli bo'lgan ob'ektlar har xil bo'lishi lozim. Bunda o'xshashlik va har xillik (farqlar) jami tafsilotlar (kuzatishlar) majmui bo'yicha ko'rib chiqiladi.

Pozitsiyalash (marralash) segmentatsiyadan farq qilib, ko'p jihatlardan iste'molchining tanlashini belgilaydigan iste'mol afzalliklari va asos-dalillarini o'rganish bilan bog'liqdir.

Pozitsiyalash deganda mahsulot egallangan yoki unga ta'minlab beriladigan o'rinlarni aniqlash tushuniladi. Pozitsiya narx, iste'mol sharoitlari, dizayn va boshqa ko'rsatkichlar bilan tavsiflanadi.

Ishlab chiqarish va iste'mol strukturasi muvofiqlashtirish respublika iqtisodiyoti uchun eng dolzarb masalalardan biriga aylanmoqda. Shu munosabat bilan segmentatsiya va pozitsiyalash iste'molchiga mo'ljal olish, uni aniqlash usullari tarzida ayrim o'rtacha, tipik iste'molchidan yanada aniqroq iste'molchiga mo'ljal olishga imkon berib, milliy xo'jalik sharoitlarida, ammo asosan xalqaro munosabatlarda amaliy ma'no kasb etmoqda.

Xalqaro marketingning tovar harakati jarayonini boshqarish singari tarkibiy qismi ham alohida diqqatga sazovor. Tovar harakati deganda tovarni iste'molchiga shunchaki oddiy etkazib berishni emas, balki talabni rag'batlantirish tizimini tushunmoq kerak. Tovar harakatining oqilona yo'llarini tanlash, omborxonalarni joylashtirish, tovar jamlamalarini maqsadga muvofiqlash, ulgurji va chakana savdo operatsiyalarini birlashtirish va boshqa muammolar hal etiladigan doirada xarajatlar va olingan samaralar doimo his qilib boriladi.

Hozirgi sharoitlarda yirik savdo firmasi bu ulgurji-chakana savdo kompleksi bo'lib, omborxonalar, mintaqaviy taqsimot markazlari, qudratli transport xizmatlarining sertarmoq tizimiga ega. Jahon iqtisodiyotida mayda va o'rta savdo firmalari «franchayzing» tipidagi shartnoma munosabatlari asosida korporativ biznes doirasiga kirib bormoqda. Muomala sohasi bilan boshqarishning bu nisbatan yangi shakli ayniqsa AQSh da keng tarqaldi. Yirik sanoat yoki savdo monopoliyalari - franchayzer homiyligida shartnoma (kontrakt) asosida mayda va o'rta savdo firmalarining butun bir tarmog'i barpo etiladi. Ularning egalari franchayzer amri bo'yicha savdo-sotiq va xizmat ko'rsatish shartlarini bajarish majburiyatini oladi. Franchayzer o'z sheriklariga savdo zonasini tanlash, savdo korxonasini ochish va jihozlash, savdo xodimlarini tayyorlash ishlarida yordam beradi.

Natijada tizim tarkibiga kirgan savdo korxonalarini standartlashtirish va bir xilligi ta'minlanadi. Shartnoma tuzgan do'kondor (savdogar) franchayzerga muayyan kirish badali, shuningdek, savdodan foiz to'laydi. Bunday tizimning afzalligi shundaki, sotish imkoniyatlari kengayadi, firma ko'shimcha daromad oladi, xarajat va moliyaviy mas'uliyatning katta qismi mayda do'kondorlar hissasiga tushadi.

Savdo kapitalining to'planishi va boshqarish, tovar g'amlamalarini hisobga olish va rejalashtirish, tovarlarni saqlash va tashishdagi eng yangi yutuqlardan foydalanish natijasida rivojlangan industrial mamlakatlarda tovar harakatining uyushgan qudratli kanallari-«zanjirli tizimlar»,-deb atalmish tizimlar barpo etilgan. Ular chakana va ulgurji savdo korxonalarini, transport tizimlari, turli savdo vositachilarini qamrab olgan. Ishlab chiqarish bilan savdoning o'z savdo korxonalarini tarmog'ini barpo etish asosida birlashuvi va savdo korxonalarini bilan kontrakt munosabatlardan foydalanish jarayoni ham tez sur'atlar bilan rivojlanmoqda.

Tovarlarni sotish muammosi keskinlashgan hozirgi sharoitlarda xalqaro bozorlarda lizing-ishlab chiqarish vositalari ijarasi faol marketingning keng tarqalgan vositasiga aylanmoqda. Lizing, bir tomondan, sanoat kompaniyalarini qo'shimcha savdo yo'li bilan ta'minlaydi, natijada iste'molchilar doirasi kengayadi, ikkinchi tomondan, ishlab chiqarish dasturlarining puxtaligi, ularni bajarish uchun zarur resurslarni safarbar etish imkoniyati ancha ortadi. Xalqaro moliya lizingi katta istiqbolga ega. U xalqaro ilmiy-texnika kooperatsiyasining ishlab chiqarish va tijorat samaralarini g'oyat ko'paytirishi, hamkorlikdagi ilmiy tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlari yakunlarini joriy etishni tezlashtirishi, hamkorlikdagi ishbilarmonlik ufqlarini kengaytirishi mumkin.

## 18.5. Xalqaro marketingda iqtisodiy, siyosiy, madaniy omillar

Xalqaro iqtisodiy munosabatlar sohasida konkret bozordagi turli tovarlar marketingini ishlab chiqishga alohida e'tibor beriladi, uni yaratish mahsulot bo'yicha boshqaruvchiga topshiriladi. Uning vazifasi muayyan mamlakat bozori hajmi, aholisi, aholi tarkibi, oilalar tarkibi, daromadlari va ularning taqsimoti, raqobatda kutiladigan o'zgarishlar va boshqalar haqida ma'lumotlar olishdan iborat. Marketing dasturlari va rejalarining o'ziga xos zaruriy tomoni - bozor jarayonlaridagi turli o'zgarishlar yo'nalishlarini hisobga olgan holda ularning ko'p variantligidir. Masalan, «Royal pe kijing industriz Van Leer» golland kontsernidagi oylik operativ rejalarining 7 ta har xil variantlari tayyorlanadi: 1 tasi me'yordagi sharoit uchun; 3 tasi rejalashtirilgandan oborot tegishli 10, 20, 30% ortib ketgan holatlar uchun; 3 tasi reja 10, 20, 30% bajarilmagan hollarda foydalanish uchun mo'ljallangan.

Yaponiyada tizimli va vaziyatli tahlil natijalariga ko'ra, rejalariga tezkorona o'zgarishlar kiritish amalga oshiriladi, bu narsa ularning bajarilmasligini qoplash uchun emas, balki jahonda o'zgarib turgan sharoitlarni hisobga olish maqsadlarida qilinadi. Iqtisodiy rejalashtirish boshqarmasida energiyaning narxi o'zgarishi, dollarga nisbatan iena kursining o'zgarishi ehtimoliga va boshqa iqtisodiy o'zgarishlarga qarab, rejaning variantlari oldindan ishlab chiqiladi.

Tashqi bozorda samarali faoliyat olib borish uchun jami marketing usullaridan ijodiy o'rnini bilib foydalanish zarur. Bu o'rinda standart yondashuvlarga mutlaqo yo'l qo'yib bo'lmaydi. Chet ellik xaridorlar bilan bevosita aloqalar olib borish yoki agentlik firmalari orqali harakat qilish; tovarlar yoki litsenziyalar eksportini ularni ishlab chiqarish huquqi bilan qo'shib olib borish; bozorda mustaqil yoki konsortsiyalar tarkibida ishtirok etish; lizingdan eksportni rag'batlantiruvchi vosita tarzida foydalanish yoki tovarlarni an'anaviy sotish bilan cheklanish - bu va shunga o'xshash ko'pgina eksport shakllari bozor kon'yunkturasi va uning rivojlanishi istiqbollarni oldindan taxminlash natijasida, bozorda shakllangan amaliyotni, eksport qilinadigan tovarlar sifatini hisobga olgan holda qo'llaniladi. Natija shunday bo'lishi, kerakki, bozorga chiqqanidan keyin bir necha yil o'tsa ham mahsulot va firma yuksak raqobatbardoshligi bilan ajralib tursin.

Monopolistik yo'sinda tashkil etilgan komplekslar doirasida mavjud bo'lgan takror ishlab chiqarish jarayonlarini, rejalashtirishning g'oyat izga tushgan tartibi boy axborot ta'minotiga asoslanadi. Kompyuterlashtirish sohasining ravnaqi bilan yirik boshqaruv axborot tizimlari keng tarqaldi. Bu tizimlarning ijtimoiy bo'linmalari-marketing tadqiqotlari bo'limi jami zarur tashqi axborotlarni olish, uni tahlil etish va asoslangan xulosalar chiqarish uchun tayyorlash bilan shug'ullanadi.

Hozir ko'pchilik yirik firmalar marketing axborot tizimlariga ega. Bu tizimlar har kuni to'ldirib boriladigan ma'lumotlar banki va hududiy qurilmalar tarmog'idan iborat.

Masalan, «Xenkel» kontsernidagi shunday tizimda firmaning 400 asosiy tovar bo'yicha muomala dinamikasi, xarajatlar, foyda haqida, mamlakat va chet ellardagi jami bozorlarda ularga bo'lgan talab dinamikasi haqida 5 mln. ma'lumot to'plangan.

Hozirgi davrda tijorat asosida bozorni o'rganish bo'yicha o'z xizmatini taklif etadigan juda ko'p ixtisoslashgan firmalar va agentliklar bor. Bozor axborotlarini ayirboshlashning murakkab tizimi rivojlanmoqda. Bu tizim axborotlarning asosiy pirovard iste'molchisi bo'lgan sanoat kompaniyalarining xususiy tadqiqot ishlarini to'ldirish va engillashtirishga xizmat qiladi.

AQShdagi «Interneshn risech assoshiets» (INRA), Yaponiyadagi «Dxetro» faoliyat ko'lamini va o'nlab mamlakatlarda tarmoqlangan bo'limlari tarmog'i bilan yirik xalqaro tadqiqot firmalari orasida ajralib turadi. Jahon bozorini ko'zlab ishlashda shunday firmalar xizmatidan ham foydalanish-respublikadagi korxonalar va tashkilotlarning eng muhim vazifalaridan biridir. Bozor tadqiqotlari uchun qilinayotgan xarajatlar xalqaro operatsiyalar ko'lamiga qaraganda tezroq o'smoqda. Shu tariqa axborot-tadqiqot faoliyati tijorat yutug'ining muhim, shart-sharoitiga aylanib bormoqda. Amerika marketologlarining tasdiqlashlariga ko'ra, firma vakillarining o'zaro muloqot-aloqalaridagi an'anaviy shakllar-maxsus savdo, ko'rgazma, yarmarkalar o'tmish bo'lib qolishi lozim. Yangi mahsulot haqidagi axborot (texnik tafsiloti, o'lchamlari, navi va boshqalar)lar, ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilar to'g'risidagi ma'lumotlar, savdodagi zaxiralar va taqsimot yo'llari to'g'risidagi jami axborot savdo palatalarining ma'lumotlar bankiga joylashtiriladi. Muayyan tijorat qarorini qabul qilish-mahsulot xarid qilish, keltirish, omborga joylash, tovarlarni sotish uchun maxsus dastur yordamida ma'lumotlar bankiga murojaat qilish kifoya, elektronika qarorni tayyorlash va uni qabul qilishning uddasidan jadal chiqadi.

Marketing bo'yicha axborotlarni olishda, marketing tadqiqotlari o'tkazishda va mutaxassis kadrlar-marketologlar tayyorlashda marketing va firmalarning tashqi iqtisodiy faoliyatini rivojlantirishga yordam beradigan xalqaro va milliy tashkilotlar muhim ahamiyat kasb etadi. Xalqaro marketing tashkilotlari Evropa jamoatchilik fikri va marketing tadqiqotlari jamiyati (ESOMAR) jahondagi nufuzli tashkilot bo'lib, firmalarning marketingta doir faoliyatini rivojlantirish va marketing tadqiqotlarini o'tkazishga katta ko'mak beradi.

Ustaviga ko'ra ESOMAR yuridik shaxs, Lozanada ro'yxatga olingan va tijorat maqsadlarini ko'zlamaydi: Uning mablag'lari a'zolik badallari (60%), kongress va seminarlar o'tkazishdan tushadigan daromad (17%), o'z nashrlarini sotish (10%), banklarga qo'yilgan mablag'lardan keladigan daromad (8%), reklama faoliyatidan tushadigan mablag' (5%)lardan tashkil topadi.

ESOMAR firmalarda marketing faoliyati bilan shug'ullanadigan mutaxassislar o'rtasida aloqalar o'rnatish, eng samarador marketing tadqiqotlarini yoyish, shuningdek, bozor faoliyatida axloq normalari, qoidalarini joriy etish va unga rioya etish maqsadlarini ko'zlaydi.

Bu tashkilotga faqat marketing sohasidagi mutaxassislar a'zo bo'lib kirishlari mumkin. A'zolik yakka tartibda va pullik. Marketing xizmati ko'rsatadigan maslahatchilar ham (66%), shu xizmatdan foydalanuvchilar ham (34%) jamiyat a'zolari qatoriga kiradi. Maslahatchilar orasida tijorat asosida marketing masalalari bo'yicha ish olib boradigan 200 dan ortiq eng mashhur tadqiqot tashkilotlari, shuningdek, reklama agentliklari, eng yirik sharbiy Evropa va xalqaro nashriyotlar, teleradiokompaniyalar bor.



Bu jamiyat xizmatidan foydalanuvchilarning aksariyat qismi sanoat korporatsiyalari, banklar, transport va savdo kompaniyalarining oliy va o'rta bo'g'inidagi boshqaruvchilar (a'zo-foydalanuvchilarning 89%), bo'lib, ular o'z firmalarida marketing faoliyati uchun bevosita javob beradilar.

ESOMARning asosiy faoliyati har yili kongresslar va seminarlar o'tkazishdan iborat. Kongress majlislarida firmalarning marketing faoliyatidagi eng yangi usullarni tadqiq etishga bag'ishlangan 30-40 ma'ruza tinglanadi. Kongressda seminar majlislardan tashqari, marketing faoliyatining aniq bir amaliy muammolari bo'yicha ixtisoslashtirilgan xizmatlar doirasida ham majlislar uyushtiriladi. Yiliga 5-6 marta bir qadar tor masalalarga bag'ishlangan seminarlar o'tkaziladi. Ularda odatda 800-900 kishi qatnashadi. ESOMAR «Yuropion Risyoch» jurnali nashr etadi (yiliga 6 soni chiqadi). Jurnalda marketing masalalari bo'yicha nazariy va amaliy tadqiqotlar, marketing bo'yicha maxsus adabiyotlar haqida qisqa xabarnomalar e'lon qilinadi. Bundan tashqari, ESOMAR kongress va seminarlar materiallarini, xalqaro va milliy marketing tashkilotlari haqida «ESOMAR XEND» ma'lumotnoma, marketing bo'yicha atamalar lug'atlari nashr etadi.

Evropa sanoat sohasida band bo'lgan mutaxassislar marketing uyushmasi (EVAF) xalqaro kasaba tashkiloti, bu tashkilot sanoat va savdo firmalari, davlat tashkilotlari va o'quv yurtlarida ishlayotgan va ayni paytda sanoat tovari bozorlari tadqiqoti bilan shug'ullanadigan shaxslarni uyushtiradi.

Uyushma 1965 yilda sharbiy Evropadagi 10 mamlakatda sanoat tadqiqotlari marketingi sohasida ishlaydigan bir guruh mutaxassislar tomonidan tuzilgan.

80-yillarning o'rtalarida uning tarkibida sharbiy Evropadagi 20, boshqa qitalardagi 10 mamlakatdan 700 a'zo bor edi. Hozirgi davrda uyushmaga a'zo bo'lish uchun belgilangan badal to'lanishi kerak. Avtomobillar, ximiya tovarlari, qurilish materiallari, tsellyuloza-qog'oz, to'qimachilik va boshqa mahsulot bozorlarining rivojlanish tendentsiyalarini o'rganish va oldindan taxminlash uslubiyatiga katta e'tibor beriladi. Uyushma quyidagi yo'nalishlar bo'yicha faoliyat olib boradi:

-davlatlararo, tarmoq o'quv va boshqa marketing tashkilotlari o'rtasida hamkorlikni rivojlantirish;

-firmalarning marketing faoliyati, marketing masalalari bo'yicha tadqiqot va maslaxat ishlarini boshqaruvchi rahbarlar o'rtasida aloqalarni kengaytirish;

-marketing tadqiqotlari o'tkazish sohasida mutaxassislar tayyorlash masalalari bo'yicha fikr almashuvlar standartlar va sanoat mahsulotlari sifatini takomillashtirish, marketing tadqiqotlari o'tkazishda ahloq qoidalariga rioya qilish masalalari muhokamasi;

-bozor prognozlari, statistika axborotlaridan foydalanish masalalarida tajriba, axborot, fikr-mulohazalar almashishga yordam ko'rsatish;

-a'zolarini ularga zarur axborotlar bilan muntazam ta'minlab turish.

Uyushma faoliyatining asosini kongresslar, xalqaro konferentsiyalar, xalqaro va milliy simpoziumlar o'tkazish tashkil etadi. Uyushma o'z nashrlariga ega: yiliga 4-5 marta o'tkazilgan eng so'nggi tadbirlar haqida, kelgusidagi tadbirlar o'tkaziladigan sanalar va rejalar e'lon qilinadigan byulleten; Uyushma a'zolarining nomlari va manzilgohlari, ularning faoliyat sohalari haqida axborotlar e'lon

qilinadigan ma'lumotnoma (xalqaro konferentsiyalar materiallari alohida kitob holida nashr etiladi).

Amerika marketing uyushmasi 1937 yili tashkil etilgan eng yirik milliy marketing tashkilotlaridan biri, uning 50 mingdan ortiq a'zosi va 300 kasaba uyushmasi bor, ulardan 240 tasi universitetlar va kollejlarda ish olib boradi. Uyushmaning asosiy maqsadlari:

- marketingning nazariy asoslari va amaliyotini ishlab chiqish, asosiy marketing tamoyillarini ifodalab berish, marketing tadqiqotlarini o'tkazish uslublarini takomillashtirish;

- marketing bo'yicha faoliyat sohasida va boshqa muassasa xodimlari o'rtasida hamkorlikni kuchaytirishga yordam berish; marketolog mutaxassislar tayyorlash va ularning kasb mahoratini yuksaltirish;

- marketing faoliyatini amaldagi qonunchilik hamda marketing faoliyatida qabul qilingan muayyan umumxloqiy normalarga muvofiq bo'lishini ta'minlash.

Uyushma konferentsiyalar, seminarlar, «davra suhbatlari» o'tkazish bilan bir qatorda katta noshirlik faoliyati bilan ham shug'ullanadi. Jahonga mashhur jurnallar: «Ekologiya muammolarida marketing», «Jornel of marketing», «Jornel of marketing riserch»; «Marketing nyuz» gazetasi, shuningdek, kitoblar, risolalar, marketing nazariyasi va amaliyotining aniq masalalari bo'yicha axborot materiallari nashr qiladi. Uyushmaga a'zolik yakka tartibda va marketolog mutaxassislarning malaka darajasi hamda kirish badali miqdoriga qarab tabaqalashtirilgan.

Angliya marketing tashkilotlaridan «Sanoatda marketing tadqiqotlari bo'yicha mutaxassislar uyushmasi (IMRA), «Bozor tadqiqotlari jamiyati» (MRS) va «Marketing instituti»ni sanab o'tish mumkin. Bu tashkilotlarning maqsad va vazifalariga o'z a'zolarini marketing masalalari bo'yicha axborot va sanoat tarmoqlari bo'yicha joriy iqtisodiy axborot bilan ta'minlash, ijtimoiy-iqtisodiy va boshqa tadqiqotlar o'tkazish, marketolog mutaxassislar tayyorlash kiradi. Yaponiyada Marketing akademiyasi,

Yaponiya Marketing uyushmasini tashkil etgan. Bu uyushma marketolog olimlar bilan sanoat kompaniyalari vakillari o'rtasida mustahkam foydali aloqalarni o'rnatishga, ularning korxonalarida marketing faoliyatini rivojlantirishga yordam berish maqsadlarini ko'zlaydi. Uyushma muntazam o'tkaziladigan simpozium, seminarlarda ishtirok etadi, noshirlik ishi bilan shug'ullanadi.

Notijorat yo'nalishidagi jamoatchilik tashkiloti bo'lgan Hindiston marketing va boshqaruv instituti ham xuddi shunday negizlarda ish olib boradi. Institut milliy, davlat tashkilotlari namoyondalari, hind firmalarining marketing, kollejlarda, o'quv-tadqiqot muassasalari, shtatlar tashkilotlari vakillarini birlashtiradi.

## **Tayanch iboralar**

- Valyuta
- Xalqaro marketing
- Tashqi bozor
- Kvota
- Litsenziyalash
- Tariflanmagan to'siqlar
- Chetdan to'g'ridan-to'g'ri investitsiyalash
- Qo'shma tadbirkorlik faoliyati
- Bojxona tarifi
- Transnatsional kompaniya
- Eksport
- Iqtisodiy birlashma
- Embargo

### **O'z-o'zini tekshirish uchun savollar:**

1. Xalqaro marketing muhitini baholashda firma uchun eng zarur davlatning iqtisodiy shart-sharoitini o'rganish fikrini ta'riflab bering.
2. Chet el bozoriga chiqishda qanday bosqichlarni o'tishga to'g'ri keladi? Misol keltiring.
3. Chet el bozorlarida sotiladigan mahsulot narxi, ichki bozor narixidan past turadi. Nima sababdan?
4. Tashqi bozorga qanday usullar bilan chiqiladi?
5. Xalqaro savdo nima?
6. Jahon xo'jalik tarkibi necha qismdan iborat?
7. Tashqi bozorga chiqishga qanday omillar ta'sir etadi?
8. Xalqaro marketingda iqtisodiy omillarga nimalar kiradi?

## Adabiyotlar ro'yxati

1. G'ulomov S.S. Marketing asoslari. O'quv q'llanma./S.S.G'ulomov. – T.: ToshDAU, 2000.–326s.
  2. Sharifxqjaev M, Abdullaev Yo. Menejment. Darslik./ M.Sharifxqjaev – T.: O'qituvchi. 2002.
  3. Kosimov F.M. Menedjment: Oliy o'quv yurtlari uchun darslik./F.M.Kosimov. – T.: O'zbekiston, 2002.
  4. G'ulomov S.S. Menejment: boshqaruv san'ati, nazariyasi va amaliyoti. O'quv q'llanma./S.S.G'ulomov. – T.: ToshDAU, 2002.–318 s.
  5. Kotler F. Marketing. Menedjment.11 izd. (Seriya “Teoriya i praktika menedjmenta”). Uchebnik./F.Kotler. – B.m.: SPB: Piter, 2004. – 800 s.
  6. Sabirdjanova D.K. Uchebnoe posobie./D.K.Sabirdjanova. -T.: TFI, 2003. – 210 b.
  7. Sabirdjanova D.K. Marketing. Uchebnoe posobie./ D.K.Sabirdjanova. -T.: TFI, 2004. – 186 b.
  8. Marketing (O'quv q'llanma)/ Sh.To'laganova, U.Boymatova, B.Sulaymonov. - T.: TMI, 2004. – 154 s.
  9. Menejment va marketing asoslari bo'yicha me'yoriy hujjatlar.
  10. Fatxutdinov R.A. Innovatsionniy menedjment. Uchebnik 2-e izd./R.A. Fatxutdinov. – M.: Biznes-shkola, Intel-Sintez, 2000.
  11. Organizatsiya vneshneekonomicheskoy deyatelnosti (osobennosti menedjmenta): Ucheb. posob./Yu.M.Baxramov. – M.: Lan, 2001.–448s.
- Dodaboev Yu.T. Marketing: Uchebnoe posobie/Yu.T.Dodobaev, A.S.Kucharov. T., 2002. – 141 s.