

**Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим  
вазирлиги**

**ТОШКЕНТ МОЛИЯ ИНСТИТУТИ**

**Ё.Абдуллаев  
Ш.Туляганова**

**МЕНЕЖМЕНТ ВА МАРКЕТИНГ АСОСЛАРИ**

**Ўқув қўлланма**

**(барча бакалавриат йўналишлари учун)**

**Тошкент-2006**

## Кириш

“Менежмент ва маркетинг асослари” фанининг ўқитишдан мақсад талабаларда бошқариш муаммоларига қизиқиш уйғотиш, амалий ташкилотчилик фаолиятига иштиёқ туғдиришдир. Чунки ҳозир бошқариш асосларини ўрганаётган талабалар келгусида бошқариш тизимининг ходимлари, кичик ва ўрта, катта жамоаларнинг раҳбарлари, корхона ҳамда фирмаларни иқтисодий, ижтимоий, ташкилий-техник фаолиятининг турли соҳаларини бошқариш бўйича лойиҳалар, тадбирлар ишлаб чиқувчилар бўлиб этишадилар. Бошқариш тизимини такомиллаштириш юзасидан тадбирлар ишлаб чиқиш ҳам уларнинг зиммасига тушади.

Менежмент ва маркетинг асослари жамиятнинг иқтисодий негизи билан ўзаро боғлиқ ҳолда кўриб чиқиш лозим, бунда бошқаришнинг икки томони ҳисобга олинади: ташкилий-иқтисодий ва техник-иқтисодий.

Менежмент ва маркетингнинг асоси унинг объектив иқтисодий, ижтимоий ва бошқа қонунларга таянган асл илмийлигидир. Бу қонунларни маълум шароитларда ўқиш ва ўрганиш, хўжалик раҳбарлари Республика халқ хўжалигини бошқаришнинг стратегияси ва тактикасини аниқлайди.

Менежмент ва маркетингнинг давлат миқёсидаги энг пировард мақсади бўлиб, кучли демократик ҳуқуқий давлат ва барқарор бозор иқтисодиётига асосланган ижтимоий йўналтирилган жамият куришдир.

Иқтисодий ислохотларни олға суриш, иқтисодни умумжаҳон хўжалигига кириб бориши учун бошқарув муносабатлари механизмини мукамал билиш керак.

Талабаларга тавсия қилинган бу фаннинг мақсади менежмент ва маркетинг асослари тушунчасининг асосий ғояларини етказиб бериш ва барча бакалавр талабаларига бозор иқтисодиёти шароитида бошқарув сир-асрорларини ўргатиш, уни таҳлил қилиш ва келиб чиққан муаммоларни тўғри еча билиш йўлларини ўргатишдан иборатдир.

Мазкур фанни ўргатиш вазифаси қуйдагилар:

-талаба бу фанни ўрганиш бозорни бошқариш ва ташкил этиш асосларини ўзлаштириш;

-қарорларни қабул қилишда назарий ва амалий кўникмаларига эга бўлиш;

-менежерларни танлаш ва тайёрлаш учун умумий билимга эга бўлиш;

-халқаро иқтисодий муносабатларда менежментни илмий назариялари асосида Ўзбекистонда ташқи ва ички бозор фаолиятини бошқариш тизимини ўрганиш;

-халқаро бозор иқтисодиёти муносабатларида бошқарувнинг ташкилий асосларини ўрганиш;

-менежмент услублари асосида бошқарув фаолиятини тартибга солиш.

-халқаро бозор иқтисодиёти муносабатларнинг ташкилий асосларини ўрганиш;

-маркетологларни танлаш ва тайёрлаш учун умумий билимга эга бўлиш;

-маркетинг услублари асосида бозор фаолиятини бошқариш тизимини ўрганиш;

-халқаро бозор иқтисодиёти муносабатларнинг ташкилий асосларини ўрганиш;

-маркетинг услублари асосида бозор фаолиятини тартибга солиш;

-халқаро иқтисодий муносабатларда менежментни илмий назариялари асосида Ўзбекистонда ташқи ва ички бозор фаолиятини бошқариш тизимини ўрганиш.

“Менежмент ва маркетинг асослари” фани бошқариш ва бозорни ўраниш тўғрисидаги билимлар мажмуасидир. У ижтимоий-иқтисодий, ҳуқуқий, кибернетика ва бошқа фанлар билан алоқадордир.

“Менежмент ва маркетинг асослари” фани Тошкент Молия институти бакалавриат йўналишидаги барча мутахассисликларида ўқитилади.

## 1-мавзу. Бошқаришнинг мақсади ва вазифалари

### 1.1. Бошқаришнинг мақсади ва унинг турлари

**Мақсад** - бу муддао, мурод, яъни у ёки бу ниятга эришмоқ учун кўзда тутилган муштарак орзу. Айнан, шу мақсад киши фаолиятини, ўз орзуларини ушалишига йўналтиради. Биз дастлаб ўзимизнинг олдимизда турган мақсадимизни аниқлаб оламиз, сўнгра эса шу мақсадимиз:

- бўлажак ҳаракатларимизни олдиндан аниқлаб беради;
- фаолиятимизнинг устувор йўналишини белгилайди;
- фаолиятимизни аниқ соҳа, ишга йўналтиради;
- у ёки бу фаолиятимизнинг зарурлик даражасини белгилаб беради;
- пировард натижамизнинг баҳолаш меъёрини белгилайди ва ҳ.к.

Мақсаднинг илмий асосланганлиги ва тўғри белгиланганлиги бошқариш учун ўта зарур. Чунки айнан шу мақсадга биноан:

- бошқариш функциялари;
- бошқариш усуллари;
- бошқаришнинг тузилмавий таркиби;
- лавозимларни белгилаш ва кадрларни танлаш каби муҳим масалалар ечилади.

Бошқарув мақсади қуйидаги талабларга жавоб бериши лозим.

### **Бошқарув мақсадига қўйиладиган асосий талаблар**

- |   |  |
|---|--|
| Мақсад бир маъноли ва аниқ бўлиши керак.                            | • Агар сиз қаёққа боришни билмасангиз, у ҳолда бирор йўлни танлашга ҳам ҳожат қолмайди.  |
| Мақсад реал ва бажарилиши мумкин бўлиши керак.                      | • Қайси томонга сузишни аниқ мақсад қилиб олмаган елканли қайиққа ҳеч қандай шамол ҳам ҳамроҳ бўла олмайди.  |
| Мақсад миқдоран ўлчовга эга бўлиши керак.                           | • Мақсад - бу навбатдаги босқичда “жанг”, билан забт қилинадиган бамисоли чўққидир. Буни зинҳор унутмаслик даркор. Шу “жанг”да ғолиб чиқиш учун бажарилиши мумкин бўлган реал мақсадни ўз олдимизга қўйишимиз керак. Ундан ортиқча ҳам, кам ҳам эмас, вассалом.  |
| Мақсад барча бажарувчиларга тушунарли бўлмоғи даркор.               | • Миқдоран ўлчовга, меёрга эга бўлмаган мақ-сад - бу сароб. Бу талабга риоя қилмаслик режалаштирилган мақсаднинг олдиндан бажарилмаслигига замин тайёрлаш демакдир.  |
| Мақсад бўлимлар ва масъуллар бўйича деталлаш-тирилган бўлиши керак. | • Мақсад, уни бошқариш тамойиллари, пиро-вард натижа барчаси тушунарли ва ёзма равишда уларга содда тилда етказилиши керак.  |
| Мақсад кўп қиррали бўлиши керак.                                    | • Мақсад ҳар бир фаолият тури, ҳар бир масъул шахс бўйича майда-чуйдасигача батафсил тақсимлаб чиқилган бўлиши лозим. Шундагина бу мақсаднинг ижро қилиниш даражасини аниқ назорат қилиш мумкин.<br>• Бу - умумий, бош мақсаднинг хусусий ва якка мақсадларга бўлинишини, <b>“Мақсадлар шажараси”</b> (дерево целей)ни тузишни талаб қилади. |

Бошқариш мақсадлари жуда ҳам хилма-хилдир. Бу эса уларни муайян тархда туркумлашни тоқазо этади.

## Мақсад турлари

Умум жамият миқёсидаги муносабатларни акс эттиришига қараб.

- сиёсий мақсадлар
- иқтисодий мақсадлар
- социал мақсадлар
- маърифий – маънавий мақсадлар
- халқаро муносабатлар соҳасидаги мақсадлар ва бошқ.

Бошқариш поғоналари (даражалари)га қараб.

- Худудий бошқариш мақсадлари:
  - мамлакат мақсадлари;
  - вилоят мақсадлари;
  - туман мақсадлари;
  - қишлоқ мақсадлари;
  - ишлаб чиқариш мақсадлари;
  - халқ хўжалиги мақсадлари;
  - тармоқ (сектор) мақсадлари;
  - корхона (фирма) мақсадлари;
  - яқка ходим мақсади.

Амалга ошириш муддатига қараб.

- жорий мақсадлар;
- истиқболдаги (перспектив) мақсадлар;
  - узлуксиз (кундалик) мақсадлар;
  - фурсатли мақсадлар;
  - бир марталик мақсадлар;

Бошқаришнинг содир бўлишига қараб.

- Пировард мақсадлар;
- ораликдаги мақсадлар;
  - оддий, анъанавий мақсадлар;
  - муаммоли мақсадлар;
  - инновацион мақсадлар;

Кутиладиган натижаларга қараб.

Мураккаблик даражасига қараб.

Мазкур туркумланишдан кўриниб турибдики, мақсадлар ўзаро боғлиқ бўлиб, муайян иерархияга, яъни юқори ва қуйи мақсадларга эга бўлиши, бир мақсад эса бошқа бир мақсадга бўйсиниши мумкин.

**Жорий мақсадлар** деганда бир йил ичида, квартал, бир ой мобайнида ва ундан ҳам камроқ муддат ичида амалга ошириладиган мақсадлар тушунилади. Масалан, корхона бўлимлари олдида бир йил ичида қуйидаги функционал жорий мақсадлар қўйилган бўлиши мумкин.

## Жорий мақсадлар

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| Ишлаб чиқариш бўлимлари. | • Корхона маҳсулоти таркибига “х” номли янги маҳсулотни ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш;         |
| Технология бўлими.       | • “х” маҳсулотини ишлаб чиқариш бўйича янги технологияни жорий қилишни яқунлаш;              |
| Тадқиқот бўлими.         | • “х” КВТ қуввати эга бўлган маҳсулот моделини ишлаб чиқариш;                                |
| Меҳнат бўлими.           | • “А” маҳсулот турини битта ишчига тўғри келадиган ишлаб чиқарилишини “х” донага кўпайтириш; |
| Маркетинг, сотиш бўлими. | • Маҳсулот сотиш ҳажмини “А” сўмга кўпайтириш;   |
| Молия бўлими.            | • Фойдани “х” сўмга кўпайтириш;  |
|                          | • Қарздорликни “х” сўмгача камайтириш;   |
|                          | • Акциядан олинadиган даромадни “х” сўмга кўпайтириш;  |
| Социал бўлим.            | • Маҳаллий ҳокимиятга “п” сўмлик маблағ ажратиш.   |
| Экология бўлими.         | • Атмосферага чиқариб ташланадиган чиқиндиларни “х” м <sup>3</sup> га камайтириш.            |

Мақсадларни белгилашга **жорий мақсадлар** нуқтаи назаридан ёндошув, яъни ҳар бир бўлинма мақсадлари, уларни бажариш муддатлари, аниқ ижрочилар, аниқ мақсадли тадбирлар, ресурслар манбалари, белгиланган тадбирлар бажарилишининг асослаб берилиши барча бўғинлар ва даражаларда бошқариш ишончлилигини ошириш учун кафолат беради, бутун бошқариш аппарати ҳаракатларининг пухта бўлишини белгилайди.

**Истиқболдаги (перспектив) мақсадлар** деганда беш йиллик ёки ундан кўпроқ давр мобайнида амалга ошириладиган мақсадлар тушунилади. Масалан, республикамизда ишлаб чиқилган “Кадрларни тайёрлаш миллий дастури”ни рўёбга чиқаришдек улугвор мақсад қўйидаги уч босқичдаги муддатни ўз ичига олади:

• **1997-2001** - Мавжуд кадрлар тайёрлаш тизимининг ижобий салоҳиятини сақлаб қолиш асосида ушбу тизимни ислоҳ қилиш ва ривожлантириш учун ҳуқуқий кадрлар жиҳатдан, илмий-услубий, молиявий-моддий шарт-шароитлар яратиш.

• **2001-2005** - Миллий дастурни тўлиқ рўёбга чиқариш, меҳнат бозорининг ривожланиши ва реал ижтимоий-иқтисодий шароитларни ҳисобга олган ҳолда унга аниқликлар киритиш.

• **2005** ва ундан кейинги йиллар - тўпланган тажрибани таҳлил қилиш ва умумлаштириш асосида мамлакатни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш истиқболларига мувофиқ кадрлар тайёрлаш тизимини такомиллаштириш ва янада ривожлантириш<sup>1</sup>.

**Узлуксиз мақсадлар** деганда ҳар куни қабул қилинадиган ва амалга ошириладиган одатий мақсадлар тушунилади. Масалан, меҳнат унумдорлигини

<sup>1</sup> Қаранг: Ўзбекистон Республикаси “Кадрлар тайёрлаш миллий дастури. Т. 1997, 40-41 бетлар.

ўстириш, интизомни мустаҳкамлаш, маҳсулот таннархини пасайтириш, маҳсулот сифатини ошириш кабилар мунтазам, кунда талаб қилинадиган мақсадлардир.

**Фурсатли мақсадлар** деганда бирор бир муаммони ҳал этиш зарурияти туғилган ҳолларда пайдо бўладиган мақсадлар тушунилади. Масалан, корхонани қайта ускуналаш, жиҳозларни янгилаш, ишлаб чиқаришнинг ихтисослашувини ўзгартириш гоҳо ишлаб чиқаришнинг иқтисодий заруриятига қараб пайдо бўлади.

Бошқариш жараёнида **бир марталик мақсадларга** ҳам зарурият туғилиши мумкин. Бундай мақсадлар, одатда, корхона учун қутилмаган, фавқулодда вужудга келган муаммони ечиш учун ўртага қўйилади. Бу мақсад, масалан, табиий офат юз берган ҳолда шу офатни бартараф қилиш учун зарурий маблағни ажратиш кўринишида бўлиши мумкин.

Бошқаришга мақсадли ёндошув намоёндалари барча мақсадларни қуйидаги тўртта гуруҳга бўлишади:

- *оддий қотиб қолган анъанавий мақсадлар;*
- *муаммоли мақсадлар;*
- *инновацион мақсадлар;*
- *ходимлар малакасини, маҳоратини ошириш бўйича мақсадлар;*

**Биринчи гуруҳдаги** мақсадлар ҳар кун қабул қилинадиган ва амалга ошириладиган одатий мақсадлар бўлиб, уларнинг бажарилишини таъминлаш тегишли бўғиндаги раҳбарнинг бевосита бурчига киради. Масалан, маркетинг бўлимнинг бошлиғи олдида қуйидаги мақсад қўйилган бўлиши мумкин:

“Ойнинг охиригача жорий йилнинг сўнгги кварталда сотилган товарларнинг таҳлилин қилиш ва тегишли хулосалар ясаш”. Бу анъанавий мақсаддир.

**Иккинчи гуруҳдаги** мақсадлар одатий мақсадлардан фарқ қилади. Бу мақсадлар корхонага ва айрим ходимга қийинчиликлар туғдиради. Масалан, маҳсулотга бўлган талабнинг тўсатдан кескин пасайиши ва сотиш ҳажмининг камайиши, табиий равишда корхонанинг оладиган фойдасига салбий таъсир кўрсатади. Шундай бир шароитда корхона раҳбари олдида вазиятни ўзгартириш, сотиш ҳажмини, айтайлик, икки ой ичида кескин кўпайтиришдек мураккаб масала туради.

Бу мақсад **муаммоли мақсаддир**. Чунки сотиш ҳажмини қисқа муддат (2 ой) ичида кескин кўпайтириш:

- *маҳсулотга бўлган талабнинг кескин пасайиши сабабларини аниқлашни;*
- *қўп омилли корреляцион - регрессион таҳлилни амалга оширишни;*
- *энг мақбул қарорлар қабул қилишни тақоза этади.*

Бунга бош қотириш, ақлни ишлатиш керак бўлади.

**Инновацион мақсадлар** – бу янги маҳсулотни ишлаб чиқариш, янги технологияни жорий қилиш бўйича қўйиладиган мақсадлардир. Масалан, тадқиқот бўлими ходимларининг мақсади қуйидагича бўлиши мумкин: “1



июлгача экспорт учун мўлжалланган уч турдаги янги маҳсулотни сановдан ўтказишни таъминлаш”.

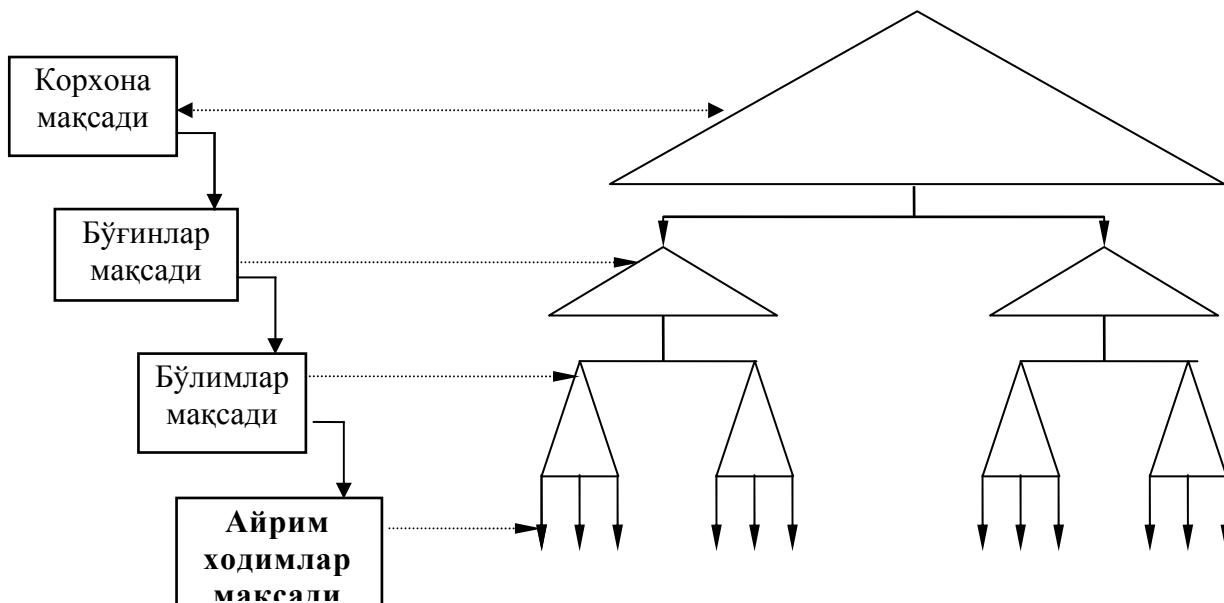
Мақсад қанчалик мураккаб бўлса, шунчалик у бошқарувчи учун муаммоли ёки инновацион бўлиши мумкин. Бироқ, бир мақсаднинг ўзи биров учун оддий, бошқа учун муаммоли, хатто инновацион бўлиши мумкин. Биринчи ҳолда раҳбар ўша мақсадни ечиш усуллари мукамал билади, яъни бунинг учун унинг билими, маҳорати етарли бўлиб, уни ҳеч қандай қийналмай ечади. Бошқа раҳбар эса у мақсадни ўзи учун мураккаб ва муаммоли тариқада қабул қилади.

Масалан, маркетинг бўлими ходими учун “кварталда сотиладиган товарлар таҳлилини қилиш” оддий бир иш бўлса, сотиш бўлимидаги ходим учун бу иш муаммо бўлади.

**Тўртинчи гуруҳ мақсадлар** - бу корхона ходимлари малакасини ошириш соҳасидаги мақсадлар бўлиб, улар узоқ муддатли (стратегик) режа асосида мунтазам равишда амалга оширилиб борилади. Масалан, “3-5 йил ичида корхона ходимларнинг 20 фоизини малакасини ошириш”.

Корхона умумий мақсадининг самарадорлиги якка, яъни ҳар бир ходим мақсадининг қанчалик тўғри аниқланганлиги ва нақадар самарали адо этилганлигига боғлиқ бўлади. Шу сабабли ҳар бир ходим олдида қўйладиган мақсадга нисбатан қуйидаги талаблар қўйилади.

- Ходим мақсади юқори бўғиндаги бўлимлар мақсадига бўйсиниши, унга мос бўлиши керак. Образли қилиб айтганда айрим ходимларнинг мақсадлари юқори поғонадаги (хусусий, локал, умумий) мақсадлар қаноти (каскади) остида бўлиши керак (2.1-схема).



2.1-схема. Мақсадлар каскади (поғоналари).

Шундагина якка мақсадлар корхона мақсадининг самарали бўлишига хизмат қилади.

- *ходим ўз олдига қўядиган мақсадларнинг сони 4 тадан 8 тагача бўлиши, ундан ошмаслиги керак. Агар уларнинг сони бундан ошса, у ҳолда ходим кутган натижасини ололмайди, оқибатда корхонанинг умумий мақсадига путур етказилади.*
- *якка мақсаднинг ҳам пировард натижаси ва аниқ муддати белгиланган бўлиши керак. Акс ҳолда у мавҳумликка юз тутади.*
- *режалаштириладиган мақсад қийинчилик билан эришиладиган, шу билан бирга, амалга ошириш мумкин бўлган даражада бўлиши керак.*

Умуман ҳар бир киши ўз мақсадига эришишнинг энг оғир ва мураккаб йўлини танлаши керак. Ҳар доим ҳам ўз мақсадининг жуда осонлик билан ҳал бўлишига умид боғламаслиги даркор.

Шундагина у ҳар қандай кутилмаган муваффақиятсизликка тайёр бўлади, дарровгина тушкунликка тушмайди.

Аmmo масаланинг бошқа томони ҳам бор. Агар мақсад мураккаб бўлиб, унинг устига-устига бажарилиши гумон бўлса, бундай ҳол ҳам бошқаришни ижобий натижаларга эришишдан маҳрум этади.

- *Ҳар қандай мақсаднинг самарадорлиги эришилган натижага тўғри баҳо берилишига ва уни рағбатлантириш даражасига боғлиқ. Агар эришилган натижага адолат юзасидан баҳо бериш ва уни тегишли равишда рағбатлантириш одат тусига кирган бўлса, у ҳолда бу корхонада ўрнатилган бошқариш усули равнақ топиб бораверади.*

Мақсад, хусусан, умумий (бош) мақсад жуда кенг қамровли ва ўта мураккаб категориядир. Унга қуйидаги сифатлар хос:

- *тобъе бўлишлик;*
- *ёйиб бўлишлик;*
- *ўзаро муносабат (боғланиш)да бўлишлик;*

**Мақсаднинг тобъелиги** деганда мақсадни қўйиш ва уни амалга оширишнинг мавжуд шарт-шароитларга боғлиқлиги, ёхуд стратегик мақсаднинг қатор тактик мақсадларга, истиқболдаги мақсаднинг эса ўрта ва қисқа муддатли мақсадларга боғлиқлиги, бир мақсаднинг бошқа мақсадга бўйсиниши тушунилади.

**Мақсаднинг ёйиб бўлишлиги** сифати деганда унинг

- *ўз моҳияти бўйича;*
- *амалга ошириш даври (вақти) бўйича;*
- *погоналар бўйича;*
- *бўгинлар ва ҳоказалар бўйича бир қатор локал ва хусусий мақсадларга ёйилиши тушунилади.*

**Мақсаднинг ўзаро муносабат (боғланиш)да бўлишлик** сифати деганда унинг муҳимлиги жиҳатдан ранжирланиши, тартибланиши тушунилади. Мақсаднинг бу жиҳати барча локал, хусусий ва якка мақсадларни устуворлиги бўйича тартибланиш, шунингдек мазкур мақсадларни амалга ошириш бўйича аниқ амалий тадбирларни ишлаб чиқиш имконини беради.

Мақсаднинг муайян иерархияга эга эканлиги, яъни бир мақсаднинг бошқа бир мақсадга бўйсиниши (тобъе бўлиши), юқори мақсаднинг қуйи мақсадларга эга бўлиши (ёйиб бўлишлиги), мақсадларнинг бир-бири билан ўзаро муносабатда бўлиши уларни қандайдир бир тартибга солиш заруриятини туғдиради. Бундай вазифани бажариш учун менежмент фанида “мақсадлар шажараси” деб аталган махсус усул қўлланилади.

## 1.2. “Мақсадлар шажараси” ва унинг моҳияти

“Мақсадлар шажараси” – бу мақсадлар билан уларга эришиш воситалари ўртасидаги алоқанинг график тасвиридир. У бўлажак воқеалар ўзаро алоқасининг тўла манзарасини тасаввур қилиш, конкрет вазифалар рўйхатини олиш ва уларнинг нисбатан муҳимлиги тўғрисидаги ахборатга эга бўлиши имконини беради. У ташкилий структура билан мақсадлар структураси ўртасида мослашувни вужудга келтириш йўли билан мақсад топшириқларини бевосита ижрочиларга етказишни таъминлайди.

“Мақсадлар шажараси” иерархиялар кўринишидаги бир неча даражалардан:

- бош мақсад;
- I даражали кичик (асосий) мақсадлар;
- II даражали кичик мақсадлар ва ҳоказолардан ташкил топади.

“Мақсадлар шажараси” нинг таҳлилий ишланмасини мамлакатимиз олдига қўйилган бош мақсаднинг қатор локал мақсадларга боғлиқлиги мисолида кўришимиз мумкин.

1991 йилнинг 31 августида Ўзбекистон Рспубликасининг давлат мустақиллиги эълон қилинди. Шундай бир шароитда республикада давлат ва иқтисодиётни қайта қуришининг **бош мақсади** Президентимиз И.Каримов томонидан қўйидагича аниқлаб берилди:<sup>2</sup>

Пировард мақсадимиз ижтимоий йўналитирилган барқарор бозор иқтисодиётига, очиқ ташқи сиёсатга эга бўлган кучли демократик ҳуқуқий давлатни ва фуқаролик жамиятини барпо этишдан иборатдир.

Бу мақсад ниҳоятда мураккаб ва кўп қирралидир. Унинг амалга оширилиши сиёсий, иқтисодий, маънавий, ҳуқуқий соҳалардаги асосий мақсадларга эришилишига боғлиқ. Шу сабабли бош мақсадга (БМ) эришишнинг аниқ йўналишлари белгилаб олинди ва қўйидаги тўрт гуруҳдаги биринчи даражали мақсадлар ажратилди:

1. *Ижтимоий-сиёсий соҳадаги мақсадлар;*
2. *Ижтимоий-иқтисодий соҳадаги мақсадлар;*
3. *Маънавият соҳасидаги мақсадлар;*
4. *Халқаро муносабатлар соҳасидаги мақсадлар;*

**Ижтимоий-сиёсий соҳадаги** мақсадлар, ўз навбатида, қўйидаги иккинчи даражали мақсадларга бўлинади:

- 1.1. *Маъмурий-буйруқбозлик, авторитар тузум механизми ва тузилмаларидан қутилиши;*
- 1.2. *Давлат қурилишининг демократик-ҳуқуқий тамойил ва меъёрларига ўтиши;*
- 1.3. *Фуқаролик жамиятига ўтишининг пойдеворини қуриш ва бошқа.*

<sup>2</sup> Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида Т., “Ўзбекистон”, 1995, 9 - бет.

**Ижтимоий-иқтисодий мақсадлар** ҳам ўз навбатида қўйидаги иккинчи даражали мақсадларга бўлинади:

- 2.1. *Иқтисодий фаолият эркинлигига ўтиши;*
- 2.2. *Мулкчилик хилма-хиллигига эришиши;*
- 2.3. *Нарх эркинлигини таъминлаш;*
- 2.4. *Рақобот курашига ўтиши;*
- 2.5. *Инсоннинг ишлаб чиқариш воситаларидан бегоналашувидан, режали-тақсимотчилик тизимидан воз кечishi.*
- 2.6. *Кўп тармоқли иқтисодга ҳамда бозор муносабатларига ўтиши ва бошиқ.*

**Маънавият соҳасидаги мақсадлар** ҳам:

- 3.1. *Ақидабозлик ва ўта сиёсатлаштирилган мафкура ҳукмронлигидан қутилиши;*
- 3.2. *Мустақил ва янгича фикрловчи кишиларни тарбиялаш ва бошиқа хусусий мақсадларга;*

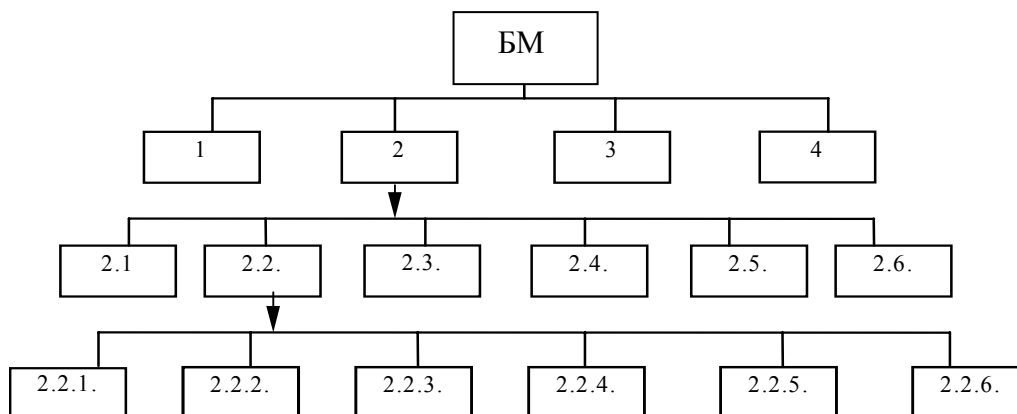
**Халқаро-муносабатлар соҳасидаги мақсадлар** ҳам:

- 4.1. *Бутун дунё тараққиётидан ажралиб қолишдан, ўзни четга олишдан ва унга қарши туришдан воз кечishi;*
- 4.2. *Жаҳон ҳамжамиятига кириб бориши ва унинг билан тенг ҳуқуқли ҳамкорликка йўл очishi ва бошиқа кичик мақсадларга бўлинади.*

Иккинчи даражали мақсадларнинг ҳар бири ўз навбатида қўйи бўғин мақсадларига бўлинади. Масалан, мулкчиликнинг хилма-хиллигига ўтиш мақсади (2.2) нинг амалга оширилиши қўйидаги қатор тадбирларни ишлаб чиқишга ва уларнинг қайси бирини танлаб олинишига боғлиқ бўлади:

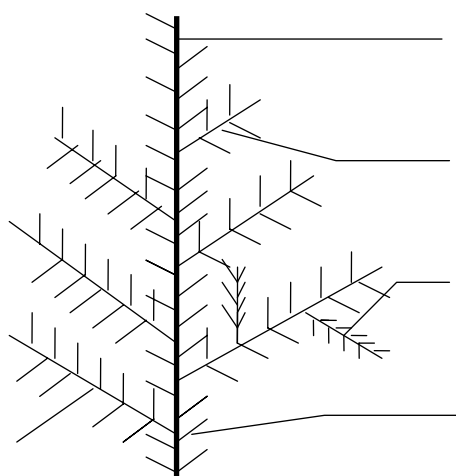
- 2.2.1. Давлат корхоналарини акционерлик жамиятига айлантириш, унинг мол-мулки ҳисобидан чиқарган (эмиссия қилинган) акцияларни халққа сотиш. Акция сотиб олган киши мулкдорга айланади.
- 2.2.2. Ижарага олинган давлат корхонасини, ижарачилар жамоаси томонидан ўзи ишлаб топган пулга ёки қарзга сотиб олиб, уни жамоа мулкига айлантириш. Бунда янги мулкдор халқ эмас, фақат корхона жамоаси бўлади.
- 2.2.3. Давлат мулкани қийматига қараб чиқарилган (эмиссия қилинган) сертификатлар ёки ваучерларга биноан фуқароларга бепул бериш. Бунда мулк халқ ўртасида тарқатилади, чунки ваучер ва сертификат корхона акциясини олиш ҳуқуқини беради;
- 2.2.4. Давлат мулкани фақат танилган, ишнинг кўзини билладиган, масъулиятни зиммасига олаоладиган тадбиркорларга, бошқарувчиларга (менежерларга) сотиш. Бунда ҳам маълум қатламгина мулк соҳибига айланади.
- 2.2.5. Давлат мулкани хорижий қарзни узиш эвазига чет эл фирмалари ва фуқароларига бериш. Бунда миллий мулк ҳисобидан хорижий мулк ўсади.
- 2.2.6. Давлат мол-мулкани аукционларда ким ошди савдоси орқали сотиш. Бунда ҳам фақат маълум тоифадаги кишиларгина янги мулк соҳибига айланадилар.

Шундай қилиб, мақсаднинг тобеъ бўлишлик, ёйиб бўлишлик ва ранжирлаш мумкинлигидек сифатлари умумий мақадни **локал, хусусий ва якка** мақсадларга ажратишга, уларни устуворлик даражасига қараб тартиблаш имкониятини яратишга ёрдам беради. Қўйидаги схемада юқоридаги бош мақсадимизни (БМ) “Мақсадлар шажараси” кўринишида тасвирлаймиз (2.2-схема).



2.2-схема. Мақсадлар шажараси.

Янада кўримли ва тушунарли бўлиши учун 2.2-схемадаги мақсадларнинг ўзаро ҳамкорлигини, бир-бирига боғлиқлиги ва туташлигини дарахт шаклида ифода этамиз (2.3-схема).



Дарахтнинг ўзаги, танаси - бу бош мақсад (БМ)

Дарахтнинг шохи - бу биринчи даражали асосий мақсадлар (1, 2, 3, ...)

Шохлардаги шохчалар - бу иккинчи даражали кичик мақсадлар (2.1; 2.2.; 2.3.; 2.4.; 2.5.; 2.6.;

Шохчалардаги ниначалар - бу амалий тадбирлар (2.2.1; 2.2.2; 2.2.3; 2.2.4; 2.2.5; 2.2.6.)

2.3-схема. Мақсадлар шажараси.

Бошқаришда мақсадли ёндошув усули ёки **мақсадли менежмент**-бу бошқаришнинг муайян тизими бўлиб унда иккита унсур бир-бири билан узвий боғланган бўлади:

- мақсад (пировард натижа);
- назорат.

Бу усулнинг моҳияти қўйидагича изоҳланади:

Ҳар бир раҳбар, юқори поғонадан бошлаб то қуйи поғонагача ўзининг аниқ мақсадига, уни амалга ошириш режасига эга бўлиши шарт.

Мақсадли ёндошув усули беш поғонадан иборат.

**1-поғонадаги мақсадлар** корхонанинг стратегик режалаштиришига тааллуқли. Уларни корхонанинг юқори поғонасидаги менежерлар ишлаб чиқади. Улар улкан масалаларни аниқлашга, корхона ички кадриятлари ва ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқишга жавоб беришади ҳамда ўрта бўғин менежерлари ишларини бошқарадилар. Уларнинг намунавий унвонлари Президент, бош ижрочи директор ёки вице президентдир.

**2-поғонадаги мақсадлар** олий ва ўрта даражадаги менежерлар томонидан белгиланади. Улар унчалик узок муддатда бўлмаган, аниқ даврга мўлжалланган мақсадлардир. Одатда бу мақсадлар корхонанинг аниқ фаолият соҳалари миқёсида бўлади. Булар туркумига:

- *ишлаб чиқариши*
- *молиявий*
- *меҳнатни бошқариши*
- *маркетинг*
- *рентабеллик каби соҳалардаги мақсадлар киради.*

Бу соҳалардаги мақсадлар одатда миқдорий кўрсаткичларда ўз аксини топади. Масалан, ўтган йилга нисбатан жорий йилда рентабеллик даражасини 10 фоизга ошириш ёки меҳнат унумдорлигини 18 фоизга ошириш кабилар.

**3 поғонадаги мақсадлар** – мақсадли бошқарувнинг ўзаги ҳисобланади. Бу ерга мақсадни амалга ошириш бўйича амалий тадбирлар ишлаб чиқилади, режалар тузилади. Бу поғонадаги менежерларнинг вазифаси – ҳар бир ходим олдидаги мақсадни аниқлаш ва уларни амалга ошириш бўйича аниқ усул ва воситаларни ишлаб чиқишдан иборат.

Бу поғонадаги мақсадларни аниқлаш анча мураккаб жараёндыр. Чунки бу бўғинда ташкилий характерга эга булган қатор муаммоларни ечишга тўғри келади. Масалан, мақсадни ким ўрнатиши лозим?

- ◆ *эҳтимол, ўзининг ходимлари учун тегишли мақсадни раҳбарнинг ўзи белгилаши ўринлидир?*
- ◆ *эҳтимол, ҳар бир ходим ўз мақсадини ўзи белгилагани маъқулдыр?*
- ◆ *эҳтимол, мақсадни бошлиқ билан итоат этувчининг ҳамкорлигида белгилаш тўғридыр?*
- ◆ *эҳтимол, қўшимча равишда четдан мутахассисни таклиф қилиши мақсадга мувофиқдыр?*

**Биринчи ҳолда**, яъни раҳбар итоат этувчининг мақсадини белгилашни тўла-тўқис ўз зиммасига олса бу деган сўз бошқариш: “Мен маъқул топдимми, мен талаб қилдимми - шуни бажар. Вассалом” қабилида амалга оширилади. Табиий, бундай ёндашув корхонада ихтилофларнинг келиб чиқишига сабаб бўлади, чунки итоат этувчининг ҳоҳиши, фикри бу ерда инобатга олинмайди. Бундай ёндашув нотўғридыр. Ҳамма гап шундаки, ҳеч қандай раҳбар ўз ходимининг салоҳиятини, қобилиятини, истеъдодини тўла-тўқис била олмайди.

**Иккинчи ҳолда**, аксинча. Бунда итоат этувчининг ўзига ўз мақсадини аниқлашга тўла-тўқис эркинлик берилади. Бирок бу ерда ҳавфли вазиятлар вужудга келиши мумкин. Масалан, ходим корхонанинг умумий мақсадини тўла тушунмай унга зид мақсадларни ўзининг олдига вазифа килиб қўйиши мумкин.

Бу нарса ходимнинг билим савиясига, ўзининг имкониятларини тўла англай олмаслиги натижасида ҳам содир бўлиши мумкин.

**Учинчи ҳол мақсадни** аниқлашда энг мақбул усул ҳисобланади. Чунки бу усулда мақсадни белгилашда ҳар иккала томоннинг манфаати билан корхона мақсадининг муштараклиги таъминланади. Бу ишда кўшимча равишда четдан мутахассисни таклиф этиш ҳам фойдадан холи бўлмайди.

**4 поғонада** корхонанинг эришган натижасига, яъни мақсаднинг қай даражада бажарилганлигига – баҳо берилади. Бу миссияни корхонанинг юқори поғонадаги раҳбарлари бажаради.

Нихоят, мақсадли ёндашув усулининг сўнгги поғонасида олдиндан қабул қилинган режаларга айрим **тузатишлар киритиш** масаласи туради. Бундай тузатишларга, одатда, ҳисобга олинмаган омиллар натижасида айрим мураккаб мақсадларнинг амалга ошмаганлиги сабаб бўлиши мумкин.

**Мақсадли бошқарув усули** бу усул ўзининг бир қатор афзалликларига эга. Яхши ташкил этилган мақсадлар бўйича бошқарув усули:

- Корхона бошқарув тизимини такомиллаштиришга ёрдам кўсатади;
- Ҳар бир ходим ва умум корхонанинг юксак натижаларга эришишга имкон туғдиради;
- Ҳар бир ходим режасини барча бўғинлар режалари, шунингдек, корхонанинг стратегик режаси билан узвий боғлиқлигини таъминлайди;
- Раҳбарлардан аниқ ва бажарилиши мумкин бўлган мақсадларни қабул қилишни талаб қилади;
- Аниқ миқдорий кўрсаткичлар ёрдамида эришилган натижага объектив баҳо бериш имкониятини беради;
- Ходимлар бўйича мажбурият ва ваколатларни тақсимлаш йўли билан улардан тўғри ва самарали фойдаланишга ёрдам беради;
- Эришилган натижаларга қараб ходимларнинг хизмат поғоналарига кўтарилишини борган сари кўпайтиради;
- Истиқболли бўлажак раҳбарлар сафини аниқлашга имкон туғдиради;
- Раҳбарлар билан итоат этувчилар, раҳбарлар билан раҳбарлар ўртасида муносабатларнинг уйғунлигини таъминлашга ва бу жараённинг яхшиланиб боришига ўз ҳиссасини кўшади;
- Итоат этувчиларнинг мақсадларини белгилаб берувчи раҳбарларни оқилона қарор қабул қилишга ундайди, уларнинг жавобгарлигини оширади, интизомга чорлайди;
- Ходим ва раҳбарларни моддий ва маънавий рағбатлантириш мақсадида уларнинг фаолиятини мақсадга мувофиқ равишда ҳаракатга келтирувчи (мотивлаштирувчи) далиллар, сабаблар, вазлар мажмуини кўпайтиришга хизмат қилади ва ҳоказо.



### 1.3. Бошқариш функциялари ва уларнинг зарурияти

Дастлаб “функция” ва “вазифа” ибораларининг луғавий маъноси тўғрисида икки оғиз сўз.

“**Функция**” - бу лотинча сўз бўлиб бирор кимса ёки нарсанинг иш, фаолият доираси, вазифаси деган маъноларни билдиради.<sup>3</sup>

“**Вазифа**” - бу амалга оширилиши, ҳал қилиниши лозим бўлган масала, эришилиши лозим бўлган, кўзда тутилган мақсад. Ёки бирор бир топширик, хизмат, юмуш, хизмат лавозими, мансаб, амал.<sup>4</sup>

“Функция” тушунчаси “вазифа” тушунчасига нисбатан тор маънога эга. Зеро, функция фақат ўз фаолият доирасидаги вазифаларни ўз ичига олади. Масалан, маркетингнинг ишини бажариш корхона муҳандисининг функциясига кирмайди, чунки у шу бевосита маркетинг фаолияти доирасидаги юмушдир. “Вазифа” эса ўз фаолият доирасидан ташқарида ҳам бўлиши мумкин. Бошқариш функцияси деганда у ёки бу объектни бошқаришга оид аниқ вазифаларни ҳал этишга қаратилган бир турдаги ишлар мажмуаси тушунилади.

Демак, бошқарув муайян функциялар орқали амалга оширилади. Функцияларни аниқлаш, уларнинг моҳиятини очиш ва ўрганиш бошқарув жараёнини тўғри ташкил қилишнинг муҳим шартидир.

Бошқарув функцияларининг мазмуни у ёки бу фаолиятни ташкил қилишдан келиб, чиқади. Масалан, ишлаб чиқаришни олайлик. Унинг дастлабки босқичида:

- лойиҳалаш;
- конструкторлик;
- режалаштириш каби ишларни бажариш билан боғлиқ функциялар пайдо бўлади. Кейинги функциялар ишлаб чиқаришни тайёрлаш, яъни,
- маҳсулот тайёрлаш технологиясини ишлаб чиқиш;
- меҳнат нормалари, материаллари сарфини белгилаш;
- асбоб-ускуналарни тайёрлаш каби ишларни бажариш билан боғлиқ функциялар пайдо бўлади.

**Ишлаб чиқариш жараёнини бошлаш ва уни узлуксиз давом эттириш учун:**

- ишлаб чиқариш воситалари, техника;
- хом ашё;
- энергия;
- транспорт каби моддий таъминот воситалари зарур. Шундан кейин:
- кадрларни танлаш, уларни жой-жойига қўйиш;
- меҳнатни ташкил қилиш;
- ишлаб чиқаришга хизмат кўрсатиш каби бир қатор ташкилий функциялар келиб чиқади.

<sup>3</sup> Қаранг: Ўзбек тилининг изоҳли луғати. М., “Рус тили”, 1981, Т,II, 308 - бет.

<sup>4</sup> Ўша ерда, ТI 170 - бет.

Кўриб турибмизки, бошқарув мазмуни жараён сифатида унинг функцияларида намоён бўлаяпти. Зеро: Функциялар фаолият турларини, субъектнинг бошқариш объектига аниқ таъсир қилиш йўналишларини акс эттиради.

Бошқарув функцияларидан ташқарида бошқарув жараёнининг ўзи ҳам бўлиши мумкин эмас. Функциялар таркибини, уларнинг кўламини ва мазмунини аниқлаш-бошқарувчи ходимлар сонини белгилаш, бошқарув аппаратининг ташкилий таркибини лойиҳалаш учун муҳим асос бўлиб ҳисобланади.

**Бошқариш функциялари** - кўп қиррали тушунчадир. Шу сабабли уларни муҳим белгилар бўйича туркумларга ажратиб ўрганиш зарурияти туғилади.

Бошқарув функцияларининг моҳияти, классификацияси ва мазмунини ўрганиш бошқарувнинг бутун жараёнини тартибга солиб туриш учун ўта муҳимдир, чунки юқорида таъкидлаганимиздек, бошқарув мазмуни жараён сифатида унинг функцияларида намоён бўлади.

Ҷарб менежментининг бугунги замонавий назарияси бошқариш функцияларини туркумлашда энг аввало унинг қуйидаги асосий (умумий) функцияларига устуворлик беришади:

- *режалаштириш;*
- *ташқил қилиш;*
- *тартибга солиш ва мувофиқлаштириш;*
- *назорат;*
- *рағбатлантириш (мотивлаштириш).*

Бу функциялар бошқарувнинг барча бўғинларида ва ҳамма босқичларида қуйидаги изчилликда амалга оширилади.

Демак, бошқариш дастлаб режалаштиришдан бошланиб, фаолиятни ташқил қилиш, уни тартибга тушириш, мувофиқлаштириш билан давом эттирилиб, назорат билан тугайди. Бу ерда рағбатлантириш барча функциялар жараёнида ўз аксини топади.

Бу функциялар бошқарувнинг ҳамма босқичларига хос бўлган умумий хусусиятларга эга бўлиб, бошқарув аппаратининг барча раҳбарлари ва мутахассислари фаолиятида мавжуд бўлади. Уларни, шунингдек, бошқарувнинг ҳамма томонларини қамраган функциялар дейиш мумкин, чунки улар бошқарув тизимини ҳам бўйига (вертикал томондан), ҳам энига (горизонтал томондан) қамраб олади.

Бошқариш функциясини туркумлашнинг иккинчи ёндошувида бошқариш ишини аниқ ижрочилар бўйича тақсимлашга устуворлик берилади. Бунда бир бутун аниқ функциялар тизими ажратилади. Масалан, замонавий ғарб фирмаларида ишлаб чиқаришга оид 20-25 тадан кам бўлмаган функциялар ажратилади.

Булар қуйидагилардир:

- *асосий ишлаб чиқаришни бошқариш;*
- *қўшимча ишлаб чиқаришни бошқариш;*
- *ишлаб чиқаришга хизмат қилувчи ишлаб чиқаришни бошқариш;*
- *маркетингни бошқариш;*
- *молиявий бошқариш;*
- *сифатни бошқариш;*
- *меҳнатни бошқариш;*
- *ходимларни бошқариш;*
- *инновацияни бошқариш ва ҳоказо.*

Бундай ҳолда ишлаб чиқаришни бошқариш фаолиятининг айрим турлари ва соҳалари алоҳида ажралиб туради.

Бошқаришнинг юқоридаги санаб ўтилган асосий функциялари уларнинг ишлаб чиқаришни бошқариш жараёнидаги ўрни ўта муҳим ва зарур бўлганлиги туфайли янада батафсилроқ кўриб чиқамиз.

### **Бошқаришнинг асосий функциялари**

**Режалаштириш** • бошқаришнинг асосий ва дастлабки функциясидир. Ҳар қандай бошқариш режа тузишдан бошланади.

Бу режада:

- бошқарув мақсадлари ва вазифалари, уларни реализация қилиш муддатлари белгиланади;
- вазифаларни амалга ошириш усуллари ишлаб чиқилади;
- халқ хўжалиги бўғинларининг ўзаро алоқалари ўрнатилади;

Режалаштиришнинг умумийлик хусусияти шундаки, бунда ҳар бир бошқарув ходими ўзининг шахсий ишини режалаштиради, ўз иш жойининг фаолияти кўрсаткичларини ишлаб чиқади, режаларни қандай бажараётганини назорат қилишни уюштиради.

**Ташкил қилиш** • Бу функция бошқарув объекти доирасида барча бошқарилувчи ва бошқарувчи жараёнларнинг уюшқоқлигини таъминлайди. Шу нуқтаи назардан ташкил қилиш ички ва ташқи шарт-шароитларнинг ўзгариб туришига қараб амалдаги тизим таркибини такомиллаштириш ёки янгисини тузиш демак дир. Бу функция жорий ва стратегик режаларнинг ижросини таъминлаш бўйича биринчи қадамдир.

Мувофиқлаш-  
тириш ва  
тартибга солиш

- Режалаштириш бошқаришнинг стратегияси ҳисобланса, мувофиқлаштириш бошқаришнинг тактик ма салаларини ҳал қилиб беради. Бу функциянинг асосий вазифаси оқилона алоқалар ўрнатиш йўли билан бошқариладиган тизимнинг тури қисмлари ўртасида келишиб иш олиб боришни таъминлашдир.

Мувофиқлаштириш маблағларни тежаш мақсадида башқарувдаги паралелизм ва бир-бирини такрорлашни бартараф қилиш имконини беради. Бундан ташқари, у турли тармоқлар ўртасида ресурсларни тақсимлаш йўли билан нисбат ва мутаносибликни, ишлаб чиқариш билан истеъмол ўртасидаги муносабатни ўрнатади.

- Тартибга солиш мувофиқлаштиришнинг давоми бўлиб, у содир бўлиб турадиган оғишларни бартараф қилиш йўли билан ишлаб чиқариш жараёнларини амалга оширишни мақсад қилиб қўяди. Унинг ёрдами билан вужудга келиши эҳтимол тутилган оғишларнинг олди олинади.

Назорат

- Бу функциянинг мақсади “тутиб олиш”, “айбини очиш”, “илинтириш” эмас, балки бошқарув объект тида содир бўлаётган жараёнларни ҳисобга олиш, текшириш, таҳлил қилиш ва маълум тартибда шу объект фаолиятини ўз вақтида созлаб туришдир. Назорат ўрнатилган меъёрий ҳужжатлардан, режа лардан оғишларни, уларнинг жойи, вақти, сабаби ва хусусиятларини аниқлаш имконини беради.

- Таъсирчан назоратни ташкил қилиш ҳар бир раҳбарнинг функционал ишидир. Мунтазам назорат йўқ жойда юксак пиروард натижаларга эришиб бўлмайди.

Бошқариш фаолиятининг турларига кўра, функциялар қуйидагича бўлади:

◆ **бошқаришнинг иқтисодий функциялари;** яъни:

- *маблағларнинг доиравий оборотини амалга ошириш;*
- *маҳсулот ишлаб чиқариш ва хизматлар кўрсатиш;*
- *маркетинг хизматини уюштириш;*
- *фойда олишни таъминлаш ва ҳ.к.*

◆ **бошқаришнинг социал функциялари,** яъни:

- *меҳнат шароитини яхшилаш,*
- *ҳодимларнинг уй-жойга эҳтиёжини, социал маданий-маънавий эҳтиёжларни қондириш;*
- *моддий рағбатлантиришни таъминлаш;*
- *ижтимоий ҳимояни таъминлаш ва ҳ.к.*

◆ **бошқаришнинг маънавий - маърифий функциялари,** яъни:

- *ҳодимларни инсонийлик, яхшилик, меҳр-шафқатли ва ўзаро муносабатларда сабр-тоқатли бўлиш руҳида тарбиялаш;*

- *ходимларни Ватанга муҳаббат, инсонпарварлик руҳида тарбиялаш, ҳалолликни, адолат туйғусини, билим ва маърифатга интилишни тарбиялашга хизмат қилиш ва ҳ.к.*

◆ **бошқаришнинг ташкилий функциялари, яъни:**

- *ишлаб чиқаришни ташкил қилиш;*
- *ўзаро алоқаларни ўрнатиш ва мувофиқлаштириш;*
- *барча бўғин ва бўлимлар ўртасида вазифалар тақсимоти, ҳуқуқ бериш ва бошқариш аппарати ходимлари ўртасида масъулиятларни белгилаш;*
- *бошқаришнинг аниқ услубини танлаш ва қарор қабул қилишда иш тартиби изчиллиги, ахборотлар оқимини ташкил қилиш ва ҳ.к.*

Қайд қилинган функциялар бир-бири билан боғлиқ ва маълум даражада тартибга солинган кўп унсурлардан, компонентлардан иборат бўлиб, улар яхлитликка эга. Шунинг учун ҳам бошқариш жараёнида уларнинг бирортаси ҳам эътибордан четда қолмаслиги керак.

Бошқаришнинг функцияларидан яна бири - бу **тармоқли бошқариш** билан **ҳудудий бошқаришнинг** мутаносиблигини таъминлашдир. Ҳар бир корхона қандайдир бир тармоққа (секторга) киради. Айни вақтда у бир туман ҳудудида жойлашганлигидан маҳаллий ишлаб чиқариш - ҳудудий комплексига киради. Бошқариш жараёнида бу функция ҳам ҳудудий, ҳам тармоқ манфаатини кўзда тутиши лозим. Тармоққа доир бўлган бошқарув функциялари зарур. Бусиз тармоқ “йўқолади”, ягона техник ва технология сиёсатини амалга ошириш ва бутун тармоққа таалуқли бошқа масалаларни ҳал этиш қийин бўлади.

Бироқ, айни вақтда, бошқаришнинг **ҳудудий функциялари** ҳам зарур. Бу функция муайян туман, вилоят ҳудудида жойлашган турли тармоқлар (секторлар)га қаршли корхоналар фаолиятини мувофиқлаштиради, рационал алоқаларни ўрнатилишини таъминлайди. Ҳудудий функциялар идорачилик ғовларини йўқотиш, нораціонал ташувларни камайтириш ва пировардда самарадорлик даражасини ошириш имкониятини беради.

Қайд қилинган функциялардан ташқари бошқаришнинг ўзига хос аниқ функциялари ҳам бор.

Бошқаришнинг ўзига хос аниқ функциялари деганда муайян бошқарув органига ва унинг бошқарувчисига конкрет бириктирилган ишлар, масъулият, мақсад ва унга эришиш воситалари мажмуаси тушунилади.

Тегишли функцияларнинг тўла-тўқис ва сифатли бажарилиши учун ишлаб чиқаришнинг мунтазам ёки умумий раҳбарлари-директор (раис), унинг ўринбосарлари, бўғин ва бўлимлар бошлиғи, бригадир, шунингдек, хизмат кўрсатиш бўлимлари раҳбарлари-кадрлар бўлими бошлиғи, режа-иқтисод бўлими бошлиғи ва бошқалар масъулдирлар. Қуйида корхона (фирма, жамоа хўжалиги)ни бошқаришнинг ўзига хос аниқ функциялари ва уларнинг асосий мазмунини келтирамиз)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Қаранг: Йўлдошев Ш.А. Ишлаб чиқаришни бошқариш асослари. Олий ўқув юртлари талабалари учун дарслик.-Т. “Ўқитувчи” 1987, 90-93 бетлар:

## Бошқаришнинг ўзига хос аниқ функциялари

Корхона.	Директор, раис.	<ul style="list-style-type: none"><li>• ҳукумат қарорларини корхона фаолия-тига изчиллик билан татбиқ қилишни таъминлаш;</li><li>• давлат буюджети, буюртмачилар, етказиб берувчилар олдидаги мажбуриятларни бажарилишига жавоб бериш;</li><li>• корхона фаолиятини ташкил қилиш, уни мувофиқлаштириш ва назорат қилиш ва ҳ.к.</li></ul>
Режа-иктисод бўлими.	Директор (раис)нинг иқтисодий масалалар бўйича муовини.	<ul style="list-style-type: none"><li>• жорий ва истиқболдаги режалар лойиҳасини тайёрлаш;</li><li>• бизнес - режани тузиш;</li><li>• моддий ва меҳнат харажатлари нормативларни ишлаб чиқиш;</li><li>• техник-иктисодий кўрсаткичларни таҳлил қилиш;</li><li>• ишлаб чиқариш бўйича ҳисобот тайёрлаш ва ҳ.к.</li></ul>
Конструкторлик бўлими.	Бош муҳандис	<ul style="list-style-type: none"><li>• янги конструкциядаги буюмларни яратиш;</li><li>• эски буюмларни модернизация қилиш;</li><li>• маҳсулотнинг техника эстетикасига, ишлаб чиқишнинг иқтисодий техноло-гияси ҳамда хавфсизлик техникаси та-лабларига мос келишини таъминлаш;</li><li>• янги буюмларни синаб кўришда қатнашиш ва ҳ.к.</li></ul>
Стандартлаштириш бўлими.	Бош инженер	<ul style="list-style-type: none"><li>• стандартлаштириш ва нормалаштириш ишларини режалаштириш ва бажариш;</li><li>• ҳужжатлаштириш техникасини ва янги маҳсулотни назорат қилиш;</li><li>• янги ва амалдаги стандарт ва техник шарт-шароитларни ишлаб чиқиш ва ҳ.к.</li></ul>
Меҳнатни ташкил қилиш ва иш ҳақи бўлими	Директор (раис)нинг иқтисодий масалалар бўйича муовини	<ul style="list-style-type: none"><li>• меҳнат қонунларига риоя қилишни назорат қилиш;</li><li>• иш ҳақи фондини сарифлашни таҳлил қилиш;</li><li>• меҳнатни нормалаш ишини уюштириш ва уни амалга ошириш;</li><li>• тариф ставкаси ва коэффицентларининг тўғри қўлланилишини таъминлаш;</li><li>• ходимлар меҳнатини ташкил этишни такомиллаштириб бориш ва ҳ.к.</li></ul>
Меҳнатни муҳофаза қилиш бўлими	Бош муҳандис	<ul style="list-style-type: none"><li>• меҳнатни муҳофаза қилиш ва хавфсизлик юзасидан хавфсиз ва соғлом меҳнат шароитларини яратиш;</li></ul>

Кадрлар бўлими	Бош инженер	<ul style="list-style-type: none"> <li>• меҳнатни муҳофаза қилиш соҳасидаги тадбирларнинг бажарилиши, конунлар, йўриқномалар, қоида ва нормаларга риоя қилинишини назорат қилиш;</li> <li>• хавфсизлик техникаси бўйича инструктаж ўтказиш ва ҳ.к.</li> <li>• корхонани маълум касб ва мутахассисликка эга бўлган ишчи ва хизматчи кадрлар билан таъминлаш;</li> <li>• ишлаб чиқариш таълими ва малака оширишни уюштириш;</li> <li>• кадрлар кўнимсизлигини ўрганиш;</li> <li>• меҳнат интизомининг ҳолати ва ички тартиб-қоидаларига риоя қилинишни назорат қилиш ва ҳ.к.</li> </ul>
Моддий техника таъминоти ва сотиш бўлими	Директор (раис) нинг умумий масалалар бўйича муовини	<ul style="list-style-type: none"> <li>• моддий ресурсларга бўлган талабни режалаштириш;</li> <li>• корхонани материаллар, техника ёқилғи ва ҳоказолар билан таъминлашни уюштириш;</li> <li>• шартномаларни тузиш;</li> <li>• омбор хўжалигини уюштириш ва ҳ.к.</li> </ul>
Бухгалтерия бўлими	Бош бухгалтер	<ul style="list-style-type: none"> <li>• пул маблағларининг тўғри сарфланишни назорат қилиш;</li> <li>• ҳисобга олиш ва ҳисобот тузишни уюштириш;</li> <li>• бухгалтерия балансларини тузиш;</li> <li>• ходимларга иш ҳақи тўлаш бўйича ҳисоб-китоб қилиш;</li> <li>• молиявий фаолиятни ташкил қилиш;</li> <li>• бюджет, банк, етказиб берувчилар ва истеъмолчилар билан ҳисоб-китоб олиб бориш ва ҳ.к.</li> </ul>
Ишлаб чиқаришни оператив бошқариш бўлими	Директор (раис)нинг ишлаб чиқариш бўйича муовини	<ul style="list-style-type: none"> <li>• корхона, цех, участкалар учун ишлаб чиқариш бўйича календар графиклар тузиш;</li> <li>• ишлаб чиқаришининг боришини оператив равишда тартибга солиш;</li> <li>• корхонанинг бир маромда ишлашини таъминлаш;</li> <li>• корхона ва цехларга хизмат қилувчи бўлимлар ишини мувофиқлаштириш ва ҳ.к.</li> </ul>
Маҳсулот сифатини назорат қилиш	Директор (раис)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• тайёр маҳсулот сифатини назорат қилиш;</li> <li>• корхонага келтириладиган хом-ашё ва материалларнинг сифатини назорат қилиш;</li> </ul>

бўлими		<ul style="list-style-type: none"> <li>• контрол ўлчов асбоблари ҳолатини текшириш;</li> <li>• маҳсулотни аттестациядан ўтказишга тақдим этиш ва ҳ.к.</li> </ul>
Таъмирлаш ва энергия билан таъминлаш бўлими	Бош механик ва бош энергетик	<ul style="list-style-type: none"> <li>• корхонани барча энергия турлари билан таъминлаш;</li> <li>• ишлаб чиқариш биноларини иситиш;</li> <li>• вентеляция ишини йўлга қўйиш;</li> <li>• бинолар ва иншоотларни таъмирлашни, сақланишларни таъминлаш;</li> <li>• жиҳозларнинг тўғри ишлатилиши устидан назорат ўрнатиш ва ҳ.к.</li> </ul>
Транспорт хўжалик бўлими	Директор (раис)нинг умумий ишлар бўйича муовини	<ul style="list-style-type: none"> <li>• юкларни ташиш, ортиш ва туширишни, бу соҳадаги ишларни механизациялаштириш ва автоматлаштиришни уюштириш;</li> <li>• транспорт воситалари учун қулай маршрутлар ва графиклар тузиб чиқиш ва ҳ.к.</li> </ul>
Маъмурий хўжалик бўлими	Директор (раис)нинг умумий ишлар бўйича муовини	<ul style="list-style-type: none"> <li>• корхонага қарашли бинолар ва ҳудуднинг яхши ҳолатини сақлаш;</li> <li>• корхона бўлимларининг мебель, ин-вентарь, канцелярия товарлари билан таъминлаш;</li> <li>• ҳудудни ободонлаштириш ва кўкаламзорлаштириш ва ҳ.к.</li> </ul>
Ахборот ҳисоблаш маркази	Бош муҳандис	<ul style="list-style-type: none"> <li>• автоматлаштирилган бошқарув тизимини лойиҳалаш ва уюштириш;</li> <li>• ахборот оқимини такомиллаштириш;</li> <li>• замонавий компьютерлардан фойдаланишни таъминлаш ва ҳ.к.</li> </ul>
Канцелярия	Бошлиқ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• корхонага келадиган ва жўнатиладиган хат-хабарларни, ҳужжатлар тайёрлашни назорат қилиш;</li> <li>• архив ишларини уюштириш;</li> <li>• иш юритиш, хизмат ҳужжатларини босиш ва кўпайтириш ва ҳ.к.</li> </ul>



### Таянч иборалар

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• бошқариш мақсади</li><li>• узлуксиз мақсад</li><li>• фурсатли мақсад</li><li>• муаммоли мақсадлар</li><li>• инновацион мақсадлар</li><li>• мақсадлар каскади</li><li>• "мақсадлар шажараси"</li><li>• мақсадли бошқарув усули</li><li>• раҳбар функциялари</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• бошқариш функцияси</li><li>• ташкилий функциялар</li><li>• умумий функциялар</li><li>• аниқ функциялар</li><li>• иқтисодий функциялар</li><li>• социал функциялар</li><li>• ҳудудий функциялар</li><li>• тармоқ функциялари</li><li>• ижрочи функциялари</li></ul> |
|--|--|

## Ўз-ўзини текшириш учун саволлар

1. Бошқариш мақсади нима? У қандай талабларга жавоб бериши керак?
2. Бошқариш мақсади қандай турларга бўлинади?
3. Жорий ва истиқболдаги мақсадлар билан узлуксиз ва фурсатли мақсадлар ўртасида қандай фарқ бор?
4. Муаммоли ва инновацион мақсадлар тўғрисида нималар деяолазиз?
5. Якка мақсадлар деганда нимани тушуназиз?
6. Мақсадга қандай сифатлар хос?
7. “Мақсадлар шажараси” (“Дерево целей”) ёки мақсадлар иерархияси деганда нимани тушуназиз?
8. Бошқаришда мақсадли ёндошув усулининг моҳияти нимада?
9. Мақсадли бошқариш усулининг қандай афзаллик томонлари бор?
10. Функция нима? Бошқариш функцияси деганда нимани тушуназиз?
11. Бошқариш функциялари қандай туркумланади?
12. Бошқаришнинг умумий ва аниқ функциялари тўғрисида нималар деяолазиз?
13. Бошқарувнинг асосий функциялари ва уларнинг зарурияти нимада?
14. Бошқаришнинг иқтисодий, социал, маънавий ва ташкилий функциялари нималардан иборат?
15. Бошқаришнинг худудий ва тармоқ функциялари тўғрисида нималар деяолазиз?
16. Бошқаришнинг ўзига хос аниқ функциялари деганда нима тушунилади?

## 2-мавзу. Бошқаришнинг ташкилий структураси ва методлари

### 2.1. Бошқариш структурасининг моҳияти, аниқловчи белгилари ва турлари

“**Структура**” лотинча сўз бўлиб, нарсалар таркибий қисмларининг ўзаро боғлиқ равишда жойлашиши, тузилишини билдиради.

Бошқариш структураси деганда бошқарув мақсадларини амалга оширувчи ва функцияларини бажарувчи бир-бири билан боғланган турли бошқарув органлари ва бўғинларининг мажмуаси тушунилади.

Бошқаришнинг у ёки бу вазифаларини ҳал қилиш учун муайян органлар тузилади. Бошқариш органлари тизими, қўйи органларининг юқори органларига бўйсиниш ва улар ўртасидаги ўзаро алоқа бошқариш структураси тушунчасини ташкил қилади. Бундай структура одатда “*бошқарув аппарати структураси*” деб юритилади. У бирон-бир бошқарув органининг (вазирликнинг бошқарув аппарати, корхонанинг бошқарув аппарати ва ҳ.к) бўлимлари таркибини билдиради.

Бошқариш структураси **ишлаб чиқариш структураси** билан ҳам ифодаланади. Бунда бошқаришни ташкил этишнинг дастлабки ва белгиловчи омили ишлаб чиқариш жараёни бўлиб ҳисобланади. У ўзаро боғланган асосий, ёрдамчи ва хизмат кўрсатувчи жараёнлардан иборат бўлиб, бу жараёнлар бўлимлар ва ходимлар ўртасида меҳнат тақсимотини талаб қилади. Шу мақсадда ишлаб чиқариш бўлимлари ва уларга хос бўлган бошқарув аппарати тузилади.

Бўлимлар йиғиндиси, уларнинг таркиби ва ўзаро алоқа шакллари корхоналарнинг ишлаб чиқариш структурасини ташкил этади. Ҳар бир корхона ўзига хос ишлаб чиқариш структурасига эгадир.

Шундай қилиб, бошқаришнинг мақсадлари, функциялари, вазифалари, объектлари ва органлари унинг ташкилий структурасини белгилаб беради.

Ташкилий структураларни ҳосил қиладиган бошқариш органлари бошқарув бўғинлари ва бошқарув босқичлари шаклида бўлади.

**Бошқариш бўғини** - бу бошқаришнинг айрим ёки қатор функцияларини бажарувчи мустақил структурали бўлимлардир (2.5-жадвалга қаранг) Бу бўлимлар ўртасидаги боғланиш ва алоқалар горизонтал характерга эга.

**Бошқариш босқичи** - бу иерархиянинг муайян даражасида амал қиладиган бўғиндир. Масалан:

**Вазирлик → бирлашма → корхона → цех → участка**

Бошқариш босқичлари бир бошқариш бўғинининг иккинчисига одатда қўйи бўғиннинг юқори бўғинга изчиллик билан бўйсинишни кўрсатади. Бу вертикал бўйича бўлинишдир.

Барча бўғин ва босқичларнинг таркиби ва уларнинг ўзаро бўйсиниш тартиби, ҳар бир бошқарув органи ва бўғиннинг ҳуқуқ ва бурчлари, шунингдек улар ўртасидаги муносабатлар тартиби, ахборот каби бошқаришнинг ташкилий унсурлари бошқариш тизимини ташкил қилади.

Бошқариш тизимини турли миқёсларга бўлиш мумкин: **Чунончи:**

- бутун халқ хўжалигини (тармоқларни ва мамлакат туманларини) бошқариш;
- ҳар бир тармоқ ва туманлар тасаруфидаги кархоналарни бошқариш;
- корхоналар ичидаги бўлимларни (цехлар, участкалар ва ҳоказоларни) бошқариш.

Ўз навбатида, бутун халқ хўжалигини бошқариш ҳам уни “тармоқ”, “бирлашма” ва “корхона” даражаларидаги иерархик босқичлар миқёсида амалга оширилади. Буни қуйидаги схема кўринишда ифодалаш мумкин.

“Халқ хўжалиги тизими” бир неча “тармоқ”лардан иборат кичик тизимга, у эса ўз навбатида бир неча “бирлашма”лардан иборат кичик тизимга бўлинади. “бирлашма” ҳам бир неча “корхона”лардан ташкил топади. Бу иерархик тизимда кархона халқ хўжалигининг бирламчи ячайкаси бўлиб ҳисобланади.

Миқёс жиҳатдан бу бўғинларни қуйидагича ранжирлаш мумкин:

$$x/x > T > B > K$$

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

Бошқариш структурасини гуруҳлаш белгилари воситасида яққоллаштириш мумкин.

Қуйидаги белгилар бошқариш структурасини аниқловчи белгилар бўлиб ҳисобланади.

## Бошқариш структурасини белгиловчи омиллар

Структурани аниқловчи белгилар	<ul style="list-style-type: none"><li>• бошқариш мақсади;</li><li>• бошқариш функциялари ва вазифалари;</li><li>• хизмат қилинадиган регионлар ва истеъмолчилар гуруҳи;</li><li>• иш вақти режими ва интервали ва бошқ.</li></ul>
Структурага таъсир қилувчи омиллар	<ul style="list-style-type: none"><li>• ташқи муҳит;</li><li>• технология;</li><li>• корхонанинг катта-кичиклиги;</li><li>• бизнес стратегияси;</li><li>• ходимлар сони;</li><li>• қабул қилинадиган қарорлар тизими;</li><li>• шаклланган структура ва бошқ.</li></ul>
Структурани оптималлаштирувчи белгилар	<ul style="list-style-type: none"><li>• юқори малакали ходимларга эга бўлган, унча катта бўлмаган бўлимлар ва бўғинлар;</li><li>• кўп бўлмаган бошқарув бўғинлари;</li><li>• ўзгаришларга нисбатан сезгирлик ва ҳозиржавоблик;</li><li>• юқори даражадаги унумдорлик;</li><li>• паст даражадаги харажатлар;</li><li>• иш графигининг бевосита истеъмочиларга мослашганлиги ва бошқ.</li></ul>

**Кўриб турибмизки, бошқариш мақсади, функциялари ва вазифалари бошқариш структурасини аниқловчи энг дастлабки белгилардан ҳисобланади.**

Шу ўринда шуни таъкидлаш лозимки, кўпгина ҳолларда янги корхона ёки муассасаларни тузиш пайтида аввал бошқариш босқичлари ва бўғинларининг таркиби, бошқариш аппарати штатлари белгиланади, сўнгра улар ўртасида функциялар тақсимланади.

Ҳолбуки, бу жараён аксинча бўлиши керак, яъни дастлаб мақсадга биноан функциялар сони аниқланиши, шундан сўнг бошқариш структурасини ташкил этишга киришиш керак. Масалан, агар функция миқёси унча катта бўлмаса, у ҳолда мазкур корхонада бирон - бир бўлинмани ташкил қилишга ёки қўшимча лавозимни киритишга ҳожат бўлмайди.

Бошқаришнинг ташкилий структураси бошқариш олдида турган вазифаларни муваффақиятли ҳал этишга ёрдам берадиган қилиб тузилиши керак. Шу нуқтаи назардан бу структура қуйидаги талабларга жавоб бериши лозим:

### **1. Бошқариш структурасида бўғин ва босқичлар сони оптимал бўлиши керак.**

Бўғин ва босқичлар сонининг асосиз кўпайиб кетиши:

- бошқарув аппаратини сақлаш харажатларининг ортиб кетишга;
- ахборотларнинг ўтиш йўли ва вақтининг чўзилиб кетишига;
- бошқаришда паралелизм ва такрорланишларнинг вужудга келишига;

- бошқаришда масъулиятсизлик унсурларининг туғилишига ва пировардда бошқарув самарасининг пасайишига олиб келади.

## 2. Бошқариш структураси бошқариш аппаратининг оператив ишлашини таъминлаши лозим.

Бу фаолият жорий вазифаларнинг ўз вақтида ва моҳирлик билан тез ҳал этишда намоён бўлади. Бунга ишлаб чиқаришнинг миқёси, мураккаблиги, бошқариш объектларининг жойлашуви ҳам таъсир-кўрсатади.

Шундай қилиб, бошқариш структураси қанчалик мукамал бўлса, ишлаб чиқариш жараёнига таъсир ўтказиш шунчалик самарали амалга оширилади.

Бошқаришнинг қуйидаги асосий ташкилий структуралари маълум.



Ҳар бир структурада расмий ва норасмий алоқалар мавжуд. Расмий алоқалар аввало вертикал алоқалардир. Улар раҳбарликнинг ва бўйсинишнинг турига кўра бир биридан фарқ қилади.

Агар раҳбарлик тулақонли бўлиб, қўйи орган қўйи фаолиятга доир барча масалаларга дахлдор бўлса, у ҳолда бу хилдаги алоқа **чизиқли расмий** алоқа деб аталади.

Агар раҳбарлик чекланган бўлиб, қўйи орган қўйи фаолиятга доир ўзининг масалаларига дахлдор бўлса, у ҳолда бу хилдаги алоқа **функционал вазифавий расмий** алоқа деб аталади.

Органлар ўртасидаги вертикал алоқадан ташқари горизонтал алоқалар ҳам мавжуд бўлиб, улар мувофиқлаштириш, уйғунлаштириш ва ҳамкорлик қилиш тарзидаги алоқалардир.

Бошқарув структурасида асосий ўринни ҳокимиятга таянадиган расмий алоқалар эгаллайди. Лекин норасмий алоқалар ҳам муҳим аҳамиятга эгадир. Баъзан улар ташкилотнинг ишини йўлга қўйишга ҳал қилувчи аҳамиятга эга. Норасмий алоқалар турли хилда бўлиши мумкин. Булар жумласига корхонадаги қариндошлик алоқалари, унда таркиб топган умумий манфаатлар, масалан, касблар, қизиқишлар, спорт билан шуғулланиш ёки дўстона муносабатлар, бирга ўқиганлик, киради.

Норасмий алоқаларги ҳам эътибор бериш керак.

Чунки:

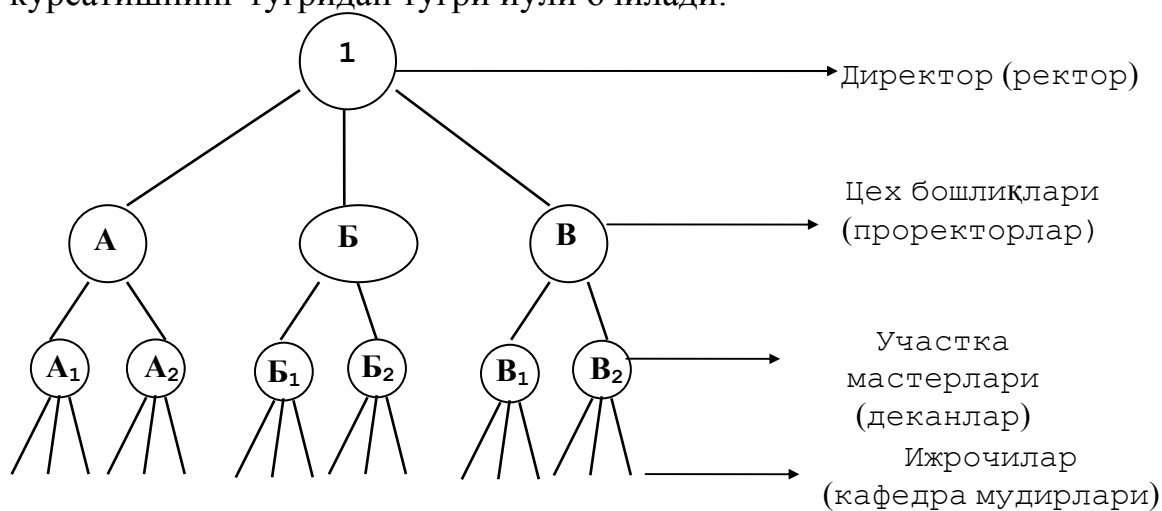
- *норасмий алоқалар расмий структуранинг барча бўгинлари билан кесишади;*
- *қатор муносабатлар ишдан ташқарида пайдо бўлади ва корxonанинг барча ишига таъсир кўрсатади;*
- *норасмий тизим ўзининг кўпгина кўрсаткичлари бўйича корхона фаолиятининг самарали ташкил қилинишига имкон беради.*

Аmmo норасмий алоқаларнинг салбий жиҳатлари ҳам йўқ эмас. Эҳтиёткорлик, сезгирлик йўқ бўлган жойда гуруҳбозлик, маҳаллийчилик, қариндош-уруғчилик ва шунга ўхшаш кўринишларнинг содир бўлиши ҳеч гап эмас.

Чизикли структура бошқариш структурасининг энг содда тури бўлиб, у куйидаги кўринишга эга.

Бунда бошқаришнинг ҳамма функциялари корхона раҳбари (1) қўлида тўпланиб, барча қўйи раҳбарлар (А,Б,В) ва ишлаб чиқариш ячейкалари (А<sub>1</sub>,А<sub>2</sub>;Б<sub>1</sub>, Б<sub>2</sub>; В<sub>1</sub>,В<sub>2</sub>) унга бўйсинади. Ҳар бир раҳбар ўзига ишониб топширилган бўлинма фаолиятини яккабошчилик асосида бошқаради ва ҳамма зарур қарорларни мустақил равишда қабул қилади.

Бўйсинувчи ходимлар фақат ўзларининг бевосита раҳбарларининг фармойишларини бажарадилар. Юқори турувчи раҳбар ходимларга уларнинг бевосита бошлиғини “четлаб” мурожаат қилмаслиги керак. Масалан, корхона директори цех бошлиғини четлаб мастерга буйруқ бермаслиги керак. Шу тариқа раҳбарликнинг вертикал линияси ва бўйсунувчиларга таъсир кўрсатишнинг тўғридан тўғри йўли очилади.



3.1 схема. Бошқаришнинг чизикли структураси.

Чизикли структуранинг ўзига хос ижобий томонлари ва камчиликлари бор.

## Чизиқли структуранинг ижобий ва салбий томонлари

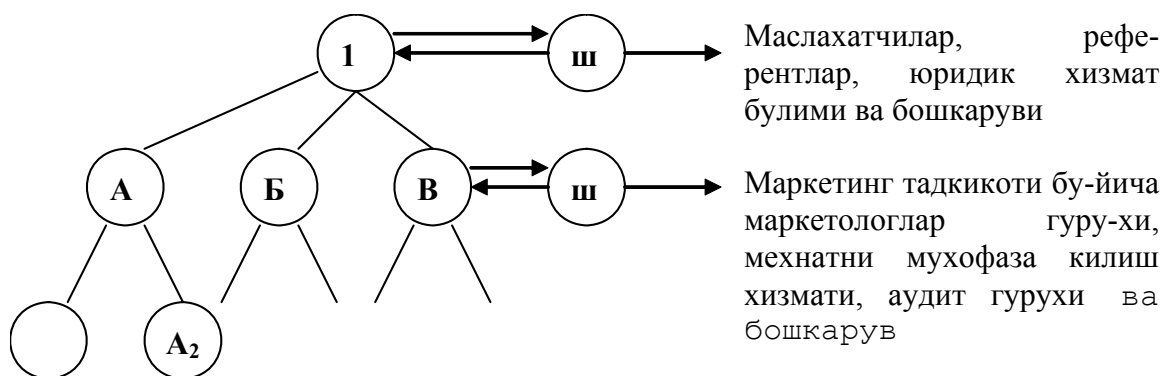
### Ижобий томонлари

### Салбий томонлари

- бундай структура бир-бирига зид, чалкаш топшириқлар берилиш ҳолларини камайти-ради;
  - якка бошчиликни ва шахсий жавобгарликни мустаҳкам-лайди;
  - бу структура оддий, пухта ва тежамлидир;
  - босқичлар сони кам бўлганда:
    - бошқарилувчи объект иши-га кам киши аралашади;
    - вазифалар тезкор хал этилади;
    - бутун тизим самарали ишлайди.
  - ходимлар фақат ўз раҳ-барига ҳисобот берадилар, натижада ижрочилик ва интизом даражаси анча ошади.
- бундай структура оддий, барқарор масалаларни ечишга мўлжалланганлиги сабабли унинг доирасида комплекс масалаларни ечиш анча қийин кечади;
  - бундай шароитда раҳбарлар кўпроқ тезкор ишлар билан банд бўлиб стратегик комплекс муаммоларни эътибордан четда қолдирадилар;
  - бундай бошқаришда тенг ҳуқуқли структура бирликлари негизида гаризонтал боғланиш бўлмайди;
  - бундай бошқариш шароитида буйруқбозлик ва расмиятчилик-нинг пайдо бўлиш ҳавфи кучли. Бунга сабаб, структуранинг ҳар бир бўғинида раҳбар ўз лавозим бўйича фармойиш бериш учун ҳуқуқларига эга бўлади.

Бошқаришнинг чизиқли структураси унга мураккаб бўлмаган ишлаб чиқариш шароитида ижрочиларнинг вазифалари оддий, буйруқ ва ахборотлар ҳажми кам бўлганда ўзини оқлаши мумкин. Ишлаб чиқаришнинг тобора мураккаблашиб, қўламининг кенгайиб бориши бошқариш функцияларини табақалаштиришини талаб қилади, чизиқли структуранинг ўрнига чизиқли - штабли структуранинг вужудга келишини тақазо этади.

Чизиқли-штабли структура ҳар бир чизиқли раҳбар қошида ихтисослашган хизматлар, маслаҳатчилар кенгаши, яъни штаблар тузиш орқали ташкил этилади. Бу структура қуйидаги кўринишга эга.





### 3.2-схема. Бошқаришнинг чизиқли-штабли структураси.

Штабларнинг вазифаси ҳар хил муаммоларни ўрганиш орқали раҳбарларга қарор қабул қилишда ёрдам беришдан иборат. Бундай штабларга эҳтиёжнинг пайдо бўлишига асосий сабаб - бу ташкилотлардаги функцияларнинг мураккаблашувидир. Бу ерда меҳнат тақсимооти икки турдаги мақсад ва вазифалар билан белгиланади.

Чизиқли раҳбарлар корхонанинг бош мақсадига эришиш йўлидаги бирламчи вазифаларнинг бажаришига жавобгар бўлсалар, штабдагилар эса бирламчи вазифаларга тобъе бўлган иккиламчи вазифаларни бажарилишга жавобгардирлар. Улар маслаҳат бериш функциясини бажарадилар. Чизиқли раҳбарларнинг асосий вазифаси таклиф этилган ижобий ва салбий маслаҳатлар ичидан мақсадга мувофиқлигини аниқлаш ва уни узил - кесил қабул қилишдан иборат.

Штабларнинг ташкил қилиниши ва бундай ёрдамчиларга эга бўлган учун корхона фаолияти бир томондан енгиллашади, бошқа томондан эса олинадиган маслаҳатлар қарама - қарши бўлганлиги сабабли мураккаблашади.

Шундай ҳолларда ҳар иккала томон ўзиникини мақуллашга, ўз обрўларини сақлашга ҳаракат қилади. Натижада ўртада низо чиқади.

Штабдаги менежерлар ўзларини мутахасис, ўз соҳаларининг билимдони эканлигини исботламоқчи бўлсалар, чизиқли раҳбарлар эса якка раҳбар эканликларини пеш қиладилар. Ҷарб менежментдаги айрим назариётчилар бу икки турдаги менежерлар корпусини яхлит ташкилот таркибидаги қарама - қарши социал гуруҳ деб аташади. Бу ерда штабдагилар ўзларини элита даражасида ҳис этадилар. Йирик корпорациялардаги штаблар кўп ҳолларда мазкур корхонанинг асосий марказий органларига айланиб қоладилар ва чизиқли органлар фаолиятини мураккаблаштиришга уринадилар. Бундай вазиятдан кутилиш учун корхоналар бошқариш структурасига ўзгартиришлар критиби штаблар сонини ёки уларнинг ходимларини қисқартиришга эришадилар.

Бу структуранинг афзаллиги шундан иборатки чизиқли раҳбарлар ўз диққатларини илмий - тадқиқий ишларга эмас, балки асосан корхонанинг жорий фаолиятига қаратадилар. Камчилиги эса бошқарув тизимига ортиқча бўғинларнинг пайдо бўлиши, натижада бошқариш тезкорлигини сусайиши, бошқариш харажатларининг ўсишидадир.

Бу бошқарув структураси раҳбарлар ва структура бўғинларини ҳар хил вазифаларга ва аниқ бўлинмаларда бошқарув фаолиятини ихтисослаштиришга қаратилгандир. Бунда ҳар бир бошқарув бўғинига муайян функциялар бириктириб қўйилади. Масалан, бири маркетингни иккинчиси ишлаб чиқаришни, учунчиси эса молияни бошқариш билан шуғулланади.

Бошқариш аппаратини функционал ихтисослаштириш унинг самарадорлигини анча оширади. Бошқаришнинг ҳамма функцияларни бажариши лозим бўлган универсал раҳбарлар ўрнига ўз соҳасини пухт биладиган, ўз штатига эга бўлган, ўзига топширилган иш участкаси учун жавоб берадиган мутахасислар аппарати пайдо бўлади.

Албатта, функционал хизматлар раҳбарлари ва мутахассислари:

- ўз соҳасини чуқур ва пухта биладиган;
- жараёнлар ва ҳодисаларни таҳлил қилиш ва баҳолаш қобилиятига эга бўлган;
- ўз хулоса ва тавсияларини ҳимоя қила оладиган;
- чизикли структура раҳбарларини шу тавсияларни амалга ошириш мақсадга мувофиқлигига ишонтира оладиган кишилар бўлиши керак.

Функционал бўлинмалар бевосита барча кўйи структура бўлинмаларининг (А1, А2, А3, Б1, Б2, Б3) фаолиятини бошқаради (пунктр чизикларга эътибор беринг). Функционал бошқариш у ёки бу функция компетенциясига таълуқли тор доирадаги масалалар бўйича қуйи босқичнинг органлари ва бўлинмалари фаолиятига раҳбарликни таъминлайди. Масалан, корхонанинг режа бўлими цехларнинг режа бюрolarига раҳбарлик қилади.

Бунда ҳам функционал бўлимлар раҳбарларининг вертикал бўйича иерархияси ва бўйсиниши мавжуд. Аммо чизикли структурадан фарқли ўларок, бундай бўйсиниши маъмурий эмас, булки соф услубий маслаҳатли бўйсинишдир. Масалан, корхона режа бўлимининг бошлиғи цех режа бюроси бошлиғига ҳатто айнан шу вазифага доир масала бўйича ҳам буйруқ бериш ҳуқуқига эга эмас. Бирор маъмурий буйруқни корхона директори цех бошлиғига бериш мумкин, цех бошлиғи эса цех режа бюроси бошлиғига шундай бера олади.

Функционал структура ҳам ўзининг ижобий са салбий томонларига эга.

### **Функционал структуранинг ижобий ва салбий томонлари**

#### **Салбий томонлари**

- бунда бошқарув фаолияти чуқур ихтисослашади. Бу эса бошқарув самарадорлиги-нинг касб маҳорати даржаси-нинг ўсишини таъминлайди. Масалан, маркетинг бўйича мутахассис шу соҳани бошқа юқори органлари раҳбар-ларидан яхши билади ва бу ишни юқори савияда бажаради;
- Функционал соҳада муво-фиқлаштириш ишини яхши-лашга эришилади. Хизмат-чилар бунга яхши ва тез кўникма ҳосил қиладилар.
- моддий харажатларни камайтиради ва бошқариш-даги такрорланишларга чек қўяди ва ҳоказо.

#### **Ижобий томонлари**

- функционал органлар ўзига топширилган функцияларни сифатли бажаришдан манфаатдор бўлиб, “бегона” функциялар учун ҳам, бутун корхонанинг умумий фаолияти учун ҳам жавоб бермайди. Бунда ҳар бир раҳбар ўз функциялари бўйича фармойиш бериш учун барча ҳуқуқларга эгадир. Бинобарин, бу нарса:
- якка бошчилик тамойиллари-нинг бузилишга;
- ижрочиларнинг маъсулияти мустаҳкам интизом бўлмасли-гига олиб келади. Чунки ҳар бир ижрочи бир бошлиққа эмас, айни вақтда бир неча бошлиққа бўйсинади, кўпинча улардан бир-бирига зид кўрсатмалар олади.

Функционал структурадаги қайд қилган камчиликлар, яъни:

- ◆ функционал бўлимларнинг ишлашларини мувофиқлаштириш даражаси юқори эмаслиги;
- ◆ раҳбарларнинг вазифалари ва ҳуқуқлари унга мувофиқлашмаганлиги;
- ◆ ишнинг пировард натижалари учун аниқ ва масъул ходимларнинг йўқлиги;
- ◆ функционал бўлинмалар ўртасида иш юзасидан низоларнинг мавжудлиги;
- ◆ бошқарув аппаратида ишга бюрократик муносабатда бўлиш ҳолларининг мавжудлиги кабиларни бартараф этиш учун чизикли-функционал (аралаш) турдаги бошқарув структураси тузилади.

Чизикли-функционал бошқарув структурасида асосий бошқарув чизикли бошқарув бўлиб ҳисобланади. Ҳамма бошқарув босқичларида ва мустақил участкаларни бошқариш фаолиятида чизикли раҳбарлар ажратилади. Уларга ишлаб-чиқариши-хўжалик фаолиятини яккабошчилик бошқариш ҳуқуқи берилган бўлиб, у олинган натижаларга тўлиқ жавоб беради.

Бошқарувнинг чизикли структура шароитида ишлайдиган раҳбарларига малакали ёрдам кўрсатиш учун функционал ва идоравий ташкилотлар ташкил этилади ва бу ташкилотларнинг вазифаси бошқарув қарорларини тайёрлаш ва раҳбарларга малакали ёрдам беришдан иборат.

Ҳозирги замон корхоналари фаолиятидаги кўпгина муаммоларни ҳал этиш горизонтал бўйича келишиб олиш ва мувофиқлашни талаб этади. Масалан, корхона янги хил маҳсулот ишлаб чиқаришга кўчадиган бўлса:

- материалларни сарфлашнинг янги нормасини ишлаб чиқиш;
- меҳнат нормаларини қайта кўриб чиқиш;
- турли касблардаги ишчиларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш;
- янги материалларга эҳтиёжларни аниқлаш;
- етказиб берувчилар билан алоқа ўрнатиш;
- янги технология ва техникани жорий этиш ва ҳоказолар талаб қилинади.

Бу функцияларни турли хизматлар бажаради, уларни мазмуни ва муддатларига кўра келишиб олиш, ишлаб чиқаришнинг кўпгина унсурларини туташтириш лозим. Гоҳо функционл хизматлар ўртасидаги бу горизонтал алоқалар жуда чўзилиб кетади, улар баҳс ва низолар билан амалга оширилади. Чизикли структура раҳбари эса кўпсонли бўлинмалар ишини мувофиқлаштиришга жуда қийналади.

Бу муаммоларни янги ташкилий бошқарув структураларини тузиш йўли билан, аниқроғи чизикли-функционал бошқарув структураларига тузатишлар киритиши йўли билан ҳал этилади. Бундай структура дастурли-мақсадли структура деб аталади. У қуйидаги кўринишга эга.

Бундай структура қуйидаги уч кўринишда бўлади:

- лойиҳа бўйича бошқарув;
- маҳсулотга кўра бошқарув;
- матрицавий структура.

**Лойиха бўйича бошқариш** қисқа муддатда янги техника ва технологияни жорий қилиш зарурияти туғилган ҳолларда қўлланилади. Бунда махсус вақтинчалик хизмат бўлими тузилиб, унга ресурслар берилади. Бу бўлим лойиха тузади ва унинг жорий этилишини назорат қилади. Иш битгандан кейин лойихалаш гуруҳи тугатилади.

Лойиха бўйича бошқариш мунтазам раҳбарликни аниқлаштиради, кичик бўлақларга ажаратади ёки тўлдиради. У лойихани бажариш учун корхонанинг барча функционал хизматлари ва бўлинмалари фаолиятини мувофиқлаштирувчи орган ҳисобланади. Бу органга тегишли ҳуқуқлар берилади. У вазифаларнинг бажарилиши учун тўла жавобгар бўлади.

Лойиха бўйича бошқариш кўп номентклатурали ишлаб чиқаришда тузилади. Лойиха раҳбари махсус ваколатга эга бўлиб, технологик оперцияларни звенолар билан ишчилар ўртасида тақсимлайди, унинг бажарилишини ўз лойихаси доирасида назорат қилиб боради. Чизиқли раҳбарнинг шу ишларга оид буйруқлари лойиха раҳбари билан келишилади (18-схемага, пункт чизиқларга эътибор беринг). Бунда бажарувчи киши икки ва ундан ортиқ раҳбарга эга бўлиб, расмий жиҳатдан уларга бўйсинади. Масалан, техник топшириқларни у цех бошлиғидан олади, лекин операцияларни бажариш жараёнида кўрсатмани мутахасисдан, лойиха раҳбаридан олади.

**Маҳсулотга кўра бошқариш** структурасининг афзаллиги ахборотларнинг келиш йўллари ва оқимининг қисқаришида, яқка бошчилик тамойилига тўла риоя қилишида, бошқаришнинг юқори босқичларини майда жорий вазифалардан халос қилишда намоён бўлади. Бундай структура бозорда талабнинг ўзгаришига тезкор муносабат билдиришга қодир.

Матрицавий структура бўйича бошқариш анча мураккаб бўлиб, у маҳсулоти нисбатан қисқа “умр” кўрадиган ва тез-тез ўзгариб турадиган корхоналар томонидан қўлланилади. Бу структура корхонада горизонтал алоқаларни йўлга қўйишга ва улрни замонавий компьютерлар ёрдамида мураккаб буюртмаларни бажарувчи турли хил корхоналар фаолияти билан боғлашга, техника соҳасида юқори малакали хизмат кўрсатишга ва экспертизани таъминлашга қаратилган.

Ушбу структурани “Тўр” кўринишда тасаввур этиш мумкин. У икки турдаги структуранинг яъни:

- функционал структура;
- маҳсулот бўйича структураларнинг комбинациясини ифодалайди.

Кўриб турибмизки, горизонталига функционал вазифалар(ишлаб чиқариш, сотиш, реклама ва ҳоказо), вертикалига эса-технология ва бошқарув соҳасида янгиликларни жорий этиш билан шуғулланувчи махсус гуруҳлар жойлашган. Мазкур структурага биноан бир вақтнинг ўзида тўртта янги маҳсулот бўйича лойиха тузилади. Ҳар бир лойиха учун алоҳида раҳбар жавоб беради. Гуруҳларнинг тўрттаси ҳам маҳсулотни лойихалашдан то сотишгача бўлган барча жарёнда қатнашади.

Бошқаришнинг матрицали структурасининг моҳияти шундаки, унда ҳар бир ходим айна бир вақтнинг ўзида лойиха бўйича бошқаришда, шунингдек,

Ўзининг функционал органида хизматда бўлади ҳамда икки ёклама бўйсинади. Бу структуранинг ўзига яраша афзалликлари бор. Булар жумласига қуйидагилар киради:

- бошқариши жараёнидаги горизонтал алоқаларнинг узунлигини кескин қисқартиради ва тартибга солади;

- қарорлар қабул қилишни тезлаштиради ва уларнинг мазмуни ҳамда натижалари учун масъулиятни оширади;

- корхонанинг ички ва ташқи шароитларига таъсир этувчи омилларнинг ўзгаришига тезда кўникма ҳосил қилади ва шунга мувофиқ равишда амал қилади;

- чизиқли бўйсиниш воситасида бўлим ичида бюрократияга бўлган мойилликни бир қадар сўндиради ва ҳоказо.

Шу билан бир қаторда бу структурага ҳам айрим камчиликлар хос. Бу унинг мураккаблиги ва бошқарув органларининг реал ваколатга эга эмасликларида намоён бўлади. Бундай тушунмовчилик нафақат раҳбарларни, шунингдек уларнинг қўл остидаги кишиларнинг ҳам ноқулай ҳолатга тушиб қолишига сабаб бўлиши мумкин.

Шундай қилиб, бошқаришнинг дастурли-мақсадли структуралари ишлаб чиқаришнинг ўзгариб турадиган шароитларига мослашувчи динамик шакллар бўлиб, бошқарув жараёнларини, кадрлар билан ишлашни анча енгиллаштиради, белгиланган мақсадларга тезроқ ва кам харажат қилган ҳолда эришишга ёрдам беради. Бундай структуралар йирик ишлаб чиқариш ва бошқа бирлашмаларда, илмий тадқиқот институтларида, шунингдек олий ўқув юртларида жуда муваффақият билан қўлланилиши мумкин.

Бошқаришнинг ташкилий структуралар тўғрисида якуний хулосаларни ясар эканимиз, қуйидагиларга эътибор берилишини лозим топар эдик. Бошқаришнинг қараб чиқилган ташкилий структураларидан бирортасини ҳам расмий структура деб бўлмайди. Шунинг учун ҳар бир корхона(фирма) ўз олдидаги мақсад ва иқтисодий муҳитнинг ўзига хос хусусиятларидан келиб чиқиб, унинг талабларини юқори даражада қондирадиган ташкилий структура турини танлаши керак.

Ҷарб адабиётларида “структурани такомиллаштириш” ибораси умуман қўлланилмайди. Унинг ўрнига:

- “структурага ўзгартириш” киритиш;
- структурани амлмаштириш;
- структурани танлаш;

- структурани интеграциялаш каби иборалар ишлатилади. Структурага ўзгартириш киритиш ва уни алмаштириш-бу жаҳон амалиётидаги доимий жараён бўлиб, ҳар қандай ташкилотда менежер фаолиятини ифодаловчи асосий кўрсаткичлардан ҳисобланади. Бундай ўзгаришларнинг бош омили- бу илмий-техника тараққиёти ва кучли рақобатдир. АҚШ фирмаларида, Ҷарбий Европа ва ривожланган Шарқ давлатларида бошқарув структураси ўртача ҳар 3-5 йилда алмаштирилиб турилади.

Бошқариш структурасини қайта ташкил қилишнинг усуллари, шакиллари ва йўллари турли-тумандир

Амалдаги  
структурани  
содалаштириш  
усули

- бошқарув бўғинлари сонини қисқартириш ва бошқарувнинг қўйи бўғинига ҳуқуқ ва ваколатни кўпроқ бериш (демарказлашув);

Бундай усул инқилобий усуллар қаторига киради. 20-йилларда бу усул машҳур Дженерал Моторс корпорациясида қўлланилган.

штаблар ёки улардаги ходимлар сонини камайтириш, матрицали структурадан

- чизикли функционал структурага ўтиш;
- бошқарувчилар сонини ҳар 3-7 кишига битта раҳбар эмас, балки 10-12 кишига битта раҳбар тўғри келишига эришиш лозим.

- Яъни бошқарув нормасига интилиш керак.

Механик тарзда  
ташкил этилган  
структурани кўникма  
ҳосил қилинган  
структура билан  
алмаштириши

- Механик тарзда ташкил этилган структурага қуйидаги салбий томонлар хос:

- горизонтал табақаланишдаги кескинлик;
- иерархик алоқалардаги қатъийлик;
- меъёрлаштирилган масъулият;
- юқори даражадаги расмийятчилик;
- қарорлар қабул қилинишидаги ўта марказлашув ва унда кўпчилик бошқарувчиларнинг қатнашаолмаслиги.

Бу структурани кўникма ҳосил қилинган, синовдан ўтиб ўзини оқлаган структура билан алмаштириш маъқулдир.

Механик тарзда  
ташкил этилган  
структура ичида  
турли шакллардаги  
узвий структурани  
ташкил қилиш.

Бу деган сўз корхона таркибига;

- венчур ва инновация, яъни “бизнесга таввакалчилик” бўлимлари;
- бизнес -марказлар;
- эксперт гуруҳлари;
- ишчи, бригадалар гуруҳларини ташкил қилишни билдиради.

Венчур ва инновация бўлимларидаги тадбиркорлар янги технология учун ўзларининг капиталини ёки олган қарз маблағларини таввакал қиладилар. “Венчур” ибораси тадбиркор, раҳбар ёки менежернинг таввакалчиликдаги:

- удабиронлиги, эпчиллиги, серҳаракат-лигини;
- қунтли, матонатлигини;
- дадиллиги, жасоратлигини;
- жўшқин, бизнесга берилиб кетишини билдиради.
-

Конгломерат,  
модулли ва  
“атомистик”  
структурани барпо  
этиш.

“Конгломерат”-бу турли структураларини биргаликда кўшиб олиб борилишини англатади. Бундай структурани йирик корпорацияларда, яъни чизиқли, функционал, дастурли-мақсадли структуралар биргаликда амал қилишида кўришимиз мумкин. Ахборот революцияси бюрократияга болта урувчи модулли структуранинг, тўғридан тўғри маъмурий бўйсунчанликка чек қўювчи “атомистик” структураларнинг ташкил топишини тақозо этади.

## 2.2. Бошқаришнинг умумдавлат маҳаллий ва тармоқ органлари

**Орган**-бу бирор бошқарув тизими таркибига кирувчи муассаса, ташкилотдир. Бошқариш органи эса ижтимоий меҳнат тақсимооти, хусусан бошқарув меҳнати тақсимооти натижасида вужудга келган бошқарув аппарати дир.

Бошқариш аппаратини тузиш жараёни бошқаришнинг қабул қилинган структураси доирасида унинг функцияларини амалдаги қоидаларига биноан тақсимлаш ва вазифаларини аниқлашдан бошланади. Сўнгра ҳарбир функциялар:

- гуруҳи;
- уларнинг ҳажми;
- даражаси ва босқичи;
- ихтисослаштирилиши;
- марказлаштирилиши ва кооперациялаштирилиши таҳлил қилинади.

Ана шулардан кейин аниқ ишлар йўналиши аниқланади, янги орган тузиш ёки мавжуд бўлинмадан мустақил орган ажратиш, ёхуд мавжуд органларга қўшимча функцияларни топшириш тўғрисида қарор қабул қилинади.

Бошқариш органларини тузишда қуйидаги икки тамойилга эътибор берилади:

**Биринчи тамойил**-бу бошқариш доираси бошқариш нормаси чеклашни, яъни бир раҳбарга муайян ва қатъий чекланган ходимлар ва бўлинмалар сонининг бўйсиниши назарда тутилади. Бунда ҳозирча ягона нормалар белгиланмаган. Баъзи чет эл мутахассислари бўйсинувчи ижрочилар ва бўлинмалар сони 5-6 кишидан ошмаслиги кераклигини тавсия қиладилар.

Бизнинг иқтисодчилар бошқариш нормаси 6-12 кишигача бўлиши мумкин ва мастер даражасида бошқарилиш нормаси 30 тагача ишчи миқдорида белгиланган тавсия этилади. Амалда эса уларнинг сони 17 ва 20 кишигача етади.

**Иккинчи тамойил**-бу бошқариш структурасидаги иерархик босқичлар сонининг чеклашни назарда тутади. Биздаги ва чет эллардаги амалиёт шуни тасдиқлайдики, раҳбар билан ишчи ўртасидаги даражалар 4-5 тадан ошмаслиги керак. Акс ҳолда босқич ва бўғинлар сонининг кўпайиши натижасида ахборотларнинг ўтиши секинлашади, бошқаришнинг тезкорлигига ва ишончлигига путр етади.

Бўйсинувчи ходимлар ва иерархик босқичлар сонининг чеклашни кўзда тутиладиган бу иккала тамойил бир бирига зиддир. Бўйсинувчилар сонининг ошириб, босқичлар сонининг камайиши ва аксинча қилиб бошқариш структурасини такомиллаштириш мумкин (3.9-жавдвалга қarang).

Мамлакатимизнинг улкан ҳудудида мураккаб халқ хўжалигининг бошқариш учун кўп тармоқли бошқарув-органлари тузилган. Улар республика миқёсидаги олий ваколатли органлар бўлиб таркиби қуйидагилардан иборат.

Ҳокимиятнинг қонун чиқарувчи, ижро этувчи ва суд ҳокимиятига бўлиниши Конституциямизнинг 11-моддаси билан қонунлаштирилган. Бу



органларнинг ҳар бири ўзаро чамабарчас ҳаракат қилиши билан бирга ўз ваколатлари доирасида мустақил ва эркин фаолият кўрсатадилар. Бу эса ҳокимиятнинг битта орган ихтиёрига ҳаддан ташқари мужассам бўлмаслигини таъминлайди, уларнинг халқ ва қонун олдидаги ҳуқуқларини аниқ тақсимлаб беришга хизмат қилади.

Бошқарувнинг энг тепасида Президент туради. Бош Комусимизнинг 89-моддасида шундай дейилган:

Ўзбекистон Республикасининг Президенти Ўзбекистон Республикасида давлат ва ижро этувчи ҳокимият бошлиғидир.

Ўзбекистон Республикаси Президенти айна вақтда вазирлар маҳкамасининг Раиси ҳисобланади.

Президент Ўзбекистон Республикаси томонидан умумий, тенг ва тўғридан-тўғри сайлов ҳуқуқи асосида яширин овоз бериш йўли билан беш йил муддатга сайланади. Конституциямизнинг 93-моддасига биноан. Президент қуйидаги ваколатларга эга.

#### **Ўзбекистон Республикаси Президенти:**

1. Фуқароларнинг ҳуқуқлари ва эркинликларига, конституция ва қонунларга риоя этилишининг кафилидир;
2. Ўзбекистон Республикасининг суверенети, хавфсизлиги ва ҳудудий яхлитлигини муҳофаза этиш миллий-давлат тузилиши масалаларига доир қарорларни амалга ошириш юзасидан зарур чора-тадбирлар кўради;
3. Мамлакат ичкарисида ва халқаро муносабатларда Ўзбекистон Республикаси номидан иш кўради;
4. Музокаралар олиб боради ва Ўзбекистон Республикасининг шартнома ва битимларини имзолайди, республика томонидан тузилган шартномаларга, битимларга ва унинг мажбуриятларига риоя этилишини таъминлайди;
5. Ўз ҳузурида аккредитациядан ўтган дипломатик ва бошқа вакилларнинг ишонч ва чақирув ёрлиқларини қабул қилади;
6. Ўзбекистон Республикасининг чет давлатларидаги дипломатик ва бошқа вакилларини тайинлайди ҳамда лавозимлардан озод қилади;
7. Республика Олий Мажлисига ҳар йили ички ва халқаро аҳвол хусусида маълумотнома тақдим этади;
8. Ижро этувчи ҳокимият девонини тузади ва унга раҳбарлик қилади; республика олий ҳокимияти ва бошқарув органларининг баҳамжиҳат ишлашини таъминлайди; Ўзбекистон Республикаси вазирликларини, давлат қўмиталарини ҳамда давлат бошқарувининг бошқа органларини тузади ва тугатади, шу масалаларга доир фармонларни Олий Мажлис тасдиғига киритади;
9. Бош Вазир, унинг биринчи ўринбосари, ўрнбосарларини, Вазирлар Маҳкамаси аъзоларини, Ўзбекистон Республикаси Бош прокурори ва унинг ўринбосарларини тайинлайди ва уларни лавозимидан озод қилади, кейинчалик бу масалаларни Олий Мажлиснинг тасдиғига киритади;
10. Олий Мажлисга Конституциявий суд раиси ва аъзолари, Олий суд раиси ва аъзолари, Олий хўжалик суди раиси ва аъзолари, Ўзбекистон

Республикаси Марказий банки бошқарувининг раиси, Ўзбекистон Республикаси табиатини муҳофаза қилиш давлат қўмитасининг раиси лавозимларига номзодларни тақдим этади.

11. Вилоят, туман, шаҳар ва хўжалик судларининг судьяларини тайинлайди ва лавозимларидан озод қилади;
12. Вилоят ҳокимларини ва Тошкент шаҳар ҳокимини тайинлайди ва лавозимидан озод қилади, бу масалаларни тегишли халқ депутатлари кенгашининг тасдиғига қўяди; Конституцияни, қонунларни бузган ёки ўз шаъни ва қадр-қимматиغا доғ туширадиган хатти-ҳаракат содир этган туман ва шаҳар ҳокимларини Президент ўз қарори билан лавозимдан озод этишига ҳақли;
13. Республика бошқарув органларининг, шунингдек ҳокимларининг қабул қилган ҳужжатларини тўхтатади ва бекор қилади;
14. Ўзбекистон Республикасининг қонунларини имзолайди; қонунга ўз эътирозларини илова этиб, уни такроран муҳокама қилиш ва овозга қўйиш Олий Мажлисга қайтаришга ҳақли. Агар Олий Мажлис илгари ўзи қабул қилган қарорни учдан икки қисмдан иборат кўпчилик овоз билан тасдиқласа, Президент қонунни имзолайди;
15. Фавқулотда вазиятлар (реал ташқи хавф, оммавий тартибсизликлар, йирик ҳалокат, табиий офат, эпидемиялар) юз берган тақдирда фуқароларнинг хавфсизлигини таъминлашни кўзлаб, Ўзбекистон республикасининг бутун ҳудудида ёки унинг айрим жойларида фавқулотда ҳолат жорий этади, қабул қилган қарорини уч кун мобайнида Ўзбекистон Республикаси, Олий Мажлисининг тасдиғига киритади. Фавқулотда ҳолат жорий этиш шартлари, ва тартиби қонун билан белгиланади.
16. Республика Қуролли Кучларининг Олий Бош қўмондони ҳисобланади, Қуролли Кучларнинг олий қўмондонларини тайинлайди ва вазифасидан озод қилади; Олий ҳарбий унвонларни беради;
17. Ўзбекистон Республикасига ҳужум қилинганда ёки тажовуздан бири-бирини муҳофаза қилиш юзасидан тузилган шартнома мажбуриятларини бажариш зарурияти туғилганда уруш ҳолати эълон қилади, қабул қилган қарорини уч кун мобайнида Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг тасдиғига киритади;
18. Ўзбекистон Республикасининг орденлари, медаллари ва ёрлиғи билан мукофотлайди, Ўзбекистон Республикасининг малакавий ва фахрий унвонларини беради;
19. Ўзбекистон Республикасининг фуқаролигига ва сиёсий бошпана беришга оид масалаларни ҳал этади;
20. Амистия тўғрисидаги ҳужжатларни қабул қилади ва Ўзбекистон Республикасининг судлари томонидан ҳукм қилинган фуқароларни авф этади;
21. Миллий хавфсизлик ва давлат назорати хизматларини тузади, уларнинг раҳбарларини тайинлайди ва лавозимидан озод этади, ҳамда ўз ваколатига кирадиган бошқа масалаларни ҳал қилади.

Перзидент ўз ваколатларини бажаришни давлат идораларига ёки мансабдор шахсларга топширишга ҳақли эмас.

Юқорида таъкидлаганимиздек, бошқаришнинг умумдавлат органлари таркибига қонун чиқарувчи органлар ҳам киради. Қонун чиқарувчи орган-бу Олий Мажлисдир. Конституциямизнинг 76-77 моддаларида шундай деб ёзилган:

Ўзбекистон Республикасининг Олий Мажлиси олий давлат вакиллик органи бўлиб, қонун чиқарувчи ҳокимиятни амалга оширади, ҳудудий сайлов округлари бўйича кўп партиялилик асосида беш йил муддатга сайланадиган 250 нафар депутатдан иборат.

Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси 1994 йил 25 декабрда сайланган бўлиб, мамлакатда демократия тараққиётининг янги босқичини ўзида ифодалайди.

Парламент ишини ташкил этиш учун Олий Мажлис раиси раҳбарлигида Олий Мажлис Кенгаши ташкил қилинган. Лавозими бўйича унинг таркибига раис ўринбосари, Олий Мажлис кўмиталари ва комиссияси раислари, блок ва фракциялар вакиллари киради.

Олий Мажлис таркибига қуйидаги кўмиталар фаолият кўрсатади:

- ◆ бюджет, банк ва молиявий масалалар бўйича;
- ◆ иқтисодий ислоҳатлар ва ишбилармонликни ривожлантириш;
- ◆ қонун чиқариш ва суд-ҳуқуқий масалалар бўйича;
- ◆ халқаро ишлар ва парламентлараро алоқалар бўйича;
- ◆ саноат, энергетика, таркнспорт, алоқа ва аҳолига хизмат кўрсатиш бўйича;
- ◆ аграр, сув хўжалиги масалалари ва озиқ-овқат бўйича;
- ◆ меҳнат ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш масалалари бўйича;
- ◆ қурилиш ва уй-жой хўжалиги бўйича;
- ◆ матбуот ва ахборот бўйича;
- ◆ мудофа ва хавфсизлик масалалар бўйича.

Депутатлик бирлашмаларининг таркиби эса қуйидагича тақсимотга эга.

Депутатлик бирлашмалари таркиби

№	Бирлашмалар	киш и	%
	Жаъми депутатлар	250	100
	шу жумладан:		
1.	Ҳокимиятнинг вакиллик органлардан депутатлар блоки	120	48
2.	Халқ демократик партиясидан депутатлар фракцияси	69	27
3.	“Адолат” социал-демократик партиясидан депутатлар фракцияси	47	19
4.	“Ватан тараққиёти” партиясидан депутатлар фракцияси	14	6

Олий Мажлис халқ хўжалигини марказлаштирилган тарзда бошқаришда бевосита иштирок этади. Мамлакатни ривожлантириш соҳасида Олий Мажлисга Конституциямизнинг 78-моддасига биноан қуйидаги мутлоқ ваколатлар берилган:

1. Ўзбекистон Республикасининг Конституциясини қабул қилиш, унга ўзгартириш ва қўшимчалар киритиш;
2. Ўзбекистон Республикаси Қонунларини қабул қилиш ҳамда уларга ўзгартириш ва қўшимчалар киритиш;
3. Ўзбекистон Республикаси ички ва ташқи сиёсатининг асосий йўналишларини белгилаш ва давлат стратегик дастурларини қабул қилиш;
4. Ўзбекистон Республикасининг қонун чиқарувчи, ижро этувчи ва суд ҳокимиятлари тизимини ва ваколатларини белгилаш;
5. Ўзбекистон Республикаси таркибига янги давлат тузилмаларини қабул қилиш ва уларнинг Ўзбекистон Республикаси таркибидан чиқиши ҳақидаги қарорларини тасдиқлаш;
6. Бож, валюта ва кредит ишларини қонун йўли билан тартибга солиш;
7. Маъмурий-ҳудудий тузилиш масалаларини қонун йўли билан тартибга солиш, Ўзбекистон Республикасининг чегараларини ўзгартириш;
8. Вазирлар Маҳкамасининг тақдимига биноан Ўзбекистон Республикасининг бюджетини қабул қилиш ва унинг ижросини назорат этиш, солиқлар ва бошқа мажбурий тўловларни жорий қилиш;
9. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисига ва маҳаллий вакиллик органларига сайлов тайинлаш; Марказий сайлов комиссиясини тузиш;
10. Ваколати тугаши муносабати билан Ўзбекистон Республикаси Президенти сайлов кунини тайинлаш;
11. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг Раисини ва унинг ўринбосарларини сайлаш;
12. Ўзбекистон Республикаси Конституциявий судини сайлаш;
13. Ўзбекистон Республикаси Олий судини сайлаш;
14. Ўзбекистон Республикасининг Олий ҳўжалик судини сайлаш;
15. Ўзбекистон Республикаси Президентининг тақдимига мувофиқ Ўзбекистон Республикаси Табиатни муҳофаза қилиш давлат қўмитасининг раисини тайинлаш ва вазифасидан озод этиш;
16. Ўзбекистон Республикаси Президентининг Бош Вазир, унинг биринчи ўринбосари ва ўринбосарларини, Вазирлар Маҳкамаси аъзоларини тайинлаш ва лавозимидан озод этиш тўғрисидаги фармонларини тасдиқлаш;
17. Ўзбекистон Республикаси Президентининг Ўзбекистон Республикаси Бош прокурори ва унинг ўринбосарларини тайинлаш ва лавозимларидан озод этиш тўғрисидаги фармонларини тасдиқлаш;
18. Ўзбекистон Республикаси Президентининг тақдимига Ўзбекистон Республикаси Марказий банки бошқарувининг раисини тайинлаш ва лавозимидан озод этиш;
19. Ўзбекистон Республикаси Президентининг вазирликлар, давлат қўмиталари ва бошқа давлат бошқарув органларини тузиш ва тугатиши ҳақидаги фармонларини тасдиқлаш;
20. Ўзбекистон Республикаси Президентининг умумий ёки қисман сафарбарлик эълон қилиш, фавқулотда ҳолат жорий этиш; унинг муддатини узайтириш ва тўхтатиш тўғрисидаги фармонларини тасдиқлаш;
21. Халқаро шартномаларни ва битимларни ратификация (тасдиқлаш) ва

денонсация (барвақт тўхтатиш) қилиш;

22. Давлат мукофатлари ва унвонларини таъсис этиш;

23. Туманлар, шаҳарлар, вилоятларни ташкил этиш, тугатиши, номини ўзгартириши ва уларнинг чегараларини ўзгартириш;

24. Ушбу Конституцияда назарда тутилган бошқа ваколатларини амалга ошириш киради.

Бу ваколатларни бажариш фақат сессиялар иши давларидагина эмас, балки юқорида қайд этилган ўнтадан иборат доимий комиссиялар орқали амалга оширилиб борилади.

Ўзбекистон Давлат ҳокимиятининг олий ижро этувчи органи- бу Вазирлар Маҳкамасидир. Унинг таркибини Ўзбекистон Республикаси Президенти тузади ва у Олий Мажлис томонидан тасдиқланади. Ўзбекистон Республикаси Президенти айна бир вақтнинг ўзида Вазирлар Маҳкамасининг Раиси ҳисобланади.

Конституциянинг 98-моддага биноан Вазрлар Маҳкамаси:

- ◆ иқтисодиётнинг, ижтимоий ва маънавий соҳанинг самарали фаолиятига раҳбарликни;
- ◆ қонунлар Олий Мажлиснинг бошқа қарорлари;
- ◆ Ўзбекистон Респбликаси Президентининг фармонлари, қарорлари ва фармойишлари ижросини таъминлайди.

Вазирлар Маҳкамси амалдаги қонунларга мувофиқ Ўзбекистон Республикаси ҳудудидаги барча органлар, корхоналар, муассасалар, ташкилотлар, мансабдор шахслар ва фуқаролар томонидан бажарилиши мажбурий бўлган қарорлар ва фармойишлар чиқаради.

Ўзбекистон Республикаси Вазрлар Маҳкамаси қуйидаги структурага эга.

Мамлакатни бошқариш тизимида функционал, тармоқлараро органлар, яъни Марказий банк, Давлат солиқ қўмитаси, божхона кабилар бутун халқ хўжалиги миқёсида аниқ бошқарув функцияларини малага оширишга даъват этилган.

Конституциямизнинг 106-моддасида суд ҳокимияти хусусида қуйидагича баён қилинган:

Ўзбекистон Республикасида суд ҳокимияти қонун чиқарувчи ва ижро этувчи ҳокимиятлардан сиёсий партиялардан, бошқа жамоат бирлашмаларидан мустақил ҳолда иш юритади.

Суд тизими беш йил муддатга сайланадиган Конституциявий, Олий ва Олий хўжалик судларидан, Қорақалпоғистон Республикаси Олий суди ва Олий хўжалик судидан, шу муддатга тайинланадиган вилоят судлари, Тошкент шаҳар суди, туман, шаҳар ва хўжалик судларидан иборат.

**Конституциявий суд** қонун чиқарувччи ва ижро этувчи ҳокимиятларнинг ҳужжатлари. Конституцияга қанчалик мослигига доир ишларни кўради.

Олий суд фуқаролик, жиноий ва маъмурий судлов ишларини юритиш борасида суд ҳокимиятининг олий органи ҳисобланади.

**Олий хўжалик суди** хўжалик судлов соҳасида суд ҳокимиятининг энг юқори органи ҳисобланади. Мулчиликнинг турли шакилларига асосланган

корхоналар муассасалар, ташкилотлар ўртасидаги, шунингдек тадбиркорлар ўртасидаги иқтисодий соҳасида ва уни бошқариш жараёнида вужудга келадиган хўжалик низомларини ҳал этиш Олий хўжалик суди ва хўжалик судлари томонидан уларнинг ваколатлари доирасида амалга оширилади.

Суд ҳокимияти чиқарган ҳужжатлар барча давлат органлари, жамоат бирлашмалари, корхоналар, муассасалар, ташкилотлар, мансабдор шахслар ва фуқаролар учун мажбурийдир.

Маълумки, иқтисодий ислохотларнинг пировард натижалари уни амалга ошириш объектидан қатъий назар (Республика, тармоқ, корхона), мужассамланган ҳолда ҳудудий бирлик(вилоят, туман, шаҳар)лар даражасида намоён бўлади. Бозор иқтисодиёти шароитида бошқаришининг тармоқ тизимидан функционал тизимига ўтиши маҳаллий бошқариш органлари мавқеини янада оширишни тақозо этади.

1992 йил 8 декабрда қабул қилинган Конституциянинг XXI боби-“Маҳаллий давлат ҳокимияти асослари” -деб аталади. Шу бобга биноан 1993 йил 2 сентябрда Ўзбекистон Олий Мажлиси “Маҳаллий давлат ҳокимияти тўғрисида” ва “Фуқароларнинг ўзини-ўзи бошқариши органлари тўғрисида” икки муҳим қонунни қабул қилди. Шу ҳужжатлар асосида мамлакатимизда олдин амал қилиб келган **уч бўғинли** маҳаллий бошқариш органлари тизими ўрнига.

Республикада туманларнинг икки тури:

- вилоятлар таркибига кирувчи туманлар;
- шаҳарлар таркибига кирувчи туманлар;

Шаҳарларнинг эса уч тури:

- туманга бўйсинувчи шаҳарлар;
- вилоятга бўйсинувчи шаҳарлар;
- республикага бўйсинувчи шаҳарлар мавжуд.

Маҳаллий вакиллик органлари икки бўғинли тизимининг ўрнатилиши билан чекланилмай, мавжуд ҳудудий тузимиларнинг ҳам баъзиларида маҳаллий вакиллик органлари тузилмайдиган бўлди. Хусусан, Конституция ва қонун шаҳар таркибига кирувчи туманларда ва туманга бўйсинувчи шаҳарларда вакиллик органларининг тузилишини назарда тутмайди.

Маҳаллий вакиллик органларининг икки бўғинли тизими бағрида маҳаллий башқаришнинг иккита туташ органи фаолият кўрсатади.

Вилоятлар, туманлар ва шаҳарларда (туманга бўйсинадиган шаҳарлардан, шунингдек шаҳарлар таркибига кирувчи туманлардан ташқари) халқ депутатлари Кенгашлари давлат ҳокимиятининг вакиллик органлари бўлиб ҳисобланадилар.

Вилоят, туман, шаҳар ҳокими вилоят, туман ва шаҳарнинг олий мансабдор шахси бўлиб айни бир вақтда тегишли ҳудуддаги вакиллик ва ижроия ҳокимиятини бошқаради.

Маълумки, собиқ шўролар тизимида маҳаллий бошқарув органлари ўз фаолиятида кўпроқ ўзлари раҳбарлик қилаётган ҳудудлар манфаатини устунроқ қўйсалар, у ҳолда “маҳаллийчиликда” айбланар эдилар. Шу сабабли вилоятлар,

туманлар, шаҳарлар ишлаб чиқаришни ривожлантиришдан ва самарадорликни оширишдан, миллий даромадда ўз улушларининг кўпайишидан манфаатдор эмасдилар.

Бу, ўз навбатида ҳудудлар ижтимоий-иқтисодий ривожланишига салбий таъсир кўрсатди. Узоқ вақт давомида бошқарув органлари ўз зиммаларидаги муҳим вазифаларни, яъни:

- иқтисодни ривожланишига бевосита раҳбарлик қилиш;
- маънавий-маърифий ишларни амалга ошириш;
- меҳнат ва истеъмол меъёри устидан назорат олиб бориш;
- аҳолига турли хил хизматларни кўрсатиш;
- мулкларни ва жамоат тартибини кўриқлаш;
- табиат ресурслари ва атроф муҳитни муҳофаза этиш каби, вазифаларни етарли даражада бажара олмади. Натижада вилоят, туман ва шаҳарларнинг табиий-иқтисодий, социал салоҳиятидан фойдаланиш паст даражада қолаверди.

Бозор иқтисодиёти шароитида эса ҳар бир ҳудуд ўз иқтисодий ривожланишида кўпроқ эркинликка эга бўлишлари, ишлаб чиқариш натижаларидан, аввало, ушбу ҳудуд аҳолиси манфаатдор бўлиши лозим. Маълумки Республикамизда бозор муносабатларига ўтиш жараёни янги-янги ижтимоий муносабатларнинг, айниқса, мулк муносабатларининг вужудга келишига сабаб бўлади. Ўзини-ўзи маблағ билан таъминлаш, хўжалик юритишнинг янги усуллари вужудга келдики, буларга эскича усул билан, эски органлар билан раҳбарлик қилиб бўлмас эди.

Янги шароитда, бу улкан вазифаларни бажарувчи, масъулиятни ҳис қилувчи давлат органилари зарур бўлиб қолди. Бундай давлат органи ўзи масалаларни тезкорлик билан ҳал қилиш қобилиятига эга бўлиши ва ўз ҳаракатига жавоб бера олиши керак эди. Ана шуларнинг ҳаммаси маҳаллий ижроия органларининг коллегиял органдан вакилликка асосланган органларига, яъни: яккабошчилик принципи асосида ташкил қилинган органларнинг бўлишини тақазо этди.

Ижро ҳокимиятини амалга оширувчи органнинг коллегиял органдан яккабошчилик асосида иш юритувчи органга айлантиришнинг яна бир сабаби - бир маҳаллий бошқарув структурасининг давлат фаолиятида қўлланилаётган ҳокимиятнинг бўлиниш принципи талабларига, яъни давлат бошқарув структурасига мувофиқлаштириш зарурияти эди.

Ижро ҳокимияти органи фаолиятида яккабошчиликнинг тикланиши, ўзбек давлатчилиги миллий анъаналарининг тикланиши деса хато бўлмайди. Амир Темур давридаги давлатчиликни кўрса ҳам айрим ҳудудлар, шаҳарлар ҳокимлар томонидан бошқарилган. Машҳур Улуғбек ҳам ўз вақтида, маълум муддат Тошкент ҳокими бўлиб турган. Ҳокимларнинг давлат бошлиғи томонидан тайинланиши ҳам анъаналаримизга мос тушади.

Конституциямизнинг 100 моддасига биноан маҳаллий ҳокимият органлари ихтиёрига қуйидагилар киради:

- қонунийликни, ҳуқуқий тартиботни ва фуқароларнинг хавфсизлигини таъминлаш;

- ҳудудларни иқтисодий, ижтимоий ва маданий ривожлантириш;

- маҳаллий бюджетни шакллантириш ва уни ижро этиш, маҳаллий солиқлар, йиғимларни белгилаш, бюджетдан ташқари жамғармаларни ҳосил қилиш;

- маҳаллий коммунал хўжаликка раҳбарлик қилиш;

- атроф-муҳитни муҳофаза қилиш;

- фуқаролик ҳолати актларини қайд этишни таъминлаш;

- норматив ҳужжатларни қабул қилиш ҳамда Ўзбекистон Республикаси қонунларига зид келмайдиган бошқа ваколатларни амалга ошириш.

Шуни алоҳида таъкидлаш лозимки, бозор ислоҳотларининг биринчи босқичида марказий бошқарув органларининг мавқеи юқори бўлган бўлса, иккинчи босқичда ислоҳотларнинг асосий юки маҳаллий бошқарув органлари зиммасига тушмоқда. Шунинг учун ҳам иқтисодий ислоҳотларнинг чуқурлашуви ва улардан кутилган амалий натижаларга эришуви кўп жиҳатдан кичик ҳудудий бирликлар ва ишлаб чиқарувчиларга боғлиқ бўлиб қолмоқда.

Чунки бозор иқтисоди инфраструктурасининг шаклланиши натижасида тармоқ, вазирликлар бошқарув тизимининг мавқеи бирмунча пасайиб, маҳаллий, ҳудудий бошқарув тизимининг аҳамияти ортмоқда.

1997 йилда қабул қилинган Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Вилоятлар ва Тошкент шаҳар ҳокимликлари аппарати тузилмасини такомиллаштириш тўғрисида”ги (15.09.97) ва “Шаҳарлар ва туманлар ҳокимликлари аппарати тузилмасини такомиллаштириш тўғрисида”ги (30.09.97) қарорлари ҳам ана шу йўналишдаги муҳим ҳужжатлардан бўлиб, ҳудудлар ижтимоий ва иқтисодий ривожланишни бошқаришни такомиллаштириш, маҳаллий ҳокимиятларнинг иқтисодий-ижтимоий ислоҳотларни чуқурлаштириш билан боғлиқ фаолиятлари самарадорлигини янада оширишни назарда тутди.

Мазкур қарорлар маҳаллий-ҳудудий бошқарув фаолиятини тубдан ўзгартиришга, туманлар ва шаҳарлардаги иқтисодий ислоҳотларни таҳлил қилишга ва уларни замонавий усуллар билан бошқаришга қаратилган.

Қарорларнинг туб моҳияти, энг аввало, бошқаришнинг тармоқ тизимидан функционал тизимга ўтишни жорий этишдан иборат.

Маълумки, бозор муносабатларининг тўлақонли шаклланиши шароитида горизантал хўжалик алоқаларининг кенгайиши натижасида марказий бошқарув органларининг ваколатлари камайиб боради. Сақланиб қолган тармоқ бошқарув органлари эса мамлакатимизнинг стратегик иқтисодий сиёсатидан жамият талабларидан келиб чиққан ҳолда:

- тармоқ ривожланиши умумий йўналишларини;

- илмий-техникавий сиёсатни;

- чет эл инвестицияларни олиб қилиш;



• экологик муаммоларни ҳал қилиш каби масалалар билан шуғулланади. Макроиктисодий ривожланиш масалалари билан шуғулланувчи вазирликларнинг аҳамияти ортади.

Худудий бошқарувни такомиллаштиришдан асосий мақсад маҳаллий-худудий ўзини-ўзи бошқарувни давлат бошқаруви билан уйғун ва мувофиқ равишда олиб бориш, бошқача қилиб айтганда, маҳаллий бошқарув органларининг мустақиллигини кучайтирган ҳолда улар фаолиятини марказий давлат бошқарув органлари томонидан билвосита назорат қилишдир.

Юқоридаги қарорларда ҳокимликлар зиммасига иктисодий-табиий салоҳиятлардан тўғри ва оқилона фойдаланиб, улардаги мавжуд муаммоларни ҳал қилишда вазирликлар марказий бошқарув органлари билан келишилган ҳолда социал-иктисодий ривожлантиришни режалаштириш, шу мақсадда дастурлар мажмуини ишлаб чиқиш вазифаси юклатилган.

Энг муҳим масалалардан яна бири - бу ҳокимликларга улар худудида жойлашган вазирликлар, республика ташкилотларининг худудий бўлинмалари ишини мувофиқлаштириш ҳуқуқлари берилганлигидир.

Демак, ҳокимликлар ушбу худудда жойлашган барча хўжалик ва корхоналар фаолиятини маҳаллий шарт-шароитлардан келиб чиққан ҳолда мувофиқлаштирадilar. Бу - худудлар ижтимоий ҳолатини яхшилашга, энг аввало, банд бўлмаган аҳолини иш билан таъминлаш, табиий бойликлардан оқилона фойдаланишга кенг йўл очади.

Ўзбекистон Республикаси “Маҳаллий давлат ҳокимияти тўғрисида”ги (02.09.1993) қонунинг 24 моддасига биноан халқ депутатлари вилоят туман, шаҳар Кенгашининг асосий ваколатларига қуйидагилар киради.

- ҳокимнинг тақдимига биноан маҳаллий бюджет ва унинг ижросига доир ҳисоботни, худудни ривожлантиришнинг истиқболга мўлжалланган дастурларини, туман, шаҳарнинг бош режаси ва уни қуриш қоидаларини тасдиқлаш;
- амалдаги қонунларга мувофиқ маҳаллий солиқлар, йиғимлар, бож миқдорини белгилаш, маҳаллий бюджетга тушадиган маҳаллий солиқлар, йиғимлар ва тўловлар бўйича имтиёзлар бериш;
- ҳокимни ва унинг ўринбосарларини лавозимга тасдиқлаш ҳокимни ва унинг ўринбосарларини лавозимдан озод этиш, уларнинг фаолиятига доир ҳисоботларни тинглаш;
- ушбу Қонунда назарда тутилган ҳолларда ҳоким қарорларини тасдиқлаш;
- халқ депутатлари Кенгашининг иш тартибини, халқ депутатлари Кенгаши доимий ва бошқа комиссиялари тўғрисидаги низомларни тасдиқлаш, уларга ўзгартиришлар ва қўшимчалар киритиш;
- халқ депутатлари Кенгашининг доимий ва муваққат комиссияларини, бошқа органларини тузиш, сайлаш ва тугатиш: уларнинг таркибини ўзгартириш, улар ишига доир ҳисоботларни тинглаш;
- қонунларда белгиланган ҳолларда ва тартибда халқ депутатларининг ваколатларини эътироф этиш ва муддатидан олдин тўхтатиш, уларни жавобгарликка тортиш учун розилик бериш;

- ижроия ҳокимияти бўлимлари, бошқармалари, бошқа структуравий бўлинмаларнинг ҳисоботларини тинглаш;
- халқ депутатларининг сўровларини қараб чиқиш ва улар юзасидан қарорлар қабул қилиш;
- ҳокимнинг ва қйиши Кенгашнинг Ўзбекистон Республикаси қонунларига мос келмайдиган қарорларини бекор қилиш;
- ҳокимнинг тақдимига биноан ҳокимлик структурасини, унинг ходимлари штатлари ва иш ҳақи фондиди тасдиқлаш киради.

Булардан, ташқари халқ депутатлари вилоят, туман ва шаҳар Кенгашлари фуқароларнинг ҳуқуқлари ва қонуний манфаатларига, ижтимоий-иқтисодий ривожланишни таъминлашга, атроф-муҳитни муҳофаза қилишга доир ўз ваколатларига берилган масалалрни, ташкилий масалалр ва Ўзбекистон Республикасининг қонунларига мувофиқ назорат этишга доир масалаларни ҳал этади.

Худудларда ижтимоий-иқтисодий жараёнларни бошқаришни такомиллаштириш ва марказий бошқарув органлари ваколатларининг бир қисмини аста-секин маҳаллий бошқарув органларига бериш, маҳаллий ҳокимият органлари фаолиятининг самарадорлигини янада ошириш мақсадида, Ўзбекистон Республикаси конституциясининг XXI боби ва “Маҳаллий давлат ҳокимияти тўғрисида”ги Қонунга мувофиқ Вазирлар Маҳкамасининг 30 сентябр 1997 йилиги “Шаҳарлар ва туманлар ҳокимликлари аппарати тузилмасини такомиллаштириш тўғрисида”ги қарори билан:

Шаҳарлар ва туманлар ҳокимликлари аппарати бошқарувининг тармоқ тизимидан функционал тизимига ўтиш мақсадга мувофиқ деб ҳисобланди.

Қарорда кўзда тутилган ўзига хос жиҳатлардан бири ҳокимликларда тармоқлар бошқарув тизими ўрнига котибиятлар ташкил этилганлигидир. Бундан мақсад худудларда ижтимоий-иқтисодий ислохотларни чуқурлаштиришни таъминлаш, бошқарувда яхлитликка эришиш, қабул қилинаётган қарор ва ҳужжатлар савиясини ошириш, уларнинг қуйи бошқарув органларида изчил бажарилишини назорат қилишга қаратилган.

Қарорга биноан шаҳар ва туманлар ҳокимликлари аппарати зиммасига қуйидаги асосий вазифаларни ҳал этиш юкланган:

- худудларни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш юзасидан комплекс дастурларни ишлаб чиқиш ҳамда халқ хўжалиги тармоқларида ислохотларни чуқурлаштириш ва халқ фаровонлигини оширишни таъминлаш юзасидан ҳукумат ва худудлар дастурларини амалга ошириш;
- маҳаллий ўзини-ўзи бошқариш органлари фаолиятини мувофиқлаштириш ва уларга раҳбарлик қилиш;
- хўжалик юритиш шакллари такомиллаштириш, маҳаллий хусусиятларни ҳисобга олган ҳолда хўжалик юритувчи субъектларни таркибий қайта ўзгартириш бўйича таклифлар тайёрлаш;

- фуқароларни ижтимоий ва ҳуқуқий ҳимоя қилиш, табиий ва меҳнат ресурсларидан оқилона фойдаланиш ҳамда атроф муҳитни муҳофаза қилиш бўйича тадбирларни амалга ошириш;
- қонунлар, Олий Мажлис қарорлари, Ўзбекистон Республикаси президенти фармонлари ва фармойишлари, Вазирлар Маҳкамаси, халқ депутатлари вилоятлар ва Тошкент шаҳар Кенгашлари ва уларнинг ҳокимликларининг қарорлари ва фармойишлари ижросини таъминлаш;
- молия ва тўлов интизомини мустаҳкамлаш, ўзаро ҳисоб-китобларни такомиллаштириш;
- тадбиркорлик ва хусусий ташаббусни қўллаб-қувватлаш ва соғлом рақобот муҳитини яратиш.

Хулоса қилиб айтганда, қабул қилинган мазкур қарор маҳаллий-худудий бошқарув тизими ваколатларини оширади, худудлар ижтимоий-иқтисодий ривожланишини тезкор таҳлил қилиш, марказий давлат органлари қабул қилинган қонун ва қарорларнинг бажарилишини ўз вақтида таъминлаш учун катта имкониятлар яратиб беради.

Энг муҳими, юқори бошқарув органларига таалукли ваколатларнинг бир қисмини маҳаллий бошқарув тизимига беради ва уларнинг жавобгарликларини оширади.

1992 йил 4 январда қабул қилинган “Ўзбекистон Республикасида маҳаллий ҳокимият органларини қайта тузиш тўғрисида”ги қонун билан Республикамизда маҳаллий ҳокимият органлари тизимида бутунлай янги орган - ҳокимлик ва ҳоким лавозими таъсис этилди ва унинг вакиллик органларига ҳам бошчилик қилиши белгилаб қўйилди.

Мазкур қонунда биринчи марта қонун меъёрлари даражасида маҳаллий давлат органлари вакиллик ҳокимияти ва ижро ҳокимиятига бўлиниши мустаҳкамланди.

1991 йил 8 декабрда қабул қилинган Конституциянинг 102 моддасида эса қуйидагилар таъкидланди:

- вакиллик ва ижроия ҳокимиятини тегишлилигига қараб вилоят, туман ва шаҳар ҳокимлари бошқаради;
- вилоят ҳокимлари ва Тошкент шаҳри ҳокими Президент томонидан тайинланади ва лавозимдан озод қилинади ҳамда тегишли халқ депутатлари Кенгаш томонидан тасдиқланади;
- туман ва шаҳарларнинг ҳокимлари тегишли вилоят ҳокими томонидан тайинланади ва лавозимдан озод қилинади ҳамда тегишли халқ депутатлари Кенгаши томонидан тасдиқланади;
- шаҳарлардаги туманларнинг ҳокимлари тегишли шаҳар ҳокими томонидан тайинланади ва лавозимдан озод қилинади ҳамда халқ депутатлари шаҳар Кенгаши томонидан тасдиқланади.

Конституциянинг моддасида эса, “Ҳоким ўзига берилган ваколатлар доирасида тегишли худуддаги барча корхоналар, муассасалар, ташкилотлар, бирлашмалар, шунингдек мансабдор шахслар ва фуқаролар томонидан бажарилиши мажбурий бўлган қарорлар қабул қилади”, деб кўрсатилган.

Ҳокимларнинг аниқ ваколатлари Ўзбекистон Республикасининг “Маҳаллий давлат ҳокимияти тўғрисида”ги қонуннинг (02.09.93) 25 моддасида янада батафсилроқ келтирилган.

- **Вилоят, туман ва шаҳар ҳокими:**
- қонунлар ва Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг бошқа ҳужжатлари Ўзбекистон Республикаси Президенти ва Вазирлар Маҳкамасининг ҳужжатлари, юқори турувчи органлар ва тегишли халқ депутатлари Кенгаши қарорларининг ижросини ташкил этади;
- жамоат тартибига риоя этилиши ва жинойтчиликка қарши кураш, фуқароларнинг ҳафсизлигини таъминлаш, уларнинг ҳуқуқларини ҳимоя қилиш ва саломатлигини муҳофаза этиш билан боғлиқ чора-тадбирлар кўради, табиий офатлар, эпидемиялар ва бошқа фавқулодда ҳолларда тегишли ишларни ташкил этади;
- Вилоят, туман ва шаҳарни иқтимодий ва ижтимоий ривожлантиришнинг асосий йўналишларини, вилоят, туман, шаҳар бюджетининг асосий кўрсаткичларини ва уларнинг ижросига доир ҳисоботларни халқ депутатлари Кенгашининг тасдиғига тақдим этади;
- ўз ўринбосарлари ва ижроия ҳокимияти структура бўлималарининг раҳбарларини лавозимга тайинлаш ва лавозимдан озод этиш тўғрисидаги қарорларни халқ депутатлари кенгаши тасдиғига тақдим этади;
- ҳокимлик девони бўлинмалари раҳбарларини лавозимга тайинлайди ва лавозимдан озод қилади;
- қуйи турувчи ҳокимларнинг қарорларини, башарти улар Ўзбекистон Республикасининг Конституциясига, қонунларга ва Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг бошқа ҳужжатларига, Ўзбекистон Республикаси Президенти, Вазирлар Маҳкамаси қабул қилган ҳужжатларга, шунингдек юқори турувчи халқ депутатлари кенгаши ва ҳокимнинг қарорларига зид бўлса бекор қилади ва халқ депутатлари Кенгашига қуйи турувчи халқ депутатлари Кенгашларининг ҳужжатларини бекор қилиш тўғрисида тақдимнома киритади;
- раҳбарлари тегишли халқ депутатлари Кенгашлари томонидан лавозимга тайинланадиган ва лавозимдан озод этиладиган ижроия ҳокимияти структура бўлинмаларининг ишини назорат қилади;
- халқ депутатлари Кенгаши ва ҳоким қабул қилган ва чақарган ҳужжатларни бажармаганликлари учун мансабдор шахсларни интизомий жавобгарликка тортиш тўғрисида қонунда белгиланган тартибда тақдимнома киритади;
- давлат мукофатлари билан тақдирлашга доир илтимосномаларни қараб чиқади ва тақлифлар киритади;
- республика ва хорижда вилоят, туман ҳамда шаҳарнинг расмий вакили сифатида иш кўради;
- аҳолини қабул қилишни ташкил этади, фуқароларнинг имкониятлари, аризалари ва тақлифларини қараб чиқади.

Булардан ташқари, ҳоким режалаштириш, бюджет, молия, ҳисоб-китоб, вилоят, туман, шаҳар мулкани бошқариш, мулкчиликнинг турли шаклига мансуб корхоналар, муассасалар ва ташкилотлар билан ҳамжиҳатлик қилиш, қишлоқ хўжалиги, ер ва бошқа табиий ресурслардан фойдаланиш, табиатни муҳофаза қилиш, қурилиш, транспорт, йўл хўжалиги ва алоқа, аҳолига коммунал, савдо ва ижтимоий-маданий хизмат кўрсатиш, аҳолини социал ҳимоя қилиш, қонунийлик, ҳуқуқ-тартибот ва хавфсизликни таъминлаш, фуқароларнинг ҳуқуқ ва эркинликларини муҳофаза қилиш соҳасида қонун ҳужжатларни ҳам ҳал этади.

Республикамизда мустақил тармоқларнинг сони \_\_\_тадан, корхоналарнинг сони эса 100 мингтадан ортади, Уларнинг ҳар бирини ривожлантириш, бир-бирлари билан ўзаро мувофиқлаштириш, мамлакат ҳудудида жойлаштириш ва маҳсулот (хизмат)га бўлган талабни аниқлаш тармоқ бошқаруви тизими олдида турган жуда мураккаб кенг қамровли масалалардир.

Бу масалаларни самарали ҳал қилиш учун бошқаришнинг қуйидаги тармоқ органлари мавжуд:

- Вазирликлар;
- Давлат қўмиталари;
- Концернлар;
- Корпорациялар;
- Конорциумлар;
- Ассоциациялар;
- Компаниялар;
- Корхоналар;
- Фирмалар ва бошқалар.

Бу органлар умумдавлат ва маҳаллий органлардан фарқли ўлароқ бошқарув тизимида шунчаки ишроци сифатидагина эмас, балки бошқарувчи тизимнинг иштирокчиси сифатида майдонга чиқади.

Бошқаришнинг тармоқ органлари одатла умумдавлат ва маҳаллий органлардан ўз фаолиятининг ҳажми (миқёси) билан фарқ қилади. Бу ҳол уларнинг ҳуқуқий низомларида акс этган бўлади.

**Вазирлик**-бу ўзига тегишли тармоқнинг хўжалик тизимида бошқаришнинг энг олий бўғинидир. Вазирлик:

- тармоқнинг аҳволи, уни янада ривожлантириш;
- фан-техника тараққиёти ва ишлаб чиқариш (хизмат)нинг технологик даражаси;
- ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг сифати ва унинг рақобатбардошлиги;
- ишлаб чиқарилаётган маҳсулотга бўлган ички ва ташқи талабни қондириш учун масъулдир. Вазирликка Ўзбекистон Президенти томонидан тайинланадиган вазир бошчилик қилади. Вазирлик зиммасига юклатилган мажбуриятларнинг бажарилиши ҳамда вазирлик

тизмидаги корхоналар, ташкилотлар ва муассасалар фаолияти учун вазир тўлиқ жавобгардир.

Вазирликда вазир (раис), унинг ўринбосарлари ва вазирликнинг бошқа раҳбар ходимларидан иборат **коллегия** тузилади. Коллегия ўз мажлисларида тармоқни ривожлантиришга, корхоналарга амалий раҳбарлик қилишга доир асосий масалаларни кўриб чиқади, қуйи органлар раҳбарларининг ҳисоботини тинглайди. Коллегия қарорлари вазир буйруғи билан амалга оширилади.

Бошқариш амалиётида тармоқлараро характердаги зарурат, яъни турли тармоқлар учун умумий бўлган бир қанча махсус вазифаларни амалга ошириш зарурати келиб чиқади. Тармоқлараро характерга эга бўлган махсус масалалар бўйича бундай координацион раҳбарликни махсус компетенцияга эга бўлган органлар, яъни Давлат кўмиталари амалга оширади.

**Давлат кўмиталари** - бу вазирлик ва идораларнинг фаолиятини тартибга солиш, назорат қилиш ва мувофиқлаштириш йўли билан социал-иқтисодий ривожланишга раҳбарлик қилишга мўлжалланган марказий тармоқ бошқарув органларидир. Кўмига Ўзбекистон Президенти томонидан тайинланадиган раис бошчилик қилади.

Бугунги кунда Республикамизда 18 та вазирлик ва 13 та Давлат кўмиталари мавжуд. (1-иловага қаранг).

**Концерн** - бу ишлаб чиқаришнинг диверсификацияси (ўзгариши, хилма-хиллигининг кўпайиши) асосида таркиб торадиган йирик, кўп тармоқли корпорациядир. Унинг таркибига турли тармоқлар (саноат, транспорт, савдо, банк соҳаси)га тегишли корхоналар ихтиёрий асосларда киради. Бундай корхоналар орасида ўзаро кооперациялашган турғун алоқалар мавжуд бўлиб, улар концерн ривожини йўлида:

- умумий молиявий ресурслардан;
- ягона илмий-техник имкониялардан муштарак фойдаланадилар.

Концерн, қоидага кўра, ишлаб чиқариш белгиларига қараб тузилади ва ягона хўжалик мажмуи ҳисобланади. Концерн фаолияти ташкил этиш мақсадида бошқариш тизими яратилади, бунда концерн таркибида кирган ҳар бир қатнашчи ўз ваколатлари ва вазифаларининг бир қисмини, шу жумладан, Давлат идоралари билан ўзaro муносабатларда манфаатларини ҳимоя

қилишни ҳам ихтиёрий равишда бошқа корхона ва ташкилотларга берадилар.

Концернлар айниқса пироворд маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотишда ўзaro боғлиқ технологик жараёнлар, чуқур ички кооперация мавжуд бўлган тармоқлар учун ҳосдир. Энг йирик концернлар ўнлаб ва юзлаб корхоналарни, шу жумладан:

- маҳсулот сотадиган;
- хизмат кўрсатадиган;
- молия;
- суғурта;
- илмий-тадқиқот ва бошқа фирмаларни бирлаштиради.

Ўзбекистон Республикасида 1992 йилнинг ўрталаридан бошлаб қатор тармоқларда концернлар ташкил этила бошланди. Бу:

- нефт ва газ саноатида - “Ўзнефтгаз қурилиш” ўзбек давлат концерни;
- Қурилишда - “Ўзқурилишматериал” ўзбек давлат концерни;
- Фармацевтика саноатида - “Ўзфармсаноат” ўзбек давлат - акционерлик концерни;
- Озиқ-овқат саноатида - “Ўзозик-овқатсаноат” ўзбек давлат концерни;
- Матбуотда - “Шарқ” нашриёт - матбаа концернлари ва ҳоказолардир (2-иловага қаранг).

**Уюшма (иттифок)** - бу жисмоний ва юридик шахсларнинг кўнгилли жамоат бирлашмаларидир. Бундай уюшмалар ўз фаолиятини мувофиқлаштириш, манфаатларини ҳимоя қилиш ва ягона илмий-техник сиёсатни таъминлаш мақсадида республика ҳудудида кенг тармоқ ёзган. Бундай бирлашмага мисол қилиб:

- Ўзбекистон республика савдо-харид уюшмаси “Ўзтайёрловсавдо” (05.08.1994);
- “Озиқовқатсаноат” ва “Ёғмайтамакисаноат” уюшмалари (26.09.1994);
- “Ўзмевасабзавотузум саноат” уюшмаси (28.10.1994)
- “Пилла” уюшмаси (03.02.1995)
- “Узмаишийуюшма”, яъни аҳолига маиший хизмат кўрсатиш корхоналари ва ташкилотларининг Ўзбекистон Республикаси уюшмаларини келтириш мумкин. Бу уюшмаларнинг ижро этувчи аппарати тузилмалари 3-7 иловаларда келтирилган.

**Ассоциация** - бу корхоналарнинг пайчилик асосида кўнгилли бирлашмасидир. У бир ёки бир неча ишлаб чиқариш - хўжалик вазифаларини биргаликда амалга ошириш мақсадида корхоналарнинг шартномавий асосида бирлашиши натижасида ташкил топади. Ассоциациялар таркибига, одатда, муайян ҳудуда жойлашган ва турдош касбга ихтисослашган корхоналар киради.

Ассоциацияни Муассислар кенгаши бошқаради. Бу кенгаш раисни сайлайди, бошқарувни тузади.

Ассоциацияга мисол қилиб:

- “Ўзкимёсаноат”, яъни саноат корхоналари ассоциацияси;
- “Ўзмонтажмахсусқурилиш”, яъни монтаж ва махсус ишлар бўйича Ўзбекистон ассоциацияси;
- “Ўзбексавдо” ва бошқа ассоциацияларни келтириш мумкин.

Вилоятлардаги савдо ва умумовқатланиш бошқармалари негизида ҳудудий савдо ишлаб чиқариш концернлари ташкил этилди. Улар муассислар сифатида ассоциация таркибига кирдилар ва вилоятларнинг ҳокимлари тасарруфига олиндилар. “Ўзбексавдо” ва унинг жойлардаги органларини ассоциация раиси бошқаради.

**Корпорация** - бу ривожланган йири акционерлар жамият ва трестлар бирлашмасидир. Корпорациялар негизи акционер жамиятлари ҳисобланади.

Улар бир хил маҳсулотларнинг асосий ишлаб чиқарувчиларини бирлаштиради, натижада ишлаб чиқариш монополланади. Айти пайтда корпорациялар:

- инвестиция капиталининг марказлашувига ёрдам беради;
- илмий-техника тараққиётига туртки беради;
- маҳсулотнинг рақобатдошлиги ва узоқ ҳаётлий циклини таъминлайди.

Булардан ташқари фаолиятининг тижорийлиги, яъни фойда олишни мақсад қилиб қўйиши, чекланган жавобгарлик, марказий бошқарув, акциядорнинг акция сармоясининг ўзига тегишли қисми билан эркин тасаррувф этиши ва бошқалар корпорацияга хос бўлган асосий хусусиятлардир.

Буганги кунда Ўзбекистонда:

- “Ўздонмаҳсулот” (20.06.1994)
- “Ўзбалиқ” (18.08.1994)
- “Маҳаллий саноат” каби корпорациялар фаолият кўрсатишмоқда (8-9

иловаларга қаранг).

**Концорциум** - бу аниқ вазибалар: йирик мақсадли дастур ва лойиҳалар, шу жумладан, илмий-техникавий, қурилиш, табиатни ҳимоя қилиш ва бошқа дастурларни амалга ошириш мақсадида ташкил этиладиган муваққат бирлашмадир. У кўптомонлама қўшма корхона, молиявий операцияларни ҳамкорликда амалга ошириш учун тузилган банклараро ёки саноат корхоналараро битимдир.

Концорциумнинг ўзига хос хусусияти - бу мустақил юридик шерик бўлган ҳар бир иштирокчи - корхона билан битим тузилишдадир. Бошқарувни марказлаштириш ҳам концорциумга хос хусусият. Концорциумларга бошқарув бўйича қўмиталар, директорлар кенгаши кабилар бошчилик қилади. Концорциумлар юридик шахслар томонидан ва битимларга асосланиб ташкил қилинган концорциумларга бўлинади.

Концорциумлар авиация, космос, компьютерлар, алоқа каби юксак технологик ва катта миқдордаги сармояли соҳалар бўйича ташкил қилинади. Дастур бажарилгандан сўнг консорциум ўз фаолиятини тўхтатади ёки бошқа турдаги бирлашмага айлантирилади.

**Холдинг компанияси** - бу энг аввало молиявий жамғарма бўлиб корхоналарни эмас, балки сармояларни бирлаштиради. Холдинг компанияси таркибига кирувчи акционерлар жамиятлари “акцияларининг назорат пакети” компаниянинг ихтиёрида бўлади. Бундан мақсад акционерлик жамиятлари фаолиятлари устидан назорат ўрнатиш ва дивидендлар кўринишида фойда олишдир.

1996 йил бошида Республикамизда “Ўзқишлоқмашхолдинг” очик турдаги акциядорлик жамияти - Холдинг компанияси ташкил этилди.

Бу компанияни тузишдан мақсад кишлоқ хўжалиги машинасозлигида мақсадли марказлашган бошқарув тизимини яратиш ва шу асосида Ўзбекистоннинг иш соҳада тутган ўрнини қўлдан бермаслик, деҳқонларни зарур техника билан тўла таъминлаш учун тармоқни юксалтири ва бундай техникани хориждан мкин қадар камроқ келтиришга эришишдир. Шу билан бирга республикамизда ишлаб чиқарилаётган кишлоқ хўжалик техникасининг



жаҳон бозоридаги рақобатбардошлигини ошириб, уни экспорт қилишга эришишдир.

Бугунги кунда Республикамизда:

- “Ўзбекистон темир йўллари” давлат акционерлик темир йўл компанияси (14.11.1994);
- “Кумуш тола” акционерлик компанияси (3.02.1995)
- “Хонатлас” акционерлик компанияси (03.02.1995) кабилар фаолият кўрсатишмоқда (10-12 иловаларга қаранг).

**Миллий компания** - бу ноишлаб чиқариш тармоқлари, ижодий жамоалар, транспорт, алоқа ва телекоммуникация корхоналари ва ташкилотларининг пайчилик ёки акционерлик асосида кўнгилли бирлашмасидир.

Ўзбекистондаги миллий компаниялар жумласига:

- “Ўзбектуризм” миллий компанияси;
- “Ўзбекистон ҳаво йўллари” Ўзбекистон миллий авиокомпанияси;
- “Ўзбеккино” давлат-акционерлик миллий компаниялари ва бошқалар киради.

**Корхона** - бу ҳар қандай иқтисодий тизимда асосий ва бирламчи бўғин бўлиб ҳисобланади. Корхона тўғрисидаги қонунда корхона юридик шахс ҳуқуқларига эга бўлган хўжалик субъекти бўлиб, ўзига тегишли ёки тўлиқ хўжалик ҳисобидаги мулкдан фойдаланиш асосида маҳсулот ишлаб чиқаради, сотади ёки алмашади, ишлар бажаради, хизматлар кўрсатади, деб таъкидланган.

Улар ўз фаолиятларини амалдаги қонунчиликка мувофиқ равишда ўзаро рақобат ва мулкчиликнинг барча шакллари ва уларнинг тенг ҳуқуқлиги шароитларида амалга оширади.

Ҳар бир айрим корхона юқори бошқарув органлари томонидангина эмас, балки яна корхонанинг ўзидаги бошқарувчи кичик тизим томонидан ҳам бошқарилади. Корхоналар яккаҳокимлик тамойили асосида ва айни замонда уларнинг оператив-хўжалик жиҳатдан мустақил иш кўриши ва ташаббус кўрсатиши асосида бошқарилади. Шу сабабли:

Корхона бошқарув тизимида шунчалик ижрочи сифатидагина эмас, балки бошқарувчи тизимнинг иштирокчиси сифатида майдонга чиқади.

Корхона - давлат вакили ҳисобланган директор (бошлиқ, бошқарувчи) раҳбарлик қилади (13-илова)

**Фирма** - бу корхонадан фарқли ўлароқ ишлаб чиқариш ва ноишлаб чиқариш соҳаларида турли-туман тадбиркорлик фаолиятини билдиради. Бундай номни саноат корхонаси даволаш муассаси учун ҳам, қурилиш трести ва воситачилик ташкилоти учун ҳам, савдо ва консуллик фаолияти учун ҳам, ходимлар тайёрлаш ва малакасини ошириш, сайёҳлик ва бошқа ташкилотлар учун ҳам нисбатан ишлатиш мумкин.

Бозор муносабатларига ўтиш жараёнида бутунлай янги типдаги фирмалар вужудга келмоқда.

## **Янги типдаги фирмалар**

- Лизинг фирмалар
- Бундай салоҳияти қудратли хўжалик тизими етарлича молиявий воситалари бўлмаган бошқа бир корхонага машина-ускуналар ва бошқа мулкларни шартнома асосида муайян муддатга бериб туради. Муддат тугагандан сўнг ижарачи бу мулкни қолдиқ қиймати бўйича сотиб олиш ҳуқуқига эга бўлади.
- Инжиниринг фирмалари
- Улар турли иншоотлар ва тузилмалар лойиҳалаш, қуриш, фойдаланишга топшириш билан шуғулланадилар.
  - Экспорт инжиниринг фирмалари бошқа мамлакатларга хизмат кўрсатади, чет элдаги илмий ғоялар ва техник ишланмалар бозорида лицензиялар сотади. Техник янгиликларни хорижда жорий этади, мураккаб ва улакан лойиҳаларни амалга оширади, инжиниринг билан бирга машина ва ускуналарни экспорт қилиб, етказиб буради.
- Консатинг фирмалар
- Улар ишлаб чиқаришнинг турли муааолари юзасидан маслаҳатлар берадилар, лойиҳалаш билан шуғулланадилар, хўжалик юритишинг янги шаклларига ўтиш, бошқарув тизимларини такомиллаштириш ва шунга ўхшаш фаолият турларига кўмаклашадилар.
- Венчур фирмалари
- Бу фирмаларни таваккалчилик фирмалари деб ҳам аташади. Улар кичик бизнеснинг бир тури бўлиб:
    - илмий - муҳандислик ишлари;
    - янги техника, технология, товар намуналарини яратиш;
    - тижорат ишини ташкил этиш усулларини ишлаб чиқиш ва амалиётга жорий этиш;
    - йирик фирмалар ва давлат ижара контракти буюртмаларини бажариш;
    - ишлаб чиқаришни бошқариш билан шуғулланади.
- Селенг фирмалари
- Улар жисмоний ва юридик шахсларнинг мулкларини жлаб этиш ва бу мулклардан жалб эттиш ва бу мулклардан ўз эҳтиёжлари бўйича эркин фойдаланиш масалалари билан шуғулланадилар. Бу мулкларга ер майдонлари, бинолар, машина ускуналар, пул, қимматли қоғозлар киради.

## Траст фирмалари

- Бу хусусий шахслар ва ташкилотлар учун сир сақланадиган (ишончли) хизматларни бажарадилар. Улар ишончли ва кил сифатида фаолият кўрсатадилар. Траст фирмалар шартнома шартларига биноан ишончли ва кил сифатида куйидаги хизматларни бажарадилар:
  - корхона банкротликка учраган пайтда мулкни сотиш;
  - номли акциялардан фойдаланиш ҳуқуқларини бошқа шахсга бериш;
  - молиявий маблағлар, хусусийлаштириш чеклари, қимматли қоғозлар ва ҳоказолардан фойдаланиш.

## 2.3. Жамоат ва ўзи-ўзини бошқариш органлари

**Конституциямизнинг 56-моддасида қуйидагилар ёзилган: “Ўзбекистон Республикасида қонунда белгиланган тартибда рўйхатдан ўтказилган:**

- касаба уюшмалари;
- сиёсий партиялар;
- омилларнинг жамиятлари;
- хотин-қизлар, фахрийлар ва ёшлар ташкилотлари;
- ижодий уюшмалар;
- оммавий ҳаракатлар ва фуқароларнинг бошқа уюшмалари, жамоат бирлашлари сифатида эътироф этилади.

Касаба уюшмалари ходимларнинг ижтимоий-иқтисодий ҳуқуқларини ва манфаатларини ифода этадилар ва ҳимоя қиладилар. Бошқаришда фаол қатнашадилар.

Сиёсий партиялар турли табақа ва гуруҳларнинг сиёсий иродасини ифодалайдилар ва ўзларининг демократик йўл билан сайлаб қўйилган вакиллари орқали давлат ҳокимиятини тузишда иштирок этадилар. Сиёсий партиялар ўз фаолиятларини молиявий таъминланиш манбалари ҳақида Олий Мажлисга ёки у вакил қилган органга белгиланган тартибда ошқора ҳисоботлар бериб турадилар.

Жамоат органлари жамоаларда соғлаш, ижодий муҳит яратишда, ишлаб чиқаришда уюшқоқлик ва интизомни мустаҳкамлашда маъмурий органларга кўмаклашиб, маънавий- маърифий ишлар билан ҳам шуғулланадилар.

Ўзбекистон Республикасининг “Фуқароларнинг ўзини-ўзи бошқариш органлари тўғрисида”ги қонунининг (02.09.199) 1-моддасида ўзини-ўзи бошқариш органлари ҳақида қуйидагича ёзилган:

“Шаҳарча, қишлоқ ва овулларда, шунингдек улар таркибидаги маҳаллаларда ҳамма шаҳарлардаги маҳаллаларда фуқароларнинг йиғинлари ўзини ўзи бошқариш органлари бўлиб, улар икки ярим йил муддатга раисни (оқсоқолни) ва унинг маслаҳатчиларини сайлайди”.

Ўзини ўзи бошқариш органлари жамият ва давлат ишларини бошқаришда қатнашишга доир ўз ҳуқуқларини рўёбга чиқаришларида фуқароларга кўмаклашади, ўз ҳудудларидаги ижтимоий ва хўжалик вазифаларини ҳал этиш, оммавий-маданий тадбирларни ўтказиш, давлат ҳокимияти ва бошқарув органларига Ўзбекистон Республикаси қонунларини, Ўзбекистон Республикаси ҳукуматининг, халқ депутатлари Кенгашлари ва ҳокимларнинг қарорларини бажаришда ёрдамлашиш мақсадида фуқароларни бирлаштиради.

Ўзини ўзи бошқариш органлари ҳудудий принцип бўйича тузилади. Улар иш олиб борадиган ҳудудларни фуқароларнинг таклифларига кўра туман, шаҳар ҳокими белгилайди, ушбу қарор кейинчалик тегишли халқ депутатлари Кенгаши томонидан тасдиқланади.

Фуқароларнинг йиғини (йиғилиши):

- ўзини ўзи бошқариш органининг фаолият дастури ҳамда харажатлар сметаси, аҳоли пунктларини ободонлаштириш ва санитария ҳолатини яхшилашга доир тадбирлар режаларини тасдиқлайди;
- раис (оқсоқол) ва унинг маслаҳатчилари ишининг асосий йўналишларини белгилайди, ҳар йили уларнинг ҳисоботларини тинглайди;
- ўз ҳудудидаги ижтимоий инфраструктуранинг ривожлантириш учун аҳолининг, ташкилот ва муассасаларнинг маблағларини ихтиёрийлик асосида бирлаштириш масалалари юзасидан қарорлар қабул қилади;
- пул маблағлари сарфланиши устидан назорат қилишни ташкил этади, зарур бўлганда тафтиш комиссияси тузади ва ушбу комиссия тўғрисидаги низомни тасдиқлайди;
- қонунларда белгиланган тартибда ўз ҳудудида кичик кор-хоналар, кооперативлар, устахоналар, халқ ҳунармандчилиги цехларни ташкил этиш масалаларини кўриб чиқади;
- йиғиннинг, маъмурий-худудий тузилмаларнинг чегараларини ўзгартиришга, кўча, майдон ва бошқа жойларнинг номини ўзгартиришга доир масалаларни кўриб чиқади ҳамда тегишли давлат органларига таклифлар тайёрлайди;
- Ўзбекистон Республикасининг қонунларига мувофиқ бошқа ваколатларни амалга оширади.

<b>Таянч иборалар</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• бошқарув структураси</li> <li>• ишлаб чиқариш структураси</li> <li>• бошқариш бўлими</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 маъсадли 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 маъкамаси</li> <li>• Олий мажлис</li> <li>• Суд қўқимияти</li> <li>• Бошқаришнинг маъаллий органлари</li> <li>• Ўқим</li> <li>• Бошқаришнинг тармоқ органлари</li> <li>• Вазирлар</li> <li>• Концерн</li> <li>• Ассоциация</li> <li>• Концорциум</li> <li>• Миллий компания</li> <li>• қўқ-қўқини бошқариш органлари</li> </ul>

### **Ўз-ўзини текшириш учун саволлар:**

1. Структура нима?
2. Бошқарув структураси нима?
3. Бошқарувни ташкилий структураларини турлари?
4. Бошқарувни умумдавлат органлари?
5. Бошқарувни маҳаллий органлари?
6. Тармоқ органларига нима киради?
7. Ўз-ўзини бошқариш органлари?
8. Чизиқли структурани аҳамияти?
9. Чизиқли структурани ўзига хос хусусиятлари?

### 3-мавзу. Бошқарув қарорлари

#### 3.1. Бошқарув қарорларининг моҳияти ва уларга қўйиладиган талаблар

**Қарор** - бу бажарилиши мумкин бўлган ишнинг аниқ бир йўлини танлаб олишдир. Бошқача қилиб айтганда, **қарор**-бу у ёки бу йўлни танлаб олишда бир тўхтамга келиш ёки қандай бўлмасин бир фикрга келишдир. Бундай қарорларни ҳар биримиз бир кунда ўнлаб-юзлаб, бир умр давомида эса-минг-минглабини қабул қиламиз. Масалан, кимки жовонидаги қайси бир кийимни танлаб кийиш, тамомномадан қайси бир турдаги овқатни танлаш, манзилга етиб олишда қайси бир турдаги транспортни танлаш, қайси бир касбни танлаш ва ҳ.к. Бундай мисолларни кўплаб келтириш мумкин.

**Қарор қабул қилиш** зарурияти мавжуд ҳолатининг, бўлиши лозим бўлган ҳолат билан мос тушмаслиги натижасида юзага келади. Масалан, давлат томонидан қатъий белгилаб қўйилган нарх бозор иқтисодиёти шароитида ўз функциясини бажараолмайди. Шу сабабли нархларни эркинлаштиришга қарор қилинади.

**Қарор қабул қилиш** имконияти бир неча муқобил (алтернатива) пайдо бўлганда вужудга келади ва раҳбар улардан бирини, энг мақбулини танлайди. Қарорнинг энг самарали вариантини топиш учун раҳбар "етти ўлчаб бир кес" тамойилига риоя қилиш лозим. Пухта ўйлаб иш олиб бормаслик қанчалик қимматга тушишини қўйидаги мисолдан кўриш мумкин.

Тошкент- Жиззах катта йўлини қайта созлаш учун бир неча марта қарор қабул қилинган ва давлатнинг юз минглаб сўм маблағи беҳуда сарфланган. Илгари йўлнинг ўртасида бордюрли ажратиш поласаси бор эди. Шундан кейин маълум массофада бордюрларни олиб ташлашга ва асфалтлашга қарор қабул қилнди, бунга юз минглаб маблағ сарфланди. Бир қанча вақт ўтгандан кейин бордюрлар қайта тикланиб йўл иккига ажратилди ва бу ишга яна юз минглаб пул сарф бўлди. Яна бир оз ўтгач, ўйлама-нетмай йўл ўртасини бузиб, бир неча ўнлаб километрмасофада баландлиги бир метрли бетон девф ўрнатилди. Унга ҳам юз минглаб маблағ сарфланди. Шундай қилиб, асосланмагн бу қарорлар халқ хўжалигига миллионлаб зарар келтирган

Қабул қилинган қарор режа, топшириқ, буйруқ, фармон ва фармойишлар орқали юридик кучга киритилади ва амалга оширилади. Шу нуқтаи назардан қарор- бу бутун бошқарув биносининг пойдевори ҳисобланади.

Қарорлар қабул қилиш менежернинг фирки-зикирини доим банд қилиб турадиган ташвишдир. Менежер жуда хилма-хил масалалар юзасидан-ишлаб чиқариш ва кадрларга оид, ташкилий ва хўжалик масалалари юзасидан бир қатор қарорлар қабул қилади. Баъзи ҳолатларда у бу ишни ўзи яқка бошчилик билан, бошқа ҳолларда ўз ёрдамчилари билан, яна учинчи ҳолларда экспертлар ва жамоатчиликни жалб, қилиб туриб удалайди. Бошқарувга оид ҳар қандай қарор самарли бўлсагина, ана шу ҳолдагина у мақсадга мувофиқ деб ҳисобланади.

Шундай қилиб:

Бозор иқтисодиёти шароитида раҳбарлар қабул қиладиган қарорларнинг аҳамияти тобора ортиб бормоқда. Иқтисодчиларнинг фиркига кўра, цех (бўлим) бошлиғи қабул қиладиган битта оқилона қарор тахминан бир ишчининг беш-олти ойлик меҳнатига фойда келтирар экан. Оқилона қарорни қабул қилиш бир неча омилларга боғлиқ. Улардан асосийлари қуйидагилардир:

\*қарор қабул қилиш жараёнида ахбротнинг тўлалиги ва унинг сифати;

\*қарор қабул қилувчи раҳбарнинг шахсий сифати;

\*қарор қабул қилашда ташкилий масалаларнинг оқилона ечилиши даражаси (масалан, қарор қабул қилишда мутахассиларни жалб этиш, қарор қабул қилиш тизимининг такомиллик даражаси, уларни ижрочиларга етказиш, назорат қилиш ва бажарилиш даражаси ва ҳоказо).

Қарорни тўғри танлаш учун муайян тамойилларга таяниш ва **қарорларга бўлган талабаларни** ҳисобга олиш, аниқ қарор қабул қилиш мақсадини бутун халқ хўжалигини мақсадига мувофиқлаштириш меҳнат жамоаси манфаатларининг жамият манфаатлари билан мос келишини олдиндан белгилаш, меҳнат ва моддий ресурслардан тежамли фойдаланиш, техникавий, иқтисодий ва социал ривожланиш тенденцияларини ҳисобга олиш зарур.

Қайд қилинганларни умумийлаштириб айтганда бошқарув қарорлари қуйилаги талабларга жавоб бериши керак (6.1-жадвал)

6.1-жадвал.

### **Бошқарув қарорларига қуйиладиган талаблар**

Бошқарув қарорлари:

Илмий асосланган бўлиши лозим.

Бир-бири билан алоқадор ва яқдил бўлиши керак

Ҳуқуқ ва жавобгарлик доирасида бўлиши лозим

\*бошқарув қарорлари муайян ишлаб чиқариш ҳолатини таҳлил қилишдан келиб чиқиб, иқтисодий, техникавий ва бошқа социал қонунларнинг амал қилишини ҳисобга олиб, ҳозирги замон фан- техника ютуқлари негизида қабул қилиши керак. Ўз мазмунига кўра у лўнда, чуқур бўлиши лозим.

\*Муайян вазифани ҳал этишда кўпинча асосий мақсадлардан келиб чиқадиган бир қанча кўшимча вазифаларни ҳал этишга тўғри келади. Бу вазифалар қарор қабул қилинаётган бош вазифага бўйсиндирилиши лозим. Барча қарорлар, кўрсатмалар, низомлар бир-бири билан боғланади.

Шунингдек, улар олдиндан қабул қилинган ва амалдаги қарорлар билан мувофиқлаштирилади.

\* Раҳбар қарорни ўзига берилган ҳуқуқлар доирасидагина қабул қилиши мумкин. Бу ерда гап бошқаришнинг барча бўғинларида ҳуқуқ ва жавобгарлик кўлами ва нисбати тўғрисида бораяпти. Ҳуқуқлар катта бўлиб, масъулият кам бўлса маъмурий ўзбошимчаликка, ўйламасдан қарор қабул қилишга йўл очилади. Ҳуқуқлар



Аниқ ва тўғри йўналишга эга бўлиши керак	*Ҳар қайси қарор аниқ адресга эга бўлиши ва бажарувчига тушунарли бўлиши лозим. Қарордан бир неча маъно келиб чиқиши ва уни турлича талқин ёки тушунишига йўл қўймаслик керак.
Вақт бўйича қисқа бўлиши керак	*Ахборотлар билан ишлаш вақтини тежаш мақсадида қисқа муддатли қарорлар қабул қилиниши лозим.
Вақт бўйича аниқ бўлиши лозим	*Раҳбар ўз қаўл остидагиларга топшириқнинг бажариш муддатини аниқ кўрсатмасдан бериши мумкин эмас. Акс ҳолда у топшириқнинг бажарилишини объектив равишда назорат қилш имкониятига эга бўлмайди.
Тезкор бўлиши керак	* Бундай қарорлар ўз вақтида, ўша замонда, яъни ишлаб чиқаришда вазият шуни талаб қилган вақтнинг ўзидагина қабул қилиш зарур. Кечикиб ёки шошқалоқлик билан қабул қилинган ҳар иккиси ҳам зарарлидир.
Самарали бўлиши лозим	*Қабул қилинган қарорнинг самаралиги деганда қўйилган мақсаднинг энг кам харажат билан эришиши тушунилади.

Маълум, қарор қабул қилиш зарурияти мавжуд, амалдаги ҳолатнинг бўлиши лозим бўлган ҳолатга мос тушмаслиги натижасида содио бўлади. Ана шу ернинг ўзида муаммо келиб чиқади. Бу муаммонинг ечими қуйидаги саволларга жавоб бериш талаб қилинади:

- \*нима қилиш керак (масалан, истъмолчиларнинг яна қандай янги эҳтиёжларини қондириш керак, ёки эски эҳтиёжни қандай сифат кўрсаткичлари билан яхшилаш лозим).
- \* қайси воситаларни қўллаш керак (қандай технологияни қўллаш лозим).
- \*ишлаб чиқариш харажатлари қай даражада бўлиши керак;
- \*қандай миқдорда, бўлиши керак;
- \*ким жавобгар бўлиши керак;
- \*кимга ва қайси баҳода сотиш лозим;
- \*бу ишлаб чиқариш хизмат инвесторга ва дамиятга нима беради;
- \*қайси муддатларда бажарилиши керак.

Бошқарув унсурлари таркибида раҳбарларнинг ваколати ва жавобгарлиги муҳим аҳамиятга эга. Маълумки ҳар бир раҳбар қабул қиладиган қарорлар доираси ҳар хил бўлади. Масалан, уста (мастер) асосан тезкор характердаги кундалик масалаларга доир, цех бошлиғи худди шу тезкор масалалар юазасидан цех ва участкаларнинг ишини мувофиқлаштиришга, ўзаро мослаштиришга доир қарорлар қабул қилади. Диркетор (раис) асосан преспектив (истикболдаги) масалалар бўйича қарор қабул қилиш керак.

Раҳбарлар бундай қарорларни қабул қилишда турлича ёндашувда бўладилар. Улардан айримлари ўзлари қарорлар қабул қиладилар, олинган натижалар тўғрисида юқори раҳбарларни огоҳ қиладилар. Бошқа бировлар юқори бошлиқ билан маслаҳатлашиб, келишиб олмагунгача бирон қарор ҳам қабул қилмайдилар. Шундай раҳбарлар ҳам бўладик, фақат юқори ташкилотлар буйруғига қараб турадилар, ўзлари мустақил иш қилмайдилар, уларда ишонч бўлмайди, турли баҳоналарни рўқач қилаверадилар.

Шу сабабли ҳар бир бошқарувчининг ҳуқуқ ва бурчлари, масъулияти ва жавобгарлигининг аниқ белгиланиб қўйилгани бошқарув жараёни учун ўта зарурдир. Қарор қабул қилишда бунинг учун ким жавоб буриши мутлоқ аниқ бўлиши керак. Худди шунингдек, қарор ўз вақтида қабул қилинмаганлиги ёки муддатидан ўтказиб юборилганлиги учун ким жавоб бериши ҳам аниқ бўлиши лозим.

Кўпичилик масалалар юзасидан бир марта ва узил-кесил қарор қилишга эришмоқ керак. Бошқарувнинг ҳар бир бўғини ўз ишини бажариши керак, юқори органларга ҳадеб мурожат қилаверилса, улар йирик муаммолар билан шуғуланишга етарли вақт топа олмай қолишлари мумкин. Қуйи органлар ўз ҳуқуқлари дорасидаги масалаларни тезкор ҳал қилишлари мумкин.

### 3.2. Бошқарув қарорларининг тавсифи

Бошқарув жараёнида турли масалалар юзасидан, турли даражада хилма-хил моҳиятга ва мазмунга эга бўлган минглаб қарорлар қибал қилинади. Уларни қуйидаги белгилар бўйича гуруҳларга бўлиш мумкин.

#### Бошқарув қарорларининг тавсифи

Амал қилиш даврига қараб	*стратегик қарорлар *тактик қарорлар
Мазмуни ва амал қилиш характериға қараб	*социал-иқтисодий қарорлар *техинкавий қарорлар * стереотип қарорлар *ташаббусли қарорлар
Такрорланиш ёки янгилик даражасига қараб	*анъанавий қарорлар *тавсияли қарорлар
Ахборот билан таъминланганлик даражасига қараб	*аниқ қарорлар * ноаниқ қарорлар
Амал қилиш характериға қараб	*вақтинчалик қарорлар *оператив (тезкор) қарорлар *мунтазам қарорлар *вақт-вақти билан қабул қилинадиган қарорлар
Қарорни ишлаб чиқувчи ва қабул қилувчиларнинг фаоллигига қараб	*якка бошчилик принципи асосида қабул қилинган қарорлар *коллегиал(кўпчилик) фикри асосида қабул қилинган қарорлар *якдиллик тамойилли асосида қабул қилинган қарорлар *консенсус тамойили асосида қабул қилинган қарорлар *"ринги" усули асосида қабул қилинган қарорлар

**Стратегик қарор** мақсадга эришишда жиддий аҳамитга эга. У юқори бошқарув органлари томонидан туб ва истиқболли дастурларни ишлаб чиқариш мақсадларида қабул қилинади. Бундай дастурларга:

- \*хусусийлаштириш жараёнилари чукурлаштириш;
- \* рақобатчилик муҳитини шакллантириш;
- \* чуқур таркибий ўзгаришларга эришиш.
- \*кичик ва ўрта бизнесни ривожлантириш каби дастурлар мисол бўаолади.

**Тактик қарорда** мақсадга эришининг восита ва усуллари батафсил ишлаб чиқилади. Бу ерда сўз фақат жорий, тезкор қарорлар тўғрисида борапти. Бундай қаорларга қуйидагилар мисол бўлаолади:

- \*корхона, фирманинг жорий режаларини тузиш ва жорий қилиш;
- \*кадрлар масаласини ечиш ва хоказо.

Мазкур қарорлар юқори ва ўрта бўғиндаги раҳбарлар томонидан узоғи билан бир йилда икки йилгача бўлган муддат учун қабул қилинади.

**Умумий қарорлар** бир хил муаммога дахлдор бўлиб, барча бўғинлар учун бирдек амал қилади. Масалан, иш кунининг бошланиши ва тугаши, нонушта вақти, иш ҳақини тўлаш муддатлари ва ҳоказо. Умумий қарорлар туркумига киради.

**Махсус қарорлар** тор доирадаги муаммога таълуқли бўлиб ходимлари юзасидан қабул қилинади.

**Стреотип қарорлар** одатда раҳбар фаолияти қатъий равишда йўриқномалар, меъерий ҳужжатлар доирасида амалга оширилиши лозим бўлган ҳолларда қабул қилинади. Бундай қарорлар баъзан кундалик, баъзан кескин масалалар бўйича қабул қилинади, лекин ўзгаришлар асосаг муддатларга, айрим сифат параметрларига ижрочиларга таалуқли бўлиб, умумий тизим эса аввалгича қолаверадиган вазиятда қабул қилинади. Бундай гап аслини олшагда хўжалик объекти ишлашининг мавжуд механизмини сақлаб қолиш ҳақида боради.

Раҳбар стреотип қарорларни одатда анча тез, кўп тайёргарлик кўрмасдан туриб қабул қилади.

Ходимларни қабул қилиш ва ишдан бўшатиш, корхонани фаолиятини рисоладигидек бошқариш юзасидан чиқарилган буйруқларни шундай қарорлар жумласига киритиш мумкин.

Ташаббусли қарорлар ўз тавсифига кўра новаторларча, мазмунига кўра истиқболли бўлган қарорлардир. Бундай қарорлар илк бор вужудга келади. Бундай қарорлар мавжуд вазиятни синчковлик билан батафсил ўрганишни, махсус кузатув материалларига асослангани, махсус ҳисоб-китобларнинг бажарилишини жалб қилади.

Ташаббусли қарорлар эркин ҳаракатга асоланиб қабул қилинади.

**Анъанавий қарорлар**- бу одатий вазиятларда кубл қилинадиган қарорлардир. Уларнинг ҳаркат доираси олидан маълумдир. Бунга корхона ёки фирманинг ишлаб чиқариш дастурини қабул қилиш юзасидан қабул қилинган қарор. Мисол бўла олади. **Тавсияли қарорлар** ўз моҳиятига кўра ташаббусли қарорларга яқиндир. Бундай қарорларга корхона фаолиятини яхшилаш борасидаги тавсиялар ўз аксини топади.

Аниқ қарорлар тўла-тўкич ахборот мавжуд бўлган ҳолдагина қабул қилинади. Шу сабабли бундай қарорларнинг амалга ошиш эҳтимоллиги ЁИрга яқин бўлади. **Ноаниқ қарорлар**- бу таввакал билан чала ахборотга асосланиб қабул қилинадиган қарорлардир. Бошқача қилиб айтганда, бундай қарорлар кутиладиган натижаларга баҳо бериш имкониячти бўлмаган ҳолларда таввакал қилиб қабул қилинадиган қарорлардир.

Масалан, Мудофаа вазирлигининг энг янги, мураккаб қуролни яратиш тўғрисидаги лойиҳани тасдиқлаш бўйича қабул қилинган қарори одатда ноаниқ қарор шаклида бўлади. Чунки ишлаб чиқарилган қуролнинг қанчалик самарали ёки самарасиз бўлиши унинг жангда қанчалик яратганлиги, нечоғлик мўлжаллаганимизни оқлагани билан исботланади. Эҳтимол, тахмин қилган

уруш бўлмайд қолиши, таввакал қилиб ишлаб чиқарилган янги қуролимизга эса эҳтиёж ҳам туғилмаслиги мумкин.

Ана шундай ва шунга ўхшаш ҳолларда кубл қилинган қарорлар одатда ноаниқ ёки таввакал қалиб қабул қилинган қарорлар ҳисобланади.

Амал қилиш характериға қараб бошқарув қарорлари қуйидаги турларға бўлинади:

\*вақтинчалик қарорлар

\*тезкор (оператив) қарорлар

\*мунтазам қарорлар

\*вақти-вақти билан қабул қилинадиган қарорлар.

**Вақтинчалик қарорнинг** амал қилиши бирон муддат биланмуддат билан чекланган бўлади ёки доимий қарор қабул қилингунча амал қилинади. Масалан, бирор бир байрам муносабати билан корхонада навбатчиларнинг тайинлаши бўйича чиқарилган буйруқ шундай қарорларға мисол бўлаолади.

**Тезкор (оператив) қарор** кечиктирмай ижро этиш учун чиқарилади. Масалан, табиий офат содир бўлган ҳолларда уни бартараф қилиш бўйича қабул қилинган қарорлар ана шундай қарорлар туркумиға киради.

**Мунтазам қарорлар** белгиланган муддатларда чиқарилади. Масалан, хўжалик фаолияти якуниға дойр қабул қилинадиган (декада, ой, чорак, ярим йиллик, туккиз ойлик ва йиллик) қарорлар ана шундай қарорларға мисол бўлаолади.

**Вақти-вақти билан қабул қилинадиган қарорлар** ҳар замонда бирон сабабға кўра қабул қилинади. Масалан, шаҳар транспорти хизматининг самарадорлигини аниқлаш мақсадида бирон бир автобус маршрутидаги ҳаракатни кузатиш бўйича қабул қилинган қарор шундай қарорлар туркумиға киради.

Мумкин. Аммо бу хилдаги қарорлар кўп ҳолларда асосланган танқидға учраб туради. Сабаби, раҳбарлар аксари ўзини кўрсатмокчи бўлиб, яккабошчилик билан қарор қабул қилишади. Улар хатти-ҳаракатларининг 80-90 фоизи буйруқбозликка асосланган бўлади. Бу нарса жамоада кескинликнинг юзаға келишға сабаб бўлади. Бошқарув қарорлари жамоа фикриға таянганҳолда қабул қилинмас экан бошқарувчи билан бўйсинувчилар ўртасидаги муносабатларнинг кескунлашуви, ўзаро бўлган ишончнинг йўқолиши, низоларнинг келиб чиқиши муқаррардир.

Якка бошчилик тамойилидан фарқи ўлароқ **яккадиллик тамойили** асосида ҳам қарорлар қабул қилинади. Бу тамойил мохият эътибори билан олдинға сурилаётган муқобил фикрни сўзсиз қўллаб-қувватлашдан иборат. Чунки, қарорларни қабул қилишда қатнашадиган кишилар демократик услубда фикрлаш тарафдорлари бўлса-да, одатда бошқаларникидан фарқ қиладиган ўз фикрларига эға бўладилар.

Якдиллик кўпинча фавқулодда рўй берадиган вазиятларда қарор қабул қилишда, шунингдек қаршилиқ кўрсатувчи гуруҳларда "Коалициялар" бўлмаган ҳолларда юзаға келади. Бизнинг шароитда якдиллик "маъқуллаймиз" деган ғалати шаклға кириб келадики, бу иқтисодиётимизнинг ўзигагина эмас, балки бутун жамиятимизға ҳам зарар етказди. Шундай бўлса-да, биздаги

кўпгина бошқарувчилар ва парламент вакиллари, нойиблар шу тамойилга амал қилишга мойилдирлар.

Коллегиал (кўпчилик) тамойили "коалициялар" яъни турли иттифоқ ёки бирлашмалар рўй рост маълум бўлиб турган вазиятларда, ҳар хил фикрлар рақобат қиладиган ҳолларда амал қилади. Шу сабабли қарор қабул қилишда овоз бериш йўлига ўтилади. Бундай ҳолларда қабул қилиш учун кўпчиликнинг овозига таянилади. Кўпчилик ҳолларда ярмидан кўп овоз гоҳида принципиал масалалар юзасидан меъёр 2/3 деб тасдиқланади.

Консенсус тамойили пур фикрлилик яъни фикрлар морализми кучайган ҳамда ахборот оқимининг тобора зўрайиб борган ҳолларда қўлланилади. Ўз моҳияти билан: Консунсес-бу қарорларни ишлаб чиқиш жараёнида барча бахсли масалалар ва турли-туман фикрлар юзасидан бир битимга келиш ёки келишишидир.

Консенсусга ўзаро фикр алмашиш ва маслаҳат қилиш, шунингдек олдинга сурилаётган муқобил масалаларни мақсадга мувофиқлаштиришнинг ҳар хил усуллари қўллаш ёрдамида эришилади. Айниқса, "Ринги" усули япон бизнесида кенг қўлланиладиган усулдир. "Японча -русча катта лугат"да "ринги" атамаси муаммони хал қилишга мажлислар чақирмасдан туриб, сураб чиқиш йули билан розилик олиш деб таърифланади. Унинг бир неча босқичлари бор.

#### **"Ринги" усули қўллаш босқичлари**

- Биринчи босқич \*Бу босқичда фирма раҳбарияти қандай муаммо юзасидан қарор қабул қилиниши лозим бўлса, шу муаммога (масаланб янги маҳсулот турини ишлаб чиқара бошлаш керак деган муаммога) доир умумий мулоҳазаларни жалб этилган мутахассислар билан биргаликда олдинга
- Иккинчи босқич \*Муаммо "пастрга", яъни, лойиҳа устида иш ташкил этилиладиган поғонага ўзатилади.
- Учинчи босқич \*Бу босқичда тайёрланаётган лойиҳанинг барча жиҳатлари бўйича ижрочилар билан батафсил келишиб олинади. Аслида бу ихтилофларни, қарама-қарши нуқтаи назарларини бартараф этиш босқичидир.
- Туртинчи босқич \*Муаммони хал қилиш учун маҳсус кенгаш ва конференциялар ўтказилади.
- Бешинчи босқич \*Бу босқичда ҳужжат ижрочилар томонидан имзоланади, ҳар ким ўз муҳрини босади ва ҳужжат фирма раҳбарияти томонидан тасдиқланади.

Японияда "ринги" усулини эҳтиёткорлик, авайлаш, жамоат маъсулиятини олдинга сурувчи бошқарув фалсафасининг кўринишларидан бири деб ҳисобламас одат тусига кирган. Гарчи бу усул ҳаддан ташқари сермашаққат бўлгани учун япон матбуотида ким бўлсада. Уни қўллашдан воз кечиш тўғрисида ҳеч нарса дейилмайди.

Қарорлар шахс томонидан қабул қилинар экан, унда шу шахс фазилатларининг у ёки бу даражада акс топмаслигининг ҳеч иложи йўқ. Шу

нуктаи назардан қуйидаги кўринишдаги қарорларнинг мавжудлиги эътироф этилади:

- \*мўтадил, мувозанатлашган қарорлар;
- \*туртки бўлувчи (импульсли) қарорлар;
- \*тинч ҳолатни сақловчи (инетли) қарорлар;
- \*таввакал (рискли) қарорлар;
- \*эҳтиёткорона қарорлар;
- \*оқилона қарорлар.

**Мувозанатлашган қарорларни** одатда мазкур муаммони обдон билган, ҳар бир ҳаракатини "етти ўлчаб бир кес" қабилида иш тутадиган, ўзининг ҳатти-ҳаракатларига танқидий нуктаи назардан ёндошадиган менежерлар қабул қилади. Бундай бошқарувчилар қарорни қабул қилишдан олдинроқ у тўғрисида ўзининг таянч фикрига эга бўлган бўлади.

**Туртки берувчи (импульсли) қарорларни** қабул қилувчилар бошқарувчилар рангма-ранг фикр, ғояларни осонлик билан ўйлаб топадиган, аммо уларни аниқлаш, баҳолаш, текширишга имконият топаоладиган раҳбарлардир. Шу сабабли бундай қарорлар бирданига қабул қилинган қарорлар бўлиб етарли даражада асосланмаган ва ишончсиз бўлади.

**Тинч ҳолатни сақловчи (инертли) қарорлар** чуқур изланишлар натижасида қабул қилинади. Бу ерда тезкор ғоянинг пайдо бўлишдан кўра кўпроқ аниқлик киритиш, назорат қилиш асосида қарор қабул қилинади. Шу сабабли бундай қарорларда новаторлик, оригиналлик ва жуда созлик аломатлари ўз аксини топмайди.

**Таввакал (рискли) қарорлар** импульси қарорлардан фарқи шундаки уни қабул қилувчи бошқарувчилар ўз тахминларини асослашга ўринмайдилар. Улар ўзларига ошинган ҳолда ҳар қандай хавфдан кўркмайдилар.

**Эҳтиёткорона қарорлар** ўз ишига ниҳоят пухта ёндошадиган, унга танқидий нуктаи назардан қарайдиган, турли вариантларни баҳолаб иш тутадиган менежерлар томонидан қабул қилинади. Бу қарорларда инетли қарорлардан ҳам кўпроқ оригиналлик ва янгилик аломаълари ўз аксини топмайди.

Қайд қилинган қарорлар одатда тезкор бошқарувни амалга ошириш мақсадида қабул қилинади. Стратегик ва тактик бошқарув мақсадида эса иқтисодий таҳлиллаб оптималлаштиришга асосланган **оқилона қарорлар** қабул қилинади.

### 3.3. Қарорни ишлаб чиқиш ва уни қабул қилиш

Қарорни ишлаб чиқиш қуйидаги босқичларни ўз ичига олади. Албатта, раҳбар учун қарор қабул қилиш шунчаки ёлғиз ёки чегараланган мақсад эмас. Бу ерда бош масала муқобил вариантни танлаш эмас, балки бошқарув олдига қўйилган мақсаднинг оқилона ечим йўлини топишдан иборат. Шу сабабли қарорни ишлаб чиқиш жараёни айрим унсурлар мазмуни ва кўламига кўра хилма-хил ва анча мураккабдир. Қарорни ишлаб чиқиш жараёни қуйидаги босқичларни ўз ичига олади.

Равшанки, бундай схемани тахминий деб билмоқ лозим. У вазиятнинг хусусиятларига ва ҳал қилинаётган ҳолатнинг кўринишига қараб ўзгариши мумкин. Умуман қарорни ишлаб чиқиш жараёнида қуйидаги саволларга тўғри жавоб топиш ута муҳимдир:

- \* нима қилмоқ керак (объекти миқдори ва сифати);
- \* қандай харажат (ресурслар) эвазига;
- \* қандай тарзда (технологияда) бажармоқ керак
- \* ким учун бажармоқ керак
- \* қандай муддатда бажариш лозим;
- \* ким томонидан бажармоқ керак
- \* қайси жойда бажармоқ лозим;
- \* қандай (иқтисодий, социал, техникавий, экологик) самара беради.

Агар иш саволларга миқдор нуқтаи назардан тўғри жавоб топиб, уларни макон ва замон билан шунингдек, ресурс ва бажарувчилар билан боғлай олсангиз, билинки сиз қарорни ишлаб чиқиш технологиясини тўлиқ уддалай олган бўласиз.

**Вазиятни таҳлил қилиш ва муаммони аниқлашда кўп омилларга эътибор қаратиш керак. Чунки, қарорни ишлаб чиқиш жараёни вазиятни таҳлил қилиш ва вазифани аниқлаб олишдан бошланади. Вазиятни таҳлил қилиш қуйидагиларни амалга оширишни талаб қилади:**

\*таҳлил қилинаётган объект ҳолатиниб унинг сифат жихатларини, ресурслар билан таъминланганлигини таҳлил қилиш;

\*мазкур объект самарадорлигини жаҳоннинг энг юқори самарага эга бўлган мос объект билан таққослаш;

\*таққосланаётган объектлар кўрсаткичлари ўртасидаги тафовутлар сабабини аниқлаш;

\*адабиётлар манбаини, илмий тадқиқот ишлари бўйича ҳисоботларни, патент фонди, истеъмолчилар имкониятлари ва даволарини тақлил қилиш;

\*ишлаб чиқарувчи ва истеъмолчилардаги ишлаб чиқаришнинг ташкилий-техник даражасини таҳлил қилиш;

\*мазкур объектнинг тараққиёт йўналишини шакллантириш ва х.к.

Бошқариш жараёни ҳамиша бирон-бир масалани ҳал қилишдир, чунки ташкилий жараёнлар бузилиши туфайли белгиланган параметрлардан оғиш содир бўлади, янги ташкилий жараёнларга зарурият туғилади, натижада ишлаб чиқариш шароитлари ўзгаради. Бинобарин, биринчи навбатда ишлаб чиқариш



олдида кандай муаммо пайдо бўлганлигини билиш, уни умумий таҳлил қилиш ва ҳал этиш заруриятини аниқлаш керак.

Қарор қабул қилиш зарурияти ва таҳдид қилинаётган объектдаги аниқ вазият аниқлангач турли йўллар билан эришиладиган қарор мақсадида шакллантирилади ва унинг ечими бўйича вазифалар белгиланади. Қарор мақсади юқори орган томонидан кўрсатиб берилиши ёки мамлакатда юзага келган вазиятга белгиланиши мумкин. Масалан, республикамиз учун ғалла етиштиришни кескин кўпайтириш ва бир қатор мулоҳазаларга кўра, донни етиштиришга энг яхши мослашадиган туманлар аниқланади. Вазирлик уларнинг ихтисослашувини ўзгартириш тўғрисида қарор қабул қилади ва бунинг учун у туманларни дон етиштиришга кўчириш режасини ишлаб чиқади. Туман раҳбарлари топшириқ олгач, қарор ишлаб чиқишга ҳар томонлама тайёргарлик кўради.

Бу ерда асосий мақсад ва вазифа халқ хўжалигига зарур дон маҳсулотини етиштиришдир. Шундай қилиб муаммони аниқлаш қуйидаги тадбирларни ўз ичига олади.

Мезонларни танлаш вазифаларнинг ҳар хил вариантларини муҳокама қилиш, уларнинг кучли ва заиф томонларини аниқлашдан бошланади. Бу масалани ҳал қилишда таклиф қилинган вариантларни иқтисодий таҳлил қилиш муҳим аҳамиятга эга. Берилган вариантларни ечишда математик, график, мантикий ва бошқа усуллар қўлланилади.

Танлаб олинган вариантнинг мувофиқлиги ва афзаллиги иқтисодий, ижтимоий, сиёсий, техник ва бошқа мезонларни бўйича умумий тарзда баҳоланади. Энг қулай қарорларни ишлаб чиқиш кўп жиҳатдан омилкор кишиларнинг ва айниқса келгусида шу қарорни бажарувчиларнинг фикри нақадар тўла ҳисобга олинганлигига боғлиқ.

Мезонлар танлаб бўлингач энди аниқ омиллар ва шароитларни танлашга ўтилади. Зеро, ишлаб чиқариш натижалари ва мақсаднинг амалга ошуви шуларга боғлиқ бўлади. Буларга яна ресурслар (моддий, молиявий, меҳнат), техника ва технология, топширикни бажаришга кетадиган вақт, хом-ашё етказиб берувчилар, ўзаро алоқалар ва ҳақозалар киради.

Мезонлар аниқланиб бўлингач қарор тайёрлашнинг навбатдаги босқичига ўтилади. Бу босқичда қуйилган вазифани бажариш модели ишлаб чиқилади. Модел - бу бошқариш олдида турган вазифани ҳал этиш схемасидир.

Модел оддий ёки программалашни талаб қилувчи мураккаб бўлиши мумкин. Мураккаб қарорларни қабул қилишда математик ёки статистик моделлардан фойдаланилади. Бу моделлар муаммоларни миқдор жиҳатдан тавсифлайди ва оптимал вариантли бошқариш қарорини қабул қилиш учун асос хизматини ўтайди.

Моделлаштириш қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:  
таҳлил қилинадиган муаммолар таркибий қисмларга бўлинади, омиллар аниқланади;

Танлаб олинган омилларнинг ўзаро алоқаси аниқланади, ўзаро таъсири баҳоланади, вазифани ҳал этиш модели белгиланади;

\*тадбирлар мажмуаси ишлаб чиқилади;

\*қарорлар вариантларнинг самарадорлиги уларни амалга ошириш йўллари аниқланади.

Буларни қуйидаги схемада ифодалаш мумкин:

Қарор модели ишлаб чиқиш

Қарорни моделлаш

Модел мак, бўллигини баҳолаш

Алгоритм тузиш

Дастур тузиш

Қарорларни танлаш ва уларни узил-кеси қабул қилиш раҳбарлар томонидан амалга оширилади. Бунда раҳбар қарорни яккабошчилик асосида қабул қилиши мумкин. Одатда яккабошчилик купчилик фикри билан кушиб олиб борилади, яъни:

\*танланган қарор вариантыни тегишли ташкилотлар билан келишиб олинади;

\*қарор узил-кесил қабул қилинади ва ҳужжат (буйрук, фармойиш бериш, режани тасдиқлаш ва х. к.лар) билан расмийлаштирилади;

\*қарор аниқ ижро этувчи шахсларга етказилади. Ҳар бир қарорни қабул қилишда раҳбар бошқарув мутахассислари тавсия этган қуйидаги Юта тамойилга амал қилса фойдадан ҳоли бўлмас эди:

Тафсилотларни билиб олишдан олдин муаммони тўлалигича тасаввур қил.

Эҳтимол тутилган ҳамма вариантларни кўриб чиқмагунча қадар қарор қабул қилиш.

Ҳатто ҳамма тан олган ҳақиқатларга ҳам шубҳа билан қара, уларни рад этишдан кўрқма.

Муваффақият жуда оз бўлиб кўринганда ҳам олдинда турган муаммога турли хил нуқтаи назарлардан қарашга интилади.

Ҳал қилинадиган муаммонинг моҳиятини яхшироқ тушуниб олишга ўхшашликни изла.

Ҳақиқатга яқшилашиш учун имкони борича кўпроқ саволлар бер.

Хаёлингга келган биринчи қарор билан каноатланиб қолма.

Узил-кесил қарор қабул қилишдан олдин ўз муаммоларнинг ҳақида бирон бир киши билан гаплашиб кўр.

Ўз сезги ва ҳаяжонингга эътибор билан қара.

Ҳар бир киши хаётга ва ҳар куни пайдо бўлиб турадиган муаммоларга ўз нуқтаи назаридан қарашини унутма.

Имкони борича камрок фармойиш бериш керак. Тажриба шуни кўрсатадики, фармойиш қанчалик кўп бўлса, уни бажариш ва ижросини назорат қилиш шунчалик қийин бўлади. Бир вақтда бир неча фармойиш бериш тавсия этилмайди. Топширикларни ҳар хил вақтда бажарилиш изчиллигига қараб бериш мақсадга мувофиқдир.

### 3.4. Қарорларнинг ижросини уюштириш ва уларнинг бажарилишини назорат қилиш

**Қарорларни бажариш** - бу оқибат натижасида юқори бугинда қабул қилинган режалари, шунингдек, шу режалар асосида қуйи бугинлар (цех, участка, бригада, смена, ҳар бир ҳодим) учун тузилган режа ёки топшириқларни бажариш ёки фармойиш тарзида расмийлаштирилади, сўнгра у маъмурий ҳужжат тусини олади. Унда аниқ ижрочилар бажариш муддатлари, назорат қилиш усуллари ва ҳақозалар кўрсатилган бўлади.

**Қарорларнинг бажарилишига раҳбарлик қилиш** - бу фирма, корхона, цех, участка, бригаданинг бошқариш аппарати томонидан ишлаб чиқариш ёки ҳизмат кўрсатиш жараёнига раҳбарлик қилиш бўйича аниқ масалаларни ҳал этиш демакдир.

Бунда ҳар бир бўлинма ўзининг функционал вазифасини бажариш билан банд бўлади. Бинобарин, бошқаришнинг ягона тизими амал қилади. Шу тариқа барча бошқарув бўлинмалари бир-бирига ўзаро таъсир кўрсатиб бош режаларнинг бажарилишини таъминлайди.

Раҳбарнинг асосий вазифаси бошқарув тизимини мақсадга мувофиқ уюштиришдан ва ўзи учун ишлаб чиқаришнинг туб масалалари билан шуғулланиш имкониятини яратишдан иборатдир.

Қарорларни бажаришга раҳбарлик қилиш жараёнида раҳбарнинг вазифаси ходимларнинг шахсий манфаатларини умум манфаатлар билан мувофиқлаштиришга эришишдан иборатдир. Жамоага муваффақиятли раҳбарлик қилиш фармойиш бериш ва назорат қилиш усуллари, шакллари ва техникасини билишгина эмас, балки топшириқларни бажаришга ходимларни сафарбар эта олиш қобилиятини ҳам талаб қилади.

Мавжуд ютуқларни раҳбар фақат ўзининг хизматлари этиб кўрсатилмаслиги лозим. Қарор ижро этилмай қолганда айбдорни жазолашдан олдин унинг сабабларини диққат билан ўрганиш зарур.

Кўпгина раҳбарлар яхши қарорлар қабул қилишни билмасликлари туфайли эмас, балки уларни амалга оширишни ташкил қила билмасликлари сабабли ўз лавозимларга мана келмай қоладилар. Баъзида бир масала юзасидан икки-уч марталаб қарор қабул қилинади.

Қарорларнинг бажарилмай қолиш сабаблари ҳам шундадир.

Қарорни муваффақиятли амалга ошириши учун кўргазмали схема - графикни тузиш лозим. Унда ижрочилар, бажариш муддатлари, тақсимланган иш ҳажми, объектларга бўлиш, сарфланадиган ўртача вақт, моддий ва молиявий ресурсларга бўлган эҳтиёж қайд қилинади.

Ташкилий режа ижрочиларга етказилади, тушунтирилади, зарур бўлган тақдирда йўл-йўриқ услубий кўрсатмалар берилади.

Қарорларни бажарилишига раҳбарлик қилишда раҳбар муайян меъёрий ҳужжатга таянади. Корхона, фирма туғрисида қонун ёки Низом ана шундай меъёрий ҳужжатлардан ҳисобланади. Бу ҳужжатда мазкур корхона (бўлинма)нинг асосий вазифалари, ҳуқуқ ва мажбуриятларидан ташқари унинг штат жадвали ва маъмурий раҳбар (бошлиқ, мудир) кўрсатилган бўлади.

Низомда кўпинча ушбу бўлинманинг бошқа хизматлар билан функционал алокалари тартибга солинади.

Бундай Низомнинг тахминий тартиби қуйидагича бўлиши мумкин:

Корхона ва унинг бўлинмаларини бошқаришга оид

Низом

I. Умумий қисм.

1. Бўлим йўналиши (ихтисоси) \_\_\_\_\_
2. Бўлим номи \_\_\_\_\_
3. Бўлимга раҳбарликни \_\_\_\_\_ амалга оширади.

II. Бўлим штатлари.

4. Раҳбар \_\_\_\_\_  
(фамилияси, исми, отасининг исми)
5. Раҳбар ўринбосори \_\_\_\_\_  
(фамилияси, исми, отасининг исми)
6. Ишчилар \_\_\_\_\_
7. Хизматчилар \_\_\_\_\_
8. Инженер техник ходимлар \_\_\_\_\_
9. Кичик дастёр ходимлар \_\_\_\_\_
10. Ўқувчилар \_\_\_\_\_
11. Бошқа ходимлар \_\_\_\_\_

III. Бўлимнинг асосий вазифаси

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

IV. Бўлим функциялари

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

## v. Бошқа бўлимлар билан ўзаро алоқа

Маълумот ва материалларни (кимдан ва қандай материалларни) олади.	Муддати	Маълумот ва материалларни (кимдан ва қандай материалларни) беради.	Муддати
1	2	3	4
Кимдан:		Кимга:	
1	Узо`и	1.	Узо`и
2	билан	2.	билан
3		3.	
ва  .к.о.		ва  .к.о.	

Шундай қилиб ҳар бир бошқарув бўлими яхлит уюштирилган бўлиб, уни битта раҳбар бошқаради. Ходимлар ўртасида мажбуриятлар ва жавобгарлик улар учун мустақиллик ва ташаббус кўрсатишнинг энг кўп имкониятларини таъминлайдиган қилиб тақсимланади.

Ҳар бир бўлимида барча ходимларнинг вазифалари, жавобгарлиги ва ҳуқуқи:

Ҳуқуқ вазифасиз, вазифа ҳуқуқсиз бўлмайди

деган тамойилга амал қилинган ҳолда аниқ белгиланади. Шунга биноан ҳар бир ходимга мажбурият, ҳуқуқ ва жавобгарлик ёзма тарзда аниқлаштирилади. Бу эса ходимларнинг бир-бирларининг ишига аралашидан ҳоли қилади.

Низомга биноан одатдаги шароитларда раҳбар фақат ўзига бўйсинувчиларгина фармойиш беради. Бошқа бўйсинувчиларга фармойиш фақат уларнинг бевосита раҳбарлари орқали берилади. Масалан, цех бошлиғи формал жиҳатдан хизмат бўйича ўзидан паст турган барча ходимларга буйруқ бериш ҳуқуқига эга. Бирок, у бевосита раҳбарларни четлаб буйруқ берганда бу ҳол:

\*ташкилик парокандаликка олиб келади;

\*интизомга салбий кўрсатади;

\*кўнглисизлик социал оқибатларни келтириб чиқаради. Баъзан раҳбарларнинг ўртасида бир-бирининг ишига аралашуш ҳоллари руй беради. Бундай ҳаракат ҳам раҳбарлар орасида маълум норозиликни келтириб чиқаради.

Бошқариш жараёнидаги охириги босқич - бу қабул қилинган қарорларнинг ижросини назорат қилишдир.

Назорат - бу қайтма (жавобан) алоқа шакли ҳисобланиб, юқори бошқарув органи томонидан чиқарилган буйруқ, фармойиш ва ўрнатилган режаларнинг жойларда бажарилиш даражаси тўғрисидаги маълумотни аниқлаш усулидир. Ҳақиқий ҳолатни билиб олмасдан ва далилларни текширмасдан туриб, тўғри ва оқилона раҳбарлик қилиб бўлмайди. 1қуйи звеноларни бошқаришда асосан ҳисобга олишнинг тезкор ва бухгалтерия турларидан фойдаланилади.

Яхши йўлга қўйилган ҳисоб самарали қарорлар ишлаб чиқиш, уларнинг бажарилишини кузатиб бориш имконини беради. Ҳисобга олишдаги чалкашлик одатда ишлаб чиқаришни бошқаришда аҳволнинг ёмонлигидан ва катта камчиликлар мавжудлигидан далолат беради.

**Назорат функцияси** раҳбарнинг энг муҳим функциясидир. Раҳбар оқибат натижада қабул қилинадиган қарорларнинг ташаббускори бўлиб, чиқиши туфайли у ана шу қарорларнинг бажарилиши устидан назоратни татқил қилишнинг ҳам ташаббускори бўлиши керак. Қарорларнинг ижро этилишни назорат қилмайдиган раҳбар ўзи ишлаётган ишлаб чиқаришгина эмас, балки бошқа корхоналарга ҳам зарар келтиради. Бунда бошқарув топшириқлари ўз вақтида бажарилмайди, айрим ҳолларда кечикиш, ўзилишлар рўй бериш мумкин ва х.к.

Ўз қарорини текширмаган раҳбар интизомсиз, ижрочиларни нотўғри тарбиялаган раҳбар ҳисобланади.

Яхши йўлга қўйилган назорат ишончли қайтма (тескари) алоқадир. Бундай алоқа бўлмаса, бошқариш тизими нормал ишлай олмайди, бошқариш қарорларининг амалга оширилишига ўз вақтида тузатишлар киритиб бўлмайди.

"Қарорнинг амалга оширилиши ҳулосалар чиқаришни ҳам ўз ичига олади. Бундан мақсад таъсир ўтказишнинг ҳақиқий натижаси ва самарасини аниқлаш, шунингдек, қарор қабул қилиш усуллари ва воситаларидан фойдаланиш тажрибасини умумлаштиришдир.

### Таянч иборалар:

<ul style="list-style-type: none"><li>• Қарор</li><li>• Бошқарув қарорлари</li><li>• Вазифа</li><li>• Восита</li><li>• Жавобгарлик</li><li>• Муддат</li><li>• Ринги</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Стеротип қарор</li><li>• Ташаббусли қарор</li><li>• Анъанавий қарор</li><li>• Тезкор қарор</li><li>• Мунтазам қарор</li><li>• Консенсус</li><li>• Колегиал</li></ul>
---	--

### Ўз-ўзини текшириш учун саволлар:

1. Қарор нима?
2. Бошқарув қарорлари қандай талабларга жавоб бериши керак?
3. Бошқарув қарорлари қандай унсурларни ўз ичига олади?
4. Бошқарув қарорлари қандай тавсифланади?
5. Стратегах ва тактик қарорлар умумий ва махсус қарорлардан нимаси билан фарқ қилади?
6. Стреотип ва ташаббусли қарорлар қандай ҳолларда қабул қилинади?
7. Анъанавий ва тавсияли қарорлар аниқ ва ноаниқ қарорлардан нимаси билан фарқ қилади?
8. Амал қилиш хусусиятига кўра бошқарув қарорлари қандай турларга бўлинади?
9. Яккабошчилик ва якдиллик асосида қарор қабул қилиш мумкинми?
10. Қарор қабул қилишнинг коллегиял ва консенсус тамойиллари тўғрисида нималар дея оласиз?
11. Қарор қабул қилишда "Ринги" усулининг моҳияти нимада?
12. Бошқарувчининг шахсий фазилатлари таъсирида қандай қарорлар қабул қилиниши мумкин?
13. Қарорни ишлаб чиқиш қандай босқичларни ўз ичига олади?
14. Вазиятни таҳлил қилиш ва муаммони аниқлашда нималарга эътибор берилади?
15. Мезонларни танлаш, қарор моделини ишлаб чиқиш ва мақбул вариантни танлаш қай тарзда амалга оширилади?
16. Қарорни ишлаб чиқиш ва уни узил-кесил қабул қилиш ким томонидан амалга оширилади?
17. Қарорни бажариш ва унинг бажарилишини назорат қилиш деганда нимани тушунасиз?
18. Қарорнинг бажарилишини назорат қилишда қандай меъёрий ҳужжатларга таянилади?
19. Қарорнинг бажарилиши қандай назорат қилинади?

## 4-мавзу. Стратегик бошқарув ва режалаштириш

### 4.1. Стратегия ва стратегик бошқарув тўғрисида тушунча

Стратегия сўзи грекча “strategos” иборасидан олинган бўлиб “генерал санъати” маъносини билдиради. Бу атаманинг ҳарбий соҳадан кириб келганига таъжубланмаслик керак. Зеро, стратегия Александр Македонскийга бутун дунёни ишғол қилишга имкон туғдирган.

Ўзбек тилининг изоҳли луғатида ҳам стратегия атамаси:

- “*йирик ҳарбий операциялар ва умуман уруш олиб бориш санъати*”;
- “*ижтимоий -сиёсий курашга раҳбарлик қилиш санъати ва илми*”

*маъносида талқин этилган.*

Ҳарбий соҳада ҳозир ҳам бу атама юқори кўмондонлик томонидан ҳарбий жараён (операция)ларни режалаштириш санъати маъносида ишлатилади. **Истиқболни аниқ башорат қилиш учун стратегия зарурдир.**

**Стратегия-бу:**

- *истиқболни тадқиқ қилиш, турли сценарияларни таҳлил қилиш санъати;*

- *истиқболда рақобат курашида афзаллик берувчи зоя;*

- *корхонанинг умум фаолияти (фонди, қуввати, харажати, фойдаси ва ҳоказо)ни назорат қилувчи кенг қамровли тизимдир.*

Стратегия ўз ҳаракат доираси бўйича қуйидаги турларга бўлинади. Схемадаги бош стратегия корхона вазифаларини рўёбга чиқаришнинг асосий усулидир. Бундан ташқари корхонада қуйидаги стратегиялар ҳам ишлаб чиқилади:

- *махсус стратегиялар;*
- *функционал стратегиялар;*
- *мужассамлаштирилган стратегиялар;*
- *диверсификациялашган стратегиялар.*

**Махсус стратегиялар** жуда эътиборли ҳолларни олдиндан башорат қилиш мақсадида ишлаб чиқилади. Масалан, корхонанинг банкротликка қараб бораётганлиги пайқаб қолинса унинг олдини олиш бўйича узоқ муддатга тузилган стратегиялар шу стратегиялар туркумига киради.

**Функционал стратегиялар** корхонанинг айрим бўлимлари ва хизматлари олдидаги вазифаларни амалга ошириш йўллари ифода қилади. Бу ишчи стратегиялардир.

**Мужассамлаштирилган стратегиялар** бу корхонанинг яхлит фаолиятини ўзида жамлаган мўлжалдир.

**Диверсификациялашган стратегия** корхона (фирма) ларнинг фаолият соҳалари ва ишлаб чиқарадиган маҳсулотлар турини кенгайтириш олдидаги вазифаларнинг амалга ошириш йўллари ифода қилади.

Стратегияни белгилаш корхона миқёсидан бошланади. Одатда корхона (фирма)нинг истиқболдаги фаолиятини мўлжаллаш жараёни қуйидаги муҳим жиҳатларнинг таҳлилидан бошланади.



## Корхона даражасидаги стратегия

- Маркетинг
- Бозорнинг қайси бир сегментига эътиборни кучайтириши лозим?
  - Нима учун айнан бизнинг товарларни сотиб олишлари керак?
  - Ассортимент ва сифат қандай бўлмоғи лозим?
  - Товарни реклама қилишдан бошлаб то сотишгача бўлган босқичларда сарфланадиган маблағларни қандай тақсимлаш керак?
  - Баҳо сиёсати қандай бўлмоғи лозим?
  - Бозоримиз салмоғи регионлар бўйича қандай бўлиши керак?
- Ишлаб чиқариш
- Ишлаб чиқаришимизнинг мўлжалдаги даражаси қандай бўлиши керак?
  - Қаерга ва қачон инвестицияни қилиш маъқулроқ?
  - Эҳтиёт қисмларни сотиб олишимиз керакми ёки уларни ўзимиз ишлаб чиқаришимиз маъқулми?
  - Банд бўлган ишчиларга қандай даражадаги малака зарур?
  - Қайси муддатга захиралар билан таъминламоғимиз зарур?
- Молия
- Жорий ва капитал харажатлар қўлами қандай?
  - Молиялаштириши манбаълари қанақа?
  - Айланма капитални кўпайтиришни қандай молиялаштириши керак?
- Кадрлар
- Ходимларни ишга қабул қилиши керакми ёки борларини ўқитиши лозимми?
  - Банд бўлганлар сонини қандай қисқартириши керак?
  - Ишчи кучига бўлган ҳақиқий талаб қандай?
  - Ходимни қандай қилиб сақлаш ёки жалб қилиши мумкин?
- Тадқиқ фаолияти
- Тадқиқотнинг қайси йўналишига устуворликни бериши лозим?
  - Товарнинг қайси жиҳатларига қачон ўзгартириши киритиши керак?
- Таъминот
- Товарни ким етказиб беради?
  - Етказиладиган товар ассортиментига қандай ўзгартириши киритиши зарур?

Қайд қилинганларни аниқлаш жараёнида стратегиянинг куйидаги тамойилларига эътибор берилса фойдадан холи бўлмас эди:

- “Бўш кема”
- “Оқимга қарб суз”
- “Ўзгарувчиликни режала”
- “Янгилик эканми-бу яхшидир”
- “Келажакни ўз қўлинг билан ярат”.

Аmmo стратегияни аниқлашда унутмаслик керакки:

- *Товуқ донни битталаб чўқийди.*
- *Бошингдан ҳаклаб сакрайолмайсан.*

Корхонанинг истиқболдаги стратегиясини асослаш мақсадида қуйидаги ҳолатларга нисбатан ходимларнинг фикрини аниқлаб олиш ўринлидир.

Хўш, стратегик бошқарувнинг ўзи нима? **Стратегик бошқарув** - бу корхона (фирма)нинг истиқболдаги мақсади ва имконияти билан ходимлар манфаатини уйғунлаштиришга мўлжалланган узок муддатли бошқарув усулидир. Бошқача қилиб айтганда, стратегик бошқарув - бу стратегик мақсадни амалга оширишга қаратилган бошқарув фаолиятидир.

Айрим корхона (фирма)лар турли сабабаларга кўра стратегик бошқарув жараёни билан чуқур шуғулланмайдилар. Бу сабабларнинг айримларини келтирамиз:

- *юқори позонадаги раҳбарият корхона ахволини тўлиқ тавсифловчи ахборотга эга эмас. Бундай хол мавжуд ҳисоб-китоблар, ахборот тизимининг мукамал эмаслиги оқибатида бўлиши мумкин. Табиий бундай шароитда бошқарувчилар мазкур корхонага рақобатдош бўлган корхоналар тўғрисида, бозордаги талаб, таннарх, баҳо ҳақидаги маълумотларга эга бўла олмайдилар.*

- *кўпчилик менежерлар корхона фаолиятини билиши нуқтаи назардан ўзларини юқори баҳолайдилар. Улар одатда салбий маълумотларни тан олишмайди ва уларга ўзгартириш киритишга уринишади.*

- *кўпгина фирма раҳбарлари мавжуд ҳолат ёрдамида корхона нуфузини сақлаб туришга ҳаракат қилишади. Улар янгиликка интилишмайди, ходимлар томонидан иновацияга бўлган ташаббусни қўллаб-қувватламайди.*

- *аксарият раҳбарлар корхона (фирма)нинг жорий режаларини тузишни афзал кўришади, кундалик вазифалари билан чекланишади. Бундай хол уларни корхона истиқболи тўғрисида фикрлашга ундамайди.*

- *ўткинчи муваффақият менежерларнинг эски раҳбарлик услубини қўллашга мажбур қилади. Айнан шундай ҳолат бугунги кун ёки истиқболдаги холатни инкор этишга ундайди.*

Бундай ва шунга ўхшаш салбий сабабларга кул бўлган раҳбар корхона инқирозга юз тутгандагина стратегик бошқарувга мурожаат қиладилар. Афсуски, унда кеч бўлган бўлади.

Стратегик бошқарув усулининг пайдо бўлиши ва амалиётга қўлланиш зарурияти объектив сабаблар билан боғлиқ бўлиб, бунга энг аввало корхонага таъсир қилувчи ташқи муҳитнинг ўзгарувчанлиги муҳим рол ўйнайди. Бу усулнинг ривожланиши бир неча босқични ўз ичига олади.

**Бажарувчанликни назорат қилиш асосида бошқариш усули.** Бу босқичда корхонанинг ўзгаришга бўлган таъсирланиши (реакцияси) воқеа содир бўлгандан сўнг пайдо бўлади. Бу реактив мослашув бўлиб, кўпгина корхона раҳбарларига хос. Аммо тез суръат билан содир бўладиган ўзгаришлар шароитида бундай усул ҳеч ҳам қўл келмайди.

**Экстраполяция қилиш асосида бошқариш усули.** Бунда ўзгариш суръати тезлашади. Аммо истиқбол (келажак)ни фақат олдинги давр

ўзгаришлари тенденциясига асосланиб экстрополяция қилиш йўли билан белгилаш мумкин(узоқ муддатли режалаштириш).

**Ўзгаришларни олдиндан башорат қилиш асосида бошқариш усули.** Бу усул ўзгариш суръати тезлашиб, кутилмаган воқеалар содир бўлган ҳолларда шунга мос равишда стратегияни ишлаб чиқиш ёрдамида амалга оширилади ( стратегик режалаштириш).

**Шошилинич ихчам қарорларни қабул қилиш асосида бошқариш усули.** Бозор муносабатлари барча соҳаларга шиддат билан кириб келаяпти. Шундай шароитда турли туман вазифалар тезкор пайдо бўлади. Улар фақат узокни кўзлаган ҳолда режалаштирилади ва бошқарилиш амалга оширилади (стратегик бошқарув).

Умуман олганда стратегик бошқарув эволюцион тарзда стратегик режалаштириш бағрида пайдо бўлади ва унинг туб моҳиятини ақс этади. У тубдан янги стратегияни қўллаш бўйича қийинчиликларга дуч келган корхоналар учун жуда ҳам қўл келади.

## 4.2. Стратегик режалаштириш ва унинг босқичлари

**Стратегик режа** - бу корхона (фирма) га узоқ даврга берилган топшириқдир. Бундай режа фирма доирасидаги бошқа жорий, йиллик режалаштириш учун бошланғич нуқта бўлиб хизмат қилади. Стратегик режанинг асосий шакллари беш, ўн йил ва ундан кўпроқ муддатларга мўлжалланган режалардир.

Стратегик режанинг ўта муҳим ва зарурлиги қуйидагилар билан изоҳланади. У:

- *корхонанинг аниқ мақсадини аниқлашга ва шакллантиришга имкон беради;*
- *корхонани ташқи муҳитга мослаштиришга ёрдам беради;*
- *самарали бошқариш таркиби ва тизимини яратишга имкон беради;*
- *улкан корхоналар таркибидаги барча бўғинларнинг фаолиятини мувофиқлантиришга шароит тугдиради;*
- *корхонанинг барча ресурсларини яъни ишчи кучи, молиявий, айланма ва асосий фондларни самарали тақсимотини таъминлайди ва ҳоказо.*

Стратегик режалаштириш менежерлар маҳоратини оширишда, уларнинг стратегик фикрлашини ўстиришда жуда катта мактаб ролини ўйнайди.

Корхона мақсади ва вазифаларини амалга ошириш юзасидан батафсил, ҳар томонлама комплекс тузилган режа стратегик режалаштиришнинг пировард натижаси ҳисобланади. Стратегик режа одатда корхонанинг юқори раҳбарияти томонидан ишлаб чиқилади. Уни ҳаётга тадбиқ қилишда эса бошқаришнинг барча бўғинлари иштирок этишади.

Стратегик режалаштириш жараёни қуйидаги босқичларни ўз ичига олади.

Корхона мақсади ва вазифаларини танлаш стратегик режалаштириш жараёнининг энг дастлабки ва масъулиятли босқичларидан ҳисобланади. Бу жараён режалаштиришнинг кейинги барча босқичлари учун мўлжал вазифасини ўтайди.

Корхона фаолиятининг бош мақсади- бу маҳсулот ишлаб чиқаришда кам харжат сарфлаган ҳолда барча истъомчиларга юқори сифатли маҳсулот етказиб бериш бўйича режалар, топшириқлар, шартномаларни бажаришдан иборат. Стратегик режалаштириш сифати ҳам ана шу бош мақсаднинг қанчалик тўғри танланганлиги ва қабул қилинганлигига боғлиқ. Шу соҳадаги тадқиқотлар мақсаднинг қуйидаги мезонларига мос келиши лозимлигини кўрсатади:

- *аниқ ўлчовга эга бўлиши;*
- *давр(муддат) нинг аниқ бўлиши;*
- *амалга ошириш мумкинлиги;*
- *мувофиқлаштирилишини таъминлаш мумкинлиги.;*
- *устуворликка эга бўлиши.*

**Биринчи мезон** мақсаднинг аниқ меъёрий ўлчовга эга бўлишини талаб қилади. Масалан, “шу давр ичида ходимларнинг хизмат пила-поялари борасидаги ўсишини тахминан 10-15 фоизга ошириш”, “баҳоси шунча фоизга

паст бўлган русумдаги маҳсулотни ишлаб чиқариш”, ва ҳоказо. Бундай мақсадларни аниқ қўйиш билан раҳбар барча бўғинларнинг истиқболдаги ривожланиши бўйича аниқ миқдорий мўлжалларни белгилайди.

Стратегик режалаштиришдаги **иккинчи мезон** - бу прогноз қилинаётган вақт (давр) ни аниқ белгилаш лозимлигидир. Бу мезонга биноан стратегик режалаштириш узоқ муддатли (беш йилдан кўпроқ муддатга), ўрта муддатли (бир йилдан беш йилгача) ва қисқа муддатли (бир йилгача) бўлиши мумкин.

Мақсадга эришишнинг **учинчи мезони** икки жиҳат нуқтаи назардан муҳимдир. Биринчидан, мўлжалланган мақсаднинг амалга ошмаслиги корхонани катта зарарга, ҳаттоки банкротликка олиб келиши мумкин. Иккинчидан, амалга ошириш мумкин бўлмаган мақсаднинг корхона олдига қўйилиши банд бўлган ходимларнинг муваффақиятга интилишини бўғиб қўяди. Бу эса ўз навбатида уларнинг шахсий манфаатдорлигини сўндиради. Ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини пасайишига олиб келади.

Стратегик режалаштиришдаги мақсаднинг **тўртинчи мезони** - бу мақсаднинг мувофиқлаштирилишини ҳисобга олишдир. Бундай талаб тўла-тўқис бошқарувчиларнинг маҳорати ва малакасига боғлиқ. Бу ерда гап қўйилган мақсаднинг бошқа мақсадларнинг амалга ошишига халақит бермаслиги тўғрисида кетаяпти. Мақсад ва мақсадчаларнинг бир бирига мувофиқ келмаслиги бошқаришнинг турли бўғинлари ишига кўпдан-кўп қийинчиликлар туғдириши мумкин.

Мақсадга эришишнинг **бешинчи мезони** - бу стратегик режалаштирилаётган объект билан боғлиқ бўлиб, унинг устворлигига эътибор берилади. Масалан, фойдалилик, бозор сегментлари, молиявий ресурслар, иновация, социал ҳимоя ва бошқалар. Бу соҳалар бўйича мақсадлар-ҳам мазмунан, ҳам ифодаланиш шакли нуқтаи назаридан бир-биридан тубдан фарқ қилади. Дарҳақиқат, агар сўз фойдани узоқ муддатга режалаштириш ҳақида кетса у ҳолда асосий мақсад фойда, даромад қўлами, капитал қуймаларга ажратиладиган маблағ ва ҳоказолар назарда тутилади.

Корхона тараққиётининг бош йўналиши ва унинг мақсадини тўғри танлаш қуйидаги икки омилга боғлиқ:

- *ташқи муҳит омили;*
- *ички муҳит омили.*

Стратегик режалаштиришни амалга оширилаётганда бу омилларни инобатга олиш жуда ҳам зарурдир. Чунки айнан уларни ҳисобга олиш корхонага хавф солувчи ёки янги туғилиши мумкин бўлган хавф олдини олиш имконини беради. Бу, албатта, ўта кўп меҳнат талаб қиладиган ва кўп харажатли жараёндир. Унга сарфланадиган харажатлар стратегик режалаштириш жараёнига сарфланадиган харажатларнинг энг кўп қисмини ташкил қилади.

Ташқи муҳитни таҳлил қилиш қуйидаги схемада амалга оширилади.

**Иқтисодий омилларни** таҳлил қилишда инфляция(дефляция) суръати, солиқ ставкаси, халқаро тўлов баланси, аҳолининг бандлик даражаси, корхонанинг тўловлик даражаси кабиларга эътибор қаратилади.

**Сиёсий омилларни** таҳлил қилиш жараёнида:

- мамалкатлараро савдодаги таъриф келишувларига;
- божхона сиёсатида учинчи мамалкатга қарши йўналтирилган протекционизм сиёсатида;
- мазкур давлат ва унинг етакчи сиёсатчиларининг антимонополия қонунига бўлган муносабатларига;
- маҳаллий ҳокимиятларнинг кредит сиёсати, уларнинг ссуда олиш ва ишчи кучини ёллаш бўйича чекловлари кабиларга эътибор берилади.

**Бозор инжиқликлари** ҳам корхона фаолияти ва унинг самарадорлигига ўз таъсирини ўтказмай қўймайди. Уларни таҳлил қилиш корхона раҳбариятига корхона стратегиясини аниқ билишга ва унинг бозордаги мавқесини мустаҳкамлашга ёрдам беради. Бу ерда:

- демографик ўзгаришлар;
- аҳоли даромади даражаси ва унинг тақсимланиши;
- тармоқдаги рақобат даражаси;
- корхонанинг бозорда эгаллаган салмоғи;
- бозор қўлами ёки уни ҳукумат томонидан ҳимояланганлиги таҳлил қилинади.

**Технологик омилларни** корхона раҳбарлари ўз диққатларидан четда қолдирмасликлари зарур. Бундай таҳлил:

- ишлаб чиқаришдаги технологиянинг ҳолатини, унинг ўзгариш суръатини, замон талабига жавоб бераолишини;
- янги товар ва хизматларни лойҳалаштиришда, ахбротларни йиғиш, қайта ишлаш ва уларни узатишда, алоқада замонавий ҳисоблаш техникаларининг қўлланилаётганлигини аниқлашга ва режалаштиришга имкон беради.

**Рақобат омилларини таҳлил қилиш** рақобатдош корхоналарнинг ҳатти-ҳаракатларини кузатишга, уларни назорат қилишга имкон беради. Бундай таҳлил моҳиятини куйидаги саволларга жавоб топиш орқали билиш мумкин:

- рақобатдош бозорга нимани таклиф қилаяпти?
- рақобатдош нима қилаяпти ва нима қилиши мумкин?

Рақобатдошларни таҳлил қилишда тўртта ташхисий зона ажратилади.

Булар:

- рақобатдошларнинг келгуси мақсадларини таҳлил қилиш;
- рақобатдошларнинг жорий стратегиясини таҳлил қилиш;
- рақобатдошларнинг истиқболдаги ривожланиш имкониятларини таҳлил қилиш;
- рақобатдошларнинг кучли ва кучсиз томонларини таҳлил қилиш.

Рақобатдошларнинг фаолияти ва ҳатти-ҳаракатларини назорат остига олиш корхона раҳбариятига ҳарқандай содир бўлиши мумкин бўлган хавфга тайёр бўлиб туришига имкон беради.

**Социал омиллар ўз таркибига ўзгариб турувчи** ижтимоий қадриятлар, удумлар, муносабатлар ва феъл атворларни олади. Иқтисодий беқарорлик

шароитида айни социал соҳада корхона фаолиятига салбий таъсир қилувчи хавфлар туғилади. Уларни бартараф этиш учун самарали таҳлил зарурдир.

**Халқаро омиллар ташқи** савдо монополиясига барҳам берилган шароитда корхона учун ўта аҳамиятлидир. Зеро, улар халқаро бозорларга иштирок этиш ҳуқуқига эга бўлдилар. Корхона раҳбарлари шундай катта сегментда содир бўлаётган ҳолатларни кузатиш, улардан огоҳ бўлиш ва корхона манфаатини кўзлаб ҳаракат қилиши лозим.

Ташқи муҳит омилларини ҳисобга олиш:

- *чет эл рақобатдошларига қарши ҳуқумат ҳимоясини аниқлашга;*
- *ички бозорни мустаҳкамлашга;*
- *халқаро муносабатларни фаоллаштириши ва кенгайтиришига имкон беради.*

Шундай қилиб, ташқи муҳит таъсири менежерлар томонидан доимо катта эътибор беришини талаб қилади, шунинг учун у катта ҳажмдаги ахборотни ўрганиш асосида амалга оширилади ҳамда ўз вақтида тўғри қарор чиқариш учун аниқликни талаб қилади. 35-жадвалда қайд қилинган омиллар миқёсида ташқи муҳит хавфи ва корхона имконияти тўғрисида маълумотлар келтирилган.

Жадвалдаги рақамлардан кўриниб турибдики, мазкур корхона энг кўп имкониятга технологик омиллар таъсирида эга бўлиши мумкин. Энг кўп хавфни чет эл рақобатчилари туғдириши мумкин.

Стратегик режалаштириш жараёнида корхонанинг кучли ва кучсиз томонларини таҳлил қилишдан мақсад қуйидаги иккита саволга жавоб топишдир:

- *ташқи имкониятлардан фойдаланиш учун корхона ўзининг кучли томонларига эгами?*

- *корхонанинг ташқи хавфига бардош бераолмайдиган қандай кучсиз томонлари бор?*

Ҳар иккала саволга жавоб топиш учун корхонанинг қуйидаги жиҳатларини кузатиш тавсия этилади:

- *Маркетинг;*
- *Молия (бухгалетрия ҳисоби);*
- *Ишлаб чиқариш;*
- *Меҳнат ресурслари;*
- *Маданият ва корхона нуфузи.*

Маркетинг - бу бозор ҳолатини асосли ўрганиш ва олдиндан баҳолаш билан товарларни ишлаб чиқариш ва сотишни ташкил этиш ҳамда шу йўсинда яхши фойда топишни уюштиришга қаратилган фаолиятдир. Америкалик иқтисодчи Филипп Котлер ўзининг “Фир-манинг маркетинг бўйича ички бошқаруви” номли дарслигида маркетингнинг қуйидаги турларини қайд қилади.

Маркетинг функцияларини текшириш жараёнида унинг қуйидаги еттита унсурини таҳлил қилишни тавсия қилинади:

- *Корхонанинг бозордаги салмоғи ва рақобатдбардошлиғи;*

- Буюмларнинг хилма-хиллиги ва ассортимент сифати;
- Бозор шароитидаги демографик ҳолат;
- Бозорни тадқиқ қилиш ва ишланмалар ҳолати;
- Мижозларга кўрсатиладиган хизматни сотишдан олдин ва сотишдан кейинги даражаси;
- Товарлар ҳаракати, реклама ва сотиш самарадорлиги;
- Корхона фойдаси.

Стратегик режалаштиришнинг маркетинг соҳасидаги параметрлари кўп жиҳатдан қайд қилинган унсурларнинг кучли ва кучсиз томонларини тўғри аниқланишига боғлиқ.

Корхонанинг молиявий ҳолатини таҳлил қилиш, ундаги кучли ва кучсиз томонларини аниқлаш стратегик режалаштириш самарадорлигини янада ошириши мумкин. Молиявий тафтишни ўтказишга нисбатан кўпдан кўп маъқуллайдиган ва инкор этадиган томонлари бор. Улар қуйидагилардан иборат.

#### Молиявий ҳолатни таҳлил қилишдаги “рози” ва “қарши” фикрлар

“Рози” чунки:	“Қарши” чунки:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Молиявий фаолиятни таҳлил қилиш муаммонинг ечимини топишга ёрдам беради.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ўткинчи тажриба асосида келажакдаги мўлжални аниқлаш имконияти кўп ҳолларда тасдиқланмаган</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• корхонанинг кучли ва кучсиз томонларини баҳолаш муҳим аҳамиятга эга</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• молиявий маълумотлар субъектив талқинлар таъсири остида бўлади.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• молиявий фаолиятдаги йўна-лишнинг аксарият қисми бар-қарор ҳисобланади</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• иқтисодиётдаги, бозордаги ва технологиядаги тез-тез ўзгаришлар кўп ҳолларда молиявий ахборотларни яроқсизлантиради.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• рақамлар қуруқ сўзга қараганда кўп ҳолларда қўл келади.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• молиявий фаолият таҳлили ҳеч қачон айна шу куннинг ўзида амалга оширилмайди. У ҳар доим ўткинчини ифодалайди.</li> </ul>

**Ишлаб чиқаришдаги** кучли ва кучсиз томонларни таҳлил қилиш ишлаб чиқариш таркибининг бозор шароитига тезкор мослашишига, корхонанинг рақобат курашларига доимо тайёр бўлишига замин тайёрлайди. Бундай таҳлил жараёнида қуйидаги сарпардали саволларга жавоб олинади.

- рақобатчиларга нисбатан товар ва хизматларни кам харажат билан арзон нархда ишлаб чиқариш;
- корхона янги материалларни ишғол қилишига имконияти борми? Унинг фаолияти фақат битта товар етказиб берувчига боғлиқми ёки танлаш имконияти борми?
- корхонадаги ускуналарнинг ҳолати қандай? Улар замонавийми, уларга қандай хизмат кўрсатилмоқда?



• *харид қилиш тизими моддий ғамламаларни камайтириш ва маҳсулот реализациясини тезлаштиришга мўлжалланганми ёки йўқми?*

• *корхонада материалларнинг килими, ишлаб чиқариш жараёнидаги ҳаракати ва товарларнинг чиқиб кетишини назорат қилиш тизими мавжудми?*

• *корхона рақобатдош корхоналар хизмат кўрсатаолмай-диган бозорларга хизмат кўрсатаоладими?*

• *корхона маҳсулот сифатини назорат қилишнинг самарали усулига эгами?*

• *корхонада ишлаб чиқариш жараёни қай даражада режалаштирилган ва ташиқил этилган? Уни такомиллаштириш мумкинми?*

**Меҳнат ресурслари** таркибидаги кучли ва кучсиз томонларни, ундаги муаммоларни таҳлил қилиш нафақат стратегик режалаштириш жараёни учун зарур. Бундай таҳлил бозор иқтисодиёти шароитида киши омили муҳим рол ўйнайдиган кунда ҳам ўта зарурдир.

Киши омилини таҳлил қилишда қуйидаги саволларга жавоб топишни тавсия этилади.

### **Киши омили билан боғлиқ бўлган айрим муаммолар**

- *Бугунги кунда корхонада банд бўлган ходимларнинг таркиби қандай? Келажакда улардан нима талаб қилинади?*
- *Юқори по'надага ра'барларнинг малакаси ва омили қандай?*
- *Ра'бар лавозимларда ворислик режалари борми?*
- *Корхона ра'абатлантиришнинг рақобатбардош ва самарали тизимига эгами?*
- *Ра'бар кадрларни тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш тизимидан самарали фойдаланилаяптими?*
- *Охириги йилларда корхонадан етакчи мутахассисларнинг кетиб қолиши оллари бўлганми? Бўлган бўлса нима учун?*
- *Корхонада ходимлар фаолиятини ба'олаш тизими ишлаб чиқилганми? ячон охириги*

Қайд қилинган ҳар бир саволни чуқур таҳлил қилиш ва киши омилини комплекс баҳолаш корхона раҳбарларига у ёки бу бўғиндаги потенциал заиф томонларини аниқлашга ва шунга мос равишда чора тадбирларни ишлаб чиқишга имконият яратади.

### 4.3. Стратегияни танлаш ва уни амалга оширишни режалаштириш

Ташқи хавф ва янги имкониятлар аниқлангандан сўнг корхона раҳбарияти стратегияни танлашга ўтиши мумкин. **Стратегияни танлаш**- бу стратегик режалаштиришнинг марказий масаласи бўлиб ҳисобланади. Уни танлаш жараёни бир неча босқичлардан иборат:

- *муқобил стратегияларни аниқлаш;*
- *аниқланган муқобил стратегияни қийёмига етказиш;*
- *қийёмига етказилган стратегияга баҳо бериш.*

Амалиётда бу босқичларни бир-биридан ажратиш қийин. Зеро улар яхлит таҳлил жарёнининг турли даражасидаги тадбирлардир. Фақат турли босқичларда турли усуллар қўлланилади.

**Биринчи босқичда** корхона олдида қуйилган мақсадни амалга оширишни таъминловчи стратегия белгилаб олинади. Бу ерда энг муҳими шу мақсадга эришишнинг турли ва кўпроқ муқобиллари ( вариантлари) ишлаб чиқилади. Бу ишга нафақат юқори бўғиндаги раҳбарларни, шунингдек ўрта бўғиндаги менежерларни ҳам жалб қилиш лозимдир. Бундай ёндашув танлаш имкониятини кенгайтиради ва энг яхши вариантни танлашга шароит яратади.

**Иккинчи босқичда** - стратегия қайта ишланади ва корхонанинг ривожланиш мақсадига монанд даражага келтирилади. Шу тариқа кўп қиррали умумий стратегия шакллантирилади.

**Учинчи босқичда** - танлаб олинган умумий стратегия доирасидаги муқобил (вариант)лар таҳлил қилинади ва унинг бош мақсадни ечишдаги яроқлилиқ даражаси баҳоланади. Айнан шу босқичда умумий стратегия аниқ ва янги мазмун билан тўлади.

Корхоналар аксарият ҳолларда кўп муқобиллик асосида стратегияни танлашади. Бинобарин, агар корхона бозорда ўзининг салмоғини оширмақчи бўлса, у ҳолда у бундай мақсадга турли йўллар билан эришиши мумкин. Яъни:

- *маҳсулот нархини пасайтириш;*
- *товарларни кўп сонли дўконлар орқали сотиш;*
- *бозорга товарларнинг янги моделларини чиқариш;*
- *реклама ёрдамида товарлар нуфузини ошириш ва ҳоказолар.* Ҳар қайси

йўл турли имкониятларга йўл очиб беради.

Масалан, баҳони жорий қилиш эгилувчан бўлганлиги сабабли осон кечади ва рақобатдошлар томонидан осонлик билан ўзлаштирилади. Аммо янги технологияга асосланган стратегия эса жуда қийин ўзлаштирилади, лекин уни жорий қилиш катта харажатларни талаб қилади. Ундан ташқари у унчалик эгилувчан (гибкий) эмас.

Кўриб турибмизки, корхона стратегияни танлашда кўпдан-кўп муқобил (алтернатив) вариантларга дуч келиши ва улардан кенг танлаш имкониятига эга бўлиши мумкин.

Аниқланган ташқи хавф ва имконият корхонанинг ички имконияти ва кучсиз томонлари билан таққосланади. Сўнгра корхона раҳбарияти “Қайси стратегик муқобил (вариант)ни танлаш керак” деган саволга жавоб излашга

киришади. Менежмент соҳасидаги тадқиқотчилар муқобил (алтернатив)нинг қуйидаги турларини эътироф этишади:

- *чекланган ўсиш;*
- *ўсиш;*
- *камайиш(қисқартириш);*
- *ҳар учала стратегик муқобилни ўзида акс эттирувчи алтернатива.*

**Чекланган ўсиш.** Бу стратегияни асосан технологияси барқарор бўлган корхоналарнинг раҳбарлари танлашади. Бунда ривожланиши-даги мақсад “эришилган даража”га асосланиб ўрнатилади ва шароит ўзгаришига қараб унга тузатишлар киритилади (Масалан, инфляция шароитида). Агар раҳбарият корхонадаги мавжуд ҳолатдан қониқадиган бўлса, у ҳолда истикболда ҳам шундай стратегияни ( муқобилни) танлаган бўлади. Чунки бу энг оддий ва энг кам хатари бор йўлдир.

**Ўсиш.** Бу муқобил энг кўп танловга тушадиган муқобилдир. Биринчи муқобилдан фарқли ўлароқ у технологияни тез-тез ўзгариб турадиган ва иқтисодиёти тез суръат билан ўсаётган корхоналар учун қўлланилади. Бунда ривожланишдаги мақсад “эришилган даража” қўламида эмас, балки ундан юқори даражага мўлжаллаб ўрнатилади.

Агар корхона барқарор шароитда ишламаётган бўлса, у ҳолда у албатта ўсиш стратегиясини танлаб олишга мажбурдир. Акс ҳолда бу корхона банкротликка, таназулга учрашиши табиийдир.

**Камайиш.** Бу муқобилни жуда камдан кам танлашга қарор қилинади. Чунки бунда ё корхонани кичрайтириш ёки ишлаб чиқариш ҳажмини камайтириш назарда тутилади. Бу стратегияни кўпинча сўнгги восита деб аташади. Чунки корхона фақат ночор ҳолга тушган шароитдагина бу стратегияни танлаш зарурияти туғилади. Аниқроғи, корхона раҳбарилари қуйидаги вазиятларда мазкур стратегияни танлашга мажбур бўлишади:

- *иқтисодий танзул даврида;*
- *корхона жуда оғир шароитга тушиб унинг аҳволи ёмонлашиб бораётган шароитда.*
- *корхона ҳалокатга гирифтор бўлаётган ҳолда ва ҳоказо.*

Бундай ҳолларда корхона буткул тугатилиши ёки унинг айрим бўлимларини бошқа бўлимларга бирлаштирилиши содир бўлади.

**Тўртинчи муқобил юқоридаги ҳар учала муқобилни ўзида мужассамлаштиради.** Бу стратегияни танлаш ( турли тармоқларни ўз ичига қамраб олган) йирик корпорацияларда амалга оширилади. Бир вақтнинг ўзида мазкур корпорация доирасида бир турдаги фаолиятни қисқартириш, бошқасини эса кенгайтириш ёки кўпайтириш стра-тегияси қўлланилиши мумкин.

Корхонанинг умумий стратегиясини ишлаб чиқиш, тегишли муқобилни режалаштириш ва уни баҳолашда бир қатор услубий ёндашувлар қўлланилади. Ана шундай ёндашувлардан бирини схемада келтирамиз.

		Бозорлар	
		Мавжудлар	Янгилари
		и	
Товарлар	Мавжудлари	I. “Нимани бажара-ётган бўлсанг ўша-ни яхшила” стратегияси	II. Бозорни ривожлан-тириш стратегияси
	Янгилари	III. Янги маҳсулот-ларни ишлаб чи-қиш стратегияси	IV. Диверсификация стратегияси

**Товарлар ва бозорлар бўйича имкониятлар матрицаси.**

Ҳар бир квадрант қандайдир умумий стратегияни ва унинг унсурларини белгалайди.

**I-квадрант** корхона стратегиясининг мавжуд бозорлар ва товарларга бўлган йўналишини кўрсатади. Бу усулни харажатларни тежаш ёки “нимани бажараётган бўлсанг ўшани яхшила” стратегияси деб аташади. “Бундай стратегияни одатда бозори тўлмаган ёки уни ривожлантириши лозим бўлган корхоналар танлашади. Корхона маркетинг хизматини кучайтириш, рақобатга чидам берувчи баҳони ўрнатиш, товарларни бозорга интенсив кириб боршини таъминлаш йўли билан мавжуд анъанавий бозорни кенгайтиришга ҳаракат қилади.

**II-квадрант** корхона стратегиясининг бозорни ривожлантиришга, яъни янги бозорни барпо қилишга, етарли даражада янги маҳсулотни ишлаб чиқаришни кенгайтиришга йўналтирилганини кўрсатади. Бундай стратегия қуйидаги ҳолларда самарали бўлиши мумкин. Агар:

- *корхона ўз бозорини янги жугрофий бозорлар, шунингдек бошқа давлатлар бозорларига кириб бориши билан кенгайтурса;*
- *эҳтиёжи қондирилмаган сегментларни жорий қилса;*
- *мавжуд товарларнинг янги таклифларини ва уларнинг рекламасини кучайтурса ва ҳоказо.*

**III-квадрант** олдиндан ўзлаштирилган бозор учун янги маҳсулот ишлаб чиқариш стратегиясини танлашни билдиради. Бу стратегия одатда истеъмолчиларнинг диққат эътиборини жалб этган маҳсулот моделлари мавжуд бўлган ҳолларда қўлланилади. Бунда корхона устуворликни янги маҳсулотни ишлаб чиқаришга ёки мавжуд маҳсулотни модификация қилишга беради.

**IV-квадрант** диверсификация стратегияси деб аталади. Бу стратегия одатда корхонанинг битта корхонага ёки бир турдаги товар ассортиментига бўлган боғлиқлигидан, шунингдек, тугатилаётган ёки турғун ҳолатда бўлган бозорлардан қутилиш мақсадида қўлланилади. Аммо бу стратегияни қўллаш, анчагина хавф-хатар билан боғлиқ. Чунки диферсификация стратегиясини

амалга ошириш ҳали бозори ва харидори маълум бўлмаган янги маҳсулотларни ишлаб чиқаришни тақоза этади.

Ишлаб чиқилган стратегия ўз ижросини топиши керак. Бунинг учун корхона раҳбарлари уни амалга ошириш бўйича режалар, дастурлар, лойиҳалар ишлаб чиқиши, бу жараёни асослаши, бюджет масалаларини ечиши, ҳуллас, стратегиянинг ижросини бошқариши лозим. Бозор иқтисодиёти шароитида стратегияни амалга ошириш учун корхонада қуйидаги режалар тизими ишлаб чиқилади. 7.3.2-чизма.

Схемадан кўриб турибмизки, замонавий корхонада тўртта гуруҳдан иборат бир-бири билан боғланган режалар ишлаб чиқилиши лозим:

1. Фаолиятнинг асосий йўналишлари бўйича бош режа. У 10-15 йил ва айрим ҳолларда ундан кўпроқ муддатни ўз ичига олувчи истиқболдаги стратегия бўлиб ҳисобланади.

2. 1 йилдан 5 йилгача бўлган муддатдаги корxonанинг ривожланиши режаси. Стратегик режалаштириш нуқтаи назардан унинг асосий мазмунини истиқболда ишлаб чиқаришни такомиллаштириш, янги авлод маҳсулотини ишлаб чиқаришга ўтиш, янги технологияни жорий қилиш кабилар ташкил қилади.

3. Тактик режалар корхона фаолиятидаги жорий тадбирларни маълум тартибга ва қонун-қоидаларга солиб туради.

4. Дастурлар ва режалар-лойиҳалар мақсадли характерга эга бўлиб, улар янги маҳсулот лойиҳасини ва технологиясини ишлаб чиқиш, ишлаб чиқиш харажатини камайтириш, энергия ресурсларини тежаш, янги бозорларга кириб бориш кабиларни амалга оширишини таъминлайди.

Дастлабки иккита гуруҳ режа-бу стратегик режалаштиришнинг асосий маҳсули ҳисобланади. Бу режалар кейинчалик тактик режалар ва лойиҳалар кўринишини олади ва улар орқали ўз ижросини топади.

#### 4.4. Бозор иқтисодиёти шароитида бизнес режани ишлаб чиқиш

Бизнес-режа-бу шундай хужжатки, фирманинг унда ўз ишини қандай бошлаши, қандай ишлаб чиқаришини самарали юргизиш ва товарни бозорга олиб чиқиши, қандай технологияни қўллаши, қачон дастлабки даромад олиши, таваккалчилик (риск) ни камайтириши, сарф-харажат даражаси ва фойда олиши, рақобат курашида ютиб чиқиш каби кўрсаткичларнинг лойиҳаси ўз аксини топади.

**Безнес режа** корхона (фирма)нинг ривожланиш стратегиясини белгилаб берадиган асосий хужжатлардан биридир. Шу билан бирга фирма тараққиётининг умумий концепциясига асосланади, стратегиянинг иқтисодий ва молиявий жиҳатларини бирмунча батафсил баён этади, аниқ-тайин чоратадбирларни техник иқтисодий жиҳатдан асослаб беради.

Бошқача қилиб айтганда, бизнес-режа тадбиркор учун гўё бир иш куролидир, аниқроғи, компасдир. У фирманинг иш жараёнини тасвишлаб, фирма раҳбарларининг ўз мақсадларига қай тариқа эришишларини, биринчи галда ишнинг даромаддорлигини қай тариқа ошириш мумкинлигини кўрсатиб беради. Яхши ишлаб чиқилган бизнес-режа фирмага:

- *ўсиб боришга*
- *бозорда янги мавқеларни қўлга киритишга;*
- *ўз тараққиётининг истиқболларини белгилаб олишга;*
- *янги товарлар ишлаб чиқариш ва янги хизмат турларини яратишга;*
- *янги мўлжалланган амалга оширишнинг мақсадга мувофиқ усулларини танлаб олишга ёрдам беради;*

Бозор муносабатлари ривожланган сари режанинг аҳамияти тобора ошиб боради. Бирон-бир ишлаб чиқариш, хусусан, тижорат ғоясини режасиз амалга ошириб бўлмаслигини хорижий бизнесменлар аллақачон тушуниб етганлар. Бу ерда гап аввалги беш йиллик режаларимиз ҳақида бормаяпти. Хорижий мамлакатларнинг “Беш йиллик режалари” бутунлай бошқача усулда тузилади. Уларни бизнес-режа деб юритишади.

Агар ўз фаолиятингизни бизнес-режасиз бошлайдиган бўлсангиз, тез кунлар ичида инкирозга учраб, синишингиз турган гап! Ҳайрон қолманг, чунки жаҳон амалиётидан бизга маълумки, бизнес-режа ишбилармоннинг ҳаммаси учун жуда зарур, гўёки сув билан ҳаводек.

Нега деганда, бизнес-режа-бу шундай нарсаки, унинг ёрдамида сиз кўп ишларни бажаришга қодирсиз. Масалан, сиз ўз лойиҳангизни амалга оширмоқчи ёки сотмоқчисиз. Бунинг учун эса сизга лозим бўлган маблағни банкдан қарзга олиш пайтида банкирни ўзингизнинг бизнес-режангиздан хабардор этишингиз шарт.

Бундан ташқари, бу нарса, ўз келажагини билишни хоҳлаган ва ўз вазифасини аниқ ҳамда пухта тушуниш ниятида юрган касбдошларингиз, тўғрироғи ходимларингиз учун ҳам, энг аввало юқорида таъкидлаганимиздек ўзингиз учун ҳам жуда кераклидир.

Бизнес режа корхонанинг ички ҳужжати бўлибгина қолмай, балки ундан инвесторлар ва кредиторларни таклиф қилишда ҳам фойдаланиш мумкин. Инвесторлар таваккал қилиб сармоя беришдан аввал лойиҳанинг синчиклаб ишлаб чиқилганига ишонч ҳосил қилишлари ва унинг самарали эканлигидан хабардор бўлишлари керак. Улар сармоя бериш имкониятларини кўриб чиқишдан олдин бизнес-режани синчиклаб ўрганиб чиқишади. Шундан сўнг улар лойиҳани ишлаб чиққанлар билан учрашадилар. Корхона ўз фаолиятини бизнес-режасиз бошлар экан, у албатта инқирозга учраши муқаррар.

Муваффақиятли тузилган бизнес-режа корхонанинг ҳолатини чуқур таҳлил қилишга ҳамда унинг истикболдаги ривожланишига ҳолисона ва объектив баҳо беришга ёрдам беради. У муҳим ҳужжат ҳисобланади. Шунинг учун ҳам уни бегона одамларга, шунингдек корхона бошқарувига алоқадор бўлмаган шахсларга бериш таъқиқланади.

Бизнес-режа бозор эҳтиёжини инобатга олган ҳолда фирманинг қисқа ва узоқ муддатга мўлжаллаш, шунингдек зарурий ресурсларни олиш мақсадида тузилади. У тадбиркорга қуйидаги вазифаларни бажаришга, яъни:

- фирма фаолиятидаги аниқ йўналишни, мақсадли бозорлар ва у бозорларда фирманинг ўрнини аниқлашга;
- фирманинг қисқа ва узоқ муддатли мақсадини белгилаш ва уларни амлга ошириш тактикаси ҳамда стратегиясини ишлаб чиқишга. Ҳар бир стратегия ижросини таъминловчи маъсул, жавобгар шахсларни белгилашга;
- товар ва хизмат турларини танлаш ва истеъмолчиларга қилинадиган таклиф таркибини белгилашга, уларни ишлаб чиқариш ва сотишга сарфланадиган харажатларни баҳолашга;
- фирма мақсадини амалга ошириш учун мавжуд кадрлар салоҳиятининг ҳамда меҳнат мотивациясининг талаб даражада эканлигини баҳолашга;
- бозорни ўрганиш, реклама, сотишни рағбатлантириш, нарх-наво, сотиш шахобчалари ва ҳоказолар бўйича фирма маркетинги фаолияти таркибини аниқлашга;
- фирма мақсадини амалга оширишда мавжуд молиявий ва моддий ресурсларнинг мувафиқлигини баҳолашга;
- бизнес-режани бажаришга ҳалақит берувчи, кўзда тутилмаган қийинчиликлар, тўғаноқларни олдиндан кўра билишга ёрдам беради.

Бизнес-режани назарга олмаган тадбиркор кутилмаган ноҳушликларга дуч келиши табиий. Бу ноҳушликлар нафақат тадбиркорнинг ўзига, шу билан бирга унинг бошлаган ёки юргизаётган фаолиятига қаттиқ зарба бериши мумкин. Шу сабабли вақтни аямасдан бизнес-режани тузишга (уни тузишга 200 одам-соатгача вақт талаб қилинади), сўнгра фаолиятни бошлашга жазм этмоқ зарур. Ҳаттоки бозорда ўзгарувчанлик интенсив бўлган ҳолларда ҳам уни тузишдан воз кечмаслик даркор.

Фирма фаолиятини бизнес-режа воситасида режалаштириш қуйидаги афзалликларга эга:

- фирма раҳбарларини фирма истиқболи билан шуғулланишга мажбур қилади;
- фирма мақсадини амалга ошириш учун зарур бўлган ресурсларни аниқ мувофиқлаштиришга имкон беради;
- фирма фаолиятини назорат қилиш кўрсаткичларини ўрнатишга ёрдам беради;
- фирма раҳбари ва маъсул ходимлар мажбуриятларини янада аниқроқ ўрнатишга, уларнинг жавобгарлигини оширишга мажбур қилади;
- фирмани бозор вазиятига ҳар доим тайёрлаб боради.

Қисқаси, бизнес-режа тадбиркорга мазкур фаолият учун пул сарфлаш кераклиги, бу сарф даромад олиб келадими, олинган даромад сарфланган харажатни қоплаб фирма рентабеллигини таъминлай оладими деган саволларга жавоб беради.

Бизнес-режа қуйидаги ўта долзарб вазифаларни ечиш учун ҳам зарурдир:

- мавжуд ва янгитдан ташкил топадиган хусусий ва акциядор фирмаларга кредит олиш учун;
- давлат корхоналарни хусусийлаштириш бўйича таклифларни асослаш учун;
- янги фаолиятни бошлаш ва фирманинг бўлғуси йўналишни аниқлаш учун;
- четдан инвесторларни жалб қилиш учун;
- қўшма корхоналарни ташкил қилиш учун;
- буюртмачи ёки харидор билан йирик шартномани тузиш учун;
- янги малакали ходимларни ўз фирмангизга жалб қилиш учун;
- товарингизни ёки хизмат турларини четга чиқаришни асослаш ва хоказолар учун.

Бу муаммоларни ечиш учун бизнес-режа зарурдир ва у аввалги кўниккан техник-иқтисодий асослаш каби хужжатнинг ўрнини босмоғи даркор.

Бизнес-режани менежер, тадбиркор, фирма, фирмалар гуруҳи, консалтинг ташкилоти тайёрлаши мумкин. Бизнес-режани тузиш жараёни тадбиркорлик ғоясидан бошланиб, олинган фойдани унинг иштирокчиларига тақсимлаш билан якунланади. (7.4.1, 7.4.2, 7.4.3)

Бизнес-режани тузишда раҳбарнинг шахсан иштироки жуда зарурдир. Шунинг учун ҳам кўпгина хорижий мамлакатлар банклари ва инвесторлари, агар бизнес-режани бошидан охиригача четдан маслаҳатчи ёллаб бажарган ва раҳбар фақат қўл қўйганини билиб қолсалар, бундай бизнес-режа лойиҳасига маблағ беришдан воз кечадилар.

Бу дегани бизнес-режани ишлаб чиқишда маслаҳатчилар ҳизматидан фойдаланмаслик керак дегани эмас, аксинча, инвесторлар томонидан эксперт маслаҳатчиларнинг хизматидан бизнес-режани ишлаб чиқишда фойдаланиш мумкинлиги қўллаб-қувватланади. Гап бу ерда бошқа нарсада. Бизнес-режани ишлаб чиқишда корхона раҳбарининг ёки тадбиркорнинг шахсан ўзи иштирок этиши шарт.



Фирма янги ўзлаштирилган маҳсулотларни ишлаб чиқаришни мўлжаллаган бўлса-ю, лекин буларни ишлаб чиқариш учун етарли қувватларга эга бўлмаса, у ё янги қувватларни юзага келтириш учун сармояларни жалб қилиш йўлидан бориши, ёки ишнинг бир қисмини бажариб берадиган шерикларни қидириб топиш йўлига кириши мумкин. Бундай ҳолда бизнес-режа шериклар капиталини инобатга олган ҳолда тузилади. (7.4.2)

Бизнес-режани янги ҳиссадорлар, кредиторлар, бизнес соҳасидаги шериклар, маблағ берувчи хомийлар ва чет эл инвесторларини қидириб топишда ҳаммадан кўп фойдаланилади. Бундай шароитда бизнес-режа қачон, ким ва нима учун деган саволларга жавоб олиш учун тузилади. (7.4.3)

Тадбиркор учун унинг бизнеси ҳаёт-мамотидир. Банк менежери ёки чет эл инвестори учун тайёрланган бу хужжатлар улар қўлига келиб тушадиган кўплаб хужжатларнинг фақат биридир. Сиз бу режа билан уларни ишонтира олишингиз, ўзингизга жалб қила олишингиз ва пировардда уни қўллаб-қувватлашингизга эриша оолишингиз лозим. Бунинг учун сиз тузган бизнес-режа қуйидаги талабларга жавоб бериши, яъни:

- аниқ ва равон;
- қисқа ва лўнда;
- мантиқан кучли асосланган;
- тўғри ва ишончли;
- рақам ва фактлар билан ўз тасдиғини топган бўлиши шарт.

Аниқ ва равонлик даражаси.

Бозор иқтисодиёти ривожланган мамлакатлар фирмалари ўз фаолиятини жуда аниқ режалаштиради ва бизнес-режани ишлаб чиқишда махсус талабларга асосланади. Шунинг эса тутиш лозимки, сизнинг бизнес-режангизни кўриб чиқувчи киши ўта банд унинг олдида бундан бўлак кўплаб муаммолар туради. Хохлайсизми, хохламайсизми у сизнинг ўз фикрингиз ва мақсадингизни қай даражада аниқ ва равон изоҳлашингизга қараб сизга баҳо беради. Шу боис:

- содда ва равон ёзинг;
- жумлаларни узундан-узун тузманг ва унга ҳаддан ташқари кўп муаммоларни тиқиштирманг;
- жумлани шундай тузингки, олдинги таклифларингиздан кейинги таклифларингиз мантиқан келиб чиқсин ва улар ўртасида узвий боғланиш бўлсин. Бири тоғдан, бири боғдан бўлмасин;
- қўшиб айтиладиган сўзларни кўп ишлатиб, суиистеъмолликка йўл қўйманг;
- жадвал келтирилиши лозим бўлган жойга уларни қўлланг.

Бизнес-режа ҳар хил тоифадаги одамларга, ҳатто маҳсулот (хизмат) ва бозор тўғрисидаги билимлари чекланган кишиларга ҳам тушунарли бўлмоғи лозим.

Қисқалик ва лўндалик даражаси.

Кўпгина инвесторлар мазмуни бир ёки икки бетда баён этилган лойиҳанинг муҳим хусусиятларини ва афзалликларини билиб олишга имкон

берадиган бизнес-режани ўқиб чиқишни ёқтирадилар. Албатта, мазмуни қисқа ва лўнда қилиб баён этиш жуда қийин. Қисқа ва лўндалик бу истейдод меваси.

Бу ишни режалаштириш бошидаёқ ишлаб чиқиб алоҳида урғу бериладиган ва қисқача мазмун баёҳнига киритиладиган асосий тадбирлар (битта ёки иккита таклиф) равшан бўлиб қолган маҳалдагина моҳирона уддалаш мумкин. Қисқача баён этилган мазмунда дастлабки ашё бўлиб бўлғуси инвесторнинг шунга қараб фикр юритишини назарда тутиш керак.

Қисқа ва лўндалик даражаси бизнес-режа ҳажмини белгилаб беради. Одатда, унинг ҳажм 40 бетдан ошмайди. Юқори даражадаги рақобатли соҳаларда кўзда тутилмаган ҳолатлар бўлиши мумкин. Бўлганда тўлиқ режанинг муқобили сифатида қисқа варианты қабул қилинади (4-10 бет). Айрим ҳолларда бизнес-режа ўзлари фойдаланиш учун кичикроқ ва каттароқ ҳажмда ташқи варианты (банк, сармоялар, таъминловчи ва истеймолчилар учун) тузилади.

Умуман бизнес-режанинг кимга мўлжалланганлиги ва уни кимлар ўқиши мумкинлигига қараб унда қуйидаги устивор томонларни белгилаш мумкин. (жадвал)

10 бетгача бўлган бизнес-режа одатда фирма ҳали ёш ва ишлаб чиқариладиган маҳсулот тури кам бўлган ҳолларда 3-5 йил муддатга тузилади. Тадбиркорлик томонидан биринчи йилдаги олинадиган самара ойлар сайин батафсил кейинги йили тақвимлар бўйича кейинчалик йил бўйича ҳисобланади.

Мантиқан кучли мосланганлик даражаси.

Бизнес-режа фирманинг муайян бозордаги фаолиятининг аниқ йўналишини ўрганиш мақсадида ўтказиладиган тадқиқотлар ва ташкилий ишнинг натижаси бўлганлиги сабабли мантиқан қуйидагиларга асосланади:

- Муайян товарни ишлаб чиқариш (хизматлар кўрсатиш)нинг аниқ лойиҳасига янги турдаги буюмлар яратиш ёки янги хил хизматлар кўрсатишга.
- Фирманинг заиф ва кучли томонларини аниқлаб, ўзига хос хусусиятларини ва ўзига ўхшаш бошқа фирмалардан фарқларини аниқлаб олиш мақсадида ҳар томонлама ўтказиладиган ишлаб чиқариш хўжалик ва тижорат таҳлилига.
- Аниқ вазифаларни амалга ошириш учун қўлланиладиган молиявий техник иқтисодий ва ташкилий механизмларга. Бизнес-режа фирманинг ривожланиш стратегиясини белгилаб берувчи асосий ҳужжатлардан бири бўлганлиги сабабли у:
- Фирма тараққиётининг умумий концепциясига асосланади.
- Стратегиянинг иқтисодий ва молиявий жиҳатларини бир мунча батафсил баён этади.
- Аниқ, тайин чора-тадбирларни техник-иқтисодий жиҳатдан асослаб беради.

Стратегияни амалга ошириш техник, ташкилий ва иқтисодий ўзгаришларни маълум вақтгача мантиқан ўзаро маҳкам боғланган бутун бир тизим сифатида тузилган кенг инвестиция дастурларига асосланади.

Шундай қилиб, мантиқан кучли асосли бизнес-режани тузиш қуйидаги босқчларни ўз ичига олади:

- 1-босқич. Ривожланиш концепциясини ишлаб чиқиш.
- 2-босқич. Ривожланишнинг инвестицион дастури.
- 3-босқич. Ўртача муддатли даврга бизнес-режа тузиш.
- 4-босқич. Бизнес-режани амалга оширишга доир чора-тадбирлар.

Тўғрилиқ ва ишончилиқ даражаси.

Бизнес-режа фирманинг ички хужжати бўлибгина қолмай, балки ундан инвесторлар ва кредиторларни таклиф қилишда ҳам фойдаланиш мумкин. Инвесторлар таваккал қилиб сармоя беришдан аввал лойиҳани синчиклаб ишлаб чиқилганига унинг албатта самарали бўлишига ишонч қилишлари лозим. Ҳаммадан ҳам бизнес-режа потенциал қарз берувчини, акционер, сармоядорни ҳамда истеъмолчини таъминловчиларни ушбу корхона (ишбилармон) билан тижорат алоқаларидан фойда олишга ишонтириш лозим. Шунини эсда тутингки, ҳеч қачон имкониятларингизни ошириб кўрсатманг.

Рақам ва фактларнинг аниқлиги.

Рақам ва фактлар инвесторларни ўзига тез жалб қилади. Улар энг аввало сиз келтирган далилларга таянадилар. Сўз, агар у маълумот билан асоаланмаса, инвестор учун таъсирсиз бўлади. Шунинг учун режада келтирилган барча ҳисоб-китоблар, рақам ва фактлар аниқ бўлиши лозим.

Қайд қилинган талабларга риоя қилинган шароитдагина сиз ўз инвесторларингизга, кредиторларингизга эриша олишингиз ва фирмангиз равнақига эга бўлишингиз мумкин.

Жаҳон тажрибасида бизнес-режани тузиш босқичлари ва унинг бўлимлари аниқ белгиланмаган. У корхона статуси ва катта кичиклигига қараб ҳар хил шаклда ва таркибий тузилишда бўлиши мумкин. Аммо, бизнес-режа мукамал ёки оддийлигидан катта ёки кичиклигидан қатъий назар ўз моҳиятига биноан қуйидаги бўлимларни ўзида акс эттириши лозим.

- 1-бўлим. Фирма имконияти (резюме).
- 2-бўлим. Маҳсулот ва хизмат турлари.
- 3-бўлим. Товар ва хизматлар сотиладиган бозор.
- 4-бўлим. Рақобат.
- 5-бўлим. Маркетинг режаси.
- 6-бўлим. Ишлаб чиқариш режаси.
- 7-бўлим. Ташкилий режа.
- 8-бўлим. Ҳуқуқий режа.
- 9-бўлим. Риск ва суғуртани баҳолаш.
- 10-бўлим. Молиявий режа.
- 11-бўлим. Лойиҳанинг рентабеллиги.

Бўлимлар таркибида фирма имконияти (резюме) бўлимига алоҳида аҳамият бериш лозим. Чунки, у билан инвесторлар, менежер ва тадбиркорлар доимо биринчи навбатда танишадилар.

<b>Таянч иборалар</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегия</li> <li>• махсус стратегия</li> <li>• функционал стратегия</li> <li>• диверсификациялаш</li> <li>• стратегик режа</li> <li>• бизнес-режа</li> <li>• режа</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ўсиш</li> <li>• чекланган ўсиш</li> <li>• камайиш</li> <li>• маржинал фойда</li> <li>• “зарарсизлик нуқтаси”</li> <li>• доимий харажатлар</li> <li>• ўзгарувчан харажатлар</li> </ul>

### **Ўз-ўзини текшириш учун саволлар**

1. Стратегия нима? Унинг қандай турларини биласиз?
2. Корхона миқёсида стратегия қандай бўлиши мумкин?
3. Корхонанинг истиқболдаги стратегиясини аниқлашда нималарга эътибор бериш керак?
4. Стратегик бошқарув деганда нимани тушунасиз?
5. Стратегик бошқарув усулининг пайдо бўлиши ва амалиётда қўлланилиши нима-ларга боғлиқ?
6. Стратегик режа деганда нимани тушунасиз?
7. Корхона мақсади ва вазифалари стратегик режа билан қандай боғланган?
8. Стратегик режали жараёнда ташқи муҳитни таҳлил қилишнинг зарурияти борми?
9. Стратегик режалаштириш жараёнида корхонанинг кучли ва кучсиз томонларини таҳлил қилишдан мақсад нима?
10. Стратегияни танлаш деганда нимани тушунасиз?
11. Стратегик муқобил нима ва унинг қандай турларини биласиз?
12. Стратегик муқобилни режалаштириш ва баҳолашда қандай услубий ёндашувлар қўлланилади?
13. Стратегияни амалга ошириш жараёни қандай бошқарилади?
14. Бизнес-режа нима?
15. Бизнес-режа қандай вазифаларни бажаради?
16. Бизнес-режани ишлаб чиқиш тартибини биласизми?
17. Бизнес-режани тузишда қандай талаблар қўйилади?
18. Бизнес-режа қандай бўлимлардан иборат?

## 5-мавзу. Бошқаришда ахборот ва коммуникация

### 5.1. Ахборотлар тизими

**Ахборот**-бу маълумот ва хабарлар тўплами бўлиб, мазмунан, янгилик унсурларига эга бўлади ва бошқарув вазифаларини ҳал этиш учун ўта зарурдир. Ишончли ва зарур ахборотларсиз бошқаришни амалга ошириб бўлмайди. Ахборотлар бошқарув негизи ҳисобланади?

Бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимлар ўртасидаги ўзаро алоқалар ахборот воситасида қуйидагича амалга оширилади.



#### 13.1-схема. Бошқарув тизимидаги ахборот алоқалари.

Бошқарувчи орган бошқарилувчи объектнинг ҳолати ҳамда бошқарилувчи объект боғлиқ бўлган ташқи муҳит ҳолати ҳақида ахборотлар олиб туради. Бу ахборот бошқарувчи орган томонидан қабул қилинади ва шу ахборот асосида у бошқарувчи ахборот (қарор, буйруқ) ишлаб чиқади. Шундан кейин ахборот бошқарилувчи объектга таъсир ўтказадиган бошқарувчи тизимнинг ижроия органига юборилади ва бажарилиши назоратга олинади.

Шундай қилиб, бошқарув тизимида ахборотни узатиш, олиш, қайта ишлаш ва бериш жараёни амалга оширилади. Ишлаб чиқаришнинг бориши тўбрасидаги ички ахборот бошқарувчи тизимга муттасил келиб тушади. Бу:

- иш ўринларига х?машёнинг келиб тушиши;
- станок, ускуналарнинг ишлаши;
- ишчиларнинг ишлаб чиқариш нормаларини бажариши;
- тайёрланган буюмлар миқдори ва уларнинг сифати;
- маҳсулотларни сотиши ҳақидаги ахборотлар.

#### Ташқи ахборотлар, яъни:

- юқори ташкилотлардан олинadиган фармойиш, қарор ва топшириқлар;
- маҳсулот истеъмолчилари талаблари;
- бошқа корхоналарнинг илғор тажрибалари;
- рақобатдошларнинг хатти-ҳаракатлари;
- бозорлардаги ҳолат, улардаги мувозанат;
- инфляция ва ишсизлик даражаси;

- бюджетга тўловлар ва ҳоказоларга оид маълумотлар шу туркумдаги ахборотлар сирасига киради. Булар ташқи муаммолардан келиб чиқувчи ахборотлар ҳисобланади.

Агар корхона ичида ахборот оқимларининг келиши ва ташқи дунё билан алоқалар бузилса, корхонанинг яшаши хавф остида қолади.

Бошқаришда фойдаланиладиган ва бажарилиши учун узатиладиган ахборотларга қўйидаги талаблар қўйилади:

- ишончлилик;
- тушунарли, бир маънолилик;
- тезкорлик;
- тулиқлик;
- тежамлилик.

Ҳозирги даврда раҳбар бошқарув ишларида ташаббус ва омилкорлик кўрсатиши, оператив иш олиб бориши, вазият ўзгаришни ўз вақтида пайқаб олиш, ресурслар билан маневр қила олиши, ҳар бир ко?крет шароитда мақбул қарор қабул қилиши зарур. Бунинг учун раҳбар **ишончли ва мазмунли** ахборот олиб туриши лозим. Ортиқча, бефойда ахборот раҳбар ишини қийинлаштиради, ортиқча меҳнат ва вақт сарфлашга олиб келади.

Ахборот **тушунарли** бўлиши керак. Чалқаш, бир-бири билан таққослаб бўлмайдиган кўрсаткичлар тўғри раҳбарлик қилишга ва ўз вақтида қарор қабул қилишга путур еткази.

Ахборотнинг ўз вақтида келиши ва ўз вақтида бажарувчиларга юборилиши, яъни **тезкорлиги** ҳам жуда муҳимдир. У бошқарув жараёнининг, бино-барин, ишлаб чиқаришнинг узлуксиз боришига ёрдам беради. Шунингдек, дастлабки ахборотни бошқариш турли мақсадлар учун осон ўзгариш, ундан бошқарувнинг барча бўғинларида фойдаланиш мумкинлиги, ахборотнинг узил-кесил ишланиш, қўшимча ишлов бермасдан фойдланиши ҳам катта аҳамиятга эга.

Зарур пайтда керакли натижа берадиган ахборотлар қимматли ҳисобланади. Кеч берилган ахборотлар ўз қимматини йўқотади.

Ишлаб чиариш вазиятига тўғри баҳо бериш ва аниқ қарор қабул қилиш учун бошқарув органи ахборот билан **тўлиқ** таълим этилиши, ахборот ҳажми мақсадга мувофиқ бўлиши керак. Ахборот етишмаслиги ёки ҳаддан ташқари кўпайиб кетиши тезкор ва тўғри бошқаришга халал беради.

Ва, ниҳоя, бошқариш аппарати ходимлари қанчалик юқори малакали бўлса, ахборот қиммати ҳам шунчалик юқори ва тартибга солинган бўлади. Бошқариш органлари маълумотлар қабул қилувчи техника воситалари билан қанчалик мукамал таъминланган бўлса, раҳборларга ортиқча, бефойда маълумотлар шунчалик кам келиб тушади. Бу эса ўз навбатида ахборот оқимидаги **тежамкорликни** таъминлайди.

Бошқариш тизимининг муваффақиятли ишлашининг зарур шарти фақат тўғри алоқагина эмас, балки тесқари алоқанинг ҳам мавжуд бўлишидир. Тесқари алоқа ҳар қандай даражадаги тизимлар ҳаракатини рослаб туриш учун универсал механизм ҳисобланади.

Бошқарилувчи тизимдан бошқарувчи тизимга (бўйсинувчидан бошликқа) келиб тушадиган ахборотни, яъни берилган фармойиш ва буйруқнинг натижалари тўғрисидаги ахборотни тескари алоқа деб тушуниш қабул қилинган.

Бошқарув тизими унсурлари ичида мураккаб, кўп томонлама ва хилма-хил алоқалар мавжудлиги шароитида тескари алоқанинг аҳамияти айниқса ортади. Бошқарувчи тизим фармойиш ёки буйруқ (топшириқ) бергандан кейин шу фармойиш ёки буйруқ қандай бажарилаётганлиги тўғрисида тескари алоқа йўли бўйича ўз вақтида ахборот билан таъминланиб турилмаса, бошқариш жараёни бузилади ва бошқарув тизими бутунлай издан чиқади.

Ишлаб чиқаришни ва давлат бошқаришнинг барча даражаларида мустаҳкам тескари алоқа мавжудлиги характерлидир. Оддий бир мисол. Мамлакатимизнинг иқтисодий ва социал ривожланиши бўйича ишлаб чиқиладиган барча қонунлар албатта умумхалқ муҳокамасига қўйилади, уларга меҳнаткашларнинг мулоҳаза ва истаклари ҳисобга олиниб, қўшимчалар ва ўзгартиришлар киритилади.

Тескари алоқа ёрдамида ахборотни жўнатувчи билан уни қабул қилувчи ўртасида алоқа ўрнатилади. Бу жараёнда ахборотни қабул қилувчи ахборот билан ўзаро алмашув жараёнининг барча босқичларини такрорлайди, натижада ахборотни юборувчи энди уни қабул қилувчига айланади, яъни ҳар иккала томон ўз вазифаларини ўзаро алмашгандек бўлинади.

**Тескари алоқа**-бу эшитганга, ўқиганга ёки кўрганга нисбатан акс таъсир ёки таъсирланиш таянчи. Бунда мазкур ахборотни олган шахс шу ахборотга бўлган муносабатини, тушунганлиги ёки тўлиқ тушмаганлигини, қўллаб қувватлаши ёки инкор этишини шу ахборотни юборган шахсга билдиради. Бундай алоқа ҳар иккала томоннинг бир-бирини қанчалик тушунганини билиш учун зарур.

Раҳбар берилган топшириқ ёки айтилган еўз ҳар доим бўйсинувчилар томонидан бирдек қабул қилинади деб ўйламаслиги керак. Бундай хато фикрга боровчи раҳбар ўзини реал воқеликдан узоқлаштиради. Тескари алоқани самарали ўрнатмаган раҳбарнинг бошқарув фаолияти заифлашади ва инкирозга юз тутади.

Шов-шув ахборот алмашув жараёнида салбий таъсир кўрсатувчи унсурлардан ҳисобланади. Ахборотларни узатиш назарияси тили билан айтганда шов-шув-бу ғояни бузиб талқин қилишда намоён бўлади. Айтилган сўздан тортиб то уни қабул қилингунгача бўлган масофадаги турли тўсқинлар, шов-шувлар ахборотни кодлаштириш ва декодлаштириш, шунингдек раҳбар билан бўйсинувчи ўртасидаги алоқа жараёнига катта таъсир ўтказиши мумкин.

Шу сабабли шов-шувни ҳам эътиборсиз қолдириш мумкин эмас.

Ҳозирги даврда халқ хўжалигининг турли бўлинмалари фаолиятини бошқариш, энг аввало тегишли бошқарув қарорларини қабул қилиш турли-туман ахборотларга боғлиқ. Ахборотларнинг хилма-хиллиги ҳар бир бошқарув объектининг фаолияти кўп томонламалиги билан, бошқарув соҳалари ҳам турли туманлиги билан белгиланади. Булар эса пировард натижада ишлаб

чиқариш жараёнлари миқёсининг катталиги, ўта мураккаблиги ва давом этиш суръатларининг юқорилиги билан боғлиқдир.

Бошқарув ахборотлари ўта турли-туман бўлагнлиги туфайли мазкур бошқариш қарорларини ишлаб чиқиш учун зарур ва етарли ахборотни танлаб олиш анча қийин. Барча ахборотларни ўзига хос белгиларга қараб тур ва гуруҳларга ажратиш, яъни классификация қилиш ёки таснифлаш бу қийинчиликни бартараф этиш ёки бир оз енгиллаштиришга маълум даражада ёрдам беради.

Туркумлаганда ахборот тизими ҳар томонлама соддалашади, шунингдек уни тўплаш, узатиш ва турларга ажратиш осонлашади, бунинг натижасида раҳбар ходимлар ахборот билан тўлиқроқ таъмин этилади. Барча ахборотларни қуйидаги белгилар бўйича туркумлаш мумкин.

### **Ахборотлар турлари**

Мазмунига қараб	<ul style="list-style-type: none"><li>• иқтисодий;</li><li>• ҳуқуқий;</li><li>• социал;</li><li>• техникавий;</li><li>• ташкилий;</li><li>• технологик ва ҳоказо.</li></ul>
Келиш манбаи ва фойдаланиш жойига қараб	<ul style="list-style-type: none"><li>• ички ахборот;</li><li>• ташқи ахборот;</li></ul>
Кимга мўлжалланганлиги га қараб	<ul style="list-style-type: none"><li>• корхона учун;</li><li>• бўлим учун;</li><li>• цех учун;</li><li>• участка учун.</li></ul>
Барқарорлик характери га қараб	<ul style="list-style-type: none"><li>• оддий ахборот</li><li>• шартли-доимий ахборот;</li><li>• ўзгариб турувчи ахборот.</li></ul>
Фойдаланиш учун тайёрлиги га қараб	<ul style="list-style-type: none"><li>• дастлабки ахборот;</li><li>• оралик ахборот;</li><li>• якуний ахборот;</li></ul>
Даврийлиги га қараб	<ul style="list-style-type: none"><li>• сменали ахборот</li><li>• суткалик ахборот</li><li>• кварталлик ва ҳ.к. ахборот.</li></ul>
Бошқарув жараёни даги вазифаси га қараб	<ul style="list-style-type: none"><li>• директив ахборот</li><li>• ҳисобот кўриниши да ахборот</li><li>• ҳисобга олиш бўйича ахборот</li><li>• назорат қилиш бўйича ахборот</li></ul>
Воқеаларнинг келиб чиқишини акс эттириш вақти га қараб	<ul style="list-style-type: none"><li>• тарихий ахборот</li><li>• жорий ахборотлар</li><li>• перспектив ахборотлар</li></ul>



Мўлжалланганли гига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• бир мақсадли ахборотлар</li> <li>• кўп мақсадли ахборотлар, яъни кўп муаммоларни ечишга мўлжалланган ахборотлар.</li> </ul>
Мустаҳкамлаш ва сақлаш имкониятига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оғзаки ахборотлар</li> <li>• ёзма ахборотлар</li> <li>• овозли ахборотлар</li> <li>• тасвирли ахборотлар ва ҳ.к.</li> </ul>
Муҳимлигига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ўта муҳим ахборот (кўрсатма, қўллама)</li> <li>• муҳим бўлмаган ахборотлар ва ҳ.к.</li> </ul>
Тўлиқлигига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• тўлиқ, комплекс ахборотлар</li> <li>• тўлиқ бўлмаган ахборотлар</li> </ul>
Характерига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• индивидуал ахборотлар</li> <li>• функционал ахборотлар</li> <li>• универсал ахборотлар</li> </ul>
Ишончилигига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ишончли ахборотлар</li> <li>• эҳтимолли ахборотлар</li> </ul>

Ишлаб чиқариш доимий ривожланишда бўлганлиги сабабли ахборот турлари, сони ва кўлами ҳам кўпайиб бораверади. Шу боис юқорида келтирилган туркумлашни тўлиқ деб бўлмайди. Барча бошқариш вазифаларини комплекс ҳал этиш учун ахборотлар ҳар бир бошқариш объектининг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олиб аниқ туркумланади.

Ахборот тизимлари икки хил бўлиши мумкин.



### 13.2-схема. Ахборотлар тизими.

**Оддий тизим.** Ахборот пайдо бўлган жойдан истеъмол жойига келтирилади. Бундай ахборот телефон орқали ёки сигналлар воситасида келиб тушиши мумкин. Бу турдаги ахборот тизими қўйи бошқарув босқичига тўғри келади. Иш жойидан мастерга берилган ахборот бунга мисол бўлаолади. Бундай ахборотга деярли ишлов берилмайди.

**Мураккаб тизим.** Бу тизим ишлаб чиқариш ва бошқарув таркибининг мураккаблиги билан боғлиқ. Бу ерда дастлабки ахборот юзага келади. Ишлов беришда ҳисоблаш техникасидан кенг фойдаланилади.

Мураккаб ахборот тизимининг ҳар хил даражада механизациялаш ва автоматлаштириш турлари қуйидагилардан иборат:

- **Ахборотларни тўла ўзлаштириш даври.**

Бунда ахборот оддий механизимлардан фойдаланилган ҳолда бутунлай қайта ишланади.

\* **Аралаш ахборот тизими.**

Бунда ахборотни механизациялашган ва автоматлашган қурилмалари ёрдамида ўзгартиришларга эришилади. Бу тизим автоматлашган назоратни таъминлайди, баъзида корхонанинг ишлаб чиқариш фаолияти устидан оддий бошқарув жараёнини амалга оширади.

**\* Ахборот-маълумот тизими.**

Бунда кўз билан бажариладиган назорат учун баъзи бир маълумотларни бериш билан чекланади.

**\* Кузатув ахборот тизими.**

Бу тизим автоматлашган назорат ва бошқарувни таъминлайди. Кейинги иккала тизим асосан технологик жараёнлар тўғрисидаги ахборотларни қайта ишлаш учун қўлланилади.

**Ахборотлар тизими** - бу мураккаб тизим бўлиб, ўз ичига турли хужжатларни, ахборот оқимини, алоқа каналларини, техник воситалар ва автоматик бошқарув тизимларини олади. Бутун ахборотлар тизими аниқ ва доимий ишлаши лозим.

Ҳар бир раҳбарнинг услуги кўп жиҳатдан қарор қабул қилиш учун зарур ва етарли ахборотни олиш ва ундан фойдаланишда унинг шахсий ишлаш услуги билан белгиланади.

**Ишлаб чиқаришни бошқариш** - бу ижодий жараён, ўзига хос бир санъат. У раҳбарнинг хилма-хил иш усулларида намоён бўлади. Бу усуллар эса раҳбарга ушбу соҳада оз омилкор кишиларнинг фикрини турли каналлар орқали аниқлаш ва бу фикрдан бошқариш жараёнида фойдаланиш имкониятини беради. У ўз фикрларини ҳар бир кишининг онгига етказиш учун ҳам маълум хислатларга эга бўлиши керак.

Раҳбар суҳбатдошни шундай тинглай билиши лозимки, суҳбат натижасида иш ҳақида энг кўп даражада фойдали ахборот олиши керак. Бунга эса бошқаришнинг, айниқса ўз қўли остидагиларнинг фикрларига, сўзларига, таклиф ва танқидларига эътибор билан муносабатда бўлгандагина эришиш мумкин. Бўйсинувчи киши маълум ишини бевосита бажаради ва бу ишни бошқалардан кўра яхшироқ билади.

Шунинг учун раҳбар ўз қўл остидагилар билан суҳбат қилганида ўзи учун айниқса қимматли бўлган ахборотни олишни мўлжаллаши керак. Бунинг учун очиқ гаплашиш шартини яратиш лозим. Бегоналар бўлмаслиги лозим, телефон қўнғироқларини чеклаш ва ҳоказолар талаб қилинади.

**Раҳбарнинг ёзишни билиши** - аю фақат савдоли ёза билиши эмас, балки фикрни қисқа ва равон, яхши адабий тилда содда баён қилиш демакдир. Раҳбарликда бу ўз қарорини бўйсинувчига етказиш услубидир. Ишлаб чиқаришни бошқаришда ёзиш мумкин бўлган ҳамма нарсани, ёзиб қўйиши керак, деган қоида амал қилади. Бу бўйсинувчига ёзилганларга қараб ўз хатти-ҳаракатини аниқ текшириб бориш, раҳбарга эса қарорнинг бажарилишини назорат қилиб туриши имкониятини беради.

Раҳбар ўзига ахборот тайёрловчи ходимлар меҳнатини ташкил эта билиши, улардан омилдорлик билан фойдаланиши керак. Нотўғри, паст қийматли ахборот туфайли ёмон бошқарув қарори қабул қилишдан эҳтиёт бўлиши, энг муҳими унга келаётган ахборотларни саралаб олиш даркор.

Функционал хизмат ходимлари, ёрдамчилар, референтлар раҳбарга энг зарур ахборотларни текшириб бериши мақсадга мувоффиқ бўлади.

## 5.2. Коммуникация

**Коммуникация** - бу кишилар ўртасидаги ўзаро ахборот алмашувидир. Раҳбарлар қилаётган ҳамма ишлари ахборотларни самарали алмашишини талаб қилади. Яхши йўлга қўйилган коммуникация иш мувоф?аққиятини таъминлайди. Сўровлар шуни кўрсатадики, 73 фоиз а?ерикалик, 85 фоиз япон, 63 фоиз англиялик раҳбарлар коммуникация қўйилган мақсадга эришиш учун бош тўсиқ деб ҳисоблайдилар. Яна бир бошқа сўровга кўра 2000 турли компаниянинг 250 минг ходими корхоналарда ахборот алмашиш энг қийин масаладан бири деб биладилар.

Умуман ҳар бир раҳбар 50 дан 90 фоизгача вақтини коммуникацияга сарфлайди.<sup>5</sup> Шу сабабли, шуни тасдиқлаш мумкинки, менежер фаолиятининг самарадорлиги энг аввало коммуникация самарадорлигига, яъни:

- \*кишилар билан яккама-якка суҳбат олиб бориш қобилияти;
- \*телефонда сўзлашув қобилияти;
- \*расмий ҳужжатларни тузиш ва ўқий олиш қобилияти;
- \*мажлисларда қатнашиш маданияти кабиларга боғлиқ.

**Корхона (ташкilot) коммуникацияси** - бу ўта мураккаб, кўп босқичли тизим бўлиб, ўз таркибига нафақат ташкilot ичидаги, шунингдек унинг ташқарисидаги ахборот алмашувини ҳам олади.



### 13.3- схема. Ташкилий коммуникациянинг таснифий схемаси.

**Ташкilot** - бу давлат назорати ва бошқаруви остидаги объект бўлиб, у ўзидан юқори тегишли ташкilotларга (макроиқтисодиёт ва статистика вазирлигига) турли ҳисоботлар, маълумотлар, ахборотлар бериб туради.

**Ташқи коммуникация** - бу ташкilot билан ташқи муҳит ўртасидаги ахборот алмашувидир. Ташқаридан келадиган ахборотлар, жумладан юқори

<sup>5</sup> Мескон М.Х, Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. С англ. М, Дело, 1995, стр. 166

бошқарув органлари, ҳокимият, вазирлик, қўмиталар, Вазирлар Маҳкамаси, Президент девони ахборотлари бунга мисол бўлади.

**Ички коммуникация** - деганда корхона ичидаги бўлимлар ўртасидаги, корхона ички фаолиятини юргизиш учун зарур бўлган ахборот алмашуви тушунилади. Бу ерда бошқарув бўғинлари (вертикал коммуникация) ва бўлимлараро (горизонтал коммуникация) ахборот алмашуви амалга оширилади.

**Раҳбар ва бўйсунувчи ўртасидаги коммуникация** - бу ташкилотда энг кўп учрайдиган ахборот алмашувидир. Масалан, цех бошлиғи ёки мастернинг жамоа ва айрим ходимлар билан жонли алоқаси жуда юксак баҳоланади. Жонли алоқада раҳбар фақат ўз қарорини билдирибгина қолмай, бўйсунувчиларга таъсир кўрсатиш, уларда қарорни яхшироқ бажариш учун ташаббус ва ҳошиш уйғотиш мумкин. Қўполлик билан бақаришга, “сўкишга” ва ҳоказоларга асло йўл қўйилмаслик керак. Раҳбарнинг шахсий обрўси кўп жиҳатдан у ўз фикрини қай тарзда билдиришга, қандай сўзлашишга боғлиқ.

**Ноформал коммуникация** - бу раҳбар атрофидаги шов-шувлар, раҳбарнинг хизматга доир бўлмаган шахсий алоқалари, норасмий кана?лар билан ахборот алмашувлари киради. Бундай ахборот алмашуви ҳам бўлиши керак, аммо чегара доирасида.

**Коммуникацион жараён** - бу икки ва ундан ортиқ одамлар ўртасидаги ахборот алмашиш жараёнидир. Бу жараёнда тўртта базавий унсур қатнашади:

- ахборотни жўнатувчи;
- ахборотнинг ўзи (хабар);
- алоқа канали, яъни ахборотни узатиш воситаси;
- ахборотни қабул қилувчи.

Ану шу тўрт унсур бир-бири билан ҳамоҳанг ишлагандагина, ахборот ўз вазифасини бажаради. Ахборотларни алмашув жараёнида ҳар иккила томон (жўнатувчи ва қабул қилувчи) фаол рол ўйнаши керак.

Комуникацион жараёни қуйидаги 6 босқич кетма-кетлигида бажариладиган ишлар мажмуаси тариқасида ифодалаш мумкин.

**1. Ахборотни танлаш ва ғояни шакллантириш.** Бу босқичда ахборотни қабул қилувчига қандай топширикни, қайси ғояни бериш тўғрисида фикрлайди ва уни шакллантиради.

**2. Ахборотларни кодлаштириш ва ахборот (хабар)ни шакллантириш.** Бу ерда ахборотни жўнатувчи ўзининг ғоясини чизмаларда, график ва схемаларда, ёзма овозда ёки тасвирда кодлаштиради.

**3. Алоқа қилиш каналини танлаш ва ахборот (хабар)ни узатиш.** Кодлаштириш билан бир қаторда ахборотни узатувчи коммуникация? мувофиқ равишда узатиш каналини танлайди. Шундай каналлар туркумига: почта, телефон, телефакс, электрон почта, компьютер шохобчаси ва бошқалар киради.

**4. Декодлаштириш ва ахборотни қабул қилиш.** Декодлаштириш деганда узатилаётган хабарни ахборотни қабул қилувчи фикрига ўтказиш, белгиларда ифодалаш тушунилади. Агар бир томон ахборотни таклиф этса, иккинчи томон уни ҳеч қандай тўсиқсиз қабул қилса ахборот алмашган ҳисобланади. Аммо ҳар хил тўсиқлар сабабли, ахборот етказилгунча йўл-

йўлакай турли шов-шувларга дуч келиб асл моҳиятини йўқотиш мумкин. Шу сабабли тескари алоқа ҳам мавжуд.

**5. Ахборотни талқин қилиш ва жавобни шакллантириш.** Бу босқичда ахборот узатувчи билан ахборотни қабул қилувчи ўз ўринлари билан алмашинадилар. Ахборотни қабул қилувчи олган ахборотни талқин қилади ва жавобни шакллантиради.

**6. Жавобни узатиш.** Шакллантирилган жавоб танлаб олинган канал орқали ахборотни узатганга қайтиб узатилади ва шу билан коммуникацион жараён тугайди. Ҳозирги пайтда энг муҳим коммуникация воситаси сифатида компьютерлар хизмат кўрсатмоқда. Улар ёрдамида ахборот тўпланади, дастурлар тузилади, маълумотлар банки ҳосил қилинади. Компьютерлар нафақат ишлаб чиқаришни бошқариш учун, балки иқтисодиётнинг барча жабҳалари учун ўта зарур.

Шуни қайд қилиш лозимки, шахслар аро ахборот алмашув жараёнида айрим муаммолар туғилиши мумкин. Оундай муаммолар туркумига қуйидагиларни қайд қилиш мумкин:

- Идрок қилишдаги руҳий фарқ;
- Маънавий (семантик) тўсиқ;
- Но верБал имо-ишоралар;
- Филтрлаш;
- Алоқа каналларининг хаддан ташқари кўпайиб кетиши;
- Номакбул ташкилий структура (таркиб).

Маълумки, кишилар бир хил маълумотни ўзларининг билим даражалари, хаётий тажрибалари, кизиқиш доиралари, Эҳтиёжлари, **хиссий туйғуларининг** турличалигидан ўзларича турлича талқин қиладилар ва қабул қиладилар. Бу ўринда раҳбар билан бўйсинувчи ўртасидаги муносабат ҳам муҳим рол ўйнайди. Бир-бирига ишонч ва ўзаро бир-бирини англаш бор жойда ахборот кўлами кенгаяди, уларнинг аниқлиги ошади, жавобгарлик ҳам бир хилда бўлади.

**Маънавий (семантик) тўсиқ** узатилаётган ахборотни кодлаштиришда қўлланилган белги (символ)ларнинг ахборотни қабул қилувчилар дидларига (уларнинг лавозимлари, мавқ?йлари, минталитет, миллий урф-одатлари нуқтаи назардан) мос тушмаганлигида намоён бўлади.

Символ (белги)лардан ташқари ахборотлар билан алмашув чоғида **но вербал**, яъни оғзаки ёки сўзда эмас, балки имо-ишоралар, масалан, чеҳра, совлат, важоҳат, гапириш маҳалида товушнинг ўзгариб туриши кабилар ҳам бажарувчига айтиладиган сўз моҳиятини тубдан ўзгартирилган ҳолда етказилишига сабаб бўлиши мумкин. Руҳшуносларнинг фикрича, сўз билан айтиладиган ахборотнинг 90 фоизигача қисми сўз орқали эмас, балки но вербал йўл билан қабул қилинар экан.

**Филтирлаш** - ахборотнинг истеъмолчига тез етказабориши ва уни ихчамлаштириш, нохуш “маълумотлар” дан тозалаш мақсадида а?бирот соддалаштирилади, қайта ишланади, тегишли жамлар чиқарилади. Бундан ташқари қуйи бўғиндаги раҳбарлар, ўзлари хоҳламаган, аммо юқори бўғиндаги

рахбарлар билиши шарт бўлмаган ахборотларни юбормайдилар. Шу тариқа ахборотлар филтирланади.

**Алоқа капиталларининг ҳаддан ташқари кўпайиб кетиши** ҳам коммуникацион жараёнга салбий таъсир кўрсатади. Бундай муаммо ахборотларни қайта ишлаш ва уларни узатиш воситаларнинг етишмовчилиги ёки уларнинг но мукамаллиги оқибатида содир бўлади.

**Но маъқул ташкилий структура** ҳам коммуникацион жараёнда муаммо туғдирувчи омиллардан бири ҳисобланади. Қанчалик бошқарув бўғинлари кўп бўлиб, функциялар, вазифалар ва ваколатлар бир-бирини кўп такрорласа, шунчалик ахборотнинг манзилга етиб бориши секинлашади. Натижада шу давр ичида ҳар бир бўғинда ўзига маъқул бўлган “тузатишлар” киритилади. Бу жараёнда бўлимлар ва бўғинларда содир бўладиган ихтилофлар ахборотлар алмашувига ва қарорларни қабул қилишга жиддий тўсиқларни яратади.

Ахборотни узатиш ва қабул қилиш кўп жиҳатдан самарали қулоқ солиш санъатига эга бўлиш даражасига боғлиқ. Америкалик олим профессор Кит Дэвис самарали қулоқ солиш санъатининг 10 қоидабини келтиради. Қоидаларни навбатма-навбат ўқиб, бир зум ўзингизни холи тутинг. Юзма-юз гаплашаётган аниқ кишини кўз олдингизга келтиринг ва ўқиган қоидаларга не чоғлик риоя қилганингизга баҳо беринг.

## Самарали кулоқ солишнинг 10 қоидаси

- Сўзлашдан тўхтанг
- Гапира туриб кулоқ солиш мумкин эмас. Ҳар бир кишига шивирла аммо ҳеч кимга овоза қилма” деган нақл бор.
- Сўзловчига ўзини эркин тутишга ёрдамлашинг
- Гапирувчи кишига ўзини эркин тутиши учун шароит яратинг. Кўпинча буни ҳал қилувчи муҳитни яратувчи деб аташади.
- Ўзингизни сўзловчига кулоқ солаётганингизни кўрсатинг
- Ўзингизни манфаатдор эканлигингизни кўрсатинг ва шунга мос равишда ҳаракат қилинг. Сўзлашув жараёнида газета, журнал ўқиманг. Эшитатуриб унга рад қилиш баҳоналарини изламасдан, балки уни тушинишга ҳаракат қилинг.
- Ҳашга тегадиган ҳолатларни бартараф қилинг
- Расм чизиб турманг, столга урманг, қоғозларни бир жойдан иккинчи жойга кўзгатаверманг, эҳтимол эшикни ёпиб қўйилса, хонада сокинлик бўлади?
- Бардошли бўлинг
- Вақтни аяманг. Сўзлагувчини бўлманг. Чиқишга зўр берманг, эшик томон қадам босманг.
- Сўзловчига ҳамдард бўлинг
- Сўзловчини ўзингизнинг ўрнингизга қўйиб кўринг.
- Характерингизни сақлай билинг
- Ҳазабланган киши суҳбат мазмунига ноаниқлик киритиш пайида бўлади.
- Баҳсга ва танқидга йўл қўйманг
- Бундай ҳол сўзловчини ҳимояга ўтишга мажбур қилади. У жим бўлиб қолиши ёки жаҳлланиши мумкин. Айнан баҳсда ғолиб чиқиб, бу билан ютқазган бўласиз.
- Саволлар беринг
- Бу сўзловчини илҳомлантиради, у сизнинг уни кулоқ солаётганингизга яна бир бор иқроп бўлади. Бу олдинга жилишга ёрдам беради.
- Сўзлашдан тўхтанг
- Биринчи маслаҳат ҳам шундан бошланган. Охири ҳам шу билан тугайди. Зеро, қайд қилинганларнинг барчаси шунга боғлиқ. Сиз гапиришдан тўхтамас экансиз, демак самарали кулоқ солишни ҳам билмайсиз.

Табиат одамга иккита кулоқ, аммо фақат битта тил ато этган. Оҳистагина айтмоқчи бўлсак, бу деган сўз - гапиришдан кўра кўпроқ эшитиш керак. Эшитиш учун иккита кулоқ зарур: бири - сўз моҳиятини қабул қилиш, иккинчиси - сўзловчи ҳиссиётини илиб олиш учун керак.

Кулоқ солишни истамайдиганлар асосли қарорлар қабул қилиш учун етарли ахборотни олишга муваффақ бўлмайдилар. Ўзингизнинг кулоқ солиш қобилиятингизни ўстириш ниятида бўлсангиз сўзлашувдан сўнг ўзингизга ўзингиз баҳо беришга ҳаракат қилинг. Бунинг учун шу жараёнда қайд қилинган 10 қоидага биноан қандай самарали иш қилганингизни ўзингиздан сўранг. Шундан сўнг қайси қоидалар устида ишлашингиз ва ўзингизни такомиллаштиришингиз аён бўлиб қолади.



### 5.3. Хужжатлар ва уни юритишни ташкил қилиш

**Хужжат** - бу бошқариш жараёнини амалга ошириш учун зарур бўлган воқеалар, ходисалар, жараёнлар, фактлар тўғрисидаги ахборотларни махсус материалларда турли усуллар билан мустаҳкамлаш воситасидир. Бошқача қилиб айтганда хужжат - бу нарсанинг нималигини, миқдори, сифати ва шу кабиларни кўрсатувчи расмийлаштирилган иш қоғози, ёки кимсанинг кимлигини, машғулотини, бирор ташкилотга аъзолигини тасдиқловчи иш қоғози (паспорт, гувоҳнома, рейтинг дафтарчаси ва ҳ.к.).

**Хужжатлаштириш деганда** бирор кимса ёки нарса ҳақидаги фикрни ёзиб, хужжат ҳолига келтириш, расмийлаштириш тушунилади.

**Иш юритиш** - бу корхоналарнинг ўз функция ва вазифаларини бажариш давомида хужжатлар устида олиб борадиган иш усуллари ва жараёнлари мажмуасидир. Бу жараён хужжатлаштириш, улар устида ишлаш усуллари ўз ичига олади.

Ишлаб чиқаришни бошқаришда фойдаланиладиган ахборотларнинг энг муҳим шакли- бу ёзма ахборот, яъни хужжатдир. Хужжатли ахборот ишлаб чиқаришни бошқаришнинг барча жараёнларига сингиб кетади. Хужжатларсиз бошқаришнинг биронта ҳам функцияси муваффақиятли амалга ошмайди. Барча бошқариш ходимлари у ёки бу тарзда хужжатли ахборотни қайта ишлашда банд бўладилар. Мутахассисларнинг анчагина қисми (бизнес режани тузувчилар, иқтисодчилар, бухгалтерлар, статистлар, конструктор-инженерлар, котибалар ва ҳоказолар) учун эса бу иш улар меҳнатининг асосий мазмунини ташкил этади.

Хужжатлаштириш ва иш юритишнинг аҳамияти иккита омил билан белгиланади.

**Биринчидан**, бошқарув меҳнатининг умумий ҳажмида иш юритиш операцияларининг салмоғи катта бўлиб, 30-60 фоизгача етади. Йирик ва ўрта корхоналарни бошқариш жараёнида минглаб хилма-хил хужжатлардан фойдаланилади. Ишлаб чиқаришга оид операцияларнинг аксарияти хужжатлаштириш ёрдамида бошланади, амалга оширилади, назорат қилинади, тартибга солинади ва ниҳоясига етказилади.

**Иккинчидан**, иш юритишнинг аҳамияти корхонанинг техник-иқтисодий кўрсаткичларига, тезкорликка, бошқарув ходимининг меҳнатига, маданиятига, тежамкорлигига ва ҳоказоларга унинг бевосита таъсир ўтказиши билан белгиланади.

Иш юритиш ижрони таъсирчан назорат қилишда муҳим рол ўйнайди. Хужжатлар юридик аҳамиятга ҳам эга. Хужжатлаштириш ва иш юритишни яхши йўлга қўймай туриб, корхонани режали бошқариб бўлмайди.

Корхоналарда хилма-хил ва турли-туман хужжатладан фойдаланилади. Уларни қуйидагича туркумлаш мумкин.

## Ҳужжатлар турлари

Объектига қараб	*Хизматга оид ҳужжатлар. Лавозимли шахс имзолайди. Объект корхона	*Шахсий ҳужжатлар: • ариза, хат, таржимаи ҳол. • Объект-ходим. У ўз номидан ёзади ва имзолайди.
Фойдаланиш жойига қараб	*Ички ҳужжатлар: • бойруқлар • актлар • қўлланмалар • низомлар • ҳисоб ҳужжатлари ва ҳ.к. Булар корхонанинг ички фаолияти учун қўлланилади.	*Ташқи ҳужжатлар: • хатлар • илтимосномалар • жавоблар • рекламациялар Бошқа корхоналар ва юқори органлар билан ёзишмалар.
Реквизитлар сонига қараб	*Оддий ҳужжатлар • маълумотнома • илова хатлари Битта кўрсаткич ёки саволдан иборат бўлади	*Мураккаб ҳужжатлар: • буйруқлар • режалар • ҳисоботлар Жуда кўп реквизитлар ёки саволлардан иборат бўлади
Юридик мавқеига қараб	*Стандарт бўлмаган ҳужжатлар: • хатлар • қарорлар • актлар • буйруқлар Булар якка тартибда тайёрланади ва эркин характерда бўлади.	*Стандарт ҳужжатлар: • счетлар • тўлов талабномалари • накладнойлар Булар юқори ташкилотлар томонидан тасдиқланган расмий ҳужжатлардир
Ижро этиш муддатига қараб	*Шошилинч ҳужжатлар: • телеграммалар • телефонограммалар • факс ва ҳокозолар Маълум муддат ичида ижро этишни талаб қилади.	*Шошилинч бўлмаган ҳужжатлар Бу ҳужжатларнинг ижро этиш муддати белгиланмайди.
Асллигига қараб	*Асл нусхадан кўчирма ҳужжатлар. Асл ҳужжатларнинг кўпайтирилган ҳамда лавозимли шахслар (котиба, иш юритувчи) томонидан имзоланган нусхалари.	*Асл нусхадаги (оригинал) ҳужжат. Дастлабки, тегишли тарзда расмийлаштирилган ва имзоланган ҳужжат. Архивда сақланадиган ҳужжат тарикасида далолатларда сақланади.
Бошқарув функцияси	*Умум маъмурий ҳужжатлар:	*Махсус ҳужжатлар. Бу ҳужжатларда функционал

гга қараб	<b>1.Хизмат-ахборот хужжатлари:</b>	хизматлар фаолияти акс эттирилади.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• хатлар</li> <li>• телеграммалар</li> <li>• маълумотлар</li> <li>• актлар</li> </ul>	Жумладан: <ul style="list-style-type: none"> <li>• фан-техника</li> <li>• технология</li> <li>• иқтисодиёт</li> </ul>
	<b>2.Фармойиш хужжатлари:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• буйруқлар</li> <li>• қўлланмалар</li> <li>• қарорлар</li> <li>• циркулярлар</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ҳисоб-китоб</li> <li>• молияга оид</li> <li>• юридик</li> <li>• режа</li> <li>• статистикага оид хужжатлар</li> </ul>
	<b>3.Шахсий таркибга оид хужжатлар:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ходимлар учети</li> <li>• гувоҳномалар</li> <li>• тавсияномалар</li> <li>• хизмат сафари қоғозлари</li> </ul>	
	Умумий маъмурий хужжатларда ташкилий жараёнлар акс эттирилади.	
Конфиди-иаллигига қараб	*Ошкор хужжатлар, яъни ҳамма ўқийдиган ва босиб чиқаришга рухсат этилган хужжатлар.	*Ёпиқ хужжатлар, (махфий, мутлоқо махфий) Буларни рухсатномаси бўлган кишиларгина ўқий олади. Босишга рухсат этилмайди.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ошкор қилиш таъқиқланган хужжатлар</li> </ul>	
Бажарили-шига қараб	*Қўлда ёзилган хужжатлар, яъни қўлда сиёҳ ёки қаламда ёзилган хужжатлар.	*Босма қилинган, яъни машинка ёки компьютерда терилган хужжатлар.
<p>Демак, Хужжатлар икки гуруҳга ажратилар экан. Биринчи гуруҳга корхоналарнинг фармойиш бериш ва ижро этиш жараёнида тузиладиган хужжатлари киради. Бул?р оашкилий фармойишли хужжатлаштириш бўлиб, унга ташкилий хужжатлар (низом, қоида, қўлланма) фармойишлар (қарор-бўйруқ, ечимлар), маълумот-ахборотлар (хат, акт, ҳисобот ва ҳоказо) киради.</p>		
<p>Иккинчи гуруҳдаги хужжатлар бошқаришнинг ҳар бир махсус функциясига хос хужжатлар (молия, бухгалтерия хужжатлари ва ҳоказо), шунингдек, транспорт, алоқа, статистика, юриспруденция хужжатлари ва ҳоказодан иборат бўлади.</p>		
<p>Иш юритиш хужжатларни қайд қилиш, кўпайтириш, хужжатларни таҳлил қилиш, маълумотнома ахборот хизмати кўрсатиш, хужжатларни сақлаш, ижрони назорат қилиш, ташиш, архивга сақлашга тайёрлашдан иборат бўлади. Иш юритишнинг асосини қуйидаги тамойиллар ташкил қилмоғи лозим:</p>		

- корхонанинг барча бўлинмаларида ҳужжатлар қабул қилишнинг бир хил усуллари, ҳужжат шакллари, ижрони назорат қилиш каби усуллар қўлланилиши лозим;
- корреспонденциялар бир жойда қабул қилиб олинishi ва қайд қилиниши лозим;
- ҳужжатлар бир марта қайд қилиниши керак, қайд қилиш тизими ҳужжатларни ижро этишни назорат қилиш тизими билан ўзаро ва боғланган бўлиши керак;
- ҳужжатлар ижро этилиши босқичларида шундай сақланиш керакки, токи зарур маълумотномаларни тузиш учун керакли ҳужжатни тез топиш мумкин бўлсин;
- ҳужжатлар тезкорлик билан ҳамда энг оз меҳнат сақланган ҳолда доиравий айланиши лозим.

Ҳужжатни баён қилиш услуби раvon, аниқ ва қисқа бўлиши ҳамда айна вақтда мазмун тўла ва тизимни акс эттирилиши лозим. Ишга оид ёзувларни иложи борица қисқартирилмаслик, балки қисқартма сўзларнинг фақат қабул қилинган шаклларида фойлананиш зарур.

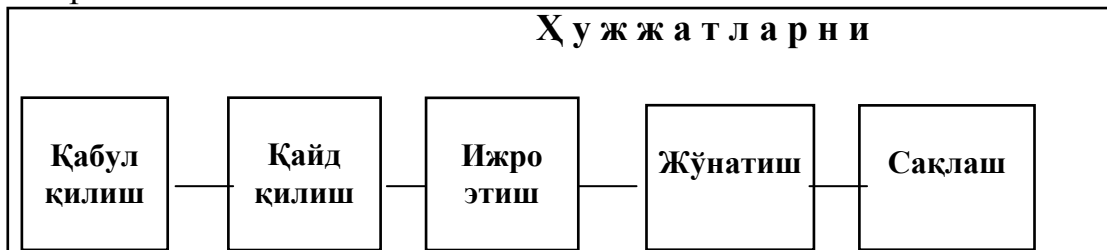
Ҳужжатларни баён қилишнинг изчиллиги, яъни учта мантиқий унсур:

- кириш;
- таҳлил;

• хулосанинг уйғунлаштирилиши муҳим аҳамиятга эга. Киришда ҳужжат тузиш сабаби кўрсатилади. Таҳлилда масалалар баёнининг мазмуни, исботи акс эттирилади. Хулосада эса ҳужжатнинг асосий мазмуни берилади. Оддий ҳужжатларда, албатта бу учта унсурнинг ҳам бўлиши шарт эмас.

Давлат стандартларида баён этилган ҳужжатларни тузиш қоидалари қоғоз ўлчами (формати), реквизитлар состави, ҳужжатларда уларнинг тартиби ва жойлаштириш ўрни, ҳужжат бланкаларини ва реквизитларини расмийлаштириш тартиби, акт, қарор, телеграмма, билдиришнома (рапорт), хат, буйруқ, хизмат юзасидан хат, қарор, фармойиш каби ҳужжатларни тузиш тартиби ва услубини кўзда тутлади.

Ҳужжатлар билан олиб бориладиган бутун иш бир қанча босқичлардан иборат.



### 13.3-схема. Ҳужжатлар билан ишлаш жараёни.

Корхонага келган ҳужжатлар **кириш корреспонденцияси** деб аталади. Қабул қилинган корреспонденциянинг адрес бўйича келганлиги текширилиши ва конвертлар ҳужжатларга зарар етказилмаган ҳолда очилиши керак. Бирор шахсга аталган конвертларни очиш тавсия этилмайди.

Корреспонденцияни қайд қилишда журнал ва карточка тизими қўлланилади. **Журналда** ҳужжатлар келиши тартиби бўйича китобчада қайд қилинади. Бундай усулни ҳужжат обороти унча катта бўлмаган (бир кунда 10-15 та хат олиндиган) корхоналарда қўлланиш тавсия этилади.

Карточка усули энг зўмонавий бўлиб, энг кам меҳнат сарфлаган ҳолда учётга олиш, назорат қилиш ва ахборот-маълумотнома қидирув ишларининг пухта тизимини ташкил қилиш, ҳужжатлар обороти вақтини қисқартириш имконини беради.

Иш корреспонденцияси **ижро этилиш** хусусиятига кўра икки қисмга бўлинади. Биринчи қисми корхона раҳбарига берилади. У ҳар бир ҳужжат бўйича ижро этиш тартиби, муддатлари ва ижрочилар ҳақида кўрсатма беради. Қолган корреспонденцияси таркибий бўлинмалар раҳбарларига юборилади. Бу ерда ижрочилар ҳақидаги масала ҳал этилади. Ҳужжатларнинг ижро этилишини назорат қилишни яхши уюштириш муҳим аҳамиятга эга. Шу мақсадда махсус назорат картотекаларини қўллаш фоят кулайдир.

Корхонада жўнатиладиган ҳужжатлар **чиқиш корреспонден-цияси** дейилади. Ҳар бир ҳужжатда индекс бўлиши шарт. Бу нарса бошқа муассасалар билан ёзишмаларда уларни кўрсатиш ҳамда делоларда ва архивда уларни қидириб топиш имконини беради.

Ижро этилган ҳужжатлар маълум бир тизимда **сақланади**. Делоларни гуруҳларга ажратишнинг энг тарқалган белгилари кўйидагилар ҳисобланади:

Қайд қилинган гуруҳлаш белгилари бир-бирига мувофиқ бўлиши, яъни бир ҳил ҳужжатлар хронологик белгига, бошқалари эса номинал белгига кўра делоларда жойлаштирилиши лозим. Бундан ташқари, ҳар бир бўлинмада архивга топширилмасдан доимий сақланиши талаб қилинадиган ҳужжатлар учун делолар ажратиш керак.

Ҳужжатлар муайян оқимда ҳаракат қилади. **Ҳужжатлар оқими** дейилганда ҳужжатларнинг белгиланган изчилликда тайёрланган пайтдан бошлаб корхонадан жўнатилгунга қадар ёки архивга топширилгунга қадар ҳаракати тушунилади.

\***Номинал белги** - бунда ҳужжатлар вазифасига ёки номига кўра (ҳисоботлар, актлар, қарорлар, буйруқлар ва ҳ.к.) бирлаштирилади.

\***Хронологик белги** - бунда ҳужжатлар календар даврлари бўйича гуруҳланади (ойлар, йиллар бўйича ҳисоботлар)

\***Корреспонденциялар белгиси** - бунда ҳужжатлар келиш манбаалари (вазирликлар, кўмиталар, бирлашмалар, концернлар ва ҳ.к.)га кўра бирлаштирилади.

\***Йўналишлар бўйича** - бунда ҳужжатлар йўналишлар (фан-техника кенгашининг махсус илмий кенгаш қарори ва ҳ.к.) бўйича бирлаштирилади.

\***Географик белги** - бунда ҳужжатлар бир шаҳар ёки туманда бўлган корхона, ташкилотлар бўйича гуруҳланади.

Ҳужжат оборотини тартибга солиш учун ахборат оқимини, унинг барқарорлигини, пайдо бўлиши ва вазифасини ўрганиш лозим. Бу ҳол турли

усуллар (оғзаки сўраш, анкеталаш, тадқиқ қилишнинг махсус карталари) ёрдамида бажарилади.

Ҳужжат оборотини ўрганишда ҳужжат қаердан келишини, қаерда қайд қилинишини, қаерга берилишини, бу ҳужжат асосида қандай ҳужжатлар ишлаб чиқилишини, ҳужжат тайёрлаш даврийлигини, нусхаси ва ҳ.к.ларни аниқлаш талаб қилинади. Бунинг натижасида ҳужжат обороти маршрути тузилади.

Шундан сўнг ҳужжат обороти тизими лойиҳаланади, бунда ҳужжат шакллари яхшилаш, уларнинг оборот вақтини қисқартириш, ҳужжат билан ешлашни мақсадга мувофиқлаштириш ҳамда ижронини назорат қилишнинг турли йўллари топилади.

Ҳужжат обороти тизимида корреспонденцияларнинг экспедициядан корхонанинг таркибий бўлинмаларига маълум тартибда етказиб берилиши муҳимдир. Ҳужжатлар ҳажми катта ва корхона худуди анча тарқоқ ёки кўп жойни эгаллаган бўлса, транспорт воситаларидан фойдаланиш, ҳалқа маршрути ва оашиқил этиш мақсадга мувофиқдир.

Ҳужжат оборотини такомиллаштириш кўп жиҳатдан корхонанинг ўзига, унинг ҳужжат устида ишлаш маданиятини кўтариш учун кунт билан иш олиб бориши ва ташаббус кўтаришига ҳамда қоғозларни расмийлаштириш ва улар ҳаракати тўғрисидаги эскича қарашларга кескин барҳам беришга боғлиқдир.

Гап шундаки, иш юритиш ягона давлат тизими бу қўлланма эмас, у корхона ва ташкилотларда ҳужжатлаштириш ишларини ташкил этишни кўрсатиб бермайди. Унда принципаал қоидалар, меъёрий талаблар ва тавсиялар бор, ҳолос. Улардан ҳар бир идора, унинг муассаса ва корхоналарида иш юритиш бўйича аниқ йўл-йўриқлар ишлаб чиқиш учун фойдаланиш лозим. Ҳужжат оборотида ҳужжат устида ишлаш операцияларини камайитириш ёки умуман такрорий операцияларга йўл қўймаслик лозим.

<b>Таянч иборалар</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• ахборот</li><li>• ташқи ахборот</li><li>• чқи ахборот</li><li>• тискари алоқа</li><li>• вербал белги</li><li>• новербал белги</li><li>• доимий ахборот</li><li>• ўзгариб турувчи ахборот</li><li>• дастлабки ахборот</li><li>• ҳужжат</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• директив ахблоот</li><li>• оғзаки ахборот</li><li>• авозли ахборот</li><li>• ўта муҳим ахборот</li><li>• ишончли ахборот</li><li>• эҳтимолли ахборот</li><li>• ахборотлар тизими</li><li>• коммуникация</li><li>• горизантал коммлуникация</li><li>• вертикал коммуникация</li><li>• ноформал коммуникация</li></ul>

## Ўз-ўзини текшириш учун саволлар

1. Ахборот нима? Унинг бошқаришдаги роли нималардан иборат?
2. Ахборотга нисбатан қандай талаблар қўйилади?
3. Тескари алоқа нима?
4. Ахборотлар қандай турукмланади?
5. Ахборотларнинг қандай тизимларини биласиз?
6. Раҳбарнинг ахборот билан ишлаш услуби қандай бўлиши керак?
7. Коммуникация нима?
8. Комуникацион жараён деганда нимани тушунасиз?
9. Шахслар аро ахборот алмашувда қандай муаммолар туғилиши мумкин?
10. Самарали кулоқ солиш санъатининг 10 қоидасини биласизми?
11. Хужжат нима? Иш юритиш-чи?
12. Хужжатларнинг қандай турларини биласиз?
13. Корхона (фирма)ларда иш юритиш қандай тамойилларга асосланади?
14. Хужжатлар билан ишлаш жараёни қандай босқичларни ўз ичига олади?
15. Хужжат оқими (оборот) деганда нимани тушунасиз?

## 6-мавзу. Таваккалчилик (риск)ни бошқариш

### 6.1. Таваккалчилик ва хавф турлари

Ўзбек тилининг изоҳли луғатида “таваккал” тушунчаси:

\*узоқ мулоҳаза қилиб ўлтирмай, нима бўлса бўлар, ё остидан ё устидан зайлида қилинган ҳаракат” маъносида талқин қилинади. Таваккалчи тушунчаси эса таваккалча, таваккал билан иш қалувчи маъносини беради.

Америкалик ишбилармонларга хос бўлган **таваккалчиликни** Америка иқтисодиётига чапани мухожирлар олиб келганлар ва сингдирганлар. Улар ўтроқ ва эҳтиёткор ерли аҳолини ўз ишбилармонлик фаолиятида таваккалчилик ҳам қилиб туришга мажбур этишган.

Америкача таърифга кўра, **таваккалчилик**-бу бирон иш билан шуғулланиш оқибатида зарар кўриб қолишдан қутилиб қолиш имконияти. Албатта, баъзи хавфларни суғурта компаниялари билан шартнома тузиш орқали олдини олиш мумкин. Бироқ, хавфнинг асосий оғирлиги, яъни:

- менежернинг хатоси;
- нарх ўзгариши;
- талабнинг сусайиши;
- нотўғри танланган лойиҳа;
- ишчиларнинг норозиликлари ва бошқалар ишбилармоннинг елкасига тушади.

Аммо, умуман, америка тажрибаси ишбилармонлик таваккалчиликсиз мумкин эмаслигидан гувоҳлик беради. Кимки ҳеч бир таваккал қилмаса, охир-оқибатда ханавойрон бўлади.

Ишбилармон ўн минг ёки миллионларни ҳали чиқарган маҳсулотининг бозори юришиши кафолатига эга бўлмасдан улар устида тадқиқотлар олиб боришга, ишлаб чиқаришни кенгайтириш ва янгиларини қуришга таваккал қилиб сарфлайди. Унинг ҳар бир ҳаркатида **омадсизлик хавфи** яширинган.

Хавфлилик омили маблағ ва қувватларни тежашнинг кучли рағбатлантирувчиси ҳисобланади. У

- корхона (фирма)ни лойиҳалар рентабеллигини минг бора таҳлил этишга;
- харажатлар бўйича ҳисоб китобни пухта билишга;
- қувватларни сотиб олиш ва кадрларни ёллашга ўта жиддий ёндошишга мажбур этади.

Шундай қилиб, таваккалчилик ҳар қандай ишлаб чиқарувчи ёки ҳар қандай банк фаолиятининг вазиятга боғлиқ бўлган томони бўлиб, шу фаолиятнинг охири нима билан тугаши ноаниқлигини ва омад юришмаса, оқибатда зарар кўриши мумкинлигини акс эттиради.

Таваккалчилик фойдадан маҳрум бўлиш ва бошқа сабабаларга кўра **зарар** кўриш сингари ёмон оқибатлар рўй бериш **эҳтимоли** билан ифодаланади. Шу маънода: **Таваккалчилик**- бу оқибатнинг яхши бўлишига умид боғлаб, хавф эҳтимоллигини зиммасига олинган ҳолда қилинадиган ҳаракат.



**Таваккалчилик**- бу ресурс ёки даромаддан тўла ёки қисман йўқотиш хавфи.

**Таваккалчилик**- бу ноаниқлик шароитида ҳарқандай довурак менежер учун табиий ҳолат, вазият. Таваккал ботирнинг иши.

**Таваккалчилик**- бу омадсиз оқибатнинг миқдорий баҳоланиши.

Эртанги кун ёки бўлажақда нима бўлишини олдиндан аниқ башорат қилиб бўлмас экан, барча қабул қилинадиган қарорлар таваккалчилик билан боғланган. Шу сабабли таваккалчиликдан қочмаслик керак, балки уни олдиндан кўра билиб туғилиши мумкин бўлган хавф даражасини пасайтиришга ҳаракат қилиш лозим.

Бизнеснинг барча ташаббускорлари таваккалчиликка боришлари зарур.

Бугунги кунда адабиётларда таваккалчилик билан боғлиқ бўлган эҳтимолликни турлича тушунчаларда, яъни:

\*Хавф;

\*Хатар;

\*Хавф-хатар ибораларида ифода этилаяпти. Шунчалик турли ёндошувлар мақсадга мувофиқмикин? Уларнинг қайси бирини қўлласа маъқул бўларди?

Яна ўзбек тилининг изоҳли луғатиغا мурожаат қиламиз. Унда бу иборалар куйидагича талқин этилган:

**Хавф**- бирор кўнгилсиз ҳодиса ёки фалокат юз бериш эҳтимоллиги; хатар; кўрқинч.<sup>1)</sup>

**Хатар**- бирор бахтсизликка, фалокатга олиб келиши мумкин бўлган шароит; хавф;<sup>2)</sup> тахлика.

**Хавф-хатар**- хавф ва хатар, бирор нарсадан кўрқинч.<sup>1)</sup>

Кўриб турибмизки, **хавф** тушунчаси эҳтимоллик билан боғланилаётган бўлса, **хатар** иборасида эса асосий урғу шароитга, вазиятга берилаяпти. Учинчисида ҳар иккала тушунча бир хил маънода талқин қилинаяпти.

Бизнинг фикримизча, бошқаришда, хусусан, таваккалчиликда хавф тушунчасини қўллаш маъқулроқдир. Чунки айнан бу тушунча эҳтимоллик, но аниқлик тушунчалари билан ўзаро ҳамоҳангдир. Масалан, янглишиш хавфи, режанинг бажарилмаслик хавфи ёки эҳтимоллиги, компьютернинг ишламаслик хавфи, қарор қабул қилишда йўл қўйилиши мумкин бўлган хавф, таваккалчиликдаги хавф ва ҳоказо.

Албатта, бу ерда янглишиш хатари ёки режанинг бажарилмаслик хатари ва ҳоказо юқоридагидек пур маъноликни бермайди ва у эҳтимоллик даражаси билан эмас балки аниқ бир шароит, вазият билан чамбарчас боғланган ҳолда қаралади. Шундай қилиб, таваккалчилик бир бутун жараёндир. Уни куйидагича тасвирлаш мумкин.

Таваккал даражаси иккига бўлинади: хавф даражасига ва эҳтимоллик даражасига. Булар ўз навбатида фойда ёки зарар даражасига чиқади.

Тадбиркорнинг ёки раҳбарнинг таваккалчилик даражасига қараб хавф ва эҳтимоллик даражаси, шунингдек фойда ёки зарар даражаси турлича бўлади.

<sup>1)</sup> Қаранг. Ўзбек тилининг изоҳли луғати. М., “Рус тили” нашриёти 11-том, 1981, 310-бет.

<sup>2)</sup> Ўша ерда, 319-бет

Шу сабабли хавфдан холи ёки қисман холи бўлиш учун таваккалчилик даражаси билан хавф даражаси ўртасидаги энг мақбул нисбатни танлаб олиш керак.

Раҳбар ёки ишбилармон фаолиятида дуч келадиган хавфнинг турли кўринишлари мавжуд. Улар суғурта билан боғлиқ бўлган ва уни суғурта қилиб қўйиш мақбул бўлган турларга бўлинади.

### **Суғурта билан боғлиқ бўлмаган хавф турлари ва уларнинг салбий оқибатларини камайтириш усуллари**

- |  |   |
|--|---|
| Менежерлар хатоси                          | <ul style="list-style-type: none"><li>• текшириш ва назоратнинг мукамал-тизимини ишлаб чиқиш;</li><li>• бизнесда менежернинг хатоси жуда қимматга тушадиган ўринларида, ўзини оқловчи, ишни обдон қайта кўриб чиқишни йўлга қўйиш;</li><li>• қиммат турувчи лойиҳаларга қўл уришда юз бериш эҳтимоли бўлган менежерлар хатоларининг ўзига хос моделини тузиш ва ҳоказо.</li></ul> |
| Тижоратчиликдаги хавф                      | <ul style="list-style-type: none"><li>• молиявий коэффициентлар нисбатининг йўл қўйиб бўладиган сўнги чегарасини аниқлаш;</li><li>• мазкур лойиҳага сарфланаётган маблағнинг бўлғуси рентабеллигини оширувчи усулларини тўғри танлаш ва ҳоказо.</li></ul>   |
| Ресурсларни нотўғри тақсимланиш хавфи      | <ul style="list-style-type: none"><li>• ресурсларни тақсимлашда улар миқдорини эътиборга олган ҳолда кимга қанча зарурлигини аниқлаш ва тўғри белгилаш;</li><li>• ишлаб чиқариладиган маҳсулотлар миқдорини, сонини аниқ билиб олиш учун тўғри маркетинг тадқиқотларини олиб бориш, матрица услубидан фойдаланиш ва ҳоказо.</li></ul>   |
| Иқтисодий беқарорлик ва талабнинг ўзгариши | <ul style="list-style-type: none"><li>• самарали режалаштириш;</li><li>• бозорни ўрганиш;</li><li>• нарх-навони ўрганиш;</li><li>• истиқболни белгилаш ва ҳоказо.</li></ul>   |
| Рақобатдошларнинг ҳаракати                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• рақиблар амалга ошириш эҳтимоли бўлган ҳаракатларни чуқур ўрганиш;</li><li>• уларнинг маркетинг фаолиятини, бозордаги нуфузини аниқлаш ва ҳоказо.</li></ul>   |
| Молиявий хавф                              | <ul style="list-style-type: none"><li>• молияни тўғри бошқариш;</li><li>• но фаол маблағларни тезда даромад келтирувчи лойиҳаларга сарфлаш ёки фойдали фоизларга қарзга бериш;</li><li>• маблағ фирмаларни ҳам қиммат лойиҳаларга жалб этиш орқали уларга хавфнинг бир қисмини ўтказиш ва ҳоказо.</li></ul>   |

- Нарх, талаб, даромадлар даражасининг ўзгариш хавфи
- истикболни белгилаш бўйича изчил излаш;
  - хавфнинг оқибатларини юмшатиш усулларини ишлаб чиқиш;
  - мавжуд усуллардан самарали фойдаланиш ва ҳоказо.
- Кутилмаган иқтисодий ва таббӣй фалокатлар, экологик офатлар хавфи
- буни олдиндан ҳисобга олиш мумкин бўлмасида, уларнинг кўп йиллик динамикасини кузатиб боришни ташкил қилиш.
- Лойиҳани танлашда хато қилиш хавфи
- мазкур лойиҳани олиш ва олмаслик хусусидаги барча далилларни ақл тарозусининг икки палласига қўйиб кўриш;
  - лойиҳа ўта мураккаб бўлганда унинг барча жиҳатларини тўғри ҳисоблаб чиқиш учун компьютерда моделлаштиришдан фойдаланиш
- Мазур бизнес учун оғир оқибатлар келтиручи кутилмаган сиёсий воқеалар
- Буни ҳамма вақт ҳам олдиндан сезиб, эҳтиёт чорасини кўриб қўйишнинг иложи йўқ. Бироқ, барибир уни ҳам эътиборга олиб қўйиш ва қандайдир ҳаётий ва руҳий схемалар тузиб қўйиш керак.
- Миллий ва миллатлараро кўтарилишлар хавфи
- Буни ҳам олдиндан билиш ва ҳисобга олиб қўйиш мумкин. Унинг оғир оқибатларини жамоатчилик билан алоқалар соҳасида мазкур жойнинг миллий-руҳий ўзига хосликларини эътиборга олган ҳолда тўғри иш олиб бориш ёрдамида юмшатиш ёки бартараф этиш мумкин.
- Ҳукуматнинг кутилмаган қарорлари (қонунлардаги, нарх ва солиқлардаги ўзгартиришлар)
- Бозор иқтисодиёти шароитида бу айниқса муҳим. Шу боис қонунларни диққат билан ўрганиш билан бирга умумий аҳволдан ҳам хабардор бўлиб туриш лозим.
- Ходимларнинг норозилиги
- умуман кутилмаган қарорлар бўлмайди. Улар жамоатчиликни тайёрлаб, сўнгра қабул қилинади.
  - Тугал уйланган иқтисодий-социал дастурлар тузиш;
  - ходимларнинг талаб ва эҳтиёжларини ҳисобга олиш;
  - яхши руҳий-маънавий муҳит, шароит яратиш ва ҳ.к.
- Фирма бойлиги нуқтаи назардан унча улкан бўлмаган мол-мулкларнинг нобуд бўлиш хавфи
- Ички тадбирлар ёрдамида олдиндан эҳтиёт чораларини кўриш ва ҳ.к.
- Кўп сонли, бир
- олдиндан эҳтиёт чорасини кўриб қўйиш;

типли мол- • ўз-ўзини “суғурта қилиш”  
мулкнинг нобуд • махсус захира фондини ташкил қилиш ва ҳ.к.  
бўлиш хавфи

**Суғурта**-бу инсон фаолиятининг турли соҳаларида содир бўладиган табиий офатлар, фавқулодда ҳодиса ва бошқа воқеалар натижасида етказилган зарар ҳамда талофатларни жисмоний ва юридик шахслар тўлаган суғурта бадаллари (суғурта пули) дан ҳосил қилинадиган пул фондлари ҳисобидан тўлиқ ва қисман қоплаш билан жисмоний ва юридик шахслар манфаатлари суғурталашини таъминлашга доир муносабатлар демакдир.

Суғурталашдан мақсад табиий офатлар ва кўнгилсиз ходисларда келтирилган зарарларни қоплаш учун пул фондларини ҳосил қилишдир. Жисмоний ва юридик шахслар ҳисобидан шаклланадиган бу фондларни ҳосил қилишда суғурта ташкилотлари билан суғурталанувчилар ўртасида муносабат юзага келади. Ўзбекистон шароитида бу муносабат юзлаб суғурта ташкилотлари билан минглаб корхона ва ташкилотлар, фуқаролар ўртасида шаклланади.

**Суғурта объекти** бўлиб-мулк суғуртасида: моддий бойликлар, мол-мулк; шахсий суғуртада: фуқароларнинг ҳаёти, соғлиғи ва меҳнат қобилияти ҳисобланади. **Суғурта предмети** қайд қилинганларнинг таркибий қисмларидир. қишлоқ хўжалиги суғуртаси объект бўлса, экинлар ҳосили, чорва молларининг сони, мол-мулк хиллари-бинолар, иншоотлар, транспорт воситалари суғурта предмети ҳисобланади.

Шахсий суғурта предметиға маълум ёшга етиш, меҳнат қобилиятини йўқотиш ва вафот ходисалари мисол бўла олади.

Раҳбар ва тадбиркор суғурта қилиб қўйиш мақбул бўлган хавфларни ва уларнинг салбий оқибатларини камайтириш йўллари билиб қўйганлари фойдадан холи бўлмас эди.

## Суғурта қилиб қўйиш мақбул бўлган хавфлар ва уларнинг салбий оқибатларини камайтириш йўллари

- Ёнғин ва бошқа тиббий офатлар
- эҳтимол қилинадиган зарар миқдорини суғурта қилдириш;
  - ёнғин ва бошқа табиий офатлардан суғурталаш;
  - қишлоқ хўжалиги экинларини қурғоқчилик ва бошқа табиий офатлардан суғурталаш;
  - чорва моллари ўлати ва мажбуран сўйиб юборишдан суғурта ва ҳоказо.
- Автомобил ҳалокатлари
- автомобилни суғурта қилдириш
- Юкнинг ташишда бузилиши ёки нобуд бўлиш хавфи
- юк қийматини суғурта қилдириш.
- Фирма ходимлари эҳтиётсизлиги
- ходимлар эҳтиётсизлигидан кўрилиши эҳтимоли бўлган зарар миқдорига суғурта қилдириш.
- Фирмага ходимлар нософдиллиги боис етказиладиган моддий ва маънавий зарар
- суғурта компаниясидан “Софдиллик” бондларини сотиб олиш.
- Бутун лойиҳанинг бажарилишига жавобгар бўлган ходимлардан бири ёки бир гуруҳининг ўз вазифаларини бажармаслигига алоқадор хавф.
- кафолат бондларини сотиб олиш.
- Корхонанинг (турли сабабларга кўра) иш фаоллигининг вақтинча тўхтаб қолиши
- бизнес тўхтаб қолган бутун давр мобайнида кўрилиши мумкин бўлган зарарни суғурта қилишдир.
- Фирма раҳбари, етакчи ходим ёки бошқа, фирманинг муваффақияти унинг фаолият кўрсатиши билан боғлиқ бўлган мутахассиснинг ўлими ёки касаллигидан юзага келадиган хавф
- Кўрилиши эҳтимоли бўлган зарар миқдорига суғурта қилдириш. Бу масъулиятли даврларда айниқса муҳим аҳамият касб этади.
- Ходимнинг ўлими, касал бўлиб қолиши ёки бахтсиз ҳодисага учраши билан боғлиқ хавф.
- Суғурта компанияларида суғурта қилдириш.

Республикада суғурта компаниялари мол-мулк, уй ҳайвонларини, тижорат ишларини, фуқароларни (хусусий кишиларни) суғурта қиладилар. Кўчмас мулкнинг ҳамма турлари суғурта қилишга қабул этилади. Бундан

ташқари юкларни ташиш, банкротлик, валюта инвестициялари, фойдалар, кредитлар, тўловлар, ходимлар, ишсизлик суғурта қилинади.

**Қуйидаги ҳолларда хавф даражаси ортиши мумкин:**

- *тўсатдан ва қутилмаганда ўртага муаммо кўндаланг бўлиб қолганида;*
- *банкнинг олдинлари орттирган тажрибасига тўғри келмайдиган янги вазифалар ўртага қўйилганда;*
- *раҳбарият зарур ва шошилиш чоралар кўра олмайдиган ва бу нарса молиявий зарар етказа оладиган маҳалларда;*
- *банк ёки бошқа ташкилот фаолиятининг мавжуд тартиби ёки қонунларнинг номукамаллиги аниқ вазиятга тўғри келадиган чоратadbирларни кўришига халал берадиган маҳалларда.*

**Булардан ташқари тижоратга доир қуйидаги хавфлар яъни:**

- *товарларни бозорда сотишига алоқадор хавф;*
- *юкларни ташиш маҳалидаги хавф ёки транспортга алоқадор хавф;*
- *товарни харидор томонидан қабул қилинишига алоқадор хавф;*
- *харидорнинг ҳақ тўлашга қодир-қодирмаслигига алоқадор хавф;*
- *харидорнинг ҳақ тўлашни истамаслигига алоқадор хавф;*

**Сиёсатга доир хавфлар:**

- *харидор мамлакатда импортнинг тақиқланишига алоқадор хавф;*
- *юкларни харидорга ташиб етказиб бериш маҳалидаги иш ташлашлар (уруш, галаёнлар)га алоқадор хавф;*
- *валюталарнинг алмашинадиган бўлишига ёки пул ўтказишнинг тақиқлаб қўйилишига алоқадор хавф.*

**Иқтисодиётга доир хавфлар:**

- *пулнинг қадрсизланиши;*
- *ишсизлик даражаси;*
- *солиқ сиёсати;*
- *технологик ўзгаришлар;*
- *хом-ашё базаси билан боғлиқ хавфлар ҳам хавф даражасини ортишига олиб келиши мумкин.*

Раҳбар, хусусан, хавф бўйича менежер белгиланган рентабеллик даражасини сақлаган ҳолда юз бериши эҳтимоли бўлган хавф даражасини имкон борича қандай камайтиришни билиши керак. Бундан ташқари, у корхона учун жуда нохуш воқеа юз берган шароитларда ҳам хавфнинг салбий оқибатларини камайтириш имкониятларини олдиндан ҳисобга олиб қўйиши лозим.

Хавфни бошқарув соҳасидаги ишларни малакали йўлга қўйиши, хавфнинг бир қисмини бошқа ҳамкорларга ўтказиш, бизнесни ва ходимларни суғурта қилдириш орқали анча камайтириш мумкин.

Хавфни камайтириш ва рентабелликни оширишнинг бир қанча усуллари мавжуд. Уларнинг баъзиларини келтирамиз:

- *қўшимча ишчи кучига, бозорнинг аҳволи ва хусусиятлари тўғрисидаги ахборотга, етарлича молиявий маблағларга эга бўлган корхоналар орасида шериклар ахтариш.*

- тор соҳаларнинг қайси бирида хавф ҳаммадан кўп бўлса, ўша соҳада ташқи маслаҳатчи-экспертлар хизматидан фойдаланиш;
- янгиликларни жон-жон деб қабул қиладиган тайинли истеъмолчилар тоифасини ёки доимий мижозларни кўзда тутиб иш олиб бориш;
- хавфни олдиндан билиш, тусмоллаш: тор жойларни ва хавф манбаларини аниқлаб олиш;
- ўзини суғурта қилиш учун корхона айланма маблағларининг бир қисми ҳисобига захира жамғармаси тузиш;
- бизнесни ва ходимларни суғурта қилиш йўли билан хавфнинг бир қисмини бошқа шахслар ёки ташкилотларга ўтказиш.

Сўнгги иккита усул, яъни ўз-ўзини ва бизнесни суғурта қилиш махсус захира фондини ташкил этиш ва зарарларни айланма молия маблағлари ҳисобидан қоплаш билан боғлиқ. Бу усулдан фойдаланиш йўқотилиши мумкин бўлган мол-мулк бутун бизнеснинг мулкӣ ва молиявий миқёсларга нисбатан жуда кичик бўлган ҳолларда мантиқан тўғри бўлади.

Масалан, йирик корпорациянинг кичик бинода жойлашган озгина ускуналарини йирик суғурта компанияси орқали ёнғиндан суғурта қилдириш мақсадга мувофиқ эмас. Суғуртани ўз бўйнига олиш усули корxonанинг бир хил маҳсулоти кўп, уларнинг ишдан чиқиш эҳтимоли кам бўлган ҳолларда ҳам жуда кўл келади. Масалан, юзлаб танкерларга эга йирик нефт компаниялари шу усулдан фойдаланишади. Чунки, фирмага йилига битта танкерни йўқотиш (бу юз бермаслиги ҳам мумкин) ҳамма танкерлар учун суғурта солиғи тўлашдан кўра арзонга тушади.

**Хежир** (йўқотишлардан сақланиш) қилиш деган суғурта шакли ҳам бор. Унинг моҳияти шундайки, айтайлик, хамашёни қайта ишлашга ихтисослашган фирма кутилаётган даромадларининг хавфини бошқа томонга ўтказиш орқали суғурта қилади. Хежирлашда сотувчи (хардор) фьючерс келишуви тузиш билан айна бир вақтда ўз савдосига тенг келадиган фьючерс, шартномаларини харид қилади (ёки сотади).

Хежирлаш томонлар кўрадиган эҳтимолдаги зиённи камайтириш имконини беради. Товар нархи ўзгариши билан кўриладиган зарар фьючерс бўйича олинадиган ютуқ билан қопланади.

Банк, биржа, тижорат амалиётида валюта хатарини суғурта қилишнинг турли усуллари ҳам хежирлаш деб юритилади. **Хежир**- бу баҳо бўйича таваккалчилик суғуртаси; фьючерс шартномаси.

Қуйидаги омиллар хавфдан холи бўлишига ёрдам беради;

- \* миллий валютадаги қатъий баҳолар ёки чет эл валютасининг миллий валютага нисбатан курсининг олдиндан белгиланиши;
- \* экспорт ва импорт хавфини ўзаро мослаштириш;
- \* ўз миллий банкларидан фойдали шартлар билан қарз олиш;
- \* банклар билан маълум муддатга мўлжалланган махсус валюта битимлари тузиш ва ҳоказо.

## 6.2. Таваккалчилик турлари

Амалиётда раҳбар ёки тадбиркор ўз фаолиятида:

- мол-мулк талофатиغا;
- молиявий йўқотишларга;
- даромадларнинг камайишига;

• фойда даражасини аниқлашдаги хатоликларга йўл қўймаслик ва шу жиҳатларни яхшилаш мақсадида турли туман таваккалчиликка борадилар. Шундай шароитда қайси бир турдаги таваккалчиликни танлаш, қайси бири кўпроқ самара бериши мумкинлигини аниқлаш кўп жиҳатдан таваккалчилик турларининг илмий асосланган тавсифномасини билишни тақоза этади. Шундай тавсифнома қуйидаги кўринишга эга.

**Соф таваккалчилик** салбий (зарар, зиён) ёки нол натижага эришиш эҳтимолини билдиради. Бундай турдаги таваккалчиликка табиат, экология, сиёсат, транспорт ва қисман тижорат билан боғлиқ таваккалчиликлар киради.

**Чайқовчилик (спекулятив) таваккалчилик** ҳам салбий (зарар, зиён) ҳам ижобий натижа (ютук, фойда)га эришиш эҳтимолини билдиради. Бу турдаги таваккалчиликка молия билан боғлиқ бўлган икки турдаги, яъни инвестиция ва пулнинг сотиб олиш қобиляти билан боғлиқ бўлган таваккалчиликлар киради.

Соф таваккалчилик, юқорида таъкидлаганимиздек, табиатга, экологияга, сиёсатга, транспортга ва қисман тижорат билан боғлиқ бўлган таваккалчилик турларини ўз ичига олади.

**Табиат билан боғлиқ таваккалчилик** турига табиий офатлар оқибатида эҳтимол (таваккал) қилинадиган зарарлар киради, масалан, ер қимирлаши, сув тошқин, довул, эпидемия ва бошқалар туфайли кўрилган зарар даражаси.

**Экология билан боғлиқ таваккалчилик-бу** атроф муҳитнинг ифлосланиши оқибатида эҳтимол (таваккал) қилинадиган зарар ёки қўшимча харажат.

**Сиёсат билан боғлиқ таваккалчилик-бу** сиёсий беқарорлик оқибатида эҳтимол қилинадиган моддий(молиявий) зарарлар. Бу таваккалчилик корхона фаолиятига эмас, балки мамлакатдаги социал-сиёсий барқарорликка боғлиқ. Бунга оммавий тартибсизлик, иш ташлашлар, ғалаёнлар, эмбаргони жорий қилиш, ҳукуматнинг олдинги шартномаларини бажаришдан бош тортиши каби оқибатлар натижасида кўрилиши таваккал қилинадиган зарарлар киради.

**Транспорт билан боғлиқ таваккалчилик-бу** автомобил, темир йўл, денгиз, хаво транспортларида юкларни ташиш жараёнида эҳтимол (таваккал) қилинадиган зарарлардир.

**Тижорат билан боғлиқ таваккалчилик-бу** хўжалик субъектларининг тадбиркорлик фаолияти оқибатида эҳтимол (таваккал) қилинадиган зарарлардир. Бундай турдаги таваккалчилик ўз навбатида ишлаб чиқариш, савдо ва қисман молия билан боғлиқ бўлган таваккалчиликларга бўлинади.

**Ишлаб чиқариш билан боғлиқ таваккалчилик-бу** ишлаб чиқариш жараёнининг тўхтаб қолиш ёки бир маромда ишламаётганлиги, технологиянинг



бузилиши, сифатсиз хомашё оқибати ёки ходимларнинг сифатсиз ишлашлари эвазига эҳтимол (таваккал) қилинадиган зарар ёки кўшимча харажтлардир.

**Савдо билан боғлиқ таваккалчилик-бу** ўзаро тўловларнинг кечиктирилиши, шартнома шартларининг бажарилмаслиги оқибатида эҳтимол (таваккал) қилинадиган зарар ёки олинмайдиган даромад.

**Молия билан боғлиқ таваккалчилик-бу** эҳтимол қилинадиган молиявий зарарлар бўлиб, у ўз навбатида инвестиция ва пулнинг сотиб олиш қобилияти билан боғлиқ бўлган, охиригиси эса ўз навбатида

\*инфляция ва

\*валюта билан боғлиқ бўлган таваккалчилик турларига бўлинади.

**Инфляция билан боғлиқ таваккалчилик-** бу олинган даромадларнинг кадри юқори инфляция оқибатида тезроқ қадрсизланишини билдиради.

**Валюта билан боғлиқ таваккалчилик-** бу чет эл валютаси курсининг ўзгариши оқибатида кўриладиган катта зарарни билдиради. Бу таваккалчилик экспорт-импорт операцияларини, шунингдек, валюта операцияларини баҳолашда ўта зарурдир.

Инвестиция билан боғлиқ таваккалчилик куйидаги турларга бўлинади.

**Тизимли таваккалчилик** - бу, у ёки бу бозорда конъюнктуранинг ёмонлашиши ёки тушиб кетиши оқибатида эҳтимол қилинадиган зарар. Бу таваккалчилик инвестицияни аниқ бир объектга эмас, балки муайян бозор (масалан, валюта бозори, кўзгалмас мулк бозори ва бошқалар) учун барча куйилган маблағ бўйича таваккалчиликни ифодалайди. Бунда инвестор катта зарар етказмасдан туриб ўз маблағини қайтараолмайди.

Тизимли таваккалчилик усулида инвестицияни қайси бир активга (айтайлик, қимматли қоғозларгами ёки кўзгалмас мулкка) таваккал қилиб сарфлаш мақсадга мувофиқлиги аниқланади.

**Селектив таваккалчилик-бу** у ёки бу бозорда инвестиция объектини нотўғри танлаб олиниши оқибатида кўриладиган таваккал зарар ёки бой берилган наф. Масалан, қимматли қоғозлар портфелини шакллантиришда фонд биржасидаги қимматли қоғозлар турини нотўғри танлаш оқибатида кўриладиган зарар шундай таваккал турига киради.

**Кредит таваккалчилиги-бу** қарз олган томоннинг ўз мажбуриятларини тўлайолмаслик хавфи. Банк яхши фойда кўриши учун кредитлаш хавфини камайтириши шарт. Банк ҳамиша қарзнинг ўз вақтида ва фоиз билан қайтиб келиши қай даражада мумкинлигини нарзарда тутиб таваккалга боради. Бундай таваккалчиликка кредитни тўлаш муддатини кечиктириш ёки облигацияларга тўлашни музлатиб қўйиш мисол бўлади.

**Регионал таваккалчилик** муайян регионаларнинг иқтисодий ҳолати билан боғланган бўлиб, у:

- мазкур регионнинг асосий маҳсулотига (масалан, республикамизда пахтага) бўлган конъюнктура нархининг пасайиши оқибатида кўрилиши мумкин бўлган зарар хавфи;
- иқтисодий ёки сиёсий мустақилликка эришиш оқибатида кўрилиши мумкин бўлган зарар хавфи;

- ишлаб чиқаришнинг кескин тушиб кетиши ёки ишсизлик даражасининг ошиши оқибатида кўрилиши эҳтимол қилинадиган зарар хавфини ифодалайди.

**Тармоқ билан боғлиқ таваккалчилик** айрим тармоқ иқтисодиёти билан боғлиқ бўлиб, у иккита омил таъсири остида бўлади:

- тармоқдаги циклик беқарорликка;
- тармоқ ишлаб чиқаришининг ҳаётий босқичларига.

Яъни кириш, ўсиш, етилиш, тўйиниш, тушкунлик даврига қараб туриб тадбиркорлик фаолияти ёки инвестиция таваккалчилиги турлича даражада бўлади.

**Корхона таваккалчилиги** инвестиция объекти бўлган аниқ корхона фаолияти билан боғлиқ. Гарчи бу таваккалчилик тармоқ ва регионал таваккалчиликлар таъсири остида бўлсада, ундаги таваккалчилик даражаси корхонанинг бозордаги мавқеи, доимий мижозлар (истеъмолчилар) нинг бўлиши, ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг сифати ва бошқаларга боғлиқ. Корхона фаолиятидаги таваккалчилик кўйидаги кўринишларда бўлади:

- ишлаб чиқарилган маҳсулотни истеъмолчи томонидан талаб қилиб олмаслиги оқибатида кўриладиган таваккал зарар;
- хўжалик шартномаларини бажармаслик оқибатида кўриладиган таваккал зарар;
- рақобатнинг кучайиши оқибатида кўриладиган таваккал зарар;
- бозор конъюктурасининг ўзгариши оқибатида кўриладиган таваккал зарар;
- кўзда тутилмаган харажатларнинг вужудга келиши ва даромаднинг камайиши оқибатида кўриладиган таваккал зарар;
- корхона маблағининг талофати туфайли кўриладиган таваккал зарар.

**Инвестиция таваккалчилиги** деганда янги товар ёки хизмат, янги технологияни ишлаб чиқиш ва жорий қилиш учун сарфланган харажатларнинг қопланмаслиги оқибатида кўриладиган таваккал зарар тушунилади.

**Таваккал капитал**-бу фан-техника янгиликларини жорий этиб, янги технологияни ўзлаштириб, бозор рақобатига бардош берадиган янги товарларни ишлаб чиқариш учун таваккалга қуйиладиган (сарфланадиган) капитал.

Таваккал капитал эгаси маълум иқтисодий хавфни ўз зиммасига олади, чунки янги ишга солинган капиталнинг нақадар фойда бериши ёки бермаслиги олдиндан аниқ маълум бўлмайди. Лекин капитал тусмолланиб, кўр-кўрона кўйилмайди, балки у янгиликка бўладиган талабни, бозорнинг умумий ҳолатини ҳисобга олади, бизнес соҳасида маслаҳат берувчи фирмалар хизматидан фойдаланади.

Таваккал капитални одатда майда бизнес вакиллари ёки уларга алоқадор йирик фирмалар қўяди. Таваккал капитал фан-техника ютуқларини ишлаб чиқаришга жорий этишда катта роль ўйнайди.

Инвестиция объекти бўлиши у ёки бу товарни сотиш жараёнида унинг сифатини баҳолашдаги ўзгариш оқибатида кўзланган зарар хавфи инвестиция

объекти (қимматли қоғозлар, қимматбаҳо нодир металлар, қўзмалмас мулк ва ҳоказо)ни **тугатилиши таваккалчилиги** деб аталади.

### 6.3. Таваккалчиликни бошқариш

Юқорида таъкидлаганимиздек, аксарият ҳолларда иқтисодий баҳолашлар ва бошқарув қарорлари кўп вариантли бўлиб, эҳтимоллик характериға эға. Шу сабабли хато ва янглишишлар бу жараёнда табиий бўлганда, барибир нохуш ҳолдир. Шундай шароитда менежер:

- таваккалчиликдаги хавф эҳтимолини;
- у хавф даражасини пасайтириш чораларини;
- эҳтимол қилинаётган зарарни қоплаш йўллари олдидан ҳисоб-китобини қилиши лозим. Таваккалчиликни бошқаришнинг моҳияти ҳам ана шунда.

**Таваккалчиликни бошқаришдан мақсад**-бу корхонани фақат банкротликдан сақлаб қолиш эмас, балки қандай шароитда бўлса ҳам фойдани минимал даражадан паст бўлишиға йўл қўймасликдир.

Бошқаришдаги хато ва янглишишлар, банкрот бўлишнинг асосий сабабларидан бўлиб ҳисобланади. Буни халқаро бизнес тажрибаси тасдиқламоқда. Шунинг учун ҳам менежер ва тадбиркор таваккалчиликни бошқариш самарадорлиғига жуда катта аҳамият бермоқлари лозим.

Бу ўринда менежер олдидаги асосий вазифалар қуйидагилардан иборат:

- юқори хавф соҳасини билиб олиш;
- хавф даражасини баҳолаш;
- тадбирларни ишлаб чиқиш ва уларни қўллаш;
- хавфни таҳлил қилиш ва огоҳлантириш.

Амалиётда қуйидаги сабаблар оқибатида юқори даражадаги хавфларнинг туғилиш ҳоллари учрайди:

- нотўғри қарорлар қабул қилинганда;
- бўйсинувчиларнинг топшириқларни қониқарсиз бажарганларида;
- бажарувчиларни нотўғри танлашда;
- маркетинг истиқболини аниқлашда хатоға йўл қўйилганда;
- раҳбариятнинг менежер таклифини қатъий рад этган ҳолларда.

Хўш, зарар кўриш хавфини камайтириш ёки унинг олдини олиш мумкинми? Мумкин. Бунинг учун қуйидаги тадбир-чораларни амалға ошириш лозим.

<p>1. Хавфни камайтириш</p> <p>1.1. Ахборот тизимини яхшилаш</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ахборотни олишни яхшилаш</li><li>• ахборотни қайта ишлашни яхшилаш</li><li>• ахборотни ғамлашни яхшилаш</li><li>• алоқани яхшилаш.</li></ul> <p>1.2. Фойдани ҳисоб қилиш</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• эластикликни ҳисоблаш</li><li>• режага ўзгаритиришлар киритиш</li><li>• муқобил режаларни тузиш</li></ul> <p>1.3. Хатога йўл қўйишни камайтириш</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ходимларнинг таваккалчиликдаги масъулиятини ошириш;</li><li>• ходимларни рағбатлантириш</li><li>• ходимлар танловига жиддий ёндашиш</li><li>• ходимларни ўқитиш</li><li>• таъминот бўйича ваколатни таъминлаш.</li></ul> <p>1.4. Техник воситаларни шакллантириш.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• меҳнатни муҳофаза қилиш, хавсизликни таъминлаш;</li><li>• огоҳлантирувчи белгиларни ўрнатиш;</li><li>• техника созлигини таъминлаш;</li><li>• хавфли ҳолатни зудлик билан олдини олиш.</li></ul>	<p>2. Хавфнинг олдини олиш</p> <p>2.1. Хавфни чегаралаш.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• зарар кўриш хавфини чегаралаш</li><li>• зарарни қоплаш</li><li>• таваккалчилик ва хавфга эҳтиёткорона ёндашиш</li></ul> <p>2.2. Хавфни бошқалар зиммасига юклаш</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• хавф ва унинг оқибатида кўрилган зарарни учинчи шахс (кредиторлар, ҳамкорлар, истеъмолчилар, давлат) зиммасига юклаш.</li><li>• зарарни қоплаш учун суғурта шартномаларини тузиш.</li></ul>
--	--

Зарар кўриш хавфини камайтириш мақсадида таваккалчиликнинг ўзи қуйидаги муҳим белгилар бўйича гуруҳланади.

### 1. Объектга қараб:

- *умумий таваккалчилик (бу корхонанинг умумий фаолиятига хавф тугдиради)*
- *махсус таваккалчилик.*

### 2. Ишлаб чиқариш омилига қараб:

- *хом-ашё таваккалчилиги (миқдорий, сифат, муддати бўйича);*
- *ускуналар, энергия, ходимлар, капитал таваккалчилиги;*

### 3. Маҳсулотни ишлаб чиқариш, уни сақлаш жараёнига қараб:

- *ишлаб чиқаришдаги таваккалчилик (ишлаб чиқариш усули, яроқсиз маҳсулотни ишлаб чиқариш хавфи ва бошқалар)*
- *тадқиқот ва ишланмалар таваккалчилиги;*
- *сақлашдаги таваккалчилик.*

### 4. Маҳсулотни баҳолашга қараб:

- *сотишдаги таваккалчилик;*
- *баҳолашдаги таваккалчилик;*
- *тўлашдаги таваккалчилик;*
- *кафолат бўйича таваккалчилик.*

### 5. Суғурталанишига қараб:

- *суғурталандиган таваккалчилик (буни суғурта фондидан қоплаш мумкин).*
- *суғурта қилинмайдиган таваккалчилик (буни суғурта фондидан қоплаш мумкин эмас.)*

Бундай гуруҳлаш хавф олдини олиш ва уни камайтириш бўйича чоратадбирларни ишлаб чиқиш учун жуда кўл келади.

Таваккалчиликнинг мақсадга мувофиқлигига баҳо бериш учун энг аввало эҳтимол қилинаётган, хавф даражасига қараб таваккалчиликнинг тайин зоналарини ажратиб олиш зарур.

Зарар кутилмайдиган, яъни хўжалик фаолиятининг натижаси ижобий бўлган зона **хавфсиз зона** деб аталади.

**Йўл қўйилиши мумкин бўлган хавф зонаси** деганда эҳтимол (таваккал) қилинаётган зарар кутиладиган фойдадан кўп бўлмаган зона тушунилади. Шунда тадбиркорлик фаолияти иқтисодий нуқтаи назрдан мақсадга мувофиқ деб топилади. Йўл қўйилиши мумкин бўлган хавф зонасининг чегараси қуйидагича кўринишда бўлади:

Зарар даражаси кўлами	=	Ҳисобланган фойда даражаси, кўлами
-----------------------	---	------------------------------------

**Жиддий (кескин) хавф зонаси** деганда эҳтимол (таваккал) қилинаётган зарар нафақат кутиладиган фойда, шунингдек ҳисобланган нақд пул (выручка)дан ҳам кўп бўлган зона тушунилади, яъни жиддий хавф зонасининг чегараси қуйидагича бўлади:

Зарар даражаси, кўлами	жаъми харажат	фойда +
------------------------	---------------	---------

Бошқача қилиб айтганда, бу ерда тадбиркор нафақат ҳеч қандай фойда олишни, шунингдек барча ишлаб чиқариш харажатлари миқдорида тўғридан-тўғри зарар кўришгача таваккал қилади.

**Фожиали хавф зонаси** деганда эҳтимол (таваккал) қилинаётган зарарнинг жиддий хавф зонасини ўз домига тортиб, ундан ошиб корхонанинг хусусий капиталига тенг бўлган зона тушунилади, яъни бундай хавф зонасининг чегараси қуйидаги кўринишда бўлади:

Зарар даражаси, кўлами	=	хусусий капитал
---------------------------	---	--------------------

Бундай таваккалчилик оқибати корхонани ёки тадбиркорни банкротликка ва емирилишга олиб келади. Фожиали хавф тадбиркор ҳаёти, унинг соғлиғига хавф туғдириши мумкин.

Таваккалчилик эгри чизиғи деганда эҳтимол қилинаётган зарар билан кутиладиган фойда ўртасидаги боғланишни ифодаловчи **эгри чизиқ** тушунилади.

Бу ерда фойда тасодифий миқдор ва у нормал тақсимот қонунига биноан тақсимотга эга деб фараз қилинапти. Бундай ёндошув қуйидагиларга йўл кўйилишини тақоза этади:

1)	Фойда олиш эҳтимоли (Фэ)	=	Ҳисобланган фойда (Фх)
----	--------------------------------	---	------------------------------

Бу деган сўз, фойда олиш эҳтимоли (Фэ) максимал, умумий фойда (Ф) эса математик кутиш эҳтимоли сифатида қабул қилинади деган сўздир. Ҳисобланган фойдадан оз ёки кўп фойда олиш эҳтимоли таваккалчилик даражаси (эҳтимоли)га боғлиқ. Тафовут ортиб борган сари фойда олиш эҳтимоли бирхил тарзда камайиб бораверади.

2) фойданинг (Ф) ҳисобланган фойдадан (Фх) кам бўлиши корхонанинг зарар кўрганини (ΔФ) ифодалайди:

$\Delta\Phi = \Phi_x - \Phi$
------------------------------

Шу фараз ва тахминларга асосланиб фойдадан ютқизиш эҳтимолини тавсифловчи эгри чизиқни чизиш мумкин.

Бу ерда,  $\mathcal{E}_x$ -ҳисобланган эҳтимоллик даражаси

$\mathcal{E}_{ик}$  - йўл кўйилиши мумкин бўлган эҳтимоллик (таваккалчилик) даражаси;

$\mathcal{E}_ж$ -жиддий (кескин) таваккалчилик даражаси;

$\mathcal{E}_ф$ -фожиали даражада эҳтимол (таваккал) қилиш.

Таваккалчилик даражалари, яъни:

\*  $\mathcal{E}_x, \mathcal{E}_{ик}, \mathcal{E}_ж$  ва  $\mathcal{E}_ф$

\*  $\Phi_x, \Phi_{ик}$  ва  $\Phi_ф$  ларнинг нисбатига қараб бизнесни ривожлантириш ёки ривожлантирмаслик тўғрисида қарор қабул қилиш мумкин. Амалиёт қуйидаги коэффициентларни қўллашни маъқул деб ҳисоблайди:

$\Phi_x = 0,1$ , яъни 10%

$\Phi_{\kappa}=0,01$ , яъни 1%

$\Phi_{\phi}=0,001$ , яъни 0,1%

Бу деган сўз, 100 тадан 10 мартасида фойдадан маҳрум бўлса, ёки 100 тадан 1 мартасида нақд пул (выручкаси)дан ва 1000 тадан 1 мартасида хусусий капиталидан ажралса, у ҳолда тадбиркорлик келишувини тузмаслик керак.

Шундай қилиб, таваккалчиликнинг учта кўрсаткичи ва йўл қўйилиши мумкин бўлган таваккалчиликнинг учта мезони асосида муайян тадбиркорликнинг мақсадга мувофиқ ёки номувоқлиги тўғрисида умумий шартларини кўрсатиш мумкин.

•Йўл қўйилиши мумкин бўлган таваккалчилик даражаси (Э $\kappa$ ) йўл қўйилиши мумкин бўлган хавфдан ( $\Phi_{\kappa}$ ) катта бўлмаслиги керак; яъни:

$$Э_{\kappa} < \Phi_{\kappa}$$

•Жиддий таваккалчилик даражаси (Э $\text{ж}$ ) йўл қўйилиши мумкин бўлган хавфдан ( $\Phi_{\kappa}$ ) кичик бўлиши керак, яъни:

$$Э_{\text{ж}} < \Phi_{\kappa}$$

•Фожиали таваккалчилик даражаси (Э $\phi$ ) фожиали хавфдан ( $\Phi_{\phi}$ ) катта бўлмаслиги керак, яъни:

$$Э_{\phi} < \Phi_{\phi}$$

Шундай қилиб, таваккалчиликнинг эгри чизигини чизиш, ундаги хавф зоналарини аниқлаш ва шу асосда тегишли қарорларни қабул қилиш таваккалчиликка баҳо беришнинг қудратли қуролларидан бири ҳисобланади.

Таваккалчиликнинг эгри чизигини чизиш, ундаги хавф зоналарини аниқлаш, таваккалчилик самарадорлигига баҳо бериш бир қатор усулларни қўллашни талаб қилади. Улар қуйдагилар:

- статистик усул
- эксперт усули
- аналитик усул.

**Статистик усул.** ёрдамида ўхшаш фаолият билан шуғулланадиган хўжаликларда кўриладиган зарар, унинг даражалари ва такрорланиб туриш ҳоллари ўрганилади.

**Эксперт усули** ёрдамида тажрибали тадбиркорлар фикри йиғилади , у қайта ишланади , менежер ва мутахасисларнинг аниқ тижорат операцияларда хавфнинг кутилиш даражалари тўғрисидаги фикрлари таҳлил қилинади.

**Аналитик усул** эҳтимоллар назарияси, ўйинлар (теории игр) назариясидаги математик моделларни қўллашга асосланади.

Таваккалчиликни бошқариш фаолияти менежмент соҳасида энг тез ривожланиб бораётган профессионал фаолият ҳисобланади. §арб фирмаларининг штатида айнан шу хафни камайтиришга жавоб берувчи таваккалчилик бўйича лавозим мавжуд (таваккалчи-менежер). Улар фирма раҳбарлари билан бир қаторда хавф-таваккалчилик бўйича қабул қилинадиган қарорларда қатнашади ва унинг оқибати учун баббаравар жавоб беради.

Таваккалчиликни бошқариш қўйидаги фаолиятларни ўз ичига олади:

- Таваккалчиликни аниқлаш, таҳлил қилиш ва унинг даражасини баҳолаш;



- Таваккалчиликни огоҳлантирувчи тадбирларни ишлаб чиқиш, уни минималлаштириш ва суғурталаш тадбирларини белгилаш;
- Таваккалчилик оқибатда кўрилган зарарларни қоплаш ва корхонани тиклаш йўлини излаш.

Булардан ташқари таваккалчиликни стратетик бошқариш юзасидан қуйидаги саволларга жавоб топиш зарурдир:

- Корхона айнан қайси бир турдаги таваккалчиликни ўз фаолиятига қўллаши керак?
- Шу сингари таваккалчиликни бошқариш учун қайси бир усулларни қўллаш маъкул?
- Корхона ўз зиммасига қай даражадаги таваккалчиликни олиши мумкин?

Аммо таваккалчиликни бошқариш стратегиясини белгилаб олишнинг ўзи етарли эмас. Бундан ташқари шу стратегияни амалга ошириш механизмини, яъни таваккалчиликни бошқариш тизимини ишлаб чиқиш лозим. Бу қуйидагилардан иборат:

- Қабул қилинадиган қарорларни самарали баҳолаш ва уни назорат қилиш тизимини яратиш;
- Корхонада таваккалчиликни бошқариш учун махсус бўлимни ташкил қилиш ёки шахсни тайинлаш;
- Таваккалчиликни суғурталаш, зарар ва йўқотишларни қоплаш учун махсус маблағлар ва захиралар ажратиш.

Амалиётнинг тасдиқлашича, бу тадбирлардан ташқари таваккалчиликни бошқариш бўйича махсус қўлланмаларнинг ишлаб чиқишни тақоза этади. Айнан шу қўлланмада ҳар бир бўлим ва менежерларнинг таваккалчиликка бориш меъёрлари кўрсатилган бўлади.

Таваккалчиликни бошқаришда асосан икки усул қўлланилади:

- Таваккалчиликни огоҳлантириш ва уни чегаралаш усули:
- Зарарни қоплаш усули.

Таваккалчиликни пасайтириш усуллари қуйидагилардан иборат:

- Қарор қабул қилиш муқобилларини ва таваккалчилик даражасини обдон экспертизадан ўтқизиш;
- Таваккалчиликнинг муайян даражасини белгилаш (лимитлаш), яъни муайян қарорни қабул қилиш билан боғлиқ бўлган харажатлар суммасини ўрнатиш;
- Қарздорнинг мажбуриятларини бажарилишини таъминлаш учун турли туман кафолат ва қарз операцияларидан фойдаланиш;
- Таваккалчиликни диверсификациялаш, яъни:

→ Корхона капиталини турли фаолиятларга-инвестициялаш (12тадан кам бўлган компания тавсия этилади).

→ Турли кўринишдаги қимматли қоғозларга инвестиция қилиш (8-20 кўриниш маъкул сон ҳисобланади).

→ инвестиция портфели таркибини оптималлаштириш ( 1/3 катта фирмалар 1/3 ўрта ва 1/3 кичик);

- товар етказиб берувчилар (камида иккита, яхши бўларди, агар 3-4 бўлса) кўпайтириш;
- бозорнинг бир қанча сегментларига товар ва хизматларни сотиш, яъни истеъмоллар категорияларини, мижозлар ва турли регионларни қамраб олиш.
- қадрли молларни турли жойларга саралаш ҳоказо.
- юқори даражадаги фойдага мўлжаал олиш таваккалчилик хавфини ошириб юборишни назарида мўлжални олиш;
- кутилиши мумкин бўлган зарар олдини олиш ва уни аниқлашнинг самарали назорат қилиш тизимини қўллаш.

Иккинчи усул яъни зарарни қоплаш учун қуйидаги тадбирлар амалга оширилади:

- махсус захира ва суғурта фондаларини ташкил қилиш
- таваккалчиликни суғурта ташкилотларида суғурта қилиш.

Таваккалчиликнинг миқдорий ўлчови зарарнинг мутлоқ ва нисбий кўрсаткичлари билан ифодаланади. Мутлоқ ифодаланиш натурал ёки қиймат кўринишда, нисбий ифодаланиш эса кутилиши мумкин бўлган зарарнинг капитал, харажатлар суммаси ёки фойдага нисбати кўринишида бўлади.

Таваккалчилик корхонани банкротликка олиб борадими ёки аксигамибунинг миқдорий ўлчовини билиш ўта зарурдир . Шу мақсадда таваккалчилик коэффиценти ҳисобланади:

$$K_T = \frac{З}{ЖМ}$$

бу ерда  $K_T$  -таваккалчилик коэффциенти

З-максимал имконият даражасидаги зарар

ЖМ-жъами маблағлар суммаси.

Эмпирик тадқиқотларнинг кўрсатишича таваккалчилик коэффицентининг оптимал даражаси 0,3, корхонани банкротликка олиб борадиган даражаси эса 0,7 ни ташкил қилади.

### Таянч иборалар

<ul style="list-style-type: none"> <li>• риск</li> <li>• хавф</li> <li>• омадсизлик хавфи</li> <li>• таваккалчилик</li> <li>• хатар</li> <li>• таваккал даражаси</li> <li>• хавф даражаси</li> <li>• эҳтимоллик даражаси</li> <li>• фойда даражаси</li> <li>• зарар даражаси</li> <li>• жиддий хавф зонаси</li> <li>• фожиали хавф зонаси</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• хежир қилиш</li> <li>• суғурта қилиш</li> <li>• соф таваккалчилик</li> <li>• молия билан боғлиқ таваккалчилик</li> <li>• инвестиция таваккалчилик</li> <li>• таваккал капитал</li> <li>• таваккалчилик зонаси</li> <li>• хавфсиз зона</li> <li>• йўл қўйилиши мумкин бўлган хавф зонаси</li> <li>• таваккалчилик эгри чизиғи</li> <li>• таваккалчилик коэффиценти</li> </ul>
--	---

### Ўз-ўзини текшириш учун саволлар

1. Риск(таваккалчилик) деганда нимани тушунасиз?
2. Таваккалчилик хавфми ёки хатарми? Ёки хавф-хатарми?
3. Хавфнинг қандай турларини биласиз? Қайси хавфлар суғурта билан боғлиқ бўлмаган хавфлар ҳисобланади?
4. Қандай хавфлар суғурта қилиб қўйиш мақбул бўлган хавфлардир?
5. Қайси ҳолларда хавф даражаси ортиши мумкин?
6. Хавфни камайтириш ва рентабелликни оширишнинг қандай усулларини биласиз?
7. Таваккалчилик қандай таснифланади?
8. Соф таваккалчилик нима ва унинг қандай турларини биласиз?
9. Молия билан боғлиқ таваккалчилик деганда нимани тушунасиз?
10. Инвестиция билан боғлиқ таваккалчилик қандай турларга бўлинади?
11. Таваккал капитал деганда нимани тушунасиз?
12. Таваккалчиликни бошқаришдан мақсад нима?
13. Зарар кўриш хавфини камайтириш ёки унинг олдини олиш мумкинми?
14. Таваккалчилик зонаси нима?
15. Таваккалчилик эгри чизиғи қандай кўринишга эга?
16. Таваккалчиликни таҳлил қилишнинг қандай усулларини биласиз?
17. Таваккалчилик қандай усуллар ёрдамида бошқарилади?
18. Таваккалчилик коэффиценти қандай ҳисобланади?

## 7-мавзу. Мотивлаштириш

### 7.1. Мотивлаштириш ва эҳтиёж

Русча-ўзбекча луғатда мотивация тушунчаси бирор иш ёки ҳаракатнинг юзага келишига сабабчи бўлган мотивлар, далилар, исботлар, баҳоналар, важлар ёки сабаблар мажмуи маъносида талқин этилади.<sup>6</sup> Бу тушунча бевосита инсон омили билан чамбарчас боғлиқдир. Шу нуқтаи назардан:

**Мотивлаштириш**-бу руҳий омил бўлиб, шахс фаоллигининг манбааси, сабаби, далили ва ҳархил турли эҳтимолларидир. У ходимларни жонли меҳнат фаолиятига рағбатлантирувчи кучли воситадир.

Бошқача қилиб айтганда **мотивлаштириш**-бу кишилар фаолиятини руҳий йўллар билан мақсадга мувофиқ йўналтиришдир. У муаъян эҳтиёжни қондириш билан боғлиқ. Эҳтиёж эса сабабларда намоён бўлади.

**Инсон тирик жон сифатида овқат ейиш, ухлаш, дам олиб ўз кучини тиклаш, ўзини иссиқ-совуқдан асраш эҳтиёжларига эга. Мазкур эҳтиёжлар моддий шаклда-кийим-кечак, озиқ-овқат, турар жой ва бошқалар шаклида ифода этилади.**

Инсоннинг моддий эҳтиёжлари билан бирга социал-ижтимоий эҳтиёжлари ҳам борки, буларга билим олиш, маданий савияни ошириш, малака, маҳоратга эга бўлиш ва соғлом ҳаёт кечириб, узоқ умр кўриш киради. Айтилган эҳтиёжлар моддий шаклга эга бўлмаган ҳар хил хизматлар кўрсатиш орқали қондирилади. Умуман:

Эҳтиёж одамларни ҳаракатга интиштирувчи, кўзғатувчи мотивдир.

Эҳтиёж қатъиян табақалашган бўлади. Яъни у кишиларнинг одати, диди ва руҳиятига, ёши ва жинсига, оилавий аҳволи ва миллатига, меҳнат ва яшаш шароитларига ҳам боғлиқ.

Масалан, мактаб ўқувчиси билан олимнинг, ёш йигит билан пенсионер чолнинг, деҳқон билан шахтёрнинг эҳтиёжи бир хил эмас. Ҳатто кишиларнинг жисмоний тузилиши ҳам эҳтиёжларда фарқларни ҳосил қилади. Айтайлик, гавдаси йирик, девқомат кишининг эҳтиёжи билан жуссаси кичик кишининг эҳтиёжи бир эмас.

Энг муҳими-хилма-хил эҳтиёжни қондириш учун хилма-хил фаолият ва уни мувофиқлаштирувчи бошқарув талаб қилинади. Эҳтиёж орқали кишиларни мотивлаштириш жарёнини қуйидаги схемада ифодалаш мумкин.

---

<sup>6</sup> Русча-ўзбекча луғат. Т., “ЎзФА нашриёти”, 1953, 111-бет



**Схема. Эҳтиёж ва у орқали кишиларни мотивлаштиришни ифодаловчи модел.**

Кўриб турибмизки мотивация жараёни қандайдир (билиб ёки билмай орзу қилинаётган) эҳтиёжга бўлган етишмовчиликдан ёки қониқишнинг етарли ёхуд умуман йўқлигидан бошланади. Сўнгра шу қониқишга эришиш учун мақсад сари ҳаракат қилинади. Эҳтиёжнинг қондирилиш даражаси кишини келажак сари интилишини белгилаб беради. Агар у муайян нарсадан қониқиш ҳосил қилса, у ҳолда кейинги мотив уни бошқа юқорироқ эҳтиёжга рағбатлантиради.

Эҳтиёж чексиз ва турли тумандир. Уни қуйидаги белгилар бўйича гуруҳлаш мумкин.

**Эҳтиёжлар ва уларнинг турлари**

Ўрнига қараб

**1. Бирламчи (қуйи) эҳтиёжлар**

физиологик эҳтиёжлар, яъни:

- озиқ-овқат
- кийим-кечак
- уй-жойларга бўлган эҳтиёжлар

\*хавсизликка ва социал ҳимояга бўлган эҳтиёжлар

**2. Юқори даражадаги эҳтиёжлар:**

социал эҳтиёжлар, яъни:

- ҳурматга
- муҳаббатга
- эътиқодга ва ҳоказоларга бўлган эҳтиёжлар
  - маърифат ва маънавиятга бўлган эҳтиёжлар
  - ўзликни англашга бўлган эҳтиёжлар.

Табақаланишига қараб

- миллати
- тарихи
- географик жойланиши
- жинси ва ёши
- социал мавқеи бўйича эҳтиёжлар.

Тарихийлигига қараб

- ўтқинчи
- ҳозирги
- бўлғуси эҳтиёжлар.

Қониқиш ва даражасига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• тўла қониқтирган</li> <li>• қисман қониқтирган</li> <li>• умуман қониқтирмаган эҳтиёжлар.</li> </ul>
Тарқалиш даражасига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• географик: умумий, регионал</li> <li>• социал: даромад бўйича табақаланиш: умумий, социал гуруҳ.</li> </ul>
Пайдо бўлишига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• асосий</li> <li>• иккиламчи</li> <li>• *эгри, билвосита эҳтиёжлар.</li> </ul>
Қайталанишига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• бир марталик бўлган</li> <li>• вақт-вақти билан, даврий, такрорланиб турадиган</li> <li>• доимий бўлган эҳтиёжлар.</li> </ul>
Қўлланилишига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• фақат бир соҳа</li> <li>• бир неча соҳа</li> <li>• барча соҳага зарур бўлган эҳтиёжлар.</li> </ul>
Жамиятнинг муносабатига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• салбий</li> <li>• нейтрал, турғун</li> <li>• ижобий эҳтиёжлар.</li> </ul>
Истеъмол қилиш усулига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• якка</li> <li>• гуруҳ</li> <li>• ижтимоий истеъмолга мўлжалланган эҳтиёжлар</li> </ul>
Ёши ва даромад даражасига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• эластиклиги бўш бўлган эҳтиёжлар</li> <li>• эластиклиги юқори бўлган эҳтиёжлар (юқори даражадаги эҳтиёжлар)</li> </ul>
Алоҳида шахс гуруҳлаш мумкин.	ва жамият нуқтаи назаридан эҳтиёжларни қуйидагича

## Эҳтиёжлар рўйхати

№	Шахс учун	№	Жамият учун
1.	<b>Асосий эҳтиёжлар</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• озиқ-овқат, кийим-кечак ва уй-жойга</li> <li>• дам олиш ва соғлиқга</li> </ul>	1.	<b>Асосий эҳтиёжлар:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• меҳнатга</li> <li>• хавфсизликка</li> <li>• қўшимча маҳсулотга</li> <li>• бошқаришга</li> </ul>
2.	<b>Социал эҳтиёжлар</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ижодий меҳнатга</li> <li>• оила ва муҳаббатга</li> <li>• билим ва ахборотга</li> <li>• тоат ибодатга, жасоратга</li> <li>• зурриётни давом эттиришга</li> <li>• тартиб ва барқарорликка</li> <li>• бўш вақт ва дам олишга</li> <li>• ўзликни англашга</li> </ul>	2.	<b>Социал эҳтиёжлар</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• барқарорликка</li> <li>• ишончга</li> <li>• мустақил тараққиётга</li> </ul>
3.	<b>Рағбат ва талаблар</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• моддий</li> <li>• социал</li> <li>• эстетик</li> </ul>	3.	<b>Рағбат ва талаблар</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• замонавий ишлаб чиқаришга</li> <li>• маънавий-маърифий тараққиётга</li> <li>• раҳм шавқатга</li> </ul>

Жаҳон амалиётида мотивация воситасида унумли меҳнатга чорлашнинг турли назариялари мавжуд. Булар жумласига:

- ”Х”(икс) ва “У”(игрек) назарияси
- кутиш назарияси
- боисий(гигиеник) тозаланиш назарияси
- адолатлилик (ҳаққонийлик) назарияси
- эҳтиёжлар устунлиги назарияси.

**Эҳтиёжлар устунлиги назарияси негизида кишилар эҳтиёжлари ва қизиқишлари орқали уларнинг меҳнатларини мотивлаштириш ғояси ётади. Буни қуйидаги схемадан кўриш мумкин.**

1-раҳбар бўйсинувчиларга эҳтиёж ва қизиқишларни четлаб таъсир кўрсатади (бу ерда қарорларнинг бажарилиши ҳеч кимни қизиқтирмайди).

2-бўйсинувчиларга фақат раҳбарнинг эҳтиёжи ва қизиқишини инобатга олинган ҳолда таъсир ўтказилади (бу ерда қарорларнинг бажарилиши фақат раҳбарнинг манфаатини кўзлайди)

3-бошқариш ўзаро таъсир остида амалга оширилади. Бу ерда қарорнинг бажарилишига ҳар иккала томон манфаатдор.

4-таъсир қилиш фақат бўйсинувчиларнинг эҳтиёжи ва қизиқишига асосланади.

1,2 ва 4 ёндошувлар раҳбар билан бўйсинувчилар ўртасида қарши ҳаракатга олиб келади. Натижада раҳбар ва жамоа, раҳбар ва айрим

бўйсинувчилар эҳтиёжлари ўртасида но мувофиқликнинг пайдо бўлишига сабаб бўлади. Шу сабабли раҳбар мотивлаштиришни фақат эҳтиёж ва қизиқишлар ёрдамида амалга ошириши лозим.

**Эҳтиёжлар устунлиги** назарияси ҳам раҳбарлардан бошқаришни фақат эҳтиёж ва қизиқишлар воситасида, яъни 3-ёндошув орқали амалга оширишни талаб қилади. Чунки бошқа (1,2 ва 4) ёндошувлар қарши ҳаракат бўлиб, ходимлар ва жамоа билан раҳбарият ўртасида ихтилофларга олиб келиши мумкин.



## 7.2. Мотивлаштириш моделлари ва стратегиялари

Мотивлаштириш назариясига асосланиб унинг турли моделлари ишлаб чиқилган ва амалиётда қўлланиб келинмоқда. Уларнинг асосийлари қўйидагилардир:

- оқилона (рационал) модел;
- инсоний муносабатларни мотивлаштириш модели;
- комплекс мотивлаштириш модели.

Оқилона (рационал) модел қўйидаги схемага эга.

Бу ерда кишиларни мотивлаштириш учун молиявий дастак мукофот ва жазо қўлланилади. Бу “**ширин кулча**” ва “**қамчи**” тактикасидир. Баъзи ҳолларда бундай ёндошиш тўғри бўлар, аммо унинг самараси жуда қисқа бўлади. Бошқа ҳолларда эса у кишилар ўртасидаги муносабатга путур етказиб ўзоқ муддатга зарар етказиши мумкин.

**Инсоний муносабатларни мотивлаштириш модели** қўйидаги схемага эга.

Бу моделнинг муаллифи америкалик рухшунос Эмирсон Майо бўлиб, унинг негизида қўйидаги ғоя ётади:

**Ички омиллар:** шухрат топиш, ижрони яхшилаш ва социал эҳтиёжларни қондириш ишдан қониқишга олиб келади. Ишдан қониқиш эса меҳнат унумдорлигини оширади. Бундай ёндошув энг муҳим ташқи омилни, яъни иш ҳақини инobatга олмайди. Гуёки “мамнун (эҳтиёжи қондирилган) киши - бу унумли (самарали ишлайдиган) киши эмиш. Бундай ўйлаш, албатта, нотўғри ва соддаликдир.

**Ўз-ўзини мукамаллаштиришни** мотивлаштириш модели қўйидаги схемага эга.

Бу модел Маслоу ва Хецберг ёндошувларига асосланган бўлиб, узок муддатли мотивацияни таъминловчи омиллар сифатида нафақат ички омиллар, шунингдек ташқи омиллар ҳам муҳим деб қаралади.

Мотивлаштириш стратегиясини танлашда учта ёндошув мавжуд:

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

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

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

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

Мотивлаштиришнинг қўйидаги усуллари қўлланилади:

- пулни рағбатлантириш ва мукофотлаш сифатида ишлатиш;
- жазолаш;
- рақобатни кучайтириш;
- иш орқали мотивлаштириш;
- ютуқни тан олиш ва тақдирлаш;
- ходимларни ўқитиш ва юксалтириш;
- салбий таъсирни чеклаш ва меъёрлаш;
- гуруҳ меҳнатини мукофатлаш ва рағбатлантириш;
- ходимларни бошқариш ишларига жалб этиш ва ҳ.к.

**Қайд қилинган усуллар моҳияти мотивлаштиришда турличадир.**

### 7.3. Мотивлаштириш назариялари

Америкалик рухшунос Абрахам Иаслоу XX асрнинг 40-йилларида ўзининг эҳтиёжлар устунлиги назариясини яратиб, кишилар ўз мотивлари жараёнида эҳтиёж ва қизиқишнинг 5 турига таянадилар деди.

Биринчи ўриндаги эҳтиёжлар - бу базис эҳтиёжлар, яъни, яшашни таъминлаш учун зарур бўлган эҳтиёжлар. А.Маслоунинг фикрича, инсон энг аввало ана шу базис эҳтиёжларини қондириш учун ишлайди. базис эҳтиёжлар, яъни озиқ-овқатга, кийим-кечакка, уй-жойга, уйқуга бўлган эҳтиёж қондирилган, бошқа даражадаги эҳтиёжлар ҳам аста-секин аҳамият касб этиб боради.

Масалан, хавфсизликка, яъни тинчлик, тартиб, ҳимояга бўлган эҳтиёж ҳам бирламчи босқичдаги эҳтиёжнинг янги даражасидаги заруриятдир. Бирон ижтимоий гуруҳда бўлиш, бошқа кишилар билан алоқага киришиш эҳтиёжи иерархиянинг учунчи бўғинига киради. Бу гуруҳдаги эҳтиёжларни социал эҳтиёжлар деб ҳам юритилади.

Ҳурматга бўлган эҳтиёж эҳтиёжлар пирамидасининг тўртинчи бўғинини ташкил қилади. Бу эҳтиёжлар кишининг бошқалар томонидан тан олиншига бўлган эҳтиёж, яъни мавқе, нуфуз, шон-шухрат, муваффақият, диққат-эътибор. Ўзлигини исботлаш эҳтиёжи, яъни Маслоу иерархиясидаги энг юқори даража яширин имкониятларнинг ҳақиқатга айланиши, нимага эришиш мумкин бўлса шунга эришиш. Бу эҳтиёжлар шахснинг ўсишида ўз аксини топади.

А.Маслоу, одамлар- бу қонмаган эҳтиёжларини қондиришга интилуви “очкўз махлуқ” лардир, деган эди.

Бирламчи эҳтиёжлар қондирилгач бошқа заруриятлар кишиларни юқори даражадаги эҳтиёжларга қараб ҳаракат қилишга мажбур қилади. Хўш, бу эҳтиёжларни қондириш учун раҳбар қандай усул ва ёндошувларни қўллаши керак. Шуларнинг айримларини қуйидаги жадвалда келтирамиз.

## Юқори даражадаги эҳтиёжларни қондириш усуллари

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| Социал эҳтиёжлар                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ходимларга шундай иш берингки, улар бир бири билан алоқада бўлиш имкони бўлсин</li> <li>• иш жойларида бирдамлик руҳи, муштараклик туйғусини яратинг</li> <li>• бўйсинувчилар билан даврий кенгашларни ўтказиб туринг.</li> <li>• но формал гуруҳларни “тинчитиш”га ҳаркат қилманг, агар у корхона мавқеига путур етказмаса</li> <li>• ходимларга корхона доирасидан ташқарига ҳам социал фаоллик қилишга имкон беринг</li> </ul> |
| Ҳурматга бўлган эҳтиёж               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• бўйсинувчиларга мазмунлироқ ишни таклиф қилинг</li> <li>• ходимларнинг эришган ютуқлари билан акс алоқани таъминланг</li> <li>• ходимлар ютуқларини юқори баҳоланг ва рағбатлантиринг</li> <li>• ходимларни мақсадни аниқлашга ва қарор қабул қилишга таклиф қилинг</li> <li>• бўйсинувчиларга ваколат ва ҳуқуқ беринг.</li> <li>• бўйсинувчиларни амал пила поялари сари кўтаринг.</li> </ul>                                    |
| Ўзлигини исботлашга бўлган эҳтиёжлар | <ul style="list-style-type: none"> <li>• бўйсинувчиларнинг ўз имкониятларидан тўлиқ фойдаланиши учун уларнинг ўқишига шароит яратиб беринг</li> <li>• бўйсинувчиларга муркааб ва муҳим иш беринг, токи улар бутун вужудини бериб ишласин.</li> <li>• бўйсинувчиларнинг ташаббусини ривожлан-тиринг ва рағбатлантиринг.</li> </ul>  |

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

Фредерик Герцбергнинг мотивация назарияси боисий тозаланиш (мотивационная гигиена) деб юритилиб, унинг асосида қониқиш келтирувчи меҳнат руҳий соғлом бўлишга ҳам ҳамкорлик кўрсатади деган фикр ётади. У қуйидаги икки гуруҳ омилларга эътиборни қаратади.

### Ишдан қониқиш омиллари

№	Боисий омиллар (қониқмаслик манбалари)	№	Мотивация (юқори қониқтириш манбалари)
1	2	3	4
1.	Корхона ва маъмурият сиёсати	1.	Ютуқларга эришиш
2.	Меҳнат шароити	2.	Хизмат пила поялари бўйича кўтарилиш
3.	Иш ҳақи	3.	Юқори масъулият
4.	Ишчилар билан ўзаро маносабат	4.	Натижани тан олиш ва қўллаб-қувватлаш
5.	Меҳнат хавфсизлиги	5.	Ижодий ва хизмат доирасида ўсиш имконияти
6.	интизомини назорат қилиш даражаси		

**Биринчи гуруҳ** омиллар “гигиеник омиллар” деб аталади. Агар иш жойи ифлос, қоронғи, кўримсиз бўлса бу меҳнатга интилишни сусайтиради. Аксинча иш жойи тоза, эргонометрик нуқтаи назардан бенуқсон бўлса, меҳнатга аниқ йўналтирилган мотивлар пайдо бўлади. Бу ерда пул масаласи ҳам муҳимдир. Аммо пулга инсон кадр-қимматининг ўлчови сифатида қараш ҳам хавфлидир. Агар пулга интилиш инсонни бутунлай эгаллаб олса, у кўпайишга мойиллик туғдириб, уни бошқаларга нисбатан буюклигини исботлашга олиб келади. Натижада кишилардан ва жамоадан ажраб қолади.

Герцберг назарияси Маслоу назариясига зид эмас, биланс уни тўлдиради.

**Кутиш назарияси** америкалик руҳшунос В.Врум томонидан 1964 йилда ишлаб чиқилган. Унинг моҳияти шундаки, мотивация нафақат эҳтиёжни қониқтиришга, шунингдек мақсадга эришиш учун танланган ҳоҳишга ҳам боғлиқ. Кутиш назариясида 3 та муҳим омилнинг ўзаро муносабати асосий ўринни тутади:

- меҳнат харажатлари (МХ) билан натижа (Н) ўртасидаги фарқни кутиш (МХ-Н);
- натижа(Н) билан рағбатлантириш (Р) ўртасидаги фарқни кутиш (Н-Р);
- рағбатлантириш қиймати (Қ), яъни қониқишнинг ёки қониқмасликнинг нисбий кўрсаткичи.

**Ҳар учала омил ўртасидаги боғланишни кўйидагича ифодалаш мумкин:**

Мотивация (М) = (МХ-Н) (Н-Р) Қ.

Кутилган нарса қанчалик қониқишга олиб келса, шунчалик мотивация кучли бўлади. Бу деган сўз-эҳтиёж тушунчасидан ташқари раҳбар мураккаб, қийин ишга астойдил ишлаганга яхши ҳақ тўланадиган ва рағбатланадиган аниқ кутиш вазиятларини яратиш керак. Кутиш назариясининг моҳияти ҳам шуни тақоза этади.

**Адолатлилик назариясига** биноан кишилар ўзлари эришган рағбат даражасини шу тизимда банд бўлган бошқа кишилар эришган рағбат даражаси билан қиёсий таққослайди, яъни:

$$\frac{\text{Индивидуал даромад}}{\text{Индивидуал харажат}} = \frac{\text{Бошқа шахс даромади}}{\text{Бошқа шахс харажати}}$$

Дж.Адамс фикрича харажат таркибида нафақат ходимнинг мазкур ишни бажаришга сарфлаган меҳнати, шу билан бирга унинг шу корхонада ишлаган иш стажи, малака даражаси, ёши, социал мавқеи кабилар ҳам инобатга олинади.

Агар барча баҳолашлар ва таққослашлар натижасида адолатсизликка йўл қўйилмаганлиги маълум бўлса, у ҳолда мотивация омиллари ижобий томонга ишлайди. Ўзгаларга қандай ёндошилган бўлса унга ҳам худди шундай ёндошилган бўлса, у ҳолда ходим кучига куч қўшиб меҳнат қилади ва аксинча. Яъни агар ходим бу ерда адолатсизликка йўл қўйилганини сезса, яъни

рағбатлантиришда тенгсизлик бўлган бўлса, у ҳолда корхонада асаббузарлик ҳолати вужудга келиб ихтилофларнинг содир бўлишга сабаб бўлади. Адолат тарозиси бузилган бўлади.

Кимки қўлидан келадигандан ортиқчасига интилса, у адолатдан маҳрумдир.

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

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

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

**У(игрек) назариясида** кишиларга ишониб, қобилиятларини ривожлантириб, улар ўзларининг фойдалилиги ва муҳимликларини ҳис қилишса, ишдан қониқиш ҳосил қилишса, шундагина корхонага катта фойда келтириш мумкин дейилади. Бу назария ходимнинг ўз меҳнатидан қониқиш ҳосил қилишига ҳамкорлик кўрсатувчи:

- хизматларнинг тан олинishi;
- хизматдаги ўсиши;
- малакасининг ошиши;
- масъулиятнинг юқорилиги каби омилларни мотивацияга даъват этувчи омиллар деб талқин қилади.

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

Умуман раҳбар олдида қўйидаги икки мақсад туриши керак:

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

Мотивациянинг ана шундай восита (регулятор)ларини қўйидаги жадвалда келтирамиз.

## Мотивация регуляторлари

Ишчи кучи	<ul style="list-style-type: none"><li>• ихчам иш жойи</li><li>• шовқиннинг паст бўлиши</li><li>• эргономика, дизайн ҳолати</li><li>• тоза, озодалик даражаси</li><li>• ошхонанинг мавжудлиги ва ҳ.к.</li></ul>
Рағбатлантириш	<ul style="list-style-type: none"><li>• яхши иш ҳақи</li><li>• меҳнатига яраша адолатли рағбатлантириш</li><li>• мукофот, дивидендларни бериб туриш</li><li>• социал шароитларни яратиш (уй-жой, боғча, тиббий хизмат, текин овқатланиш, спорт ва маданий ҳордик)</li></ul>
Хавфсизлик	<ul style="list-style-type: none"><li>• корхонага зарурлигини ҳис этиш;</li><li>• ҳурмат, касбдошлар ва раҳбарлар томонидан тан олиниши</li><li>• жамоага бўлган яхши муносабат*</li></ul>
Шахсий ўсиш, юксалиш	<ul style="list-style-type: none"><li>• ўқиш учун имконият;</li><li>• амалга кўтарилиш имконияти;</li><li>• масъуллиқ ва таъсир кучининг ўсиши;</li><li>• ташаббус, ўзини кўрсатиш ва синаш имконияти.</li></ul>
Дахлдорлик ҳиси	<ul style="list-style-type: none"><li>• ишининг фойдалигини ҳис этиш</li><li>• корхона фаолияти, режалари ва истиқболи ҳақида ахборотларга эгаллигини;</li><li>• раҳбарият томонидан ходимлар фикрини ҳисобга олиши;</li><li>• ҳамкорликда қарорнинг қабул қилиниши.</li></ul>
Қизиқиш ва ундаш	<ul style="list-style-type: none"><li>• мароқли, қизик, завқли иш</li><li>• маҳоратни ўстиришни талаб қилувчи мураккаб иш</li><li>• юксалувчи масъулият</li><li>• рақобатга чорловчи самара</li><li>• мароқли ва мураккаб мақсад</li></ul>

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

Умуман меҳнат натижаларини рағбатлантиришда мотивациянинг қуйидаги иқтисодий ва ноиқтисодий усуллари қўланилади.

### Мотивациянинг иқтисодий ва ноиқтисодий омиллари

Иқтисодий мотивлар	Ноиқтисодий (ташкилий ва маънавий) омиллар		
	Мақсадли мотивлар	Меҳнатни бойитиш мотивлари	Дахлдорликни ошириш омиллари.
1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• иш ҳақи</li> <li>• тадбиркорлик фойдаси</li> <li>• турли имтиёз ва мукофотлар бериш ёки</li> <li>• жарима</li> <li>• мукофотдан маҳрум этиш ва ҳ.к.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ходимлар олдига улар фаолиятини юксалтирувчи аниқ ва равшан мақсадларни қўйиш</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ходимларнинг иш фаолияти доирасини кенгайтириш</li> <li>• ходимлар меҳнатини бойитиш;</li> <li>• мураккаб иш бериш;</li> <li>• янада юқорироқ босқичдаги иш бериш ва ҳ.к.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Социал масалаларни ечишда ходимларга ҳал қилувчи овоз бериш</li> <li>• қарорларни қабул қилишда ходимларни жалб қилиш</li> <li>• ходимларга масъулият юклаш ва ваколат бериш ва ҳ.к.</li> </ul>

Мотивация-бу фақат мукофотларни тарқатиш эмас. Ўз хизмат вазифаларини бажара олмаган ёки меҳнат интизомини бузган ходимларни адолатли жазолаш ҳам уларни ўз фаолиятларини яхшилашга ундайди.

Қўйида немис олимлари В. Зигерт ва Л. Лангларнинг меҳнатни ташкил қилиш ва уни мотивлаштириш бўйича таклифларини келтирамиз:

- ҳар бир ҳаракат, айниқса мазкур ҳаракатни бажарилишини талаб қилувчининг ҳаракати обдон ўйланган бўлиши керак;
- кишилар меҳнатидан завқ олиши керак, иши учун жавоб бериши лозим, натижа учун бирга кураши даркор;
- ҳар бир киши ўз иш жойида ўзини нимага қодир эканлигини кўрсатгиси келади;
- кишиларнинг ўз ишларини такомиллаштириш тўғрисидаги фикрларини билиш лозим;
- кишиларни ўзлигини англашга имкон бериш керак;
- мақсадга эришишга ўз дахлдорлигини ҳис этган ходим янада кўпроқ куч билан ишлашга, ўзини кўрсатишга ҳаракат қилади;
- яхши ишлайдиган кишилар ҳам моддий ҳам маънавий томондан тан олиншига ҳақлидирлар;
- ҳар бир ходимга барча ахборотларга кира олиш ҳуқуқи бўлиши керак, бунинг устига тез бўлиши муҳимдир;
- ходимларнинг иш фаолияти йўналишини ўзгартириш тўғрисидаги қарор уларнинг иштрокида, уларнинг тажрибаси, билимига асосланган ҳолда қабул қилиниши керак;
- ўз ўзини назорат бўлиши керак;
- иш жараёнида ходимлар янги билимларни ола олиши лозим;



- ходимлардан сувини сиқиб чиқариш эмас, балки уларнинг ташаббусларини қўллаб қувватлаш даркор;
- ходимлар ўз меҳнатларининг сифати тўғрисида ахборотга эга бўлишлари лозим;
- ҳар бир ходим ўз ўзига имконият борича хўжайин, бошлиқ бўлиши керак;
- ҳар бир киши муваффақиятга интилади.

#### 4. Мотивлаштириш юзасидан раҳбарга маслаҳатлар

Америкалик менежерлар ходимларнинг ташаббусини доимо рағбатлантириб туриш мақсадида қўйидаги 100 маслаҳатни беради.<sup>7</sup>

1. Янгиликлар қўллаб-қувватланиб, рағбатлантириб бориладиган вазият яратиш учун масъулиятни ўз юстингизга олинг. Қўл остингиздагилар Сизни нечоғлиқ қўллаб-қувватлашмасин, Сиз ўзингизнинг ишончингиз ва ташаббусни рағбатлантиришдан манфаатдорлигингизни ифода қилган тақдирдагина уларнинг намоён бўла бошлайди.
2. Топқир бўлинг. Меҳнатни доим ташкил этишининг янги шаклларини изланг ва ходимлар ўртасида ўззаро ижодий ишларни авж олдиришга ҳаракат қилинг.
3. Ташкилий ишлар маданиятига, ташаббусни бўғиб, чеклаб қўядиган одатдаги расм қоидаларга ўз диққатингизни жалб қилинг.
4. Ижодий вазият ўз-ўзидан юзага келмаслигини эсда тутинг. Бунинг учун сиз тегишли замин яратишингиз лозим.
5. Қўл остингиздаги кишилар ўз фикрлари ва билган нарсалари тўғрисида бир-бири билан, сиз билан ўртоқлашишни истайдиган бўлишлари учун очиқ кўнгиллилик ва эркинлик вазиятини яратинг. Бошлиқлар билан бўйсинувчи кишилар ўртасида бўладиган тафовутни бўрттириб кўрсатадиган бўлсангиз, яккаланиб қоласиз.
6. Бошқаришнинг ўз умрини яшаб бўлган эски услубидан воз кечинг. Майда-чуйда нарсаларга ҳам оталик қилаверманг.
7. Бефарқлик ва ҳатто қаршиликка ҳам дуч келиб қолишингиз мумкинки, бэунга тайёр турунг. Ишнинг фойдаси учун ижодий ташаббус кераклигини изчиллик билан тушунтириб бориш йўли билан буларни аста-секин енгиб ўтиш мумкин.
8. Янги вазифаларни аниқ-равшан, тушунарли ва яққол қилиб таърифлаб беринг. Уларнинг қандай адо этилаётганлигини доимо назорат қилиб боринг.
9. Ижодий равишда ёндошишни талабқиладиган вазифаларни алоҳида кўрсатиб ўтинг.
10. Қимматли ресурсларни, одамларнинг вақти ва куч-қувватларини сарфлайдиган, лекин бизнесингизнинг ривожланишига ёрдам бермайдиган эски маҳсулотлар, хизматлар, чора-тадбирлардан воз кечинг.
11. Вақт ва ресурсларни янгиликларни жорий этиш талабларига мос равишда тақсимланг.

<sup>7</sup> Самыгин С., Столяренко Л. Менеджмент персонала. Ростов на Дону. “Феникс”, 1997, стр.168-175

12. Ўз кўл остингиздаги ходимларни янги ғоялар ва илғор тажрибани кўпроқ татбиқ этадиган бўлишига ўргатиб боринг.
13. Ўз ходимларингизнинг шахсий хусусиятларини билиб олинг ва ҳисобга оладиган бўлинг. Ҳар бир кишининг қобилиятларини алоҳида баҳоланг. Ходимга ўз соҳасининг эксперти деб муомила қилинг.
14. Мақсад ва вазифаларни шу тариқа шакллантирингки, токи улар мазкур ишларни бажаришда қатнашадиган ходимларнинг шахсий манфаатларига имкони борича кўпроқмос келадиган бўлсин.
15. Ходимнинг ўз қадрини билишига ва олдинга қўйилган вазифани уйдлашга бўлган истагини қўллаб-қувватлаб боринг.
16. Ходимларнинг ўз шахсий фазилатлари ва билимларини намоён қилишлари учун ҳамма имкониятларни яратиб беринг. Киши нечоғлик кўпроқ билимдон бўлса, меҳнатга рағбати, ўзига ишонч билан қараб мустақил ишлай олиши, меҳнатининг қадри шунча юқори бўлади.
17. Ходимларнинг касбий манфаатлари доирасидан четга чиқмайдиган лойиҳаларни афзал билинг.
18. Ходимларингизга шундай ишни топширингки, токи бу ишни бажариш ўша ходимларда шахсий қаноат ҳиссини ҳосил қилсин. Бусиз улар ишга чинакам қизиқиш билдирмайдилар.
19. Ташаббускор ижрочиларга улар худди аввалги сафарбгидек яхши рағбатлантирилади деб қафолат беринг.
20. Кўл остингиздаги кишилар янги вазифани ўз касб маҳоратларини синов усули деб билишлари учун уларга ёрдам беринг. Бу нарса уларни ишга қизиқтиради ва қийинчиликларни енгиб ўтишда ёрдам беради.
21. Ижодий фаоллик кўрсатадиган ходимларгина мансаби ортишига умид қила олади деб ҳаммани ишонтиринг.
22. Плюрализмни қўллаб-қувватланг. Танлаб олган иш услубингиз энг яхши услуб деб ўйланманг.
23. Плюрализмни қўллаб-қувватланг. Танлаб олган иш услубингиз энг яхши услуб деб ўйланманг.
24. Билиб олингки, бошчилик қилиб боришнинг табиатан ҳар хил одатларга бир хилда мос тушадиган усули, бошқаришнинг универсал, усули йўқ. Яхши бошлиқ – керак пайтда юбошқаришнинг ё либерал ёки демократик усули ёки авторитар усулини танлаб оладиган яхшигина психолог кишидир.
25. Муаммоларни ижодий йўл билан ҳал этиш учун меҳнат ресурслари ва моддий ресурслардан фойдаланишнинг мумкин қадар кўпроқ усулларини қўлланг.
26. Жами куч-ғайратни пировард натижага эришишга қаратинг.
27. Вазифани бошқа ходимлар билан биргаликда белгилаб олинг. Бу нарса уни бажаришнинг энг яхши дастурини ишлаб чиқишга ёрдам беради.
28. Муаммони ҳал қилишнинг ўзига хос усули топилмагунча унинг устида қайта-қайта бош қотириш холларини рағбатлантириб боринг.
29. Юксак, лекин оқилона иш андозаларини белгиланг. Аммо энг олижаноб мақсадлар ҳам ташкилотнинг техник ва молиявий имкониятлари доирасидан ташқарига чиқмайдиган бўлиши лозимлигини ёдда тутинг.

30. Иш сифатига қўйиладиган талаблар унинг барча босқичларига сингиб кетадиган бўлишига эришинг.
31. Меҳнат интизомига риоя этилишини назорат қилиб бормасдан илож йўқ, лекин меҳнат интизоми ҳар бир ходимнинг масъулиятни сезиши ва уни интизомга ўргатиб борадиган бўлиши керак.
32. Турли ходимлар ўзларининг ижодий қобилиятларига қандай баҳо бериши ва шу қобилиятларини уларнинг ҳар бири қай тариха намоён қилмоқчи эканликларини уйлаб кўринг. Ҳар бир ташкилотда ташаббуускорр, ишбилармон одамлар бўла ди. Шуларнинг орасидан ўзига хос ечимларни қидириб топишда ёрдам бера оладиган “онгли командалар” тузинг.
33. Ижод қилишга табиатан лаёқатли кишиларни изланг, қўллаб-қувватланг ва рағбатлантириб боринг.
34. Вазифани аниқ-равшан қилиб ўртага қўйинг ва кутиладиган натижани тахминан тасвирлаб беринг. Ишнинг биринчи галдаги йўналишини белгилаб беринг. Ҳоя муаллифларини шу ҳояни амалга оширишга доир ишга жалб этинг.  
Бой тажрибага эга бўлган, ҳоялар бериб тура оладиган ёки қандай бўлмасин бирор муаммони ўзига хос услубда тасаввур эта оладиган бошқа мутахассисларни ҳам ишга жалб этинг.
35. Раҳбарликни тўғридан-тўғри тазйиқ ўтказиш ва буюриш йўли билан эмас, балки ишонтириш ва билвосита рағбатлантириб бориш йўли билан амалга оширинг. Вазифанинг аниқ доираларини белгилаб бееринг ва уни адо этишнинг муқобил вариантларини бемалол қўлланиш учун имкон қолдириг.
36. Кишиларнинг кўпроқ фикр қилиб, ўйлаб кўришлари мумкин бўлиши учун муаммони энг бошиданок кенг қилиб таърифлаб беринг.
37. Ҳоя туғилиб, пиштиб етиладиган бўлиши учун етарлича вақт ажратинг.
38. Ходимнинг ўз ишида кўпроқ эркинлик билан ва мустақил бўлиб ишлаши учун имкон беринг. Жуда бўлмаганда ихтисослашиши керак бўлган соҳасини уларга белгилаб беринг ва қулай пайти келганда ҳар сафар бу соҳани кенгайтириб боринг.
39. “Авраллар” бўлишига ва ходимларни ниҳоятда шошилиш масалалар билан банд қилишга йўл қўймаслик учун ҳаракат қилинг, чунки бундай масалалар муқаррар равишда чиллаки ечимларга олиб боради.
40. Ишни шундай ташкил этингки, ижодий фаоллик кўрсатадиган кишилар тез-тез янги вазифалар олиб турмайдиган бўлсин. Ўйлаб кўриш учун уларга вақт зарур бўлади. Шу билан бирга уларга битта муаммо устида кўп вақт сарфлашга йўл қўйманг.
41. Ижодий фаоллик кўрсатадиган ходимларга ташкилий жиҳатдан қўлай шароитлар яратиб беринг ва уларни ҳаммадан муҳим бўлган мураккаб ишни бажарувчи ходимлар сифатида ҳар томондан рағбатлантириб туриг.
42. Қўл остингиздаги кишилар муаммони ижодий равишда ҳал қилишда ўзларига зарур ресурсларни, ахборотни ола билладиган, экспертлар фикрини била оладиган бўлиши тўғрисида қайғуринг.
43. Ишга доир ўйинларни рағбатлантириб боринг. Фикр қилиб, эркин

- мулоҳаза юритиш, ҳаёл суриш, тасаввур қилиш-ижодиётнинг асосидир.
44. Ҷояни бирдан инкор қилмасдан, балки олдин унинг оқилона маъносини қидириб кўришга ўзингизни ва бошқаларни ўргатиб боринг. Биринчи қарашда одам ғоянинг фаззилатларидан, одатда 10 фоизини пайқаб олади ва айна вақтда 90 фоизини назардан қочириб қўяди.
  45. Жамоода ўзаро ҳурмат ҳукм сурадиган ва рақиблик, гумонсираш, ишончсизлик имкони борича камроқ бўладиган вазият қарор топишини назорат қилиб боринг.
  46. Бош қотириб ўйлаб кўриш учун бир ёки бир неча киши алоҳида ўтириши мумкин бўлиши учун махсус хона ажратинг.
  47. Оқилона қилинадиган таваккални рағбатлантириб боринг. Бусиз янгиликлар яратиш ва уларни ҳаётга жориш этишни ҳаёлга ҳам келтириб бўлмайди.
  48. Бошқаларнинг хато ва камчиликларига катта сабру-тоқат билан қаранг.
  49. Ҳаддан ташқари қаттиқ жазо берманг. Жазонинг қаттиқлиги бериладиган рағбатдан кўра аксари бир неча баробар ортиқ бўлади. Шуниси ҳайрон қоларлики, баъъзан йўл қўйилган хато учун бериладиган жазо ҳеч нарса қилмай, бекор ўтирганлик учун бериладиган жазодан кўра ортиқроқ бўлади. Шу билан бирга киши бир марта қоқилса борми, ўзининг қобилиятларига ишончини йўқотиб қўйиши мумкин. Эришилган ютуқ ва муваффақиятлар учун рағбатлантиб боринг ва камчиликларни имкони борича сезмагандек бўлиб кетаверинг.
  50. Ўзига хос янги бир ғоя батамом барбод бўлса, бунинг учун азобланишдан кўрқиб одатини йўқотиб боринг.
  51. Ҷоя манзур бўлмаган ёки ишлаб чиқилмайдиган бўлса, бу гап унинг батамом барбод бўлганини билдирадиган гап эмаслигини тушуниб олишга ҳамиша имкон беринг. Қилинган хатти-ҳаракатларнинг ҳаммаси чиппака чикди деган гап ижод кишиси учун ҳаммадан ёмон.
  52. Хато қилишга йўл қўймаслик учун тиш-тирноғи билан ҳаракат қиладиган раҳбарлар кўпинча “бургага аччиқ қилиб кўрпани ҳам куйдиришади”. Ҷоянинг ўзига хос, янгилигига тан беринг. Дастлабки муносабат ҳамиша ижобий бўлиши керак. Шунинг учун ҳам янги ғояни кўриб чиқишда аввало унинг барча ижобий томонлари ва афзалликларини ўрганиб чиқиш ва шундан кейингина уни қай тариқа амалга оширса бўларкин ва бунда қандай қийинчиликлар туғиларкин деб ўйлаб кўриш керак.
  53. Қўл остингиздаги кишиларнинг “пуч” ҳаёлларини амалга оширишга уларга вақт-бевақт имкон бериб турунг ва бунда уларни бирдан танқид остига олманг.
  54. “Одам ишда хато қилиб, ўрганибборади” деган гапни эсда тутинг. Бундан фойдали сабоқлар чиқариб боринг.
  55. Одамлар билан гаплашганда ўзингизни хотиржам тутинг ва ҳайрихоҳлик кўрсатиб боринг.
  56. Ўз қўл остингиздаагиларга “қарши” эмаслигингизни, балки ҳамиша сиз “улар томонида” эканингизни ўз хатти-ҳаракатларингиз ва муносабатингиз билан доимо намоиш қилиб боринг.

57. Самимий ва ҳайрихоҳ бўлишга интилинг. Ўз тўғрингизда қўлингиз остидаги кишиларга қандай таасурот борлиги ва буни қандай қилиб яхшилаш мумкинлиги билан қизиқиб кўринг.
58. Қўл остингиздаги кишиларга уларнинг ўз кўнгилларидаги кўрқув ва ишончсизликни йўқотиб, анча мустақил равишда ишлайдиган бўлишига ёрдам беринг.
59. Ҳукмронликни тақсимлаш йўли билан уни кучайтиришга эришиб боринг. Жамоа бўлиб раҳбарлик қилиб бориш усуллари йўлаб топинг.
60. Ўзингизни шунчаки бошлиқ ва “хўжайин” эмас, балки ақлли, топқир одам дейдиган бўлишларига эришинг.
61. Ўз қўл остингиздаги кишиларга нисбатан очик кўнгиллик бўлинг ва уларнинг сизга нисбатан очик кўнгил бўлишлари усулини қидириб топинг. Садақа бериш ва мажбур қилиш йўли билан очик кўнгилликка эришиб бўлмайди. Очиккўнгиллик ўзаро ҳурмат-эътибор натижасидир, унга ҳар куни биргаликда ишлаб бориш йўли билангина эришиш мумкин.
62. Хушфёъл, ёқимтой ва ўзига талаббчон одам бўлинг, вазиятга қараб жиддийлик, очик кўнгиллик кўрсатинг. Ўз қўл остидаги кишиларнинг сўзларини диққат билан тингланг ва улар билан биргаликда чин кўнгилдан кулинг.
63. Қатъиятлик билан тажовузкорлик ўртасидаги тафовутнинг фарқига бориб турунг ва ўзингизни шунга яраша тутинг.
64. Қўл остингиздаги кишилар билан ташқаридан келадиган талаблар ва муаммолар ўртасида тўғондек бўлиб турунг.
65. Ходимларга уларнинг ўзлари қарор қабул қилишига имкон бериб қўйинг.
66. Қарорларни танлаш ва узоқ муддатли режаларни шакллантириш жараёнига ижодий равишда ишлайдиган фаол ходимларни мумкин қадар кўпроқ жалб этинг.
67. Ташкилот ичида ахборот билан алмашишни кенгайтириб боринг.
68. Ташаббусни чеклаб қўймасдан, балки рағбатлантириб, авж олдириб боринг.
69. Ходимлар ташкилотнинг мақсадлари ва шу кўнгли вазифаларини, шунингдек буларни бажаришда ўз шахсий ҳиссаларининг аҳамиятини ҳамиша тушуниб борадиган бўлишига эришинг.
70. Ижодий лисса ва ташаббус учун моддий ва маънавий рағбатлантириш усуллари такомиллаштириб, янгилаб боринг. Ҳокимлик қилиш, амалдор бўлиш орқасидан, катта бойликлар орқасидан қувиш баъзан жанжалкашлик, лаганбардорлик, писмиқлик сингари ярамас хулқларни уйғотади. Бу ижодкорлик вазиятини тагидан қўпоради.
71. Мансаблар поғонасидан кўтарилиб бориш тартибини шундай такомиллаштирингки, токи барча даражадаги ходимлар фақатгина ишда кўрсатган хизматлари учунгина юқори лавозимга кўтариладиган бўлсин.
72. Ходимларни рағбатлантириш тизимида ижодий фаоллик мезонини асосий мезонларнинг бири қилиб қўйинг.
73. Ижодиётда қозонган катта муффақиятлари учун ходимларга рағбатлантириш тариқасида дам олишга қўшимча вақт беринг.

74. Яхши иш учун шахсан ташаккур билдиринг, бунда бутун ходимлар гуруҳи ёки бўлимнинг қўшган ҳиссасини эмас, балки ходимнинг қўшган ҳиссасини алоҳида кўрсатиб ўтинг.
75. Қўлга киритилган муваффақиятларни ошкора ва кўрғазмали қилиб, масалан, ёрқин диаграмма-плакатлар шаклида намойиш этинг.
76. Ходимнинг кўрсатган алоҳида хизматлари учун ташкилотнинг энг юқори раҳбарлари томонидан топшириладиган ёрлиқ ёки ташаккурнома ташкил этинг.
77. Фаоллик билан ўзини кўрсатган ходим тўғрисида ўз корхонангиз газетаси саҳифаларида ёки ҳатто маҳаллий матбуотдан жой олишига эришинг.
78. Корхона ичидаги коммуникация тизимини ривожлантириб боринг.
79. Турдош фанларга оид муаммолар юзасидан ижодий равишда фикр юритадиган кишиларнинг мулоқотда бўлиши учун шарт-шароитлар яратиб беринг. Муаммога ҳар хил нуқтаи назардан қарайдиган ва турли мутахассисликларга эга бўлган ходимлар билан мажлис куриб туринг.
80. Умумий масалаларни одамлар биргаликда ва очикчасига муҳокама қила олиши учун бошқарув аппарати билан ишлаб чиқариш шпатагининг қўшма кенгашларини ўтказиб туринг.
81. Ишда хатоларга йўл қўйилган бўлса, уларни ўзингиз ёзиб олинг ва қандай қилиб бундай хатоларга йўлқўймаслик ёки уларни бартараф этиш тўғрисидаги мавзу юзасидан ўқув машғулотига ўхшаш бирор нарса тайёрланг.
82. Тажриба алмашув курслари ташкил этиб, ўз ходимларингизнинг малакасини ошириб боринг.
83. Одамларнинг эркинлик билан бемалол мулоқот қилиб боришлари учун имкон туғдириб беринг ва бунга кишиларни кўпроқ жалб этиб боринг.
84. Биринчи галда қандай имкониятларни ишга солиш кераклиги муҳокама қилинадиган учрашувлар ва шахсий суҳбатларни ўтказиб туринг ва бунда янгидан амалга ошириладиган аниқ ғоя тўғрисида албатта сўз очинг.
85. Бўлимлар орасидаги тўсиқлар ҳаракатчан ва осон енгиб ўтиладиган бўлиши керак. Бўлимлар ўртасида рақобат бўлишига йўл қўймайди.
86. Гарчи “бир бош яхши, иккитаси эса бундан ҳам яхши” ва жамоа ҳамкорлиги анча самарали бўлса-да, кўпчиликнинг фикрига қарама-қарши фикр юритаётган яқка кишининг ишига тўсқинлик қилманг.
87. Масалани ҳал қилишга қўшган ҳиссаси учун шахсан одамларнинг ўзига ташаккур билдириб, мукофотлар беринг.
88. Ҳоя ва фикрлар плюрализминини, уларнинг кимдан чиққанлигидан қатъий наазар, табрикланг ва қўллаб-қувватланг.
89. Ходимлар устидан тушган шикоятлар ёки норозиликлар тўғрисида ходимларни хабардор қилинг, шунда биргалашиб чора топса бўлади.
90. Жамоада ижодий вазият юзага келтириш масалалари билан бевосита шуғулланадиган психолог, социологларни, бошқарувчи мутахассисларни улар ташкилотингиздаги ходимлар билан махсус ўқув машғулоти ва ишга доир ўйинлар ўтказиб туришлари учун вақт-вақти билан таклиф қилиб туринг.

91. Раҳбарлик лавозимларига бошқаларнинг ижодий қобилиятлари ва ташаббусларини қўллаб-қувватлай оладиган кишиларни тайинланг.
92. Ўқув машғулотларига қатнашиш, махсус адабиётни ўқиб туриш ва ишга доир ўйинларда иштирок этиб бориш йўли билан ўзингизнинг ижодий қобилиятларингизни такомиллаштириб боринг.
93. Ходимларнинг бевосита ўз вазифаларидан ташқари анча кенг доирадаги масалаларга таалуқли фикрларни ҳам баён қилиш истакларини рағбатлантириб боринг.
94. Ташаббусни пайсалга солмай, аниқ-тайин ғояларга, таклифларга ва ишларга айлантириш учун шарт-шароитларни яратиб беринг. Қўлни ковуштириб кутиб ўтириш ярамайди.
95. Янгиликларни жорий этиш ғояларини ишлаб чиқиш ва амалга оширишнинг ташкилий механизмини яратинг.
96. Қўл остингиздаги кишиларнинг юқори раҳбариятга юбориладиган ташаббусини ўз тавсияномангиз билан қўллаб-қувватланг. Тескари алоқа бўлишини таъминланг.
97. Юқори ташкилотнинг раҳбарлари билан янги ечимларнинг муаллифлари ўртасида ўзига хос, ғайри расмий муносабатлар ўрнатилишини ҳар томонлама қўллаб-қувватланг ва бунга йўл очиб боринг.
98. Ташкилотга янги келган ходимлар, шунингдек унинг фахрийлари бўлмиш кишиларнинг кайфу-руҳияти билан қизиқиб туринг.
99. Тамоми ҳафсалам пир бўлди дебюрган ходимларда ишга бўлган қизиқишни қай тариқа янгидан уйғотса бўларкин деб ўйлаб кўринг.
100. Ижодий ташаббусни рағбатлантиришга кўшимча ишлатиладиган бир ҳийла деб қараманг, уни умуман бошқарувга оид сиёсатнинг авжралмас бир қисми деб ҳисобланг.

Демотивлаштириш-бу мотивлаштиришга тескари ҳаракат қилиш, имкони борча билинар-билмас ҳолда ходимларнинг ташаббусининг буғиш, улар билан ҳисоблашмаслик, уларни доимо кўрқув ва иккиланиш ҳолатида ўзини тутишга мажбур этиш каби номақбул ҳатти-ҳаракатлар мажмуасидир.

Бундай ҳаракатлар раҳбарнинг қуйидаги муносабатларида намоён бўлади.

1. Ўз қўл остингиздаги ходимга кўрсатмалар берар экангиз, шундай ноаниқ атамаларни ишлатингки, токи у Сизнинг нима истаётганингизни тахминан бўлса ҳам аниқлай олмайдиган бўлсин. Бирорта аниқ бир воқеа тўғрисида сўз очманг, бирорта аниқ мисол келтирманг. Ўз-ўзидан равшан бир нима тўғрисида гапирилаётгандек ва бироз зеҳни бор ҳар қандай одам ҳам гапнинг тагига етиб олишга шубҳа бўлмагандек қилиб кўрсатма беринг.
2. Уни шундай танқид қилингки, токи у йўл қўйган хоталарини тузатиш учун нималар қилиш кераклигини билмайдиган бўлсин.
3. Агар Сизнинг айтганларингиздан бирор нарсани тушунтириб беришни сўрайдиган бўлса, бунга кўнганингизни билдириб асло ажабланманг ва ўзингизни ҳаддан ташқари ҳайратланган қилиб кўрсатинг. Бу хилдаги оддий кўрсатмаларни тушунтириб беришни унинг ўзидан бошқа ҳеч ким, ҳеч қачон илтимос қилмаганини айтиб қўйинг. Мавжуд вазиятни бир қадар

- ойдинлаштириб берадиган мисоллардан нарсани жуда тез тушуниб оладиган бўлса, у ўзини анча дадил тутадиган бўлиб қолади.
4. Агар қўл остингиздаги ходим бир нарса ҳақида икки марта сўрайдиган бўлса, унинг саволига илгари жавоб берганингизни айтинг.
  5. Сиз нимани кузда тутаетганингизни у ҳамон тушунмаётган бўлса, Сиз ўзингизни жаҳлдан тийиб турганингизни намойиш қилиб кўрсатинг. Бу сафар унга энг оддий сўзлардан фойдаланиб, шу қадар секин ва батафсил йўл-йўриқ кўрсатинг.
  6. Унинг ишида танқид қилишга баҳона бўладиган нарса топа олсангиз, шу кишининг хатоси арзимас ва тузатиш осонлигига қарамай бу имкониятни қўлдан чиқарманг. Бундан ташқари Сиз уни ҳали у йўл қўймаган хатоларда айблашга уриниб кўришингиз мумкин.
  7. Унга батафсил йўл-йўриқ кўрсатиб бир нгечта вазифани берингу, аммо кутилатган мақсад ёки натижаларни нотайин қилиб қолдириг. У бошқа йўл билан тезроқ натижаларга эришиш мумкин деб имконият қила олмайди. Ўзингизни шундай тутингки, токи қўл остингиздаги киши қандай бўлмасин бирор ташаббус кўрсата олмасин.
  8. Қўл остингиздаги киши Сиз топширган вазифани бажараётган маҳалда ўз кўрсатмаларингизни дам-бадам ўзгартириб туриг. Баъзан, аниқса натижалар жуда кунгилдагидек бўлиб чиқарвермайдиган маҳалда, олдин берилган кўрсатмаларни инкор қилиш бу ўринда ёрдам бериши мумкин.
  9. Кўрсатмаларингизни бажариш жараёнида олдин кўзда тутилмаган масалалар келиб чмиқади, қўл остингиздаги киши яна Сизга мурожат қиладиган бўлсин. У ўша вазифани қандай уддалаш кераклигини билман деб айтган маҳалларда ҳам, унинг ўзи бирор қарор қабул қилишга ҳеч йўл қўйманг.
  10. Сизнинг бундай аралашувингизга у эътибор билдиради дейсизми? Ишнинг кўп нозик томонлари ва хусусиятлари борки, вақт етишмаётгани учун буларни мен тушунтириб беролмайман деб айтинг унга. Ахийри у гап баъзи тафсилотларни билмасликка эмас, балки ўзининг фаҳм-фаросати унга етарли эмаслигида эканлигини тушуниб олади албатта.
  11. Қўл остингиздаги кишингизни ишни ўзингиз берган кўрсатмаларга аниқ амал қилиб, гарчи бу жуда секинлик билан бўладиган ва ноқулай йўл бўлса ҳам, бажаришга мажбур этинг. Ана шунда Сиз унинг имиллаб ишлашидан шикоят қилишингиз мумкин бўлади.
  12. Унга шундай муддатларни белгиланки, бу муддатларда у ишни аниқ уддалай олмайдиган бўлсин. У ўша муддатларни худди мўлжаллаганингиздек ўтказиб юборган маҳалда эса Сиз анча унумсиз ишлар экансан деб айтишингиз мумкин.
  13. Унга ўзининг қобилиятлари ва тайёрлигидан анча паст турадиган ишларни бажаришни топширинг. Шундан кейин малакасиз ходим ҳам бу ишни бемалол уддалаган бўлур эди деб таъкидлайвринг.
  14. У нимаики иш қилса, шуларнинг ҳаммасини такомиллаштиринг. Унинг ишини дурустроқ ҳолга келтириш учун Сиз шундай қиладиганингизни унга айтиг. Шундан кейин, агар у Сизнинг талабларингизни бажо келтириш учун



битта ишнинг ўзини қайтадан қилишга 2-3 марта беҳуда урунибкўрадиган бўлса, Сизнинг меҳнат самарадорлигини паст деб айтишингиз мумкин.

Мана шу маслаҳатларга амал қилиб, Сиз қуйидагиларга эришингиз мумкин:

- \* қўл остингиздаги киши ўзининг қобилиятларига шубҳа билан қарайдиган бўлади;
- \* у энг оддий қарорларни қабул қилишга ҳам чўчиб туради;
- \* у жуда оддий масалалар юзасидан ҳам Сизга мурожаат этаверадиган бўлса;
- \* қўл остингиздаги киши аллпақачон тугатилиши керак бўлган иш устида узоқ ўтиради;
- \* унга Сиз ўзингизни ундан кўра ақллироқ эканлигингизни исбот этасиз;
- \* у “қўлдан келадиган ” бошқа бир ишни қидириб кўриш керак деган хулосга келади.

Кўриб турибсизки, тутган сиёсатингиз ўз натижасини бериб турибди. Демовлаштиришни уддаладингиз.

Аммо зинҳор бу йўлни тутманг. Ўз шогирдини ўзи ашаддий муносабатда бўлган, кучли рақобатдош корхонага қисқа муддатга раҳбар лавозимига тайинланаётган “устоз” унга корхонани зудлик билан инқирозга маҳкум этиш учун қуйидаги демовлаштириш маслаҳатларини берди.

Агар Сиз демотивлаштириш тарафдори бўлиб, корхонанингизни қисқа муддат ичида инқироз томон маҳкум этмоқчи бўлсангиз, у ҳолда қуйидагича иш тутинг:

1. Сўзингиз амалдаги ишингиз билан ҳеч ҳам мос тушмасин. Бу қўл остингизда ишлайдиган ходимларни мувозанат ҳолидан чиқариб безовта қилади, бир маромда ишлашдан, издан чиқишгача олиб келади.
2. Тезкор, энг муҳими жуда тез-тез мажлисларни ўтказишга одатланманг. Топшириқ муддатлари қанчалик ноаниқ бўлиб, уларнинг ижроси бўйича назорат ўрнатилмаса, шунчалик мақсадингизга тез эришасиз.
3. Имконият борича буйруқ ва кўрсатмаларни кўпайтиринг. Бажарувчилар қанчалик ўзини йўқотса, шунчалик мақсаднинг ошуви яқинлашади.
4. Назоратга олинадиган бўлимлар сонини кўпайтиринг. Бу қанчалик ўч олиш мақсадида қўлланиши лозим. Шунда ижрочиларнинг асосий ишни бажаришга вақти қолмайди.
5. Корхонанинг асосий ишидан ташқари бошқа барча фаолият билан ҳам шуғулланинг. Жамики ресурсларни юқори раҳбарлар хизматини бажаришга сафарбар қилинг. Шунда ишнинг инқирозга тутиши тезлашади.
6. Мавқеъингиз билан эзинг! Агар бу ҳам ёрдам бермаса бақириқ чақириққа ўтинг. Куракка турмайдиган, шаахсиятга тегадиган ибораларни ишлатсангиз нур устига нур бўлади. Зийёли муҳолиф бундай ҳолларда ўзини йўқотиб қўяди, уни зўравонлик билан ўтказишга осонликча тоъбе қилишингиз мумкин.
7. Рағбатлантириш билан жазо чегараси ноаниқ бўлсин. Тер тўкиб ишлайдиган билан дангаса боқи беғамни бир хил шароитда тутинг.
8. Ёлғон гапиришга ҳаракат қилманг! Энг муҳими қалтис ҳолатдан қутулиб

чиқмоқ. Эртага Сизни янги ёлгон яраб қолиши мумкин.

9. Энг муҳим, энг масъулиятли лавозимларга ўз соҳасини юзаки билган кишиларни тайинланг. Шуни эсда тутингки, битта профессионал Сизнинг барча ҳаракатларингизни чиппакка чиқариш ҳеч гап эмас.
10. Бўлимларингиз фаолиятини пировард натижа билан боғламанг. Бу ерда кўпроқ фаолияти тўбрасида ёзилган ҳисоботлар, ёзма тушунтиришлар, режалар сонга эътибор беринг. Бюрократларни ардоқланг. Улар Сизнинг ғояларингизни йўл очиб беришади.
11. Янги бўлимлар ва юқори тўланадиган лавозимларни очиш пайида бўлинг. Улар Сизнинг “олтин фондингиз” бўлади. Танг ҳолларда айнан ўшалар Сизга мададкор бўлади.
12. Бўйсинувчиларга ҳеч қачон аниқ топшириқ берманг. аммо талаб қилишда жисмоний жазолашингизни очикдан-очик айтибб аниқ натижани талаб қилинг.
13. Ходимларингизга ҳеч ҳам ишонманг! Ишонч ташаббусни уйғотади, ташаббус эса ғояни жувонмарг қилади.
14. Юқори бўғин раҳбарлари ва текширув комиссиясини қабул қилиш санъатини эгалланг. Улар фақат Сиз тавсия этадиган кишилар билан учрашиш, Сиз лозим топган бўғинларни текширишлари керак.
15. Жамоани қовуштирувчи ҳеч қандай “Ягона мақсад” шиори бўлиши мумкин эмас. Бу асосий мақсадга зиддир.
16. Ўзингизни салбий томонларингизга эркинлик беринг. Билингки, ходимларни ўзидан бездирадиган энг кучли омил-бу хунуқ қилиқ ва пасткашлиқ.
17. Ҳар қандай танқидни шахсий адоватни ҳисоблашиш тариқасида қабул қилинг. Бу ташаббускорликни тез сўндиради.
18. Унутманг – Сиз иш учун эмас, балки иш Сиз учун. Сизнинг корхонанингиз Сиз ва Сизнинг оиланингиз равнақини таъминловчи манбаадир.
19. Иш услубингизни ўзгартирманг. Бўлимлар ва бўғинлар барқарорлигини фақат қоғозда таъминланг. Иш услубидаги барқарорлик ишга бўлган қизиқишни йўқотиш калитидир.
20. Ҳамжиҳат, ҳамфикр жамоанинг шаклланишига йўл қўйманг. Уларнинг тарқоқ бўлишига эришинг. Бир бирига нисбатан нафрат ва ишончсизликни уйғотинг. Қўллаб қувватланг ва хумронлик қилинг.
21. Барча нохушликларни бўлаётган ислохатларга оғдиринг. Билингки, бу Сизнинг биринчи душманингиздир.
22. Ходимларингиз фақат Сизнинг хошишингизни кўр-кўрона бажарувчи кичик винтдек ўзларини ҳис этсин. Бўйсинувчиларингизни “иборалар” билан эзинг, кўполлик билан уларни бурчакка қўйинг, шахсиятларига тегиб ҳақорат қилинг, токи улар ўзининг ўрнини билишсин.
23. Ҷийбатларни, гап ташувчиларни ҳар томонлама қўллаб қувватланг ва ардоқланг. Бу билан Сиз орзуларингизнинг ушалиш соатларини яқинлаштирасиз.
24. Унутманг, Сиз чиқарган буйруғингиз ва низомларингиз ўзингиздан ташқари корхонанингизнинг барча ходимларига таълуқли. Сиз уларни

тасдиқлагансиз, Сиз уларни бекор қилишингиз мумкин.

25. Масалаларни ечишга шошилманг. Чиннакам масала жамоанинг дил тўрида ечилиши керак. Шундоқ бўлсагина у танда саратоннинг пайдо бўлишига олиб келади.
26. Ҳар бир майда чуйдага бошингизни суқинг, икир-чикирларга аралашинг, ҳар қандай ҳаракатни назорат қилинг, унчалик эътиборли бўлмаган нарсалар тўғрисида батафсилликни талаб қилинг.  
Ҳар жиҳат бўйича ходимларингизни Сиздан сўрашга одатлантиринг.
27. Кадрлар бўлими бошлиғи лавозимига истеъфога чиққанни қабул қилинг. Унинг асосий вазифаси – ишга фақат бошқа ҳеч қаерга ишга қабул қилинмайдиган таниш-билишларни, қовму-қариндошларни қабул қилишга шароит яратиб беришдан иборат бўлсин.
28. Иқтидорли талабаларни фақат иккинчи даражали, эски ишлар ббилан банд қилинг. Анқов, ўқувсиз, бефаҳмларни эса раҳбарликка қўйинг. Агар ихтилоф ва инқироз таъминланган бўлса, билингки Сиз мақсадга эришдингиз.
29. Ташаббус албатта жазоланмоғи керак. Агар қайси топилмоқчи бўлса, унинг атрофига муҳолиф кадрларни тўпланг, материал йиғинг, тухмат уюштиринг. Кўрибтурибсизки унинг ўзи ишдан бўшайди.
30. Назариётчиларга ашаддий бўлинг, уларга бир кварталда битта ихтиродан ортиқ ихтиро қилишга рухсаат берманг.
31. Ходимларга зинҳор ваколат берманг.
32. Ҳеч қачон ўзингиз ўрнинигизга ворис тайёрламанг. Сиз тенги йўқ раҳбарсиз. Сизнинг ўрнингизни ҳеч ким босолмайди. Сиз йўқлигингизда ҳам корхонанинг “иситмаси” баланд бўлиши керак.

Бундай “хайрли” улублар Сизга “омад” келтиради. Аммо, зинҳор бу услубни қўлламанг.

<b>Таянч иборалар</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Мотивация</li> <li>● “Х” (икс) назарияси</li> <li>● “У” (игрик) назарияси</li> <li>● боисий тозаланиш назарияси</li> <li>● адолатлилик назарияси</li> <li>● эҳтиёжлар устунлиги назарияси</li> <li>● адолатлилик назарияси</li> <li>● иқтисодий мотивлар</li> <li>● демотивлаштириш</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● мотивлаштиришнинг оқилона модели</li> <li>● инсоний муносабатларни мотивлаштириш модели</li> <li>● Маслоунинг мотивация назарияси</li> <li>● Ф. Герцбергнинг мотивация назарияси</li> <li>● Кутиш назарияси</li> <li>● Мотивация регуляторлари</li> <li>● Ноиқтисодий мотивлар</li> </ul>

## Ўз-ўзини текшириш учун саволлар

1. Мотивлаштириш деганда нимани тушунасиз?
2. Эҳтиёжлар қандай тавсифланади?
3. Мотивлаштириш услубида бошқаришнинг ўзига хос хусусияти нимада?
4. Мотивлаштиришнинг “оқилона (рационал)”, “инсоний муносабатларни мотивлаштириш” ва “ўз-ўзини муҳимлаштириш” моделларининг моҳияти нимада?
5. Мотивлаштириш стратегиялари ва усуллари тўғрисида нималар деяоласиз?
6. А. Маслоунинг мотивлаштириш назарияси нимага асосланади? Унинг моҳияти нимада?
7. Церархиянинг юқори даражасидаги иккиламчи эҳтиёжларни қондиришнинг қандай усуллари биласиз?
8. Ф. Герцбергнинг мотивация назариясида қандай омилларга эътибор қаратилади?
9. Кутиш ва адолатлилик назарияларининг моҳияти нимада?
10. Х (икс) ва У (игрик) назариялари тўғрисида нимиалар деяолаиз?
11. Иқтисодий ва ноиқтисодий мотивларга нималар киради?
12. Ходимлар ташаббусини рағбатлантиришда 100 маслаҳат нималардан иборат?
13. Демотивлаштириш қайси ҳолларда содир бўлади? Зинҳор бу йўлни танламанг?
14. Раҳбарлик услубида демотивлаштириш нималарда ўз аксини топади?

## 8-мавзу. Низо ва стрессни бошқариш

### 8.1. Низо, уларнинг келиб чиқиш сабаблари ва турлари

Ўзбек тилининг изоҳли луғатида низо тушунчаси қуйидагича талқин қилинади: “**Низо**- бу ўзаро келишмовчилик ёки қарама-қаршилик, душманлик, адоват орқасида туғилган ҳолат, муносабат; ихтилоф, нифоқ”.

Адоват, ихтилоф, нифоқ туфайли ўзаро жанжаллар содир бўлади. Одамлар жанжал ҳақида ўйлаганларида душманлик, кўрқитиш, босқинчилик, тортишув каби нохушликларни назарда тутишади.

**Бошқариш жараёнида низо**-бу раҳбар, ишчи ва бошқа ходимлар ўртасида муайян масалаларни ҳал қилишда томонларнинг бир-бири билан бир ечимга келаолмаганлиги туфайли вужудга келадиган вазиятдир.

Ишлаб чиқаришдаги низолар кишилар кайфиятига салбий таъсир қилади ва уларнинг иш қобилиятини пасайтиради, жамоодаги “руҳий иқлим”ни ёмонлаштиради, кадрлар кўнимсизлигини кўпайтиради. Шунинг учун бу масалаларга доимо эътибор бериш, меҳнат жамоаларини бошқаришни, кадрлар турғунлигини таъминловчи шартлардан биридир. Ишлаб чиқаришда низоли вазиятлар олдини олишнинг барча имкониятларидан фойдаланиш лозим.

Низо қандай характерга эга бўлмасин ва у қай даражада катта бўлмасин, барча ҳолларда низонинг сабаблари ҳамда уни вужудга келтирган ҳолатлар диққат билан таҳлил қилиниши лозим. Раҳбар ҳар бир аниқ вазиятнинг тагига адолат ва объективлик билан етиши, тегишли хулосалар чиқариши керак.

Социологлар тадқиқотларининг кўрсатишича, “руҳий иқлим” яхши бўлган ҳамда интизом анча юқори бўлган жойда фақат иқтисодий кўрсаткичлар юксак эмас, балки низолар ҳам анчагина кам, ходимларнинг ўз меҳнатидан катта қониқиш олаётгани кўзга ташланиб туради. Ходимлар норозилиги юксак талабчанлик ва ишлаб чиқаришнинг баъзи жиҳатларини яхшилиш, бу билан меҳнат унумдорлигини ошириш истагининг натижаси сифатида ижобий сабабларга ҳам эга бўлиши мумкин.

Жамоа аъзоларининг принципиаллиги ҳамда камчиликлар билан муроса қилмаслик истаги жамоанинг юксак фаоллиги ва ташаббуси туфайли юзага келади.

Ишлаб чиқаришда низоли вазиятлар турли сабабларга кўра вужудга келиши мумкин. Улардан:

- меҳнатни ташкил қилишдаги камчиликларни;
- ҳақ тўлашнинг такомиллаштирилмагани;
- ёмон меҳнат шароитларини;
- меҳнат ҳақидаги қонунларни бузишни;
- раҳбарликнинг қониқарсиз савиясини;
- ўзаро муносабатлар маданиятининг паст савиясини ва ҳоказоларни кўрсатиш мумкин.

Жамоа аъзолари орасида низоларнинг кўпчилиги қуйидаги сабаблар туфайли содир бўлади.

### Низо сабаблари

- |   |  |
|---|--|
| Ресурсларни тақсимлашдаги адолатсизлик                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ҳаттоки энг улкан корхоналарда ҳам ресурслар чекланган бўлади. Раҳбарият материаллар, меҳнат ва молиявий ресурсларни ўз тасарруфидаги бўлимларга умум корхона мақсадини амалга ошириш нуқтаи назардан тақсимлаши керак. Бирига асоссиз кўп, бирига оз тақсимлаш сўзсиз низонинг келиб чиқишига сабаб бўлади. Ҳамма ҳам кўпроқ ундириб олиш пайида бўлади.</li></ul>  |
| Вазифаларнинг ўзаро боғлиқлиги                          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Меҳнат тақсимоти барча бўғинларни бир бири билан боғлаб қўяди. Бундай шароитда бир киши ёки бир гуруҳ кишиларнинг бажарадиган иши бошқа бир киши ёки бошқа бир гуруҳ ишига боғлиқ бўлиб қолади. Масалан, ишлаб чиқариш бўлими ходимлардаги меҳнат унумдорлигининг паст даражада эканлигини улардаги ускуналарнинг сифатсиз таъмирланганлиги билан боғлаб, таъмирлаш бўлимига айбни тўнқайди. Таъмирлаш бўлими эса ўз навбатида бўлим учун зарур бўлган мутахассисларни ўз вақтида ишга қабул қилмаган кадрлар бўлимига шундай эътирозни билдиради ва ҳоказо. Кўриб турибсизки норозиликлар ҳамма бўғинларда бор. Айнан шулар низони келиб чиқишига сабаб бўлади.</li></ul> |
| Мақсадлардаги ҳархиллик                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ихтисослаштириш қанчалик чуқурлашса шунчалик бўлимлар кўпроқ ўз эътиборларини корxonанинг умумий мақсадини бажаришга эмас, балки хусусий ўз бўлими мақсадини амалга оширишга қаратади. Масалан, сотиш бўлими ўзининг иш кўламини ошириш ва рақобатбардошлигини мустаҳкамлаш мақсадида ишлаб чиқариш бўлиmidан имконият борича маҳсулот ассортиментини кўпайтиришни талаб қилади. Аммо, ишлаб чиқариш бўлими учун маҳсулот ассортиментини ҳилма-хил қилиб ишлаб чиқариш эмас, балки харажат ва самарадорлик нуқтаи назардан ассортиментни турли-туман бўлмаган маҳсулотни ишлаб чиқариш маъқулроқдир. Кўриб турибсизки бу ерда ҳам манфаатлар турлича.</li></ul>            |
| Эркинлик, мустақиллик ва ўз кадрини билишдаги ҳархиллик | <ul style="list-style-type: none"><li>• Бу сабаб энг кўп ҳолларда учрайдиган сабаблардан ҳисобланади. Масалан, бўйсинувчи ўз фикрини айтишга ҳар доим ҳақлиман деб айтса, раҳбар бунга жавобан йўқ. Сиз фикрингизни фақат биз “сўраган пайтда айтишингиз мумкин” деса, ўйлайсизки низо учун вазият туғилмайди дебми? Туғилади, албатта. Ёки,</li></ul>   |

тадқиқот бўлимидаги юқори малакали ходим нима учун ўз қадрини билмаслиги керак. У ҳам маслаҳат беришга кодирку.

Манманлик,  
қайсарлик.

- Шундай ходимлар борки, фақат ўзининг фикрини маъқуллайди, мурасага ҳеч ҳам бормайди. Бундай одамлар ғалванинг ини. Улар билан ниҳоятда эҳтиёткорлик билан муносабатда бўлиш керак.

Коммуникация ўзаро алоқанинг қониқарсизлиги

- Ахборотнинг ходимларга етиб бормаслиги ёки унинг жуда ҳам сушт бўлиши низо чиқиш учун ҳам сабаб, ҳам оқибат бўлиши мумкин. Агар раҳбарият ходимларига ўз вақтида янги жорий қилинаётган иш ҳақи тизими тўғрисидаги ахборотни етказмаса, демакки ходимларнинг меҳнат унумдорлигини оширишдаги манфаатдорлиги эскилигича қолади.

Низоларнинг асосан тўрт хили кўп учраб туради.

1. Ички шахсий низо.
2. Шахслараро низо.
3. Шахс ва гуруҳ ўтрасида низо.
4. Гуруҳлараро низолар. Булар ўз навбатида:

- очик низолар
- ёпиқ низолар
- объектив низолар
- субъектив низолар
- конструктив низолар
- деструктив низолар
- симметрик низолар
- асимметрик низолар

**Ички шахсий низо** бир кишининг ўзига бир-бирига зид топшириқлар берилиб, раҳбарнинг пировард талаби бир бирига мос келмай, бажарувчи бундай ҳолда нима қилишини билмай хуноб бўлган ҳолларда вужудга келади. Масалан, универсал магазинда бўлим бошлиғи сотувчидан иш жойидан бир қадам ҳам жилмай харидорларга хизмат қилишни талаб қилди дейлик. Кейинроқ эса у сотувчидан бу ишга ниҳоят кўп вақт сарфлагани ва натижада бўлимдаги товарларни тўлдирмаганидан шикоят қилса, бундай талаб олдинги талабга зид бўлиб чиқади. Натижада сотувчи нима қилишни билмай хуноби ошади. Мана Сизга низоли вазият.

Бошқа бир мисол. Ишлаб чиқариш бўлимининг бошлиғи ишчидан маҳсулот сонини кўп ишлаб чиқаришини талаб қилса, маҳсулот сифати бўйича раҳбар эса ундан маҳсулотни режадан оширмай, хаттоки уни бажармаса ҳам унинг сифатини оширишни талаб қилади. Хўш, бечора ишчи нима қилиши керак? У “икки ўт” орасида. Нима қилишини билмайди. Кўриб турибсиз-ки буерда ҳам низоли вазият кўз ўнгимизда.

Биринчи мисолимизда бир кишининг ўзига қарама-қарши, бир бирига зид талаб қўйиш натижасида низоли вазият вужудга келган бўлса, иккинчи мисолимизда бундай вазият бошқаришда яқка ҳокимлик тамойилининг бузилиши натижасида юзага келди.

Тадқиқотлар ва кузатишлар бундай вазиятлар: ишчининг ўз ишидан қониқмаганлик, ўзига ва корхонага ишончсизлик, , шунингдек, ходимда асаб

бузар ҳолатларнинг тез-тез содир бўлиб туриш натижасида вужудга келишини кўрсатади.

Шахслар аро низо ҳаётда энг тарқалган низолардир. Бундай низолар, масалан:

**\*оилада:**

- эр билан хотин ўртасида;
- ота билан фарзанд ўртасида;
- она билан фарзанд ўртасида;
- фарзанд билан фарзанд ўртасида ва ҳоказо.

**\*ишлаб чиқаришда:**

- ходим билан ходим ўртасида;
- ходим билан раҳбар ўртасида;
- раҳбар билан раҳбар ва ҳоказолар ўртасида бўлиши мумкин.

**Шахслар ўртасидаги** низо кўп ҳолларда уларнинг у ёки бу масалага бўлган нуқтаи назарларининг мос тушмаслиги, раҳбарлар ўртасида ресурсларни тақсимлаш, ходимлар билан раҳбар ўртасида эса иш шароитини қониқарсизлиги кабилар юзасидан вужудга келиши мумкин. Бир лавозимга икки номзод кўйилганда ҳам шу турдаги низолар келиб чиқиш ҳоллари бўлади.

Шахслар тўқнашуви ҳам шахслар аро низо туфайли бўлиши мумкин. Зеро, ҳар хил тоифа, феълдаги одамлар ҳамма вақт ҳам бир-бирини тушунавермайди. Гарчи бир кўринишда бизга шундоқ туюлсада, шахслар аро низоларнинг 75-80 фоизи моддий манфаатдорлик замирида содир бўлади.

Шахс билан гуруҳ ўртасидаги низолар одатда айрим шахснинг у ёки бу нарсага нисбатан бўлган фикрининг ёки манфаатининг гуруҳ фикрига ёки манфаатига мос тушмаслик оқибатида вужудга келади. Айтайлик, у ёки бу доцентнинг ўзининг асосий иш жойидан ташқари пул топиш мақсадида бошқа 2-3 жойда, шу жумладан, фирмада ишлаётгани умум кафедра манфаатига зид келади. Чунки кафедра жамоаси унинг шунча жойда ишлаб асосий иш жойидаги ишни қотираолмай, ўлда-жўлда ишлашидан манфаатдор эмас. Бундай қарама-қарши ҳолат улар ўртасида низоининг келиб чиқишига сабаб бўлади.

Худди шундай ҳолат раҳбарнинг бирор бир бўлим ходимларига нисбатан қўллаган но ўрин жазоси раҳбар билан гуруҳ ўртасидаги тўқнашувга олиб келиши мумкин.

Аҳолида шахснинг гуруҳ билан тўқнашуви ҳам алоҳида шахс ва гуруҳ ўртасидаги келишмовчилик оқибатида бўлади. Масалан, маҳсулот ишлаб чиқаришни кўпайтириш йўлларида бири унинг нархини нисбатан пасайтириш йўлидир. Бу масалани корхона мажлисида муҳокама қилиш жараёида бир гуруҳ ходимлар бундай йўл корхона зиммасига юклатилган режани бажарилишига имкон беришини айтса, бошқа бир ходим бундай йўл маҳсулот сифатининг пасайишига, унинг устига устак ҳозирги ишлаб чиқараётган маҳсулотнинг сифати шундоқ ҳам рақобатдош корхоналарда



ишлаб чиқарилаётган айнан шундай турдаги маҳсулот сифатидан паст эканлигига шама қилиб, бу йўлнинг нотўғрилигини исботламоқчи бўлади.

Бу ерда бир гуруҳ ходимларнинг фикри аълоҳида ходимнинг фикрига мос тушмаяпти. Бундай ҳолат ҳам низо келиб чиқиши учун сабаб бўлади.

Ҳар бир ишлаб чиқариш жамоасида ходимларнинг ўзаро муносабати икки таркибий доирада:

- формал (ёки расмий) ва

- ноформал (ёки норасмий) доирада амалга ошади. **Формал гуруҳ ходимларнинг** ишлаб чиқариш ва ижтимоий фаолиятидаги маъмурий жиҳатдан мустаҳкамланган расмий алоқаларини кўрсатиб беради. Формал гуруҳ кишиларнинг лавозим бурчларидан келиб чиқувчи ўзаро муносабатларига кўра белигланади.

**Ноформал гуруҳ** шахсий симпатия ва антипатиялар асосидаги норасмий муносабатларни, манфаатларнинг умумийлигини, характерларнинг ўхшашлигини, ўзаро бир-бирини тушунишни ифодалайди.

Ҳар иккала гуруҳ доимо бир-бирига таъсир қилиб туради ва шу жараёнда низоли ҳолатлар ҳам вужудга келиб туради.

Гуруҳлараро низоларга:

- бўлимлар билан бўлимлар ўртасидаги;

- маъмурият билан касаба уюшмаси ўртасидаги;

- бўлимлар билан маъмурият ўртасидаги;

- \* бўлимлар билан касаба уюшмаси ўртасидаги низолар мисол бўлаолади.

Бу турдаги низолар айниқса чизикли бошқарув гуруҳлари билан штабли бошқарув гуруҳлари ўртасида содир бўладиган низоли вазиятларда яққолроқ кўринади.

Штабли бошқарув гуруҳларида банд бўлганлар одатда чизикли бошқарув гуруҳларида банд бўлганларга қараганда ёш ва иқтидорли кишилар бўлади. Улар кўпинча кўча сўзлари билан муомала қилишни хуш кўрадилар. Бу эса гуруҳлар ўртасидаги муомалани жиддийлаштиради. Чизикли раҳбарлар ахборотларни олиш нуқтаи назардан штабли раҳбарларга тобъе эканликларини пеш қилиб, улар берган тавсияларини рад этишлари мумкин.

Экстремал шароитда чизикли раҳбарлар штабли раҳбарлар томонидан қилинадиган тавсияларнинг шундай вариантини атайлаб танлайдиларки, бу вариант пировард натижада мазкур ишнинг барбод бўлишига сабаб бўлади. Бу ҳаракат мутахассисларни “ўз ўрнига қўйиш”, ёки ўч олиш мақсадида қилинган ҳаракат бўлади. Бундан ғазабланган штабли раҳбарлар чизикли раҳбарларни ахборотга кириб боришини янада қийнлаштириб уларни ўзларига тобъелигини кучайтиради.

Бундай ҳолларда низоли вазиятга шароит туғилади ва бора-бора у пишиб тўқнашиш содир бўлади.

Бир корхона доирасида унинг бўлимларининг мақсадлари бир бирига мос тушмаслиги сабабли ҳам низолар тез-тез чиқиб туради. Масалан:

- корхонанинг муайян бўлими ўзининг маҳсулотларини четга сотиб юқори фойда олишни, шу корхона доирасидаги бўлимларга паст нархда сотиб фойда олишдан афзал кўради;
- кундузги сменада банд бўлган тиббий ходимлар ишчиларга хизмат кўрсатиш даражаси паст бўлагнлигидан кечки сменадаги банд бўлган тиббий ходимлар устидан шикоят қилишлари мумкин ва аксинча;
- товарларни сотиш бўлими истеъмолчиларнинг талабини қондириш учун ҳар доим оморда кўпроқ товар ғамламасининг етарли бўлишини хоҳласа, ишлаб чиқариш бўлими эса бундан манфаатдор эмас, чунки бундай иш тутиш ишлаб чиқариш харажатларининг ошишига, бу эса ўз навбатида маҳсулот баҳосининг ошишига олиб келади.

Гуруҳлар аро низолар ўз табиатига биноан аралаш низолардир. Чунки уларнинг вужудга келиши барча юқоридаги низо турларининг таъсири остида бўлади.

Мавҳумлигига қараб низолар очик ёки ёпиқ кўринишларда бўлиши мумкин.

**Очик низолар** одатда қарама қарши томонларнинг кўз олдида, тўғридан тўғри вужудга келади. Улар тўқнашиш содир бўлгунга кадр тўлиқ етилган бўлади. Бундай низолар раҳбарият назорати остида турганлиги сабабли корхона учун унчалик хавф туғдирмайди ва уларни бошқариш осон кечади.

**Ёпиқ низолар ўта хавфлидир.** Бундай низоларни аста секин, белгиланган фурсатда портлайдиган минага ўхшатса бўлади. Агар низо ҳали “етилмаган” ёки уларни одамлар нигоҳидан ёширишса, бошқача қилиб айтганда низо кишилар “ичида” бўлса, билинки, бу ниҳоят хавфли ва уни бошқариш жуда қийин.

Ёпиқ низолар кўпинча фитна, иғво, хийла, найранг, фисқ-фасод шаклида ривожланиш оқибатида вужудга келади. Улар орага нифоқ солишга, бузғунчиликка қаратилган бўлиб, ёлғон-яшиқ, уйдирма, бухтон гаплар муҳолифлар учун асосий қурол вазифасини бажаради.

Очик низолар кўпинча нидо, чақириқ шаклида ривожланиши оқибатида вужудга келади. Улар очикдан-очик чақириқ, товуш чиқариш, даъват этишда ўз ифодасини топади. Бунда бир гуруҳ ходимлар ўзларига қарама-қарши бўлган расмий ёхуд норасмий гуруҳларнинг манфаатини ўзининг манфаати томон буришга ҳаракат қилади.

Характерига қараб низолар объектив ёки субъектив низоларга бўлинади.

**Объектив низоларга** корхонанинг ривожланиш жараёнида юзага чиқадиган реал камчиликлар ва муаммолар билан боғлиқ низолар киради. Бу низолар амалий низолар бўлиб, ишлаб чиқаришни ривожлантириш, раҳбарлик услубини такомиллаштириш, корхонада нормал “руҳий иқлим” ни яратиш учун хизмат қилади.

**Субъектив низоларга** кишиларнинг у ёки бу воқеликка бўлган шахсий фикрларининг турличалиги оқибатида вужудга келадиган низолар киради. Бу низолар табиати бўйича хис-туйғуга, ҳиссиётга берилиш, қизиққонлик оқибатида юзага чиқади. Одатда бундай низолар бир-бирини руҳан сиғиштирмайдиган ёки бир-бирини тушунмайдиган, ёхуд тушунишни

хоҳламайдиган кишиларнинг карама-қарши фикрлари оқибатида вужудга келади.

Оқибат, натижасига қараб низолар конструктив ва деструктив низоларга бўлинади.

**Конструктив низолар** корхонада мақсадга мувофиқ ўзгартиришлар қилинишини, оқибатда эса низо чиқадиган объект (сабаб)ни бартараф этишни назарда тутди. Агар низо ҳеч қандай асосга эга бўлмаса, унда бу низо **деструктив низо** деб юритилади. Бундай низолар ходимлар ўртасидаги муносабатларни барбод этади, сўнгра ишлаб чиқариш жараёнини, бошқарувчиларни издан чиқариш пайида бўлади.

Шуни назарда тутиш керакки, ҳар қандай конструктив низо, агар ўз вақтида унинг олди олинмаса, деструктив низога айланади, яъни кишилар бирига нисбатан нафратларини намойиш этиш, бўлар-бўлмасга тирноқ остидан кир излаш, ҳар бир сўздан илгак топиш, атрофдагиларнинг қадр қийматини ерга уриш, ўзининг фикрини зўрлаб тиркаш, етилган муаммоларни ҳал қилишдан бош тортиш ҳаракатида бўлаверадилар.

Аксарият ҳолларда конструктив низоларнинг деструктив низоларга айланниши низо қатнашувчиларининг шахсий хислатлари билан боғлиқ бўлади. Мутахассислар кишилар ўртасида ортиқча нидоларни тарқатишга сабабчи бўлувчи олти тоифадаги “низолар” шахсларни ажратишади:

*\* Намойишкорона шахс. Булар ҳардоим диққат марказида бўлишга интиладилар. Ҳар қандай эҳтиросли баҳсларнинг ташиббускоридирлар.*

*\* Кибри ҳаволи шахс. Булар:*

- ўзлари ҳақида юқори фикрда бўладилар;*
- ўзгаларнинг фикри билан ҳисоблашмайдилар;*
- ўзларининг ҳатти ҳаракатига танқидий нуқтаи назардан қарамайдилар;*
- жиззаки, териси юпқа, салга хафа бўладилар;*
- атрофдагиларга ёвузликни қовуштириб тарқатадилар.*

*\* Жилвосиз шахс. Булар:*

- ўз ўзини жуда ҳам султ назорат қиладилар*
- беихтиёр ҳаркатлари билан ажралиб турадилар;*
- тажавузкор бўладилар;*
- ҳеч ҳам тушуниб бўлмайдиган кишилардир.*

*\* Ўтааниқ шахс. Булар:*

- ортиқча талабчан бўладилар;*
- ҳардоим шубҳада бўладилар;*
- ваҳимачи бўладилар;*
- икр-чикирга берилувчан бўладилар.*

*\* Мақсадга йўналтирилган шахс. Булар:*

- низони ўзларининг шахсий манфаатларини амалга оширишида қурол сифатида кўрадилар;*
- ўз манфаати йўлида атрофдагиларга қаллоблик қиладилар, найранг ишлатадилар.*

*\* Низосиз шахслар. Булар ўзларининг ҳаракатлари билан кўнглини топши биланоқ янги низоларни ижод этадилар.*

## 8.2. Низо жараёнидаги босқичлар ва оқибатлар

Низонинг келиб чиқиши ва тўқнашишнинг содир бўлиши бир бутун жараён бўлиб, бу жараён қуйидаги босқичларни ўз ичига олади.

1. Низоли вазият.
2. Низо сабаблари.
3. Низонинг кенгайиб кетиш мумкинлиги.
4. Вазиятни ўз вақтида сезиш-низо келиб чиқмайди.
5. Низо келиб чиқади.
6. Низони бошқариш.
7. Функционал ва дисфункционал оқибатлар.

Бу жараёнининг **биринчи босқичида** низо чиқиши учун вазият туғилади, яъни томонлар манфаатларининг қарама-қаршилиги объектив равишда намоён бўлади. Аммо очикдан очик тўқнашув содир бўлмайди. Бундай ҳолат ҳар иккала томон ташаббуси билан ёки “меросдан” қолган низонинг таъсир остида вужудга келиши мумкин.

Низоли вазиятни объектив равишда вужудга келишига бевосита қарама қарши турувчи томонларнинг ўзлари ёки уларнинг муҳолифлари сабабчи бўлиши мумкин. Улар турлича даража(ранг)га эга бўлган томонлардир. Масалан:

- даражали муҳолифлар- бу шахслар;
- даражали муҳолифлар- бу гуруҳлар;
- даражали муҳолифлар- бу ташкилотлар;
- даражали муҳолифлар- бу диалог чоғида ўз-ўзидан қарор қабул қилувчи шахслардир. Низонинг ривожланишида ва содир бўлишида уларнинг таъсири деярли бўлмайди.

Низоли вазиятнинг бошқа бир унсури- бу айни шу вазиятни келтириб чиқарувчи объектдир. Кўпинча шу объектни “бўлишаолмаслик” ёки уни “бўлишдаги” адолатсизлик сабабли низоли вазият вужудга келади. Натижада зиддиятга боровчи томонлар ўзларининг манфаатлари йўлида ҳал қилувчи мавқени эгаллашга уринадилар.

Низоли вазиятнинг ташқи унсурлари ҳам мавжуд. Булар қуйидагилардир:

- ҳаддан ташқари ҳиссиётга берилиш;
- фикрини аниқ изҳор эта олмаслик;
- бир-бирини тушунишини хоҳламаслик;
- асосга эга бўлмаган ношукурлик ва ҳоказо.

Низо сабаблари (2 босқич) ва унинг кенгайиш эҳтимоли (3-босқич)ни ўз вақтида сезиш (4-босқич)низонинг юзага чиқмасликка олиб келади. Агар жараёнга эътиборсизлик билан қараладиган бўлса, у ҳолда низонинг келиб чиқиши табиий (5-босқич). Энди уни бошқариш (6-босқич) зарурияти туғилади. Бошқаришнинг самарадорлигига қараб низонинг оқибатлари функционал ва дисфункционал кўринишларида бўлиши мумкин (7-босқич).

Низонинг еттига **функционал оқибати** маълум. Бу оқибатлар низони бошқаришнинг ижобий самара берганлигини ифодалайди. Масалан, **биринчи оқибат**:

- низони ҳал қилишда ҳар иккала томон учун маъқул қарор қабул қилинишида намоён бўлади. Қарама қарши томонлар низо ечимига тенг манфаат нуктаи назаридан ёндошилганидан мамнун қоладилар. Бундай оқибат ўз навбатида низо ечими бўйича қабул қилинадиган қарор тўсиқларини, яъни қарама-қарши томонларнинг бир бирига бўлган:
- адоватни;
- хусуматни;
- душманликни;
- адолатсизлик каби ғаразли тўсиқларни юмшатишга ёки бутунлай йўқотишга имкон беради.

Функционал оқибатнинг бошқа кўринишида қарама-қарши томонларнинг кўпроқ ҳамкорлик қилишга, ҳаттоки келгусида ҳам ўртада низо чиқармасликка бўлган мойилликлари намоён бўлади.

Функционал оқибат қарама-қарши томонларнинг ўзаро сир сақлашлари, гўё “айтиладиган фикр улар манфаатларига зид келади”, деган гумон билан айтилмайн қолган фиркларда ҳам ўз аксини топиши мумкин. Аслини олганда бундай оқибат ҳам қарор қабул қилиш сифатини оширишга ундайди, чунки бундай ҳолат қарши томоннинг юзага келиши мумкин бўлган низо сабаблари ва объектларини янада чуқурроқ таҳлил қилишга, унга “ташхис” қўйишга ундайди.

Функционал оқибат очикдан-очик кўринишдаги норозиликларда намоён бўлиши мумкин. Улар турли нуктаи назарлар моҳиятини очишда, қўшимча ахборотларни олишда, муқобил ечимларни топишда томонлар учун имкон беради.

Агар низоларни бошқаришнинг самарали йўллари топилмаса, у ҳолда мақсадга эришишга халақит берувчи қўйидаги кўринишдаги **дисфункционал оқибатлар** юзага келиши мумкин, яъни:

- қоникмаганлик, мамнун бўлмаслик, норозилик;
- ёмон руҳий ҳолат;
- қўнимсизликнинг ошиши;
- меҳнат унумдорлигининг пасайиши;
- келажакда ҳамкорликнинг сусайиши;
- ўзининг гуруҳига кўпроқ садоқат ва бошқа гуруҳлар билан рақобатни сусайтириш;
- қарши томонни фақат “душман” деб гумонсираш, ўзининг мақсадини ижобий, қарши томоннинг мақсадини эса фақат салбий деб ўйлаш;
- ҳамкорликка чек қўйиш ва қарама-қарши томонлар билан низога чиқиш;
- ўзаро муносабат ва ҳамкорликни сусайтириб, адоватни, хусуматни кучайтириш;

- урғуни ўзгартириш: диққат эътиборни кўпроқ реал муаммони ечишга эмас, балки низо жараёнида “ғолиб” чиқишга қаратиш.

Бу оқибатлар фақат салбий томонга ишлайди ва низо етилмаган бўлса етилтиришга, тўхтаб турган бўлса қўзғатишга, жиддий бўлмаса жиддийлаштиришга, тўкнашиш эҳтимол бўлиб турган бўлса уни реалга айланишига хизмат қилади. Қисқаси, адоват тегирмонига сув қўяди.

### 8.3. Низоларни бошқариш ва уларни бартараф қилиш йўллари

Низоли вазиятларни бошқаришнинг бир қатор самарали усуллари мавжуд. Уларни қўйидаги икки йирик гуруҳга бўлиш мумкин.

1. Таркибий-ташкилий усулларга:

- ишга бўлган талабни тушунтириш.
- мувофиқлаштириш ва интеграциялаш.
- умумташкилий комплекс мақсадлар.
- мукофатлаштиришнинг таркибий тизимини такомиллаштириш.

2. Стратегик усуллар:

- узоқлашаш.
- силлиқлашиш.
- мажбурлаш.
- келишув.
- Муаммони ҳал қилиш.

Таъкидлаганимиздек, раҳбар низоли вазиятларнинг келиб чиқиш сабабларини фақат кишилар ҳаракатларидаги тафовутлардан деб билмасликлари керак. Албатта бу ҳам қандайдир аниқ ҳолатда низоли вазиятнинг вужудга келишида муҳим омил вазифасини бажариши мумкин. Аммо у **таъсир этувчи** факторларнинг фақат биттасидир. Шу сабабли раҳбар энг аввало низоли келтириб чиқарувчи омилларнинг таҳлилин килиши, сўнгра эса у ёки бу усулни қўллаш бўйича қарор қабул қилиши керак.

Таркибий-ташкилий усулларга қўйидагилар киради.

**Ишга бўлган талабни тушунтириш усули.** Бу усул дисфункционал усулга мутлақо зид бўлиб, бунда ҳар бир ходим ва бўлимлардан қандай натижа кутилиши тушунтирилади. Бу ерда уларга қўйидагилар эслатилади:

- эришиши лозим бўлган натижа кўлами;
- ким ахборотни топширади ва ким уни қабул қилади;
- масъулият, жавобгарлик ва ваколат тизими;
- аниқ сиёсат, тартиб қоидалар ва ҳ.к.

Раҳбар бу масалаларни ўзи учун аниқлаштириш мақсадида эмас, балки ҳар бир вазиятда ҳар бир ходим ва бўлим қай тарзда иш тутишини, уларни нима кутишини тушунтириб бермоғи лозим.

**Мувофиқлаштириш ва интеграциялаш усули.** Бу усул оғзаки буйруқ (амр) занжири деб юритилади.

Бошқаришда ваколатлар иерархиясини, яъни мансабларга кўра дарама-даража бевосита итоат қилиш, бўйсиниш тартибини ўрнатиш кишиларнинг ўзаро ҳаракатларини, корхона ичидаги ахборотлар оқимини, қарорлар қабул қилишни тартибга туширади, мувофиқлаштиради.

Агар икки ёки ундан кўпроқ бўйсинувчилар ўртасида у ёки бу масала юзасидан қарама-қаршилик келишмовчилик чиқиб қоладиган бўлса, бундай ихтилофни уларнинг тегишли бошлиқларига айттириб ҳал қилиш мумкин. Бу ерда яқка ҳокимлик принципи жуда ҳам қўл келади.

Низоли вазиятларни бошқаришда:



- бошқариш иерархияларини;
- функциялар аро алоқани таъминловчи хизмат бўлимларни.
- функциялар аро гуруҳларни;

• мақсадли гуруҳлар ва бўлимлар аро мажлисларни **интеграциялаш** ҳам жуда катта рол ўйнайди. Масалан, ўзаро бир бири билан узвий боғланган сотиш ва ишлаб чиқариш бўлими ўртасида низоли вазият етилганлиги пайқаб қолинса, шу замонда унинг олдини олиш ёки бартараф этиш учун буюртма ва сотишни мувофиқлаштирувчи оралиқ хизмат органи тузилади.

Айнан шу орган сотиш бўлими билан ишлаб чиқариш бўлимига қўйилган талаб, айтайлик, ишлаб чиқариш қувватларининг тўлиқ бандлиги, баҳо, маҳсулотларни етказиб бериш графиги ва ҳаказо алоқалар аниқланади ва шу тарзда қайси бўлим ҳақ, қайси бири ноҳақлиги ўрнатилиб, низо чиқиш олди олинади.

**Умумташкилий комплекси мақсадлар.** Бу усулнинг моҳияти - барча қатнашчиларнинг харакатини, бутун кучини бош мақсадининг амалга ошишига сафарбар қилиш. Масалан, ишлаб чиқариш бўлимининг учала сменаси ўртасида низом вазият содир бўладиган бўлса унинг олдини олиш учун даров сменалар мақсадлари асосида бўлимнинг умумий мақсади аниқлаб олинади. Энди ҳар бир сменанинг раҳбари бевосита смена манфати нуқтаи назардан эмас, балки бўлимнинг умумий мақсади нуқтаи назардан қарор қабул қилади.

**Мукофатланишнинг таркибий тизими.** Дисфункционал оқибатлардан холи бўлиш ҳамда кишиларнинг хатти харакатларига ижобий тасир ўтказиш туфайли, келиб чиқиши мумкин бўлган низоларнинг олдини олиш ва уларни бошқариш учун мукофатлаш тизимини кенг қўлланилади. Умумташкилот, умумкорхонанинг комплекс мақсадларига эришишда жонбозлик кўрсатган, муаммонинг ечимига комплек ёндошиб ён тарафдагиларга ёрдам кўрсатишга харакат қилганлар албатта:

- ташаккурнома;
- мукофот;
- хизмат ловозимини қўтариш кабилар билан тақдирланишлари лозим.

Бу ўринда фақат мукофотлаш эмас, балки ғайри қонуний иш тутган, ёки умум корхона манфаатига зид хатти - харакат қилган ходим ва бўлимларга тегишли жазоларни белгилаш ҳам келиб чиқиш мумкин бўлган низоларнинг олдини олишда ҳал қилувчи рол ўйнашини таъкидламоқ жоиздир.

Низоли вазиятларнинг олдини олиш ёки зиддиятни юмшатишнинг бешта стратегик усули маълум.

**Узоқлашиш.** Комил инсон жанжалдан узоқлашишга харакат қилади. Келишмовчилик авжига чиққанда у муҳокамага қатнашмайди. Бундай усул низоли вазиятнинг ечилишига манфатдор бўлмаган ва ўзаро маносабатларнинг зоҳирий яхшилигича қолишини исташган ҳолларда томонлар томонидан қўлланилади. Бундай воқелик зиддият ҳам етилмаган ёки зиддиятга чиқувчиларнинг лавозим даражалари яқин бўлган ҳолларда кузатилади.

Агар зиддият субъектив сабаблар туфайли бўлган бўлса, у ҳолда **узоқлашиш стратегияси** маъқул стратегиядир. Чунки у томонларга

тинчланишга, вазиятни яна бир бор фаҳмлаб олишга, англамоқга, оқибатда эса қарама-қаршиликка боришга, уни давом эттиришга ҳеч қандай асос йўқ деган хулосага келишига имкон беради. Агар зиддият объектив сабаблар туфайли юзага келган бўлса узоқлашиш стратегияси ҳар иккала томонни мағбулиятга олиб боради. Чунки узоқлашиш даврида вақт чўзилади, низоли вазиятни чақирувчи сабаблар чуқурлашади, қисқаси яра газак олади.

**Силлиқлашиш.** Бу усул кишиларни яхшиликка ундаш йўли билан низони бартараф қилишга қаратилган. Зиддиятли вазиятда қарама-қарши томонлар бир бирини хушмуомала бўлишга, арзимаган нарсага аччиқланиш, бир вақтнинг ўзида бирга сузаётган қайиқни қалтис тебратиш ярамаслигига чақиришади.

Бундай усул иккала томондан биттасининг лавозим даражаси ёки мавқеи юқори бўлган ва у мазкур зиддият бўйича ўзини баҳслашишга тушишни лозим деб билмаган ҳолларда қўлланилади. Бунда зиддиятга тушишдан воз кечган томон муҳолифига ўз истагига эришишга имкон берсада, иккала томон ўртасидаги даҳшатли чўғланиш сўнади ва келажакда ҳам яхши муносабат сақланиб қолишига эришилади. Шу тариқа ишонч орқали вазият силиқлашади.

**Мажбурлаш-бу** томонлардан бирининг хоҳиш-иродасини, сўзини мажбуран зўрлаб қабул қилишдир. Сўзини ўтказмоқчи бўлган томон қарши томоннинг фикри билан ҳисоблашмайди, уни инкор этади. Бундай стратегияни қўллайдиган томон тажавузкорлик билан ўз хоҳишини қарши томонга мажбурлаб ўтказади. Бу усулни кўпроқ раҳбарлар қўл остида ишлайдиганларга нисбатан қўллашади.

Мажбурлаш стратегияси ташаббусни буғади, корхонада “руҳий иқлим”нинг беқарорлигига олиб келади. Айниқса, бу усул юқори малакали, нисбатан ёш мутахассисларда нафрат уйғотади.

**Келишув.** Низоли ҳолатдан муваффақиятли чиқишнинг энг муҳим шарт- бу муросага кела олишлиқдир. Келишув билан низоларни ҳал этиш бу юқори баҳоланувчи стратегик усул бўлиб, бунда иккала томонни қаноатлантирувчи ечимга келинади.

**Муаммони ҳал қилиш.** Бу усул барча томонларни қаноатлантирувчи ечимни топиш учун низони чақирувчи сабабларни чуқур таҳлил қилиш ва барчанинг фикрларини инобатга олишга асосланади. Бу усул тарафдорлари ўз мақсадига бошқалар мақсади орқали эмас, балки низонинг энг оқилона ечимини топиш эвазига эришишни хоҳлайдилар.

Корхонада раҳбарият ва ходимлар ўртасида юзага келувчи низо “бутун жамоага” эмас, балки “танланган” одамларгагина ёмон таъсир этиши мумкин. Бундай низони бир йўла, катта ҳажмда уддалаш, бартараф этиш мумкин эмас. Бу низони бартараф этишда раҳбар оқиллиги, адолатлилиги, маданий савияси билан ҳамкорликка интилиши керак. Яъни, ушбу низоли вазиятда ҳокимлик мавқеида эмас, балки тенг ҳуқуқийлик асосида ечимни топиши лозим.

Масалан,бу жараёнда қуйидагилар жуда ҳам муҳимдир:

- томонларнинг бир-бирини тан олиши;
- гапни бўлмайд тинглаш;
- ўзга киши сифатида тушуна олишни намоёиш қилиш;
- низо жараёнидаги ҳолатни ўзга киши қандай қабул қилиши (тушуниши)ни англаш;
- муҳокама қилинаётган мавзуни аниқ тасаввур қилиш;
- мавзуга нисбатан умумий қарашларни ҳосил қилиш;
- муросага қилинаётган оқибатни аниқлаш;
- низо мазмунини ёзиб чиқиш (таҳлил) қилиш;
- низони бартараф этиш учун ҳамкорликда ягона йўл танлаш;
- ҳамкорликда умумий хулоса (муроса)га келиш.

Бундай йўл машақатли аммо оқилона йўлдир. Бунинг учун тажриба керак.

Хозирги шароитда раҳбар фақат ўз соҳасини яхши билибгина қолмай, балки яхши ташкилотчи, руҳиятчи (психолог) ва тарбиячи бўлмоғи лозим. Бунинг учун ҳар бир раҳбар ходим: социология, психология, педагогика, касбий этика фанларини мустақил эгаллаши керак. Буни ҳаётимиздаги жиддий ўзгаришлар, инсон омилининг фаоллашуви, жамоаларни ўз-ўзини бошқариш шароитида улар билан ишлашни тақазо этади.

Жамоага аъзо бўлган ҳар бир шахснинг қалбига йўл топа билиш раҳбарнинг иш фаолиятида асосий аҳамиятга эга. Буни билган раҳбар ўз жамоаси ичида меҳнат жараёнида вужудга келадиган ҳар қил низоларни жамоада жамоат ташкилотлари билан биргаликда, юқори ташкилотларга чиқармасдан ўзида ҳал қилишга қодир бўлади.

Бундай раҳбар ўз ишини тўғри ташкил қилади, жамоа олдида қўйилган мақсад ва режа топшириқларини ўз вақтида муваффақиятли бажаради. Жамоаларда соғлом руҳий иқлим яратиш учун раҳбар қуйидагиларга, яъни:

- ҳар қил ходимнинг шахсий фазилатларига;
- ёши, қобилияти, малакаси, истеъдодига;
- ишчилар ўртасидаги ҳамжиҳатликка;
- ўзаро ёрдамни бир-бири билан чамбарчас боғлайдиган
  - ижтимоий алоқа маромига;
- рақобат муҳитини ташкил қилинганига;
- корхонада пировард натижалар учун ҳар бир ходимнинг
- маъсулият сезиш туйғусини мустаҳкамланганлик даражасига;
- жамоа аъзоларнинг унумдорлигига;
- мотивлаштириш даражаси кабиларга эътибор бериш лозим.

Ҳар бир низоли вазиятни раҳбар босиқ, ховлиқмасдан ҳал этиши керак.

## 8.4. Стресс ва уни бошқариш

**Стресс**- инглизча (stress) сўзидан олинган бўлиб, асабийлик, кескинлик деган маъноларни англатади.

Асабийлик турли жисмоний ва ақлий ишлар ҳаддан ошиб кетиши, хавфли вазият туғилган пайтларда, зарур чораларни зудлик билан топишга мажбур бўлганда вужудга келадиган руҳий ҳолатдир. Бундай ҳолатга тушган кишиларга нисбатан: “у асабийлашда” деб айтишади. Шу маънода асабий тушунчаси:

- салга асабийланаверадиган, бўлар-бўлмасга қизишиб, тутақиб кетадиган, зардаси тез, жиззаки киши;
- асабларнинг касаллиги туфайли юз берган, асаблар фаолиятининг бузилганлиги натижасида юзага келган хасталик;
- асабларнинг кўзғалиши билан боғлиқ бўлган ҳолат (жанжал, бақирик, чақирик) кабилар маъносида талқин қилинади.

Канадалик буюк физиолог Ганс Сельс асабийлашишни одам ёки ҳайвон организмнинг ҳарқандай таъсирга ўзига хос муносиб жавоб деб баҳолайди. У уч босқичга бўлинади:

1. Бошланғич таъсиричанлик (эмоционал) туйғуси(ғалаён); аъзойи бадандаги кучларни сафарбарликка тортилиши;
2. Қаршилиқ кўрсатиш босқичи.
3. Толиқиш босқичи.

Стресс-бу оддий ва кўп учровчи ҳолат. Қаттиқ безовта бўлиш, ҳаяжон ва уйқусизликдан биз ҳаммамиз уни сезамиз. Озгина стрессларнинг зиёни бўлмаслиги мумкин, аммо фавқулодда стресслар инсонга ташвиш келтириши мумкин. Шунинг учун ҳар бир раҳбар ёки ходим:

- йўл қўйилиши мумкин бўлган ва
- ҳаддан ташқари асабийлашганлик даражасини билмоғи лозим. Нол ҳолатдаги асабийлашиш бўлиши мумкин эмас. Яъни асабийлашмайдиган киши мутлақо йўқ. Танида жони бор эканми, ҳар қандай киши у ёки бу даражадаги асабийлик ҳолатига тушади. Аммо:

Ҳаддан ташқари асабийлашишдан қочиш керак. Унинг оқибати кутилмаган нохушликка олиб келади.

Стрессга дучор бўлмаслик учун хайрли ишларни, масалан, маҳалла, қариндош-уруғ, ишда ижодий ишларни кўпроқ қилиш керак. Сабр-қаноатли бўлиш, ҳар қандай мушкул вазиятга тайёр бўлиш, ўзини чалғитиш лозим. Машақатли меҳнатни яхши дам билан бирга олиб бориш, ҳеч бўлмаса бир оз ором олиш, тинчланиш керак. Ишда хушфёъл, тавозелик бўлиш, ўзаро ҳурмат, комил инсон бўлиш керак.

Стресснинг содир бўлишига асосан икки йўналишдаги омиллар сабаб бўлади.

1. Ташкилий сабаблар:
  - иш фаолиятидаги ноаниқлик.
  - ҳаддан ташқари кўп иш ёки кам иш билан банд бўлиш.

- қизиқмаган иш билан банд бўлиш.
- иш шароитининг ёмонлиги.
- демократлиштиришнинг устиворлиги ва ҳоказо.

2. Шахсий, ички сабаблар:

- физиологик сабаблар.
- руҳий сабаблар.
- оиладаги нохушликлар.
- мансабга интилишдаги омадсизликлар.
- таҳлика туғдирувчи сабаблар ва ҳоказо.

**Иш фаоиятидан қоникмаслик** стрессга сабаб бўлувчи энг муҳим омиллардан ҳисобланади. Ходим ундан нима кутаётганлигини, бу ишни қандай қилиш кераклиги ва бу иш қандай баҳоланишини билсагина хотиржам ишлайди.

Иш қобилияти ва омадсизлик инсон саломатлигига каттиқ таъсир кўрсатади. **Ҳаддан ташқари кўп иш ёки аксинча беишлик**, ишнинг ўта кам бўлиши ҳам стрессга олиб келади. Бундай сабаблар туфайли содир бўлган асабийлашлик энг кўп тарқалгандир. Иш ҳаддан ташқари кўпайиб кетганда безовталаниш моддий бойликларга бефарқ бўлиш ҳиссиёти кучаяди. Худди шунингдек, иш билан кам таъминланганда юқоридаги ҳолатлар такрорланади.

**Қизиқмаган иш билан** банд бўлиш ҳам стрессни юзага келтирувчи сабалардан ҳисобланади. Текширишлар шуни кўрсатадики, иш қанчалик қизиқарли бўлса, ходим шунчалик кам безовталанади, кам бетоб бўлади.

Яна бу сабабларга қўшимча: ёмон иш шароитлари, иш жараёнида одамларнинг бир-бирига асосиз талабларни қўйиши, **ўқувсиз раҳбарнинг ўқувсиз** муомаласи, демотивлаштиришнинг устувор эканлиги ва бошқалар ҳам стрессни вужудга келтиради.

Стресснинг **физиологик сабабларига** қуйидагилар киради:

- мигрень (бошни қаттиқ оғритадиган ва кўнгилни айнитадиган асабий касаллик) яра;
- қон босимининг ошиши;
- қон касаллиги;
- бел оғриғи;
- артрит;
- астма;
- юрак оғриғи;
- ошқозон оғриғи каби касалликлар.

**Руҳий сабабларга** каттиқ қўзғалиш, иштаҳани йўқотиш, воқеаларга, одамларга нисбатан этиборсизлик кабилар киради. Ҳаётда руҳий сабаблар туфайли вужудга келган стресслар жуда тез-тез учраб туради. Масалан, одам ўзининг (худбинома) эҳтиёжини, худбинларча қондирса, яъни шухратпарастлик, ҳасадгўйлик, фаровонлигига эришув йўлидаги кўрқув, ҳокимиятга интилиш туфали фаолият кўрсатса ва ишни ўзини мард ва олижаноб деб билган тушунчаларига мос келмаса-шу ҳолатда у ўзи билан зиддиятга, жазавага тушган ҳолатда бўлади.

Ёки бошқа бир рухий сабаб-бу **хиссий зўриқиш**, яъни эҳтиёжларни қондиришга тўсқинлик қилувчи омиллар ёки тақдир зарбалари:

- энг яқин кишисининг ўлими;
- уруш, жанжал, низо ва ҳоказолар қандай сабаблар туфайлигидан қатъий назар- ички ёки ташқи таъсириданми бари бир одамда асабий ҳолатни юзага келтиради.

Организм учун салбий туйғулар бўлган қуйидагилар ҳам асабийлаш учун рухий сабаблар ролини ўйнаши мумкин.

Асабий ҳолатнинг вужудга келиши ва унинг ўтиб кетиши, рухий ҳаловатсизликни билиш, уни бартараф этиш кабилар раҳбарлик фаолиятининг диққат марказида туриши керак. Асабийлашган ҳолатда:

- онгли фаолиятдаги айрим томонлар тўхташдан қолади;
  - идрокда, хотирада англашмовчиликлар пайдо бўлади;
  - кутилмаган кўзғолишларга нисбатан айна бир хил бўлмаган таъсирлар юзага чиқади;
  - диққат ва идрок кўлами торайиб, ҳаловатсизлик кучаяди ва бошқалар.
- |               |                 |          |
|---------------|-----------------|----------|
| • бахиллик    | • қахр-хуноблик | • рашк   |
| • даҳшат      | • иккиланиш     | • шубҳа  |
| • уят         | • саросималик   | • жаҳл   |
| • нафрат      | • қоникмаслик   | • ачиниш |
| • тоқатсизлик | • виждон азоби  | • макр   |
| • норозилик   | • хафагарчилик  | • ғам    |
| • ноумидлик   | • ранжиш        | • ташвиш |
| • озор        | • кўрқиш        | • хўрлик |
| • ҳаракат     | • ёмон кўриш    | • адоват |

Шундай вазиятда нохуш ҳолатнинг олдини олиш, яъни уни бошқариш керак. Бунинг учун раҳбар ишини нимадан бошлаши керак?

Энг аввало у асабийлашган одамга нисбатан камситувчи муносабатда бўлмасдан, **унга** зиддият, ҳаловатсизлик ҳар бир шахс ҳаётининг ажралмас бўлаги эканлигини, бундай ҳолат нафақат унда бошқаларда ҳам бўлиши мумкинлигини, буни эса бартараф қилишнинг иложи борлигини англатиши керак. Бу асабий ҳолатни бошқариш ва шундай вазиятдан чиқаришнинг энг қулай ва оқилона йўлидир.

Ҳаммадан ҳам ходим Сизнинг ёрдам беришга тайёр эканлигинизни сезиши керак. Бу унга биринчи қадам қўйишига ёрдам беради. Балки гапни шундай бошлаган маъқулдир: “Сезишимча Сизни нимадир қийнаётганга ўхшайди, агар Сизга ёрдамим тегса, мен буни жон деб бажараман: Марҳамат, истаган вақтингизда менга мурожаат қилишингиз мумкин”.

Сухбат давомида қуйидагиларга эътибор бериш керак.

- унинг фаолиятини қизиқиб кузатиб бораётганингизни, унинг муоммоларига жиддий эътибор беришингизни билдиришингиз керак.
- унга ушбу сухбат шу ҳонадан ташқарига чиқмаслиги, ҳеч ким хабардор бўлмаслигини эслатинг;
- унинг муаммоси унинг “айби” деб қаралмаслигини кўрсатинг;

- ходимни гапириб олишига имкон беринг, гапирга қийналса ҳам, тўхталиб қолганида ҳам гапини бўлманг, унинг гапини бўлиш унга нисбатан бетоқатлик ва ҳурматсизликни билдиради;
- ўз муаммоларини яққол кўраолишига ёрдам бераоладиган саволларни беринг. Балки зиддиятли, кескин деб англанаётган ҳолат ваҳима қиладигандек унчалик жиддий эмасдир.

Ушбу руҳдаги ходим билан қилинган ҳар бир суҳбат, ҳар бир ёрдам, ходимни ўз-ўзини қўлга олиши, ўзи ёрдам бера олишига олиб келади. Агар шу муаммони раҳбарнинг бир ўзи ҳал этиб қўя қолса, ходимни ўсиш имкониятидан маҳрум этган бўлади. Бундай тадбиркорона суҳбатлар маҳсус ажратилган хоналарда, яъни коммуникациялашган жойларда ўтказилгани яхши.

Шу жараёнда раҳбар шунга эътибор бериши керакки, ҳар бир асабланиган ҳолат зиддиятга киришган ҳар икки томоннинг ҳозиргача ошкор бўлмаган кучларини аён этади, юзага чиқаради.

XX асрнинг буюк руҳшуносларидан бири Вена шахрилиқ машҳур олим Зигмунд Фрейд бундай деган эди:

“Бизнинг барча интилишларимиз асосида икки мақсад ётади, шулардан бири машҳур ва нуфузлик инсон бўлишдир”.

Америкалик ўткир файласуф, профессор Жон Дьюи айнан шу фикрни сал бошқачароқ ифодалайди. Унинг таъкидлашича, инсон табиатида ҳос бўлган умумий орзу-истак-эл орасида нуфузли киши сифатида танилиб, иззат обрў билан яшашдир.

Бироқ бунга эришишнинг ўзи бўлмайди. Зеро обрў-шуҳрат, нуфуз-зўрлаб ёки талаб қилиш олинадиган фазилатлар эмас, унга фақат табиий йўсинда эришилади. Балоғат ёшига етган деярли ҳар бир инсон қуйидагиларни истайди:

- соғлиқ ва узоқ яшаш;
- озиқ-овқат;
- уйқу;
- пул ва қимматбаҳо буюмлар;
- жаннатга тушиш;
- болаларнинг орзу-ҳавасларини кўриш;
- машҳур ва нуфузли бўлиш.

Бу истакларнинг охиригисидан бўлак ҳаммасига бемалол эришиш мумкин. Уильям Жемс таъкидлаганидек: “Обрў-иззатли бўлиш учун зўр бериб интилиш инсон табиатида макон қурган энг кучли хусусият-дир”.

Обрў-иззатга нисбатан ана шу кучли ташналик инсонларни бутун умри давомида қийноққа солиб келади. Бу ташналикни камдан кам одамгина қондира олади ва бунга эришганлар ҳаётда буюк инсон сифатида обрў ва нуфузга эга бўладилар.

Ўзининг салоҳиятига объектив баҳо бермайин, шундай шон-шуҳратга эришишга имкони бўлмаганлар асоссиз равишда ўзини ҳар қуйга солади, асабийлашишни ўзига қурол қилиб олади ва оқибатда шу нарса унинг умрига завол бўлади.

Ана шундай кишиларни хотиржамликка чақирамиз ва уларга кейинги параграфда келтирилган Д,Карнегиннинг “Қандай қилиб хотиржамликка эришиш ва тўлақонлик ҳаётда яшаш мумкин” тўғрисидаги маслаҳатларини қунт билан ўқишни тавсия этамиз.



## 8.5. Д.Карнеги хотиржамликка эришиш тўғрисида<sup>8</sup>

Ҳаловатсизлик ҳисси ҳақида билиш зарур бўлган асосий қоидалар қўйидагилардан иборат:

### 1. Бугунги кун билан яшанг

“Бизнинг асосий ишимиз-олисидаги мавҳум нарсага қараш эмас, балки, қўлимиздаги имкониятимиз етган ишни бажариш бўлмоғи керак”, деган эди Томас Кармель. Эртанги кунга тайёрланишнинг энг мақбул йўли- ақли-идрокни бир жойга йиғиб, бош шижоатни бугунги ишни осонликча бажаришга қаратиш. Бу- келгусига яхши тайёрланса бўладиган ягона йўлдир.

### 2. Таҳлика туғдирувчи ҳолатдан чиқишнинг сеҳрли формуласи.

Агар Сизни таҳликага соладиган вазият пайдо бўлса, қуйида айтганларимизни қилинг:

- а) ўзингиздан сўранг: “Бундан ҳам беш баттар бўлса нима бўлади?”;
- б) ўша “беш баттар” аҳволга тайёрланинг;
- в) юзага келган вазиятни таҳлил этинг ва уни ўнглашнинг энг мақбул чораларини топишга ҳаркат қилинг.

### 3. Таҳлика нималарга олиб келади?

Қўрқув-жонсарақлик, ваҳима туғдиради. Таҳлика ҳисси бизнинг асабларимизни таранглаштиради. Ошқозон, асаб толаларига таъсир қилади. Ошқозон шираси таркибининг ўзгаришига сабаб бўлади. Булар эса ўз-ўзидан ошқозонда яра пайдо бўлишига олиб келади. Доктор Д.Монтагу айтганидай: “Ошқозон яраси Сиз танновул қилаётган эмас, Сизни еяётган нарсалар боис ҳосил бўлади”. Қўрқув, безовталиқ, нафрат, худбинлик, мавжуд турмуш тарзига мослашмаслик-мана нималар ошқозон, юрак касаллигига олиб келади, қон босимининг ошиши, бод, диабет, шамоллашга сабаб бўлади. Касалликларга қуйидаги ҳолатлар ҳам сабаб бўлади: а) оилавий ажралиш, б) молиявий қўрқув, в) ёлғизлик ва хавотир ҳисси, г) узок вақт гина сақлаш.

Кучни тиклашнинг энг яхши омиллари қаттиқ ишонч (атрофдаги кишиларга, ишга бўлган). уйку, мусиқа ва кулгудир. Яхши ухлашни ўрганинг, мусикани севинг, турмушнинг кулгили, қизиқ томонларини кўра билинг, ана шунда соғлиқ ва бахт доимо сизга ҳамроҳ бўлади.

“Беҳаловатлик билан қандай курашишни билмаган одам ҳаётдан эрта кетади”, деган эди тиббиёт соҳасида Нобель мукофатига сазовор бўлган доктор А.Каррель.

Д.Карнеги безовталиқ ҳиссини таҳлил қилишнинг қўйидаги усулларини кўрсатади:

### 1. Безовталиқ туғдирувчи муаммоларни таҳлил қилиш ва ечиш йўллари

<sup>8</sup> Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Пер. с англ. -Самара: Изд-во “АВС”, 1997, стр. 431-630,

Безовталиқнинг асосий сабаби бу чалкашлиқдир. Ҳаётдаги безовталиқларнинг тенг ярмига етарли билимга эга бўлмай қарор қабул қилишга уринувчи одамларнинг ўзлари сабабчи бўладилар. Шу боис уч босқичли таҳлилга ўрганинг:

а) Сизни нималар ташвишлантираётганини аниқ ёзиб олинг:

б) фактларни таҳлил қилинг ва Сиз нима қила олишингиз мумкинлигини ёзинг;

в) нима қилиш кераклиги ҳақида аниқ бир қарорга келинг.

Ана ундан кейин тезроқ амалий ишга киришнинг ва натижасидан қайғурманг.

## **2. Ишингиздаги муаммоларни қандай қилиб ҳал қилса бўлади?**

Ёндашув қуйидагича бўлиши ҳам мумкин:

1. Муаммо нималардан иборатлигини аниқланг.

2. Муаммоларнинг туғилишига нималар сабаб бўлади?

3. Муаммони ечишнинг қандай йўллари бор?

4. Муаммони ҳал қилишнинг қайси йўли Сизнингча энг маъқул?

Ҳаловатсизлик кишини адои тамом қилмаслиги учун уни бартараф этиш мумкинлиги тўғрисида Д.Карнеги қуйидаги маслаҳатларни берган:

### **1. Безовталиқ ҳиссини кўнгилдан қандай чиқариб ташлаш мумкин?**

Ўзингизни кўлга олинг: ташвишга ўралиб олган одам тушқунликка тушмаслик учун қандайдир фаолиятда қатнашиши зарур. Руҳий касалликларни даволашда кенг қўлланувчи “Даво-бу иш билан бандлик”, ибораси иш пайтида шифо саналади.

### **2. Эрингизни бошингизга чиқишига йўл қўйманг.**

Маида-чуйдаларни деб осойишталигингизни йўқотманг. Ёдда тутинг! “Ҳаёт жуда қисқа, у “эркалиқ”ни кўтармайди”.

### **3. Сизга кўп ташвишлардан қутулишга ёрдам берувчи қонун**

Ўзингиздан ростини сўранг: ниманинг эҳтимоли Сизни безовта қилаяпти, бу нарса ўтиб кетиши мумкинми?

4. Ўтган ҳодисаларни таққосланг Рўй берган ҳодисани тан олиш ва қабул қилиш, ҳар қандай бахтсизлик оқибатига бардош беришда биринчи қадам саналади.

5. Кўнгилхиралиқ бўлганда мушқул ахволга тушиб қолишингизга йўл қўйманг, иссиғида ўзингизни тўхтатиб қолинг Нарса-ҳодисаларнинг меъёрини билиш - хотиржамликнинг улкан сирини ихтиро этиш деган гап. Киши вақтида ўзини босиб олиши ва ўзига қуйидаги уч саволни бериши керак:

а) Мен қуюнаётган нарса мен учун қанчалиқ қимматга эга?

б) Ташвиш туғдирадиган ишни қачон тўхтатишим керак?

в) Мен бу нарса учун яна қанча қуюнаман? Қуюниб бунинг қийматидан ҳам кўп “тўламаяпман-ми?”

6. Қипиқни арралашга уринманг Қипиқни арралаш мумкин эмас, чунки унинг ўзи арраланган. Ўтган воқеа ҳам худди шундайдир. Бўлиб ўтган изтиробли ҳодисани эслаб қайғуришингиз қипиқни арралашга ўхшайди.

...Подшоҳнинг бутун бошли отлиқ қўшинию, аскарлари ҳам ўтмишни

кайтаролмайди. Шунинг учун қипиқни арралашга уринманг.

**Шундай қилиб, безовталиқ Сизни ҳар доим тамом қилмасидан бурун ундан қутулиш йўллари**

**1-қоида.** Иш билан доим банд бўлиш безовталиқни сиқиб чиқаради. Фаол ҳаракат бу энг яхши даво воситаларидан биридир.

**2-қоида.** Арзимас нарсаларга кайгурманг. Майда-чуйдаларни деб бахтингизнинг бузилишига йўл қўйманг.

**3-қоида.** Сизнинг аҳволингиздан қайғураётганларга нисбатан эҳтимоллар назарияси қонунини қўлланг. Эҳтимол, бундан баттар нимадир рўй бериши мумкин эди-ку?

**4-қоида.** Буни олдини олиб булмайдиган воқеа билан солиштиринг. Агар аҳвол Сизнинг ихтиёрингизда эмаслигини, уни ўзгартириш қўлингиздан келмаслигини билсангиз, ўзингизга шундай деб таскин беринг: “Ҳа, бу шундай бўлди, бошқача бўлиши ҳам мумкин эмас эди”.

**5-қоида.** Ўзингизни вақтида тухтатишни уддаланг. Безовталиққа ёки бошқа ҳолатга нисбатан кўпроқ “товон тўламаслик”нинг қайси чорасини куришни ўзингиз учуй ҳал қилинг.

**6-қоида.** Ўтган ходиса ўз-ўзини гўрга тикаверсин. Қипиқни арраламанг.

Д. Карнегин тинчлик ва бахт яратишнинг еттита йўли тўғрисида ўз фикрини билдирган. Улар қуйидагилардан иборат:

### **1. Ҳаётингизни ўзгартириши мумкин бўлган саккизта сўз**

Бизнинг қандай бўлишимиз фикримиз қандай бўлишига боғлиқ. Тафаккуримиз тақдиримизни белгилайди. “Инсоннинг ўзлиги, кун бўйи нима ҳақида ўйлаганидадир”, деганди Эмерсон.

Бизнинг асосий муаммомиз фикрнинг тўғри йўналишини танлашдир. Рим файласуфи Марк Аврелий айтган тақдиримизни ўзгартирадиган қуйидаги ибораларда жон бор. Ўқиб олинг:

“Бизнинг ҳаётимиз — фикримиз қандай бўлишига боғлиқ. Сиз ўзингиз ўйлаганингиздай эмас, балки Сиз нима ҳақида ўйлаётган бўлсангиз шундай кишисиз”.

Агар Сиз қалбингиз хотиржам ва бахтли бўлишни истасангиз ёруғ кунлар ҳақида ўйланг, бардам бўлинг. Шунда Сиз ўзингизни қувноқ ва тетик ҳис қилиб юрасиз.

### **2. Ўч олишга уриниш қимматга тушади.**

Гипертония бўлган беморларнинг аксарияти хафақонликдан оғриб қолади. Уларнинг доимий азият чекиши туфайли қон босими кўтарилади. Юрагида оғриқ пайдо бўлади.

Қадимдан бир мақол бор: “Кимки хафа бўлишни билмаса тентак, кимки ўзини хафа бўлишига йўл қўймаса у донишманддир”.

Мухолифлардан қасд олишга уриниш-бу кишининг ўзига қимматга тушади. Келинг, яхшиси, генерал Эйзенхауэр қилгандек, ўзимиз ёқтирмайдиган кишиларга вақт сарфламайлик.

### **3. Қандай қилсангиз миннатдан азият чекмайсиз?**

Инсон табиати шундай, у ташаккур билдиришни унутиб қўйиши

мумкин. Шунинг учун, биз агар ҳар сафар ташаккур эшитишга ўзимизни тайёрлаб турсак, бош оғриқни кўпроқ орттириб олган бўламиз. Биз қувноқ ва бахтли бўлишни истадикми, келинг, кимнингдир раҳматини ёки миннатини ўйламайлик. Кимгадир нимадир берганимиздан ўзимиз хурсанд бўлаверайлик.

Миннат худди ёввойи ўт бўлса, миннатдорчилик атиргулдир. Уни авайлаш, суғориш, севиб ўстириш лозим. Агар бизнинг болаларимиз миннатдор бўлишмаса, бунда кимни айблаш керак деб ўйлайсиз. Менимча фақат ўзимизни.

#### **4. Сиз ўзингизда борини миллион долларга алиштирган бўлармидингиз?**

Иккала кўзингизни миллион долларга тухфа қилармидингиз? Оёқларингизни неча пулга сотардингиз? Қўлларингизни-чи? Болаларингизни, оилангизни-чи? Ҳисоблаб чиқсангиз, ўзингиз нималарга эга эканлигингизни тушуниб етасиз. Бу бойликларингизни Рокфеллер, Фордов, Моргановларнинг олтинларини ҳаммасини тўпласа ҳам алиштирмас эдингиз, тўғрими?

Биз эса мана шунинг қадрига етамизми? Шопенгауэр айтганидек: “Биз ўзимизда борини жуда кам ўйлаймиз. Нукул етишмаётган нарсалар ҳақида қайғураемиз. Сиз ҳам, биз ҳам ўзимиздан уялишимиз керак. Ҳар куни эртақдагидек гўзаллик қўйнида яшаймиз-у бироқ буларни сезмаймиз. Агар ғам-ташвишсиз, тўлақонли ҳаётда яшашни бошламоқчи бўлсак, бахтсизлигимизни эмас, омадимизни худонинг марҳамати деб, ҳисоблайлик.

#### **5. Ўзлигингизни топинг ва ўз-ўзингиз билан бўлинг. Унутманг, ер юзида худди Сиздек иккинчи одам йўқ.**

Дунё, инсоннинг ҳаёт тарзи эскича бўлганидек, истак ҳам ўз-ўзидан эскича бўлиши мумкин. Истамаслик эса асаб толалари ва комплексининг қайсар жараёнидир. Ўз ақли, танаси қандай бўлса шундай бўлишини эмас, қандайдир бошқа киши бўлишга ташна бахтсиз одам йўқ. Ташвишлардан хотиржам бўлишни истасангиз қуйидаги гапга амал қилинг: “Бошқаларга тақлид қилманг. Ўзлигингизни топинг, яратинг. Ўз-ўзингиз билан бўлинг”.

#### **6. Агар Сизга лимон тегиб қолса, лимонад қилинг**

Мабодо Сизга лимон тегиб қолса, безовталиқни йўқотиш учун ундан лимонад қилишингиз керак. Агар лимон тентакка тегиб қолса, у буни рад этади ва шундай дея нолийди: “Мен толеи паст одамман. Тақдирим ўзи шундай. Бундан қутулишимнинг ҳеч қандай иложи йўқ”. Мабодо лимон доно кишига тегиб қолсачи? У қуйидагича фикр юритади: “Бу лимонни қандай қилиб лимонадга айлантирсам бўлади?” Инсон ва унинг яширин имкониятларини ўрганишга бутун умрини бахшида этган буюк педагог Адлер Альфред, одамнинг энг ғаройиб қобилиятларидан бири, манфийни мусбатга айлантириш саналади, деб айтганди.

Айтайлик, биз шундай ҳолатга тушиб қолдикки, лимонад ясолмаймиз. Лекин иккита сабаб борки, нима бўлмасин биз буни қилишга уриниб кўришимиз керак. Биринчидан, биз ғалабага эришишимиз мумкин. Иккинчидан, ғалабага эришмаган тақдиримизда ҳам, манфийни мусбатга

айлантиришга шунчаки уринишимиз орқага эмас, олдинга қарашимизга мажбур этади, салбий ҳиссиётларни ижобийсига алиштиради. Бу эса ижодни шундай томонга йўналтирадики, ўтган ҳодисага аза тутиб ўтиришга вақтимиз қолмайди.

### **7. Қандай қилиб икки хафтада тушкунликдан фориғ бўлинади.**

Машхур психиатр Адлер Альфред тушкунликдан азият чеккан беморларига оддийгина қилиб шундай дер эди: “Сиз ўзингиз даволанишингиз мумкин. Бунинг учун ҳар куни кимнидир, нима биландир шод қилишингиз мумкинлигини ўйлашга ҳаракат қилишингиз ва бу маслаҳатга риоя этишингиз даркор”. У ҳар куни яхшилик қилишни тавсия этарди.

“Яхшилик кимнингдир чехрасида табассум ёритишдир”, дейди Муҳаммад пайғамбар. Нима учун яхшилик қилган кишилар кайфиятида ажойиб ўзгариш юз беради? Чунки кимнидир хурсанд қилиш иштиёқи ўзи ҳақидаги доимий фикрларини — энг асосий сабаб бўлган хавотир, кўрқув, тушкунлик туйғуларини ҳайдайди. Агар Сиз тушкунлик кайфиятини йўқотаман, хотиржамлик ва шодлик қўйнида яшайман десангиз, ўзингиз ҳақингизда ўйламанг, бошқа кишиларга қизиқиш билан қаранг, ҳар куни бошқаларга шодлик келтирадиган қандайдир яхшилик қилишга ҳаракат қилинг.

### **БАХТ ВА ҲАЛОВАТГА ЭРИШИШНИНГ ЕТТИ ҚОИДАСИ**

**1.Қоида.** “Бизнинг фикримиз қандай бўлса, ҳаётимиз шундайдир!”

Шунинг учун ҳам фикрингизни тинчлик, жасурлик, саломатлик, умид ҳақидаги ўй-хаёллар билан тўлдилинг.

**2.Қоида.** Душманингиздан қасд олишга уринманг, акс ҳолда Сиз ўзингизга унга қарагандаям кўпроқ зиён етказасиз. Генерал Эйзенхауэрдек ўзингиз суймаган одамлар ҳақида бир дақиқа ҳам ўйламанг.

**3.Қоида.** а) Кимнидир миннатдор бўлмаганлигидан ранжимасдан, буни оддий ҳол деб ҳисоблайлик. Иисус Христос ўн нафар моховни даволаганда улардан фақатгина биттаси ташаккур айтганини эслайлик. б) Бахтга, шодликка эришишнинг ягона йўли миннатдорчиликни кутмай, қилган яхшилигингиздан қониқиш ҳосил қилишдир.

**4.Қоида.** Бахтсизлигингизни эмас балки барокатингизни, роҳатингизни ҳисобланг.

**5. Қоида.** Бошқаларга таҳлид қилманг. Ўзингиз билан бўлинг, чунки “ҳасад-бу жоҳиллик”, “таҳлид-бу ўзини ўзи ўлдиришдир”.

**6. Қоида.** Агар тақдир Сизга лимон ато этса, Сиз ундан лимонад қилинг.

**7. Қоида.** Оғриқ жойларингизни унутиш учун, озгини бўлса ҳам бошқаларга секин келтиринг. Кимгаки яхшилик қилар экансиз, билингки бу билан Сиз энг аввало ўзингизга яхшилик олиб келган бўласиз.

## 8.6. Донолар асабийлик ҳақида

Ризоуддин ибн Фахриддин хотиржамликка чорловчи 11та насихатни қолдирган. У машҳур Ризоуддин ибн Фахриддин

\*\*\*

**Биринчи насихат:** одамларнинг кўнгилларини оғритманг. Нодон ва хиёнатчиларга сирингизни айтманг, улар билан кенгашманг. Олим ва фозилларга эргашинг. Мурувват аҳлларида қарздор бўлсангиз, ваъда қилган кунингизда топширинг. Қўлингиздан келган хизматни ҳеч кимдан аяманг. Ҳар куни бошингизни ёстиққа қўйган вақтингизда кун бўйи қилган ишларингизни бирма-бир кўздан кечиринг, яхши иш қилган бўлсангиз, севининг, маъносиз ишларингиз бўлса қайғуринг, тавба қилинг. Эртаси куни нима ишлар қилишинингизни яхшилаб ўйлаб бир қарорга келинг, шу қарорингиз бўйича иш олиб боринг.

\*\*\*

**Иккинчи насихат:** дўст, душман орасида юз қизартирадиган нарсаларни ишлашдан ҳазар қилинг, гўзал ҳулқли бўлиш билан шараф касб этинг. Тўғри йўлдан бир қарич ҳам айрилманг. Адабсиз тарбиясиз билан ошна бўлсангиз, улар сизни ўз йўлларига тортадилар, даражангиздан туширадилар. Омонатларингизга хиёнат қиладилар, сирларингизни фош этадилар.

\*\*\*

**Учинчи насихат:** бошқаларнинг айбларини кўрган вақтингизда ўз айбларингизни ҳам тушининг, ўз айбини кўрган киши бошқаларнинг айби билан шуғулланмайди. Ёлғончилик билан шуҳратланманг, ҳамманинг назаридан қоласиз. Ҳар кимнинг даражасини билинг. Билмаган нарсангизни билмайман дейишдан уялманг. Ўзингизга керак бўлмаган сўзларга аралашманг.

\*\*\*

**Тўртинчи насихат:** истаган нарсангиз бўлмай қолса, қайғуриб, бетоқат бўлманг, сабр қилинг. Келгуси кунларингизни ўйланг. Хоҳ тўғри, хоҳ нотўғри бўлган нарса учун сира ҳам қасам ичманг. Очиқ жойда қилиш уят бўладиган ишларни яширин жойда ҳам қилманг.

\*\*\*

**Бешинчи насихат:** бир киши учун иккинчи бир киши билан орангизни бузманг. улар мабодо дўстлашиб қолсалар, сиз уялиб қоласиз. Гўзал ишларни кўриб турувчи кўзлар ва ёзиб турувчи қаламлар бордир. Ақлингиз - энг тўғри насихатгўй. Нодонликдан бошқа душмандан кўрқманг. Илм нурини бузуклик суви билан ўчирманг. Одоб-ахлоқ киймидан бошқа гўзал кийим топилмайди, буни унутманг.

\*\*\*

**Олтинчи насихат:** орангизда адоват, гинажўйлик давом этаётган бўлса уларни бартараф қилиб дўстлашинг.

\*\*\*

**Еттинчи насихат:** одамлардан айб ахтариб юрувчи бўлманг, ўзаро келиша олмай бир-бирингиздан узоқлашиб кетманг, балки дўстлашинг, бир

оила аъзолари каби бир-бирингизга меҳр-мухаббатли бўлинг. Зарурат бўлмаса, бировдан ҳеч нарса сўраманг, унинг миннатини кўтариб юрманг.

\*\*\*

**Саккизинчи насиҳат:** ақлни биз инсонларга улуғ ҳадя, улуғ неъмат деб билинг, уни соф ва комил равишда асрашга эътибор беринг. уларни сақлаш ҳар кимнинг энг биринчи ва шарафли бурчи эканини унутманг.

\*\*\*

**Тўққизинчи насиҳат:** икки юзлама, мунофиқликда, бахилликдан сақланинг. Ёлғончи, тухматчи ва чақимчи бўлманг. Ваъдангизга вафо қилинг, меҳнатсевар, ишчан ғайратли ва матонатли бўлинг. Одамларни кулдириш учун маъносиз адаб, тарбияга хилоф бўлган сўзларни сўзламанг.

\*\*\*

**Ўнинчи насиҳат:** ақлли одам ўзининг кимлигини, даражасини билиб, шунга қараб иш олиб боради. Ёмонликдан қайғуриб, яхшилик учун севиниш комил инсонда топилади. Молу давлатингизни, оилангизни тарбия этишда қизғанманг

\*\*\*

**Ўн биринчи насиҳат:** гуноҳ унутилмайди, эзгулик ерда қолмайди. Ҳар ким нима экса, шуни ўради.

\*\*\*

Шарқнинг машҳур ҳакими ва табиби Абу Бакр Розий алома табиблар, донолар ва шогирдлари ҳузурида инсон саломатлигининг сирлари ҳақида баҳслашишни севарди. Ана шундай баҳсларнинг бирида зукко бир табиб сўз олиб, бундай деди:

• инсондаги ҳамма касалликларни сабаби шамоллашдир. Шамоллашдан сақланган одам ҳеч қачон дард кўрмайди.

Бир-икки табиблар ҳам унинг фикр-зикрини маъқуллаб: “Тўғри, тўғри” деб қўйишди. Лекин Абу Бакр Розий бу гапга эътироз билдирди.

• мен бу фикрга қўшилмайман,-деди у бошини сарак қилиб, -тумов бўлиш, шамоллаш, томоқ оғриғи каби дардлар ҳамма хасталикларга сабаб бўлавермайди. Зеро, тумовни шамоллашни, томоқ оғриғини даволаса бўлади.

Инсондаги кўп хасталикларга асаб, руҳият, кайфият сабаб бўлади. Асаб емирилдими, асаб хужайраси ўлдими, уни тиклаб бўлмайди.

• Асаб аъзо-танзимизда нималар билан боғлиқ?-сўради дояга зукко табиб:

Абу Бакр айтди: Инсон асаби жуда ҳам юзаки, лекин қудрати жуда ҳам зўр. Асаб томирларни бўғади, ички аъзоларни емирилишига олиб келади. Шунинг учун одамлар “Куч қувватдан кетдим, асабларим тамом бўлди”, - дейишади.

Яна бир ҳакиму-ҳозиқ сўради:

• Асабни қандай қилиб асраса бўлади?

Абу Бакр Розий бундай деб жавоб берди:

• Асабни сақлайдиган асосий омил- тинчлик, хотиржамлик. Емирилаётган асабни яхши ҳордиқ, ширин уйқу ва самимий кулгу сақлаб қолади. Тажанг, жаҳлдор ва кўинчак одамнинг асаби тез емирилади. Бундай

одамлар ўзининг ҳам, бошқаларнинг ҳам этини ейди. Сабр тоқатли, меҳр-муҳаббатли, зўр иродали одамлар, ҳар қандай нафсини тия олишга қудрати етган одамларнинг асаби мустаҳкам бўлади. Асабнинг қимматини ҳеч бир хазинага тенглаштириб бўлмайди.

Даврада ўтирган ақли дониш табибу ҳакимлар Абу Бакр Розийнинг мулоҳазасига, табибликдаги ақлий муҳофазасига тасаннолар айтишди.

Асаб ҳақида айрим мутафакир, донолар куйидаги дил сўзларини айтишган.

Аёллар жозибасига путур етказиш ва тез қаритишда асабийлик, безовталиққа тенг келадиган нарса йўқ. Ундан истара сўнади, жағлар ичга кириб, юзни ажин қоплайди.

*Д.Карнеги.*

Асабни даволамай туриб, баданни даволаб бўлмайди.

*Сукрот*

Асабингизни болалиқ чоғингиздан бошлаб эҳтиёт қилинг.

*И.М.Саркизов-Серазини*

Одам умрини қисқа қилувчи таъсирлардан энг ярамаси асабнинг бузилиши ва номатлуб одатлардир: ғам, ташвиш, қўрқув, зерикиш, кўз ёши, кўролмаслик, ғанимлиқдир.

*Х.Гуфеланд*

Руҳий азоб чекиш касаллик келтиради, азоб уқибатни оғирлаштиради.

*И.Л. Данилевский*

Чарчашлик белгиларининг манбаи мускуллар иш фаолиятида деб тушунадилар, мен эса фақат олий асаб системасида деб биламан.

*И.Сеченов*

Ҳеч кимга ғазаб билан қаттиқ муомала қилмадим ва ҳеч бир ишда танглиқ қилмадим, токи Тангри таолонинг ғазабига дучор бўлмайин ва ишимни бузиб, ҳолимни танг айламасин деб.

*Амир Темури.*

Асабийлик, тарафқашлик, қизиққонлик, ҳиссиётга бериб кетишлик, одамни ақл билан иш қилишдан четлантиради, тўғри йўлдан оғдиради.

*Абу Райҳон Беруний*

Шундай қилиб, асабий ҳолатлар тизгинида яшайдиган кишилар турли салбий оқибатлар соясида бўладилар.



<b>Таянч иборалар</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• низо</li> <li>• ички шахсий низо</li> <li>• шахслараро низо</li> <li>• шахс ва гуруҳ ўртасида низо</li> <li>• гуруҳлароаро низо</li> <li>• очик низолар</li> <li>• ёпиқ низолар</li> <li>• объектив низолар</li> <li>• субъектив низолар</li> <li>• стресс</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• конструктив низолар</li> <li>• деструктив низолар</li> <li>• симметрик низолар</li> <li>• асимметрик низолар</li> <li>• функционал оқибатлар</li> <li>• дисфункционал оқибатлар</li> <li>• узоқлашиш усули</li> <li>• силлиқлашиш усули</li> <li>• мажбурлаш усули</li> <li>• келишув усули</li> <li>• асабийлик</li> </ul>

### Ўзини-ўзи текшириш учун саволлар

1. Низо нима?
2. Низоларнинг келиб чиқиш сабаблари нимада?
3. Низоларнинг қандай хилларини биласиз?
4. Шахслар аро ва шахс билан гуруҳ ўртасидаги низоларнинг келиб чиқишига сабаб нима?
5. Гуруҳлар аро низолар тўғрисида нималар дея оласиз?
6. Очик ва ёпиқ низолар объектив ва субъектив низолардан нималар билан фарқ қилади?
7. Конструктив ва деструктив низолар деганда нимани тушунаси?
8. Низо жараён сифатида қандай босқичларни ўз ичига олади?
9. Низонинг функционал ва дисфункционал оқибатлари деганда нимани тушунаси?
10. Низоли вазиятларни бошқаришнинг қандай самарали усулларини биласиз?
11. Таркибий-ташкилий усулларнинг моҳияти нимада?
12. Стратегик усуллар тўғрисида нималар дея оласиз?
13. Раҳбар низоли бартараф қилиш учун қандай йўл тутиши керак?
14. Стресс нима?
15. Стресснинг сабаблари нимада?
16. Стресс қандай бошқарилади?
17. Ҳаловатсизлик ҳисси ҳақида билиш зарур бўлган асосий қоидалар нимадан иборат?
18. Безовталиқ ҳиссини таҳлил қилишнинг қандай усулларини биласиз?
19. Ҳаловатсизлик сизни адои-томом қилмасдан қандай қилиб уни бартараф этиш мумкин?
20. Д.Карнегининг тинчлик ва бахт яратишнинг етти йўли нималардан иборат? Бахт ва ҳаволатга эришишнинг етти қоидачиси?
21. Ризоуддин ибн Фахриддиннинг хотиржамликка чорловчи 11 та насиҳатини биласизми?
22. Абу Бакр Розий асабнинг қиммати ҳақида.
23. Асаб ҳақида доноларнинг дил сўзлари.

## 9-мавзу. Ишлаб чиқариш ва ходимларни бошқариш

### 9.1. Ишлаб чиқаришни бошқариш

Объектив дунё икки соҳадан: жонсиз ва жонли табиатдан ташкил топган. Ҳар иккала соҳа доимо ривожланишда ва ҳаракатда бўлади. Шу сабабли улар бошқаришга муҳтождир. Шунга биноан бошқарув ҳам иккита асосий турга бўлинади:

- жонсиз табиатни бошқариш;
- жонли табиатни бошқариш;

Бошқаришнинг бу турларидан ҳар бири, ўз навбатида, бир неча хилларга бўлинади. Масалан, жонли табиатни бошқариш:

- жамиятни бошқариш;
- жамоат ташкилотларини бошқариш;
- ишлаб чиқаришни бошқариш;
- ходимларни бошқариш кабиларга бўлинади.

Бошқарув ижтимоий ривожланиш маҳсули ва ижтимоий меҳнат жараёнининг объектив зарурий унсуридир. Бинобарин, ҳарқандай нисбатан катта миқёсда амалга ошириладиган бевосита ижтимоий ёки биргаликда қилинадиган меҳнат **идора қилувчига** маълум даражада муҳтождир. Бу идора қилувчи яқка ишлар ўртасида уйғунлик ўрнатади ва ишлаб чиқариш организмининг мустақил органлари ҳаракатидан фарқ қилиб, бутун ишлаб чиқариш организмининг ҳаракатидан келиб чиқадиган функцияларни бажаради.

**Ишлаб чиқаришни бошқариш** деганда ишлаб чиқариш доирасида амалга ошириладиган раҳбарлик, ташкилотчилик ва маъмурий характердаги аълоҳида фаолият тушунилади. Бундай бошқаришда икки томон:

- ижтимоий-иқтисодий;
- ташкилий-техник томонлар фарқ қилинади. Бу ҳар иккала томонлар ўзаро боғлиқдир, лекин ишлаб чиқаришнинг боришига ижтимоий-иқтисодий томон ҳал қилувчи таъсир кўрсатади, чунки ишлаб чиқаришни бошқариш энг аввало, **одамларни**, уларнинг меҳнатини бошқаришдир.

Ижтимоий меҳнат тақсимотига кўра бошқарув саноат ишлаб чиқаришини, қишлоқ хўжалик ишлаб чиқаришини, транспортни, савдони ва ҳоказоларни бошқаришга бўлинади. Худудий бошқариш даражасига кўра бошқарув туман, вилоят, мамлакат миқёсидаги ишлаб чиқаришни бошқариш турларига бўлинади.

Бошқаришга корхона нуқтаи назаридан қуйидагича таъриф бериш мумкин.

**Корхонани бошқариш**-бу хўжалик раҳбар органлари, корхона маъмурияти ҳамда жамоат ташкилотларининг иқтисодий ва социал натижаларга эришишни кўзда тутган ҳолда кишилар жамоасига, улар орқали ишлаб чиқаришнинг моддий-буюм унсурларига, уларнинг ўзаро амал

қилишини уюштириш учун аниқ мақсад йўналишида тартибли таъсир кўрсатишдир.

Ҳар қайси ишлаб чиқариш, ҳоҳ у корхона даражасида, ҳоҳ у мамалкат миқёсида бўлсин ўзининг бошқарилувчиси (объекти) ва бошқарувчиси (субъекти)га эга бўлади.

**Бошқарилувчи** ёки бошқарув объекти кўп қиррали ишлаб чиқариш жараёни бўлиб у:

\*моддий ва техникавий таёргарлик (асосий ва айланма фондлари);

\*ташкилий меҳнат тайёргарлиги (кадрларни танлаш, ишга қабул қилиш, жой-жойига қўйиш, ўқитиш ва хоказо);

\*хизмат кўрсатишни ташкил қилиш (энергия бериш, таъмирлаш, ташиш ва хоказо);

\*махсулот ишлаб чиқаришнинг бевосита жараёни ва уни соштиришни ташкил қилишни ўз ичига олади.

**Бошқарувчи ёки бошқарув субъекти** - бу бир гуруҳ кишилар ҳамда бошқарув органларидан иборат бўлиб, турли шакллар, усуллар ва техникавий воситалар ёрдамида бошқарилувчи объектга таъсир ўтказади. Бошқариш объектлари бўлмаса, унинг субъектлари ҳам бўлмайди. Демак, бошқарувчи ички тизимнинг негизида бошқарувчи кичик тизим ётади.

Масалан, **корхона бўғинида** субъект бўлиб шу корхонанинг директори ва унга бўйсинувчи бутун бошқарув аппарати ҳисобланади. Объект бўлиб эса шу корхонадаги барча цехлар ва участкалар ҳисобланади.

**Цех бўғинида** субъект бўлиб цех бошлиғи ва унга бўйсинувчи барча бошқарув аппарати ҳисобланса, бошқариладиган объектни эса барча цехлар ташкил қилади.

**Участка бўғинида** бошқарилувчи объектга ишчиларнинг иш жойлари киради. Бошқарув субъекти бўлиб участка бошлиқлари ҳисобланади.

**Иш жойларида** ҳам бошқариш мавжуд бўлиб, у бошқа кўринишда амалга оширилади. Бундай бошқариш меҳнат воситаларини, яъни буюмни бошқариш дейилади.

**Ишлаб чиқаришни бошқаришда “объект” ва “субъект” тушунчалари**

Ишлаб чиқариш бўғинлари	Бошқарилувчи тизим (объект)	Бошқарувчи тизим (субъект)
1	2	3
Корхона	• цехлар, участкалар	• директор ва унга бўйсинувчи барча бошқарув аппарати
Цехда	• участкалар	• Цех бошлиғи ва унга бўйсинувчи барча бошқарув аппарати
Участкада	• ишчиларнинг иш жойлари	• участка бошлиғи ва унга бўйсинувчи барча бошқарув аппарати
Иш жойларида	• Меҳнат воситалари	• ишчилар, хизматчилар ва бошқа ходимлар

Бошқарувнинг ҳар иккала тизими ўзаро алоқадор бир бутунни ташкил қилади ва бир-бирига таъсир кўрсатади. Бир томондан, бошқарувчи тизим бошқарилувчи тизимга таъсир кўрсатган ҳолда унинг таркибини ўзагартиради, уни муайян энг қулай ва энг мувофиқ нисбатга келтиради. Иккинчи томондан эса, бошқарилувчи тизим бошқарувчи тизимга акс таъсир кўрсатади.

Масалан, бошқарилувчи тизимнинг кўлами қанчалик катта бўлса, бошқарув органлари тизими шунчалик катта бўлади. Бошқарилувчи тизим қанчалик яхши уюштирилган ва унинг механизми йўлга қўйилган бўлса, бошқарувчи тизим ҳам шунчалик кичик бўлади.

Ишлаб чиқариш икки турдаги бошқаришни ташкил қилади:

- буюмни, яъни меҳнат воситаларини бошқариш;
- одамлар ( ишчилар)ни бошқариш.

Буюмни бошқариш унинг ўзини ишлаб чиқариш жараёнидан иборат. Бу жараёнда ишчилар моддий бойлик олиш мақсадида меҳнат буюмларига таъсир кўрсатадилар ва бошқариш субъекти ролини бажарадилар. Моддий бойлик олиш учун меҳнат буюмларига бевосита таъсир кўрсатадиган ишчилар икки турга:

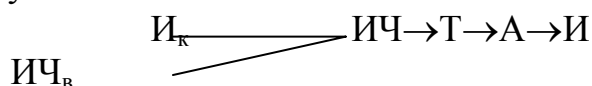
- бошқарувчи тизимда бошқаришнинг объекти (одамларни бошқариш);
- бошқариладиган тизимда бошқаришнинг субъекти (буюмни бошқариш) сифатида иштирок этади.

Шундай қилиб, ишлаб чиқаришни бошқариш - ишчиларни бошқаришдан иборат бўлиб, улар ўз навбатида меҳнат воситаларини бошқарадилар. Одамларни бошқариш ишлаб чиқаришда уларнинг муносабатларига ҳам таъсир кўрсатишдир.

Масалан, ҳар бир корхона цехлараро асосий ва ёрдамчи цехлар ўртасида, ҳар бир цехда эса участкалараро; ўз навбатида ҳар қайси участка ёки бригадаларнинг ишчилари ўртасида ишлаб чиқариш алоқалари ва муносабатлари мавжуд бўлади.

Шунингдек, корхоналар бошқа корхоналар билан махсулот сотиш, ишлаб чиқариш воситалари билан таъминлаш борасида ҳам ишлаб чиқариш алоқаларини ўрнатади. Бу муносабатлар кооперация ва меҳнатни, ишлаб чиқаришни ихтисослаштириш даражасига боғлиқ.

Иқтисодий фаолият ишлаб чиқаришдан бошланади. Ҳар қандай ишлаб чиқаришда икки омил - шахсий-инсоний омил ва моддий-ашёвий омил иштирок этади. Чунончи:



Бу ерда,

**Ик** - ишчи кучи (шахсий инсоний омил)

**ИЧв**- ишлаб чиқариш воситалари (меҳнат предметлари, яъни хом ашё, материаллар ва меҳнат қуроллари, яъни машина, асбоб ускуналар, улчаш, ҳисоблаш асбоблари ва ҳ.к.).

**ИЧ** - ишлаб чиқариш жараёни

**Т** - тақсимот

**А** - айирбошлаш

**И** - истеъмол

Ишлаб чиқариш жараёнида маҳсулот яратилади ва у тақсимот, айирбошлаш орқали истеъмол қилиш билан тугалланади.

Ишлаб чиқариш муҳитида бошқариш фаолиятининг асосий мақсади - бу ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш ва юқори фойда олишдир. Фойда олиш эса:

- *ишлаб чиқариш омилларида фойдаланиш самарадорлигига;*
- *инвестиция самарадорлигига;*
- *маҳсулот сифати ва унинг рақобатбардошлигига;*
- *тез ва самарали қарорларнинг қабул қилинишига;*
- *янги техника ва технологиянинг жорий қилиниш даражаси каби қатор омиллarga боғлиқдир.*

Демак, ишлабчиқаришни бошқариш бевосита ишлаб чиқариш жараёнига таъсир қилувчи ташқи ва ички омиллари бошқариш жараёнларини ўз ичига олади. Чунончи:

- *ишчи кучини бошқариш;*
- *ишлаб чиқариш воситаларини бошқариш;*
- *техника ва технологияни бошқариш;*
- *ишлаб чиқариш самарадорлигини бошқариш;*
- *маҳсулот сифатини бошқариш;*
- *инвестиция самарадорлигини бошқариш;*
- *инновацион жараённи бошқариш ва ҳоказо.<sup>9</sup>*

Қайд қилинган объектларни бошқариш дастлаб режалаштиришдан бошланиб, ишлаб чиқаришни ташкил қилиш, уни тартибга тушириш, мувофиқлаштириш билан давом эттирилиб, назорат билан тугайди. Бу ерда рағбатлантириш ишлаб чиқаришни бошқаришнинг барча функциялари жараёнида ўз аксини топади.

**Маҳсулот сифатини бошқариш** деганда буюмларни истеъмолчилар талабларига бутунлай мос келувчи сифат таснифлари билан ишлаб чиқаришни таъминловчи, мақсадга қаратилган фаолият тушунилади.

Маҳсулот сифатини баҳолаш ва уни бошқариш зарурияти:

- *режалаштириш ва истиқболни белгилашда;*
- *янги маҳсулот яратиш вариантини танлашда;*
- *норматив (меъёрий) ҳужжатларни ишлаб чиқишда;*
- *маҳсулот сифатини назорат қилишда;*
- *маҳсулот сифатини оширгани учун ходимларни рағбатлан-тиришда;*
- *сифат тўғрисида ахборот йиғишни ташкил этишда ва ҳаказо холларда вужудга келади.*

---

<sup>9</sup> Корхона миқёсида ишлаб чиқаришни бошқаришга бағишланган масалалар мазкур туркумнинг “Микроиктисодиёт” -ва “Микроиктисодий статистика” сонларида батафсил ёритилган.

**Сифатли товар деганда** унинг мустаҳкамлиги, чидамлилиги, истеъмол хусусиятлари, ташқи кўриниши стандартлаштирилганлик ва такомиллаштирилганлик даражаси, тайёрланиш технологияси ва бошқаларни ўзида жам этган товар тушунилади.

Маҳсулот сифати мазкур товардан, маълум ижтимоий эҳтиёжнинг мазкур истеъмол қийматидан қониққанлик даражасини ифодалайди. Маҳсулот сифати хом-ашё, ишлаб чиқариш воситаларининг сифатини оширишдан олинadиган **иктисодий самарада** намоён бўлади.

**Хомашё сифатини оширишдан олинadиган иктисодий самара:**

- *материаллар сарфи нормаларининг камайишида;*
- *унга ишлов беришга қилинадиган меҳнат сарфининг қисқаришида;*
- *пировард маҳсулот чиқилишининг кўпайишида;*
- *маҳсулот сифатининг яхшиланишида намоён бўлади.*

**Машиналар сифатини оширишнинг самарадорлиги:**

- *меҳнат унумдорлигининг ошишида;*
- *машиналар чидамлилигининг узайишида;*
- *захирадаги машиналарга бўлган талабнинг қисқаришида;*
- *таъмир талаб машиналар сонининг камайишида;*
- *капитал сарфларига бўлган тежамкорликда намоён бўлади ва ҳоказо.*

**Маҳсулот сифатига куйидаги омиллар таъсир кўрсатади:**

- *ишлаб чиқариш воситалари сифати;*
- *хомашё, материаллар сифати;*
- *ишловчиларнинг малакаси, иш қобилияти, уюшқоқчилиги, ташаббускорлиги, изланувчанлиги ва ижодий ёндошуви;*
- *ишлаб чиқаришни ташиқил қилиш ва бошқариш санаъти.*

**Сифат менежменти** маҳсулот ишлаб чиқаришнинг ҳар бир босқичида сифат ҳақида қайғуришни англатади. Шу нуқтаи назардан сифатни бошқариш жараёни куйидаги босқичларни ўз ичига олади:

- *ишлаб чиқаришгача-конструкциялаш, самарали технологияни, стандартларни ишлаб чиқиш ва ҳоказо.*
- *ишлаб чиқариш жараёнида - бу ерда ярқисиз маҳсулотни ишлаб чиқаришга йўл қўймаслик;*
- *ишлаб чиқаришдан кейинги босқич- сақлаш, сотиш, ташиш, хизмат кўрсатиш ва бошқа жиҳатлар устидан қаттиқ назоратни ўрнатиш.*

Сифатни **назорат қилиш** ҳам уч босқичдан иборат:

- *келаётган хом ашё, материаллар, ярим фабрикатлар ва бутловчи қисмларни текширишдан иборат бўлган **кириш назорати**;*
- *ишлаб чиқариш жараёнида маҳсулотлар параметрларни текширишдан иборат эҳтиёт ёки **жорий назорат**;*
- *тайёр маҳсулотни текширишга қаратилган **қабул қилиш** назоратларига бўлинади.*

Сифатни назорат қилиш-маҳсулот сифати кўрсаткичларининг белгиланган талабларга мувофиқлигини текширишдир.

## 9.2. Ходимларни бошқариш

“Ходим” ибораси ўзбек тилининг изоҳли луғатида “бирор идора ёки муассасада ишловчи киши, хизматчи” маъносида талқин этилади. Масалан, савдо ходими, халқ маорифи ходими, медицина ходими, илмий ходим ва ҳ.к.

Бугунги амалиётда ходим ва уни бошқариш муаммосига икки хил ёндошув мавжуд:

- инсон ресурсларини бошқариш
- ходимларни бошқариш

“**Инсон ресурсларини бошқариш**” тушунчаси бошқаришнинг стратегик жиҳатларини, шунингдек социал ривожланиш масалаларини ўз ичига олади ва уларга устуворлик берилади. “**Ходимларни бошқариш**” тушунчаси эса кўпроқ кадрлар билан тезкор ишлашни англатади. Агар биринчи ёндошув давлат миқёсида бандлик ва уни мувофиқлаштириш вазифаларидан келиб чиқса, иккинчи ёндошув бевосита корхона даражасидаги меҳнат муносабатлари ва уларни мувофиқлаштиришдан келиб чиқади (8.2-жадвал).

Ибораларнинг турлича маъно касб этиши фаолият турлари ва йўналиши билан боғлиқ. Чунончи, “ходим” ибораси кўп ҳолларда кичик (100 кишидан кам банд бўлган) корхоналарга, “инсон ресурслари” ибораси эса 2,5 минг кишидан ортиқ банд бўлган йирик корхоналарга нисбатан қўлланилади.

### Инсон ресурсларини бошқаришдаги фаолият турлари

Фаолият соҳаси	Нимага устуворлик берилади	Қандай функциялар бажарилади	Бажарилиши тўғрисида кимга маълумот берилади
Инсон ресурсларини бошқариш (стратегик ёндошув)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• мутлоқ янги вазифаларни ечишга;</li> <li>• глобал, узок муддатли вазифаларни ечишга.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• инсон ресурсларини режалаштириш</li> <li>• шахсий қобилият ва малакани ошириш;</li> <li>• корхонанинг ходимларга сарфланадиган харажат доирасида ходимлар учун харажатларни режалаштириш</li> </ul>	Корпорация Президентига
Ходимлар билан ишлаш (тезкор фаолият)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• маъмурий аралашувга зарурият туғиладиган кундалик муаммоларни ечишга</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш</li> <li>• меҳнат мотивациясини бошқариш</li> <li>• техника хавсизлигини назорат қилиш</li> <li>• низоларни ҳал қилиш</li> </ul>	Корпорация вице-президентига

**Ходимларни бошқариш** деганда корхонада банд бўлган кишилар салоҳиятини ривожлантириш ва ундан самарали фойдаланиш, уларнинг нормал (мўтадил) фаолият кўрсатиши учун зарурий шарт-шароит яратиш бўйича ўзаро боғланган ташкилий-иқтисодий ва социал тадбирлар тизими тушунилади.

Бундай бошқарув функционал ва ташкилий бошқарувларга бўлинади.

**Функционал бошқарув** деганда бевосита кадрлар масаласини ечиш билан боғлиқ масалалар, яъни кадрларни танлаш, ишдан бўшатиш, малакасини ошириш, иш ҳақи ва хоказолар тушунилади.

**Ташкилий бошқарув** тушунчаси кадрлар иши учун бевосита жавоб берувчи барча шахс ва институтлар яъни раҳбарлар, кадрлар бўлими, касаба уюшмалар ва бошқаларни ўз ичига олади.

Бошқарув тизими тўғрисида икки оғиз сўз. **Ходимларни бошқариш тизими деганда** корхонада банд бўлган кишилар салоҳиятини ривожлантириш ва ундан самарали фойдаланиш, уларнинг нормал фаолият кўрсатиши учун зарурий шарт-шароит яратиш бўйича ўзаро боғланган иқтисодий-ташкилий ва



социал тадъбирлар тизими тушунилади. Таркибан бу тизим кўйидагиларни ўз ичига олади.

### Ходимларни бошқариш тизими

- |  |            |   |
|--|------------|---|
| Иш шароити                                     |            | <ul style="list-style-type: none"><li>• меҳнатнинг рухий-физиологик талабларига риоя қилиш;</li><li>• меҳнат эргономикаси талабаларига риоя қилиш;</li><li>• меҳнат муҳофазаси ва техника хавфсизлигини таъминлаш;</li><li>• табиатни муҳофаза қилиш ва ҳ.к.</li></ul>  |
| Меҳнат муносабатлари                           |            | <ul style="list-style-type: none"><li>• шахсий ва гуруҳлар муносабатларини таҳлил қилиш ва мувофиқлаштириш;</li><li>• раҳбарлар муносабатларини таҳлил қилиш ва мувофиқлаштириш;</li><li>• ишлаб чиқаришдаги ихтилофлар, низолар, асаббузарликларни бошқариш;</li><li>• касаба уюшмалари билан ўзаро муносабатларни бошқариш ва ҳ.к.</li></ul>  |
| Кадрларни олиш ва расмийлаштириш               | ҳисобга ва | <ul style="list-style-type: none"><li>• ишга қабул қилиш, ишдан бўшатиш, бир жойдан иккинчи жойга ўтишларни расмийлаштириш;</li><li>• кадрлар бошқарув тизимини ахборотлар билан таъминлаш;</li><li>• касбий йўналишларни аниқлаш;</li><li>• бандликни таъминлаш.</li></ul>   |
| Ходимларни режалаштириш ва ходимлар маркетинги |            | <ul style="list-style-type: none"><li>• ходимларни бошқариш стратегиясини ишлаб чиқиш;</li><li>• кадрлар салоҳиятини таҳлил қилиш;</li><li>• меҳнат бозорини ўрганиш, ходимларга бўлган эҳтиёжни режалаштириш, рекламани уюштириш;</li><li>• корхонани кадрлар билан таъминловчи ташқи манбаалар билан алоқасини ўрнатиш;</li><li>• вакант(бўш) жойларга номзодларни аниқлаш ва баҳолаш;</li><li>• кадрларни жорий баҳолаб бориш.</li></ul> |
| Кадрларни ривожлантириш                        |            | <ul style="list-style-type: none"><li>• кадрларга иқтисодий ва техникавий билимлар бериш;</li><li>• қайта тайёрлаш ва малака ошириш;</li><li>• захирадаги кадрлар билан ишлаш;</li><li>• амал ва мартабани назорат қилиш ва режалаштириш;</li><li>• янги ходимларни касбий ва социалпсихологик кўникмасини таъминлаш</li></ul>  |
| Меҳнатни рағбатлантириш                        |            | <ul style="list-style-type: none"><li>• меҳнат жараёнларини нормалаштириш ва тарификациялаш;</li></ul>  |

воситаларини такомиллаштириш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• иш ҳақи тизимини ишлаб чиқиш;</li> <li>• маънавий рағбатлантириш воситаларидан фойдаланиш;</li> <li>• фойда ва капиталга қатнашиш ҳиссасини ишлаб чиқиш;</li> <li>• мотивация ва уни бошқариш.</li> </ul>
Ҳуқуқий хизмат	<ul style="list-style-type: none"> <li>• меҳнат муносабатларидаги ҳуқуқий масалаларни ечиш;</li> <li>• ходимларни бошқаришга таълуқли фармойишли ҳужжатларни келиштириш;</li> <li>• хўжалик фаолиятидаги ҳуқуқий масалаларни ечиш.</li> </ul>
Социал тузилмани ривожлантири	<ul style="list-style-type: none"> <li>• умум овқатланиш муассасаларини бошқариш;</li> <li>• коммунал хўжалик соҳани бошқариш;</li> <li>• жисмоний тарбия ва маданиятни ривожлантириш;</li> <li>• соғлиқни муҳофаза қилиш ва ҳордик чиқаришни таъминлаш;</li> <li>• болалар муассасалари билан таъминлаш;</li> <li>• социал низоларни бошқариш;</li> <li>• халқ истеъмол моллари ва озиқ-овқат маҳсулотларини сотилишини таъминлаш</li> </ul>
Бошқаришнинг ташкилий таркибини ишлаб чиқиш тизими	<ul style="list-style-type: none"> <li>• бошқаришнинг шаклланган ташкилий таркибини таҳлил қилиш;</li> <li>• бошқаришнинг ташкилий таркибини лойиҳалаштириш;</li> <li>• штатлар рўйхатини ишлаб чиқиш;</li> <li>• бошқаришнинг янги ташкилий таркибини тузиш</li> </ul>

Ходимларни бошқариш икки гуруҳдан иборат тамойилларга асосланади.

Ҳар бир тамойил ходимларни бошқаришнинг у ёки бу жиҳатини такомиллаштиришга хизмат қилади (8.4-жадвал). Масалан, илғорлик тамойили корхона доирасидаги бошқарув тизимининг чет эл ёки маҳаллий илғор корхоналар бошқарув тизимига мос келадими, замон талабига жавоб берадими ёки йўқми деган саволга жавоб берса, мувозийлик тамойили эса ходимлар бошқарувидаги тезкорликни оширади ва ҳоказо.

### Ходимларни бошқариш тамойиллари

№	Ходимлар билан ишлашнинг умумий тамойиллари	№	Ходимлар билан ишлашнинг ташкилий тамойиллари
1	2	3	4
1.	Самарадорлик		Концентрация
2.	Илғорлик		Ихтисослаштириш
3.	Истиқболлилик		Мувозийлик (паралельность)
4.	Комплекслик		Ихчамлик (адаптивность)
5.	Тезкорлик		Изчилик (преемственность)
6.	Оптималлилик		Узлуксизлик
7.	Оддийлик		Бир меъёрлилик
8.	Илмийлилик		Технологик бирлик
9.	Кўп бўғинлилик		Бадастирлик (комфортность)
10.	Автономлилик		Бошқаришда коллегиялик
11.	Барқарорлик		
12.	Кўп қирралилик		
13.	Режалилик		
14.	Рағбатлантирувчи		
15.	Танлаш ва жой-жойига қўйиш		
16.	Самарали бандлилик		

Корхонада банд бўлган барча ходимлар икки тоифадан иборат:

- ишлаб чиқарувчилар ёки хизмат кўрсатувчилар;
- бошқарувчилар (раҳбарлар, мутахассис-менежерлар).

Ходимларни, яъни инсон омилини бошқариш қуйидаги жиҳатларни бошқаришни ўз ичига олади.

Ишлаб чиқаришни бошқариш тизимида меҳнат ресурсларини бошқариш жуда ҳам мураккабдир. Чунки ишлаб чиқариш ва бошқариш масалаларининг марказида одамлар-ишчилар, мутахассислар ва раҳбарлар туради. Корхона мақсадига эришиш ва режаларнинг бажарилиши фақат шулар иштирокида бўлади. Инсон омилини ҳисобга олмаслик, инсонга безътиборлик иқтисодда камсамараликка ва ишлаб чиқариш самарадорлигини пасайишига олиб келади.

Меҳнат ресурсларини бошқаришнинг асосий мақсади ишчилар ва ходимларнинг қобилиятларини, янада жадал ва унумли меҳнат қилишга қўзғатишдир.

Инсон омилига эътибор, одамларга нисбатан жиддий, масъулият билан ёндошиш меҳнат ресурсларини бошқаришнинг бош ғоясидир.

Ходимларни режалаштириш-бу инсон омилига бўлган эҳтиёжни олдиндан аниқлашдир. Бу жараён уч бокичдан иборат (схема).

1	Мавжуд Ходимларни Баҳолаш		2	истикболда меҳнат ходимларга бўлган  талабни режалашти риш		3	ходимларни  ривожлантири ш даст-урини чиқиш
---	---------------------------------	--	---	---	--	---	---

### **Схема. Ходимларни режалаштириш.**

Мавжуд ходимларни баҳолашда энг аввало уларнинг шаклланишига таъсир этувчи ташқи омилларга, хусусан меҳнат бозоридаги вазиятга эътиборни қаратмоқ лозим. Зеро, меҳнат бозоридаги ҳолат кўп жиҳатдан қуйидагиларга боғлиқ:

- аҳоли сони, ёши, жинси салмоғидаги ўзгаришларга;
- тармоқ ва ҳудудий бандликдаги ўзгаришларга;
- қўшимча ишчи кучини ёллаш даражасига;
- ишлаб чиқариш ҳажми, таркиби ва ўсиш суръатига;
- меҳнат ресурсларини бошқариш усулига ва ҳоказо.

Ички омилларни баҳолаш учун қуйидаги маълумотлар таҳлилинни бажармоқ зарур;

- доимий банд бўлган ходимлар сони, фамилияси, яшаш жойи, ишга қабул қилинган вақти ва ҳоказо;
- ходимларнинг таркиби (малакаси, мутахассислиги, ёш таркиби, миллий таркиби, ногиронлар салмоғи, ишчи ва хизматчилар, ИТХ салмоғи ва ҳоказо).
- ходимлар қўнимсизлиги;
- иш кунининг давомлилиги (тўлиқ ёки қисман бандлиги, неча ва қайси сменада ишлаши, таътилнинг давомлилиги ва ҳоказо)
- иш ҳақи, унинг таркиби, қўшимча иш ҳақи, таъриф ёки таърифдан юқори тўлов ва ҳоказо.
- давлат ёки ҳуқуқий ташкилотлар томонидан кўрсатиладиган социал-маиший хизмат (социал эҳтиёжларга ажаратиладиган маблағ)лар.

Қайд қилинган ташқи ва ички омилларнинг таъсирида меҳнат бозоридаги вазият ўзгариб туради ва шунга мос равишда меҳнат ресурсларига бўлган талаб ва таклиф кўлами аниқланади.

Меҳнат ресурсларига бўлган талабни режалаштириш ходимларни режалаштириш жараёнининг бошланғич босқичи бўлиб, уни тузишда қуйидаги маълумотлар асос вазифасини бажаради:

- мавжуд ва режалаштирилаётган иш жойлари;
- ташкилий ва техник тадбирлар режаси;
- штатлар рўйхати ва бўш лавозимларни тўлдириш режаси.

Аниқроғи, ходимларга бўлган эҳтиёжни режалаштиришда маҳсулот ишлаб чиқариш режаси, маҳсулот бирлигига сарфланадиган вақт нормаси ва бир йилда ўрнатилган иш вақти фондидан фойдаланилади. Амалдаги технология даражаси доирасида ходимларга бўлган талабни режалаштириш учун қуйидаги формуладан фойдаланилади:

$$T_i = \frac{\sum q_i \cdot H_i}{\sum B_i}$$

Бу ерда:

**T<sub>i</sub>**-i гуруҳдаги ходимга бўлган талаб нормаси (касби, малака даражаси);

**q<sub>i</sub>**-бир йилда i маҳсулотни ишлаб чиқариш режаси;

**H<sub>i</sub>**-i маҳсулотнинг бир бирлигига мазкур гуруҳ ходимининг сарфлайдиган иш вақти нормаси;

**B<sub>i</sub>**-мазкур гуруҳдаги битта ходимга тўғри келган йиллик вақт фонди.

Корхонанинг ходимга бўлган эҳтиёжини режалаштириш меҳнат бозорида ишчи кучига бўлган талаб ва таклиф мувозанатига боғлиқ.

Агар меҳнат бозорида ишчи кучига бўлган талаб таклифдан кўпроқ бўлса, яъни:

талаб > таклиф

бўлса, у ҳолда корхонага ишчи кучининг қўшимча манбаларидан қўшимча таклиф режалаштирилади. Бундай манбаа бўлиб меҳнат нафақаси олувчилар, талабалар ва ўқувчилар ҳисобланади. Бундай вазиятда меҳнат биржаларининг фаолиятлари кучайтирилади ва такомиллаштирилади, бошқа худудлардан қўшимча ишчи кучининг оқиб келиши рағбатлантирилади, ҳар бир ишсизнинг шахсий ҳисоби юритилади ва ҳоказо.

Агар меҳнат бозорида ишчи кучига бўлган талаб таклифдан кам бўлса, яъни:

талаб < таклиф

бўлса, у ҳолда қўшимча иш жойларини ташкил этиш, иш сменасини кўпайтириш, иш билан бандликнинг ноанъанавий йўлларида фойдаланиш, бошқа худудларга ортиқча ишсизларни жалб қилиш режалаштирилади.

Агар ишчи кучига бўлган талаб таклиф билан тенг бўлса, яъни:

талаб = таклиф

мувозанатда бўлса, у ҳолда корхонада:

- ишлаб чиқариш воситаларини замонавийлаштириш ва қайта тиклаш;
- иш вақтини йўқотишни камайтириш;
- ишчиларнинг малакасини ошириш;
- меҳнатни рағбатлантириш ва иш ҳақини самарали ташкил этиш каби тадбирлар режалаштирилади.

Бозор иқтисодиёти шароитида бошқарув вазифаларининг мураккаблашуви корхона раҳбарларига ходимларни тўғри танлаш, уларни жой-жойига қўйиш ва тарбиялаш ишларига жуда катта маъсулият билан ёндошишни талаб қилади. Бу ерда сўз энг аввало иш тавсифи ва ишга қабул қилинадиган ходимга нисбатан талабларни белгилаш тўғрисида бораяпти.

Шуни эсда тутингки:

- ◆ Кўшимча ходимни ишга қабул қилиш ёки бир ходимни бошқаси билан алмаштиришнинг дастлабки босқичларидан бири иш тавсифини тайёрлашдир.
- ◆ Сўнгра мазкур ишни бажаришга таклиф этиладиган киши қандай бўлиши ва у корхонадаги ишчи кучи “таркибига” қандай сингиб кетиши устида ўйламоқ лозим.
- ◆ Янги ўринга тайинлаш иш бўйича кўтарилиш бўлса, у ҳолда корхонада ишлаётган одамлардан бирортасини афзал кўриш маъқулдир.
- ◆ Ишни ёки, бошқача айтганда, лавозим йўриғини тавсифлашда:
  - янги ходимнинг кимга бўйсиниши;
  - унинг иш тури;
  - у бажарадиган асосий ишлар;
  - масъулиятлари ва ваколатлари даражалари;
  - маошининг миқдори;
  - иш куни ёки ҳафтасининг давомийлиги;
  - байрамлар ва таътиллар;
  - уй-жой бериш шартлари;
  - нафақага чиқиш тартиби ва бошқа тегишли тавсилотлар аниқ кўрсатилиши керак.

\* Ишга қабул қилинаётган шахсни тавсифлашда ёки бошқача айтганда анкета тўлдиришда:

- унинг меҳнат стажи;
  - орттирган касбий ҳозирлиги;
  - малакаси ва фазилати;
  - оиласининг бор-йўқлиги;
  - ҳар қандай қизиқишлари ёки қобилиятлари;
  - ёши;
  - соғлиғининг ҳолати, шунингдек мазкур лавозимга таълуқли бошқа жиҳатлари кўрсатилиши лозим. Агар касбий қайта тайёрланиш зарур бўлса, бу албатта кўрсатилиши керак.
- \* Лавозим йўриғи ҳам, анкета ҳам ундан кейинчалик ҳам фойдаланиш мумкин бўладиган этиб тўлдирилиши керак. Уларга корхона ва у ўрнашган жойнинг қисқача тавсифи қўшилиши керак, токи шу барча маълумотни янги жойга давогарларга тарқатиш мумкин бўлсин.

Ходимларни бошқариш самарадорлигига кўп жиҳатдан ходимларни танлашга боғлиқ. **Ходимларни танлаш** - бу икки томонли жараёндир. Бир томондан корхона довогарга иш беришни ёки бермасликни ҳал қилса, иккинчи томондан давогар агар уни ишга таклиф қилинса, у бу таклифни қилиш керакми ёки керак эмаслигини ҳал қилади. Бу жараёнда раҳбар қуйидаги ҳолатларга ўз эътиборини қаратмоғи лозим.

- Давогарларни, айниқса, ўзи тўғрисида қисқача маълумотларни тақдим этганларни билиб олиш учун иложи бўлган барча тадбирларни кўрмоқ керак.

- Очiq берилган тавсияларга ортиқча ишонавермай, ўзингиз шахсан, суриштириб билганингиз дуруст. Анча очiq фикр олиш учун номзоднинг собиқ иш берувчисига кўнғироқ қилиш ёки у билан шахсан учрашиш лозим. Ўша раҳбарнинг мазкур ходимдан ажралаётганига қандай қараётганини эътибор билан кузатиш керак.
- Ҳар бир давогарнинг оилавий хотиржамлигини суриштириб кўриш лозим.

Давогар билан суҳбатни шундай олиб бориш керакки, токи **иш биринчи ўринда бўлсин**, шунда оддий корхона ходими ўрнига давогар ўзини бош вазир лавозимига давогардек тутмайди.

- Биринчи навбатда шуни таъминламоқ керакки, ишга қабул қилинаётган одам музокаралар чоғида ўзининг бўлажак ишининг барча хусусиятларини тасаввур қилсин, келгусида хафа бўлиб юрмасин, бунда бирон бир салбий ҳолларга йўлиқмасин.
- Давогарга берилган баҳолар ва тавсияларни таҳлил қилганда, шунингдек музокаралар олиб борилганда:
  - унинг топширилаётган ишни бажара олишига;
  - зарур бўлиб қолганда касбий маълумотини ошира билишига;
  - техникага нисбатан эътиборига;
  - феъл-атвориغا;
  - ҳалоллиги, мулоҳазалилиги, турмушда ҳозир-нозирлиги ва тўғрилигига;
  - ташаббускорлиги, ҳаётга талабчанлигига;
  - ишга ҳамда иш кунининг давомийлигига;
  - оғир шароитда ўзини тутишига;
  - саломатлиги, ташқи кўриниши, вақтни тақсимлай билишига;
  - ҳунари ва бўш вақтлардаги машғулотларига диққат қилиш лозим.
- ҳар бир давогарга у билан турмуши тўғрисида суҳбатлашиш ва барча зарур саволларга жавоб олиш учун етарли даражада вақт ажратиш керак.

Булардан ташқари унутмаслик керакки, ишга қабул қилинаётган номзод тошириладиган ишни бажаришга яроқлигина бўлиб қолмай, балки корхонанинг бошқа ходимлари билан чиқишиб кетадиган ҳам бўлиш керак. Агар у шу кейинги талабга мувофиқ келмаса, одатда яхши мустахассиснинг ҳам баҳридан ўтиш керак.

Ишга қабул қилинган одам ўз ҳамкасбларига кўшилиб кетганда ўзини ўз уйидагидек ҳис этиши муҳимдир. У ўз бурчларини қандай эплайётганини диққат билан кузатиши, бунда унга ёрдам бериши керак, унинг янги жойда ўзини тутиб олиш учун вақт кераклигини англамоқ лозим.

### 9.3. Ходимларни танлаш ва малакасини ошириш

Ходимларни танлаш ва уларга адолатли баҳо бериш бошқаришнинг энг мураккаб қирраларидан ҳисобланади. Шу сабабли уларни тўғри танлаш ва жой-жойига қўйишда зарур масъулият билан ёндошилмаса иш якунлари кутилган самарани бермаслиги аниқ. Ходимларни танлаш услуби қанчалик пухта ишлаб чиқилган бўлса, шунчалик корхонанинг меҳнат фаолиятида кутилмаган самарадорликка тез эришиш амалиётда исбот этилган.

Ходимларни танлашда уларнинг кўп қиррали ҳислатларини аниқлаш имконини берувчи қуйидаги махсус усуллар қўлланилади:

- *анкета маълумотларини таҳлил қилиш усули;*
- *руҳий тестлаш усули;*
- *амалий иш ўйинларини ўтказиш усули;*
- *малакавий тестлаш усули;*
- *тақризларни текшириш усули;*
- *суҳбат ўтказиш усули;*
- *аттестациядан ўтказиш усули;*
- *рейтинг усули.*



**Баҳолаш мезоналри ва қайси бир усуллар самаралироқ ёки анъанавий усул эканлигини тасвирловчи кўрсаткичларни келтирамиз.**

**Ходимларни танлаш ва уларга баҳо бериш усуллари**

№	Баҳоланувчи сифатлар	Анкета маълумотлари таҳлили	Рухий тестларни ўтказиш	Амалий иш ўйинлари	Малакавий тестлар ўтказиш	Тақриزلарни текшириш	Суҳбат ўтказиш
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Идроклилиги (интеллект)		++	++			+
2.	Билимдонлиги (умумий, иқтисодий ва ҳуқуқий)	+			++		+
3.	Касбий билими ва тажрибаси	+		+	++	+	+
4.	Ташкилотчилик қобилияти ва тажрибаси	+		++	+	+	+
5.	Киришимлиги ва тажрибаси		+	++			++
6.	Шахсий хислатлари ва қобилияти		++	+		+	++
7.	Соғлиғи ва иш қобилияти	+		+		+	+
8.	Ташқи кўриниши ва ўзини тута билиши			+			++
9.	Мотивация						++

**Изоҳ:**(++) - мазкур сифатни баҳолаш учун самаралироқ усул

(+) - кенг ва тез-тез қўлланиладиган анъанавий усул.

Кўриб турибмизки, ходимнинг идроклилиги (интеллект)ни баҳолашда рухий тестларни ва амалий иш ўйинларини ўтказиш усули кўпроқ самара берар экан. Суҳбат ўтказиш эса мазкур сифатни аниқлашда одатий усул бўлиб ҳисобланади. Аммо бу усул 5, 6, 7, 8 ва 9 сифатларни аниқлашда самарали усуллар қаторига киради.

Бу усуллар раҳбар ходимларнинг ҳам қўйидаги хислатларини аниқлаш имконини беради:

Ижтимоий-фуқаролик етуклиги, яъни:

- ижтимоий манфаатни шахсий манфаатидан юқори қўя олиши;
- танқидни қабул қилаолиши ва ўз-ўзини танқидга мойиллик даражаси;
- жамоа ишларига фаол қатнашиши;
- сиёсий, маънавий етуклиги

Меҳнатга бўлган муносабати, яъни:

- берилган топшириққа бўлган масъулликни сезиш даражаси;
- кишиларга бўлган эътиборлилиги;
- ўзининг ва бошқаларнинг интизомига бўлган талаби;
- ишидаги эстетик (бадий) даража.

Билим даражаси ва иш тажрибаси, яъни:

- эгаллаётган лавозимига ихтисослигининг мос тушиши;
- ишлаб чиқаришни бошқаришнинг объектив асосларини билиши;
- бошқаришнинг илғор усулларини билиши;
- мазкур корхонадаги иш стажи;
- омилкорлиги;
- янгиликни ҳис қила олиш туйғуси ва ҳ.к.

**Ташкилотчилик қобилияти, яъни**

- бошқарув тизимини ташкил қила олиши;
- ўз меҳнатини ташкил қила билиши;
- ишчан мажлисларни олиб бора олиши;
- ўз имкониятларини ва меҳнатини баҳолай олиши;
- бошқалар имконияти ва меҳнатини баҳолай олиши.

Одамлар билан ишлай олиши, яъни:

- бўйсинувчилар билан тил топа билиши;
- турли корхоналар раҳбарлари билан ишлай олиши;
- жамоани жипслаштираолиш қобилияти;
- кадрларни танлаш, жой-жойига қўя олиш қобилияти;

Ҳужжатлар ва ахборотлар билан ишлай олиши, яъни:

- мақсадни аниқ ва қисқа қўя билиши;
- фармойиш, буйруқ ва амалий хатларни туза билиши;
- ҳужжатларни ўқий олиш қобилияти;
- топшириқларни аниқ бера олиши;
- замонавий бошқарув техника имкониятларини билиши ва уларни ўз ишида қўллай олиши;

**Қарорларни ўз вақтида қабул қила олиши ва уларни амалга ошира олиши, яъни:**

- қарорни ўз вақтида тўғри қабул қила олиши;
- қарор ижросини назорат қилишни таъминлай олиш қобилияти;
- мураккаб вазиятга тезкор мослай олиши;
- низо ҳолатларини ҳал қила олиши;
- ўзига ишониши ва бошқараолиши.

Янгиликни кўра билиши ва уни қўллаб қувватлашга мойиллиги, яъни:

- янгиликни кўра олиши;
- ихтирочилар, янгилик киритувчилар ва ташаббускор, шижоатлиларни кўра билиши ва уларни қўллаб-қувватлай олиши;
- умидсиз, ҳар нарсага шубҳа билан қаровчи, тараққиёт душман (консерватор)ларини кўра олиши ва уларни бетараф қила олиши;
- янгиликни жорий қилишдаги собит қадамлиги;
- таваккалга бориши, зарур бўлса бутун масъулиятни ўз зиммасига олиши.

Социал-этик хислатлари, яъни:

- *ҳалол, виждонли, тўғри;*
- *инсофли, мурруватли;*
- *хушмуомала, оғир, вазмин;*
- *чидамли, саботли;*
- *камтар, содда;*
- *соғлом.*

Ҳар бир аниқ ҳолатда қайд қилинган хислатлар экспертлар томонидан (мазкур ишга қабул қилинаётган ходимга мосини) танлаб олинади ва аксинча унга мос келувчи бошқа хислатлар бу таркибда бўлмаса, у ҳолда қўшимча махсус фазилатлар баҳолаш мезонларига киритилади.

Баҳолашнинг белгилаб қўйилган тартиби “**аттестация**” деб аталади. У мутахассисларнинг лавозимга лаёқатини, малакасини, билим даражаси ва хулқ-атворини аниқлашга ва шу асосда ишга тайинлаш ёки унвон беришга, шунингдек, ишдан четлатишга хизмат қилади.

Аттестация жараёнида ходимларнинг малакасига, унинг бажараётган ишига ёки лавозимига лойиқчилиги ҳолисона баҳо берилиши керак. Аттестация қилинаётган ходимнинг ишига баҳо беришда унинг режа топшириқларини бажаришдаги шахсий хизмати, меҳнат интизими, ўз вазифасини сидқидилдан бажариши кабилар инobatга олиниши зарур (47-жадвалга қаранг). Ана шулар асосида аттестация қилувчилар очиқ овоз бериш йўли билан қўйидаги баҳоларни бериши мумкин:

- бажараётган лавозимига лойиқ;
- ходим кўрсатилган нуқсонларни кейинги ўтказиладиган аттестациягача йўқотса, бажараётган лавозимига лойиқ;
- эгаллаб турган лавозимига лойиқ эмас.

“Рейтинг” сўзи инглиз тилида “баҳо” маъносини англатади. Уни қўллаш замирида ходимларни уларнинг малакаси, билим даражаси, иш тажрибаси, хулқ-атвори ва бошқа хислатлари даражаларига қараб рейтинг балларини аниқлаш ва уларга баҳо бериш ғояси туради. жадвалда рейтинг усулини қўллаш тартибинини келтираимиз:

### Бўлим бошлиғининг социограммаси

Ў р т а ч а б а л л	Социал ва ишчанлик сифатлари (4,4)	Сифатлар	Сифат ракам-лари	Б А Л Л А Р				
				1	2	3	4	5
				4	5	6	7	8
		2	3					
		•принципиаллиги	1					
		•бурчни билиши	2					
		•ишга принципиал ёндошуви	3					
		•уддабуронлиги	4					
		•иродаси	5					
		•матонати	6					
		•ишни қиёмига етказиш қобилияти	7					
		•ўзига нисбатан талабчанлиги	8					
		•бўйсинувчиларга нисбатан талабчанлиги	9					
		•масъулиятни сезиш даражаси	10					
		•меҳнат унумдорлиги	11					
		•меҳнат сифати	12					
		•дадиллик, қатъийлик даражаси	13					
		•ғайратлилиги	14					
		•меҳнатсеварлиги	15					
		•жипслашган жамоани яратаолиш қобилияти	16					
		•виждонлилиги	17					
		•интизомлилиги	18					
		•жамоада юқори даражадаги интизомни сақлай олиш қобилияти	19					
		•қарор қабул қилишдаги мустақиллиги	20					
		•кишилар ташвиши ҳақида ўйлаши	21					
		•ташаббускорлиги	22					
		•новаторлиги	23					
		•иш тажрибаси	24					
		•техника ва технология соҳасини билиш даражаси	25					
		•иқтисодиёт соҳасини билиш даражаси	26					
		•бошқариш соҳасини билиш даражаси	27					
		•психологияни билиш даражаси	28					
		•социологияни билиши	29					

Касбий маҳорати ва билими

Ж Т А Ч А Б А Л Л	Р К А С Б И Й М О Х О Р А Т И В А Х О Д И М Б И Л И М И (4,5)	•педагогикани билиши	30							
		•бажараётган иши соҳасидаги билимларни билиш даражаси	31							
		•умумий маълумоти	32							
		•маданиятлиги	33							
		•ўз маҳоратини оширишга бўлган интилиши	34							
		•қўл остидаги ходимларнинг малакаларини оширишдаги муносабати	35							
		•соғлиғи	36							
		•иш қобилияти	37							
		•ўз кадрини билиши	38							
		Ш А Х С И Й С И Ф А Т Л А Р И	•адолатлилиги	39						
			•ҳалоллиги	40						
			•ўзини тута билиши, сабрли	41						
			•мураккаб, оғир вазиятдан чиқаолиш қобилияти	42						
			•киришимлилиги	43						
			•аҳлоқий барқарорлиги	44						
			•камтаринлиги	45						
			•ҳазилкашлиги	46						
			О Б Р Ў С И	•мутахассис сифатида	47					
				•раҳбар сифатида	48					
		•тарбиячи сифатида		49						
		•инсон сифатида		50						

**1 балл** - жуда бўш раҳбар зонаси

**2 балл** - бўш раҳбар зонаси

**3 балл** - ўртача раҳбар зонаси

**4 балл** - яхши раҳбар зонаси

**5 балл** - жуда ҳам яхши раҳбар зонаси

Мазкур раҳбарнинг рейтингини ўртача 4,6 баллга тенг яъни:

$$\bar{X}_{балл} = \frac{\sum \times L}{n} = \frac{102 + 57,5 + 48,0 + 20,0}{23 + 12 + 11 + 4} = \frac{227,5}{50} = 4,6, балл$$

Демак, бўлим бошлиғининг раҳбарлик маҳорати яхши раҳбар зонасидан юқориқ чизикқа тўғри келади.

Юқори малакали ходимларга эга бўлган корхоналар ишда анча ютуққа эришадилар, айнан улар касбий ўқитиш зарурлигини белгилайдилар. **Ходимларни ўқитиш** зарурияти қўйидаги ҳолларда туғилади:

- Янги қабул қилинган ходимни ўқитиш;
- Лавозими ўзгарган ходимни ўқитиш;
- Малакасини, билим даражасини ошириш мақсадида ўқитиш;
- Корхонадаги руҳий муҳитни ўзгартириш мақсадида ўқитиш;
- Ишлаб чиқариш жараёнини ўзгартириш мақсадида ўқитиш;
- Маҳсулот таркибини ўзгартириш мақсадида ўқитиш ва ҳ.к.

Ишчи ходимлар шогирд сифатида махсус академик коллежларда, мутахассис ходимлар эса олий ўқув юртларида тайёрланади. Ўқитиш:

- икки ҳафтали ишлаб чиқаришдан ажралган ҳолда;
- икки йиллик ишлаб чиқаришдан ажралмаган ҳолда;
- махсус тайёрланган комплекс дастур асосида;
- раҳбарлар кучи билан;
- махсус топшириқлар билан;
- турли корхоналарга стажировкага жўнатиш йўли билан;
- чет элларга ўқитишга юбориш йўли билан;
- семинар ва конференцияларга жалб қилиш йўли билан амалга оширилади.

**Ходимлар малакасини ошириш** қўйидаги вазифаларнинг бажарилишини назарда тутади:

- қисман унутилиши мумкин бўлган билимларни тиклаш;
- фан-техника тараққиёти, ишлаб чиқариш, меҳнат ва бошқаришни ташкил этиш тизимидаги ўзгаришлар билан боғлиқ бўлган янги муаммоларни, янги иш услубларини ўрганиш;
- бошқарувни қайта ташкил этиш ва қайта қуриш, меҳнатнинг жамоа турларини ташкил этишнинг туташ касбларини эгаллашни талаб этувчи ҳар хил шакллариининг ривожланиши муносабати билан ходимларни бошқа малакага тайёрлаш.

Бугунги кунда республикамиз мустақиллиги шароитида ходимларни ўқитиш жаҳоннинг энг ривожланган мамлакатларида ҳам олиб борилмоқда. Бу турдаги ўқитиш ҳам иккита мақсадни кўзлайди:

- республика учун зарур бўлган мутахассисликлар бўйича жаҳон талабларига жавоб берадиган ходимларни тайёрлаш;
- мутахассис ходимларни, илғор хорижий давлатлар олий ўқув юртларида замонавий билимларни эгаллаш.

Бу каби мутахассис ходимлар мустақил Ўзбекистонимизнинг иқтисодиётини, фан ва техникасини, ишлаб чиқаришини жаҳон талабларига жавоб берадиган қилиб тараққий эттириш учун жуда ҳам зарур.

Ходимларни қисқартириш қўйидаги жараёнларни бошқариш орқали амалга оширилади:

- асосий вазифаларни аниқлаб олиш;
- ишдан бўшаш сабабларини аниқлаш;
- ходимларни қисқартириш усуллариини танлаш.

Ходимларни қисқартиришдан олдин дастлаб:

- кадрлар қисқартирилишининг истикболдаги режаси тузилади, яъни прогноз қилинади;
- қисқартириладиган номзодлар аниқланади;
- ишдан бўшатиш оқибатлари баҳоланади.

Сўнгра ишдан бўшаш сабаблари аниқланади, яъни ишдан бўшаш:

- ишлаб чиқариш билан боғлиқми?

- иқтисодий қийинчиликлар билан боғлиқми?
- меҳнат интизомини бузганлиги учунми?
- мавсумийлик билан боғлиқми?
- оилавий сабаблар биланми?
- ихтилофлар, низолар, ивғолар билан боғлиғми?
- корхонадаги муҳитнинг ёмонлиги билан боғлиқми ва ҳоказо.

Сабаблар аниқлаб бўлингач шуларга мос равишда қисқартириш усуллари танланади ва қарорлар қабул қилинади. Шундай усулларнинг айримларини келтирамиз:

- қўшимча ёлланадиганларни тўхтатиш;
- ўз хоҳиши билан ишдан бўшайдиганларни рағбатлантириш;
- муддатдан олдин нафақага чиқадиганларга имтиёзлар бериш;
- “**қўрқитиш тактикаси**”ни қўллаш. Ходимлар рейтингини эълон қилиш ва бу рейтинг натижаларини ишдан бўшатиш шартлари билан боғлаш;

•ишдан бўшатишни иш якуни билан боғлаш. Агар ходим зиммасидаги мажбуриятни бажармаган бўса, у ҳолда у ишдан бўшатилади.

Айтиш мумкинки, ишдан бўшатиш айрим ҳоллардаги салбий ахлоқ, чунончи, уғирлик ва ичкиликбозолик содир этилганда ҳам тўғри ҳисобланади, бундай ҳолда корхона ходимини огоҳлантириши мақсадга мувофиқдир. Ишни эплашга ноқобиллик (хизматга чала мувофиқлик) беҳабарлик ёки соғлиғи ёмонлиги учун ишдан бўшатиш асосли деб топиши мумкин, аммо бунда муайян шартларга албатта риоя қилиш, ходимнинг сўнгги уриниш тарзида ўз важларини айтиш ҳуқуқига қулоқ солиш зарур.

Кадрлар сиёсатида ишчи кучини ёллашга талаб қилинадиган харажатларни аниқлаш энг муҳим вазифалардан биридир. Ишчи кучини ёллашга сарфланадиган харажатлар тўғри ва эгри харажатлардан ташкил топади.



**Схема. Ходимларга сарфланадиган харажатларнинг тахминий таркиби.**

Бошқариш учун у ёки бу турдаги харажатларнинг аниқ йўналишини билиш ўта зарурдир. Шу нуқтаи назардан ходимларни бошқаришда сарфланадиган харажатларни қуйидаги гуруҳларга ажратиш мумкин.

**1. Иш ҳақига сарфланадиган харажатлар:**

**1 ♦тўловлар:**

- *асосий иш ҳақи;*
- *мукофотлар;*
- *иш вақтидан ташқари ишланган вақт учун тўловлар;*
- *қўрсатилган хизматлари учун тўловлар ва ҳоказо*

**♦тўғри кўшимча имтиёзлар:**

- *нафақалар*
- *ҳаётни суғурта қилиш;*
- *таътил учун тўловлар;*
- *текин овқатланиш ва транспорт харажатлари;*
- *дивидент учун ажратмалар ва ҳоказо.*



◆қонун билан ўрнатилган харажатлар:

- миллий сугурта ва нафақа фонди учун сарфлар;
- умумий таълим учун ажратмалар (стипендиялар кўринишида);
- ишга ёлловчи жавобгарлигини сугурталаш ва ҳоказо.

2. Ходимларни танлаш ва ишга қабул қилиш учун харажатлар:

- эълон учун харажатлар;
- реклама учун тўловлар;
- турли кузатиш ва сўровлар учун сарфлар;
- тиббий текширишлар учун харажатлар ва ҳоказо.

3. Ўқиш учун харажатлар:

- ўқувчи ва устозлар учун сарфлар, уларнинг иш ҳақи;
- ўқитиш дастурларини қўллаб-қувватлашдаги сарфлар;
- ўқув дастгоҳлари, материаллари ва хоналари учун тўловлар ва бошқалар.

4. Яшаш жойини ўзгартиришда зарур бўлган харажатларни қоплаш:

- ётоқхона учун тўловлар;
- бир жойдан иккинчи жойга кўчиш учун кетган харажатлар;
- уй қуриши учун ёрдам бериш харажатлари ва ҳоказо.

5. Ишдан бўшатиш учун талаб қилинадиган харажатлар;

- ишталарни қисқартириш учун ҳукумат томонидан ўрнатилган тўловлар;
- бошқа тўловлар.

6. Маъмурий бошқарув харажатлари.

Ходимларни бошқаришдан мақсад уларнинг фаолиятини корхона фойдасини оширишга йўналтиришдир. Бу вазифа раҳбарнинг ходимларга қайси усуллар билан таъсир кўрсатишга боғлиқ. Ана шу усулларнинг айримларини, уларнинг қай тартибда жорий қилишнишини ва шу туфайли қандай натижаларга эришиш мумкинлигини қуйидаги жадвалда келтирамиз.

### Ходимларни бошқаришда таъсир қилиш усулларининг корхона даромадига бўлган таъсири

№	Таъсир қилиш усуллари	Жорий қилиш воситалари	Натижалар, самара ва самарадорлик.
1	2	3	4
1.	Меҳнат интизо-мини мустаҳкамлаш	<ul style="list-style-type: none"><li>• меҳнат интизомини мустаҳкамлаш ва назорат қилиш бўйича тадбирлар ишлаб чиқиш</li><li>• меҳнат интизомини бузганлар учун жазолаш тизимини жорий қилиш</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• сабабсиз ишга чиқмайдиганлар сони қисқаради.</li><li>• ишга кечикишлар барҳам топади.</li><li>• шахсий манфаати учун иш вақтидан фойдаланиш ҳолатларга чек</li></ul>

			қўйилади.
2.	Унумсиз иш вақтини йўқотиш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• иш жойлари ва иш жараёнини таҳлил қилиш;</li> <li>• иш жойларини илмий лойиҳалаштириш</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ҳар бир иш жойида меҳнат унумдорлиги ошади.</li> </ul>
3.	Ходимлар қўним-сизлигини мини-маллаштириш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• жамоада қулай, маъқул руҳий муҳитини яратиш</li> <li>• соғлом инсоний муносабатларни амалиётга жорий қилиш</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ишга янги қабул қилиш ва ўқитиш билан боғлиқ харажатлар камаяди;</li> <li>• ишчан атмосфера яратилади ва ишидан қониқиш зўраяди.</li> </ul>
4.	Ходимлар иш ҳақи-ни рақобатбардош даражада ушлаш, социал дастурлар пакетини ушлаш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• мутахассислар меҳнат бозорини таҳлил қилиш;</li> <li>• уларнинг иш ҳақи даражаларини таҳлил қилиш;</li> <li>• рақобатдошларнинг социал дастурларини таҳлил қилиш;</li> <li>• тегишли социал дастурларини ишлаб чиқиш ва уни раҳбариятга тақдим этиш. Уни жорий қилиш ва назорат қилиш;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• қўнимсизлик даражаси пасаяди.</li> <li>• корхонада жамоа манфаати руҳи шаклланади;</li> <li>• ходимлар томонидан корхона фаолиятига баҳо бериш кучаяди;</li> <li>• ишга “ёпишиш” зўраяди;</li> <li>• меҳнат унумдорлиги ошади;</li> <li>• хизмат кўрсатиш сифати ошади.</li> </ul>
5.	Ходимларни ўқитиш ва қайта ўқитишни тўғри ташкил қилиш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ходимларни мунтазам аттестациядан ўтказиш, уларнинг иш фаолиятларига баҳо бериш;</li> <li>• ўқув юртларидаги ўқув дастурларини ва ўқитиш савиясини таҳлил қилиш;</li> <li>• ўқитиш учун шартномаларни тузиш;</li> <li>• ўқиш учун шароит яратиш;</li> <li>• режалаштириш ва назорат</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ходимлар олдида корхонанинг обрўси ошади.</li> <li>• меҳнат унумдорлиги ошади;</li> <li>• мижозларга хизмат кўрсатиш маданияти ошади;</li> <li>• ҳужжатларни расмийлаштиришда йўл қўйиладиган хатолар камаяди;</li> <li>• хато учун тўланадиган жарималар камаяди.</li> </ul>
6.	Ходимлар соғлиғи ва	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ходимларни мунтазам равишда даволанишларини</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ишга вақтинчалик қобилиятсизлик</li> </ul>

	уларнинг меҳнат қилиши учун хавфсиз шароитни яратиш	таъминлаш <ul style="list-style-type: none"> <li>• соғломлаштириш муассасаларига текинга юбориш;</li> <li>• ходимлар саломатлигини яхшилаб бориш дастурларини ишлаб чиқиш;</li> <li>• уларни жорий ва назорат қилиш.</li> </ul>	сабаби билан таътил олишлар сони қисқаради; <ul style="list-style-type: none"> <li>• ходимларни касал бўлиш ҳоллари камаяди;</li> <li>• корхонада ҳамжиҳатлик кучаяди;</li> <li>• корхонанинг обрўси ходимларнинг кўз олдида ошади;</li> <li>• меҳнатга қобилиятлилик даражаси ошади.</li> </ul>
7.	Ишга фақат лойиқ ходимларни қабул қилиш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ходимлар фаолиятини таҳлил қилиш;</li> <li>• аттестация қилиш;</li> <li>• бўлимлар, лавозимлар низомини ишлаб чиқиш ва жорий қилиш;</li> <li>• лавозимга бўлган аниқ физиологик, руҳий ва малакавий талабларни ишлаб чиқиш;</li> <li>• ишга қабул қилинадиган номзодларни чуқур таҳлил қилиш.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ҳар бир иш жойида меҳнат унумдорлиги ошади.</li> <li>• миждозларга хизмат кўрсатиш савияси ошади.</li> <li>• ҳужжатларни расмийлаштиришда йўл қўйиладиган хатолар камаяди</li> <li>• унумли ишлаш учун жамоада қулай руҳий муҳит яратилади.</li> </ul>
8.	Ходимларни рағбатлантириш ва уларни қўллаб-қувватлаш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ходимларнинг ғоя ва таклифларини, уларнинг қайси бирини жорий қилинишини, қайси бирини рағбатлантириш таҳлил қилиш;</li> <li>• юқори малакали мутахассислар иштирокида жамоа кенгашини тузиш.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• меҳнат унумдорлиги кескин ошади.</li> <li>• рақобат шароитида корхонанинг мавқеи мустаҳкамланади.</li> <li>• янги миждозлар сони кўпаяди;</li> <li>• корхонанинг обрўси ходимларнинг кўз олдида ошади.</li> </ul>

<b>Таянч иборалар</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• бошқарилувчи тизим</li> <li>• бошқарувчи тизим</li> <li>• ходимларни бошқариш</li> <li>• ходимларни режалаштириш</li> <li>• ходимга бўлган талаб нормаси</li> <li>• функционал бошқарув</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ходимларни танлаш</li> <li>• аттестация усули</li> <li>• рейтинг усули</li> <li>• тўғри харажатлар</li> <li>• эгри харажатлар</li> <li>• ходимларни бошқариш самарадорлиги</li> <li>• ташкилий бошқарув</li> </ul>

### **Ўз-ўзини текшириш учун саволлар:**

1. Ишлаб чиқаришни бошқариш деганда нимани тушунасиз?
2. Ишлаб чиқаришни бошқаришда “объект” ва “субъект” тушунчалари нимани англатади?
3. Ишчилар бир вақтнинг ўзида ҳам бошқариш объекти ҳам бошқарув субъекти бўлиши мумкинми?
4. Ишлаб чиқаришни бошқариш қандай жараёнларни ўз ичига олади?
5. Ходимлар ва уларни бошқариш деганда нимани тушунасиз?
6. Ходимларни бошқариш тизими тўғрисида нимамлар дея оласиз?
7. Ходимларни бошқариш қандай тамойилларга асосланади?
8. Ходимларни бошқариш қандай жараёнларни ўз ичига олади?
9. Ходимларни режалаштириш қандай амалга оширилади?
10. Корхонанинг ходимга бўлган эҳтиёжи қандай режалаштирилади?
11. Танлаш ва ишга қабул қилиш чоғида ходимларга нисбатан қандай талаблар белгиланади?
12. Ходимларни танлашда раҳбар нималарга ўз эътиборини қаратмоғи лозим?
13. Ходимларни танлаш ва уларга баҳо беришда қандай усуллар қўлланилади?
14. Аттестация ва рейтинг усулининг моҳияти нимада?
15. Ходимларни ўқитиш ва малакасини ошириш қандай бошқарилади?
16. Ходимларни қисқартириш ҳам бошқариладими?
17. Ходимларни бошқаришда қандай харажатлар қилинади?
18. Ходимларни бошқариш самарадорлигига қандай эришилади?

## 10-мавзу. Маркетинг фанининг назарий асослари ва маркетинг тизими

### 10.1. Маркетинг тушунчаси ва унинг аҳамияти

Ҳозирги даврдаги жаҳон адабиётида маркетингга берилган юзлаб таърифлар мавжуд. Шулардан, Маркетинг («marketing»-инглиз тилида market-бозор ва ing-қўшимчаси ҳаракат, фаолият маъносини англатади) бозор ҳаракати билан боғлиқ фаолият маъносида таржима қилинади. Лекин бу тушунчанинг маъноси жуда кенгдир. Жумладан, **маркетинг-бу товар ва хизматлар бозорини асосли ўрганиш ва олдиндан баҳолаш орқали ишлаб чиқаришни ташкил қилиш, сотишни уюштириш ва шу орқали фойда олиш билан боғлиқ бўлган фаолиятдир.** Маркетинг (marketing) тушунчаси ўзагини ташкил этадиган «бозор» (market) атамасининг ўзини ҳар хил изоҳлаш маркетинг предметини тушунишда турлича ёндашувларни, тартиб-қоида, фаолият, тақсимот билан боғлиқ қарашларни юзага келтирди. Шунга мувофиқ маркетингни тақсимот тизими, савдо-сотик усуллари ва товарни сотиш бўйича фаолият мажмуи тарзидаги талқинлар олға сурилди. Кези келганда шуни айтиш лозимки, инглиз тилидан бошқа тилларда «маркетинг» атамасига аниқ мос келадиган атаманинг ўзи йўқ. Бу балки ушбу атаманинг АҚШда пайдо бўлгани ва кенг тарқалганлиги билан боғлиқ. Инглиз атамашунослигида маркетинг тушунчаси муайян мазмун доирасини ифода этадики, бу бошқа мамлакатлардаги иқтисодий фаолиятнинг худди шунга ўхшаш соҳада қабул қилинган ва қўлланиладиган атамалар мазмунидан фарқ қилади. Шу сабабли кўпгина тилларда «маркетинг» атамаси таржимасиз қабул қилинган.

Шулардан келиб чиққан ҳолда, маркетинг-айрибошлаш йўли билан эҳтиёж ва талабларни қондиришга йўналтирилган инсон фаолиятининг тури, бозордаги барча қатнашчиларнинг ўзаро манфаатларига асосланган ҳаракатларини, талабни шакллантириш ва қондириш учун бирлашишдир.

Маркетинг тараққиёт эволюцияси, мазмунининг доимо бойиб бориши концепциянинг бир қанча таърифларини вужудга келтиради. Маркетингнинг дастлабки тадқиқотчиларидан бири Р.Батлер уни бошқарувчининг савдо-сотик операцияларини амалга ошириши ва уни қўллаб-қувватлаш билан боғлиқ бўлган фаолияти деб баҳолайди. Яна бир Америка иқтисодчиси А.Шоу маркетингни бир мунча кенгроқ тушунтириб, ишлаб чиқаришни бошқариш масалаларини, маҳсулотни сотиш вазифалари билан бир қаторда уни халққа тақсимлаш муаммоларини ҳам маркетинг тизимига киритди. Сўнгги йилларда ҳам маркетинг бўйича ягона тизим яратилмади.

Маркетинг - бу товар ҳаракатининг барча босқичларини ўз ичига олувчи, талаб ва таклифни ўрганиш, маҳсулот ишлаб чиқариш дастурини яратиш, сотиш ва истеъмол қилиш билан боғлиқ бўлган турли хилдаги хизматлар кўрсатиш ва истеъмолдан чиққандан кейин утилизациялашни ташкил қилиш каби бозор муаммоларини ечишда яхлит-тизимли ёндашишдир.

Маркетинг XIX аср охири XX аср бошларида харидор талабини қондиришга мўлжалланган, корхоналарнинг ишлаб чиқариш, сотиш, савдо

фаолиятини ташкил қилиш ва бошқариш тизими сифатида пайдо бўлган. Ишлаб чиқариш тизими ва умуман хўжалик юртишга маркетинг нуқтаи назаридан ёндашиш харидорга таъсир қилишнинг кенг жабҳаларни ўз ичига олади. Бу бозор учун бўлган рақобат курашининг ўзига хос хусусиятларни аниқлашга олиб келади ва бозор доирасида сабаб-натижа алоқаларини таҳлил қилишнинг махсус усулларини қўллаб, харидорлар талаби, эҳтиёжи, диди ва таъби тўғрисида ахборотлар тўплаб, корхона ва ташкилотлар, маркетинг концепцияси, у ёки бу товарга ва хизматга харидор қизиқишини шакллантириш учун иқтисодий, ташкилий, ижтимоий йўналишларни ташкил қилади.

Шундай қилиб, маркетинг усулларида фойдаланиш корхона манфаатларини ва мақсадларини жамият мақсадлари ва манфаатлари билан бирлаштиради, иқтисодиёт тараққиётига микро ва макроиқтисодий ёндашув бирлигини таъминлайди. Республикамиз ўзининг ижтимоий мақсадлари ва иқтисодий дастурларини фақат бозор механизми орқалигина амалга ошириш мумкин. Буни бизга кейинги вақтдаги товар-пул муносабатлари ва бозор иқтисодиётининг ривожига ҳам кўрсатмоқда.

## 10.2. Маркетингни бошқаришнинг функционал тизимлари ва уни ташкил этишнинг шарт-шароитлари

Бозор (market) - товар хўжалигининг иқтисодий категорияси бўлиб, товар ишлаб чиқариш ва муомаласи қонунлари асосида ташкил этилган айирбошлашдир. Бошқача қилиб айтганда, бозор сотувчи (ишлаб чиқарувчи) ва харидор (истеъмолчи)лар ўртасида содир бўладиган барча иқтисодий муносабатлар йиғиндисини ўз ичига олади:

Бозор алоқалари ва муносабатлари олди-сотди акти сифатида оддий товар айирбошлашдан тубдан фарқ қилади. Бу авваламбор товар-пул муносабатларининг такрор ишлаб чиқаришнинг мумкинлиги ва зарурлиги ҳамда товар хўжалигини юритишнинг шароитларида кўринади. Бозор механизми харидор талабини қондиришга, ишлаб чиқариш ҳаракатларини қоплай олишга, барқарор ишлаётган ҳар бир корxonанинг фойдалилигини таъминлашга, ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишга, манфаатдорлигини пайдо қилишга ва маҳсулот сифатини оширишга қодир хўжалик юритиш куролидир.

Вақт ўтиши билан айирбошлаш жараёнида қатнашувчилар бу жараённи замонавийлаштиришга уринадилар. Жумладан, сотувчилар ўз маркетинг бошқаришлари борасидаги катта малакага эришадилар. Маркетингни бошқариш куйдагича изоҳланади:

*Маркетингни бошқариш* - бу таҳлил, режалаштириш, ҳаётга тадбиқ этиш ва корхона учун фойда келтирадиган сотиш ҳажмини кўпайтириш, бозорда ўз мавқеини ошириш каби корхона мақсадларини амалга ошириш учун хизмат қиладиган харидор билан бўладиган самарали айирбошлашни ташкил қилиш ва мустаҳкамлашга қаратилган ҳаракатларни назорат қилишдир.

Маркетинг бошқарувчиси кўпинча мутахассис сифатида юзага чиқиб, ўз фирмаси ишлаб чиқарган товарларни олишга қанча мижоз керак бўлса, шунча мижозни топишга астойдил ҳаракат қилади. Аммо бу - унинг вазифалари тўғрисида жуда тор тушунча. Маркетинг бошқарувчиси фақатгина талабни яратиш ва кенгайтириш билангина эмас, балки талабни ўзгариши муомалалари билан, баъзида эса қисқартириш вазифаси талабнинг даражасига, вақтига ва характерига шундай таъсир кўрсатиш керакки, бунда корхона ўз олдида турган мақсадларига тўлиқ эришсин. Қисқача қилиб айтганда, маркетингни бошқариш - бу талабни бошқаришдир.

Корхона ўз товарларига бўлган талаб даражасини олдиндан ўзи учун қулай вариантни ишлаб чиқади. Ҳар қандай бир вазиятни олсак, бу даврда талабнинг ҳақиқий даражаси корхона учун қулай вариантдан паст, унга тенг ёки ундан ошиқ бўлиши мумкин ҳамда шу ҳолатлар билан маркетингни бошқариб ишлашга тўғри келади.

Маркетинг бошқарувчилари - бу фирманинг мансабдор шахслари бўлиб, маркетинг ҳолатларини таҳлил қилиш билан режалаштириш, фаолиятларини ҳаётга тадбиқ қилиш ёки текширув функциясини амалга ошириш билан шуғулланадилар. Бу тоифага сотиш буйича бошқарувчи, сотиш хизмати раҳбари, сотишни ривожлантириш буйича мутахассислар, маркетинг

тадқиқотчилари, товар бўйича бошқарувчилар ва баҳоларни ўрнатиш муаммоси бўйича мутахассислар киради.

Маркетингни бошқаришни асосий мазмуни бу талабни бошқариш деб қаралади. Шундай экан талабни турлари ва бу талабнинг турли ҳолатларида маркетингнинг қандай йўл тутишини кўриб чиқиш керак. Талабнинг асосий турлари 8 та бўлиб, улар қўйдагилардан иборат:

1. **Қарши талаб.** Бунда бозор қарши талабга учраган бўлиб, товарни ёқтирмаганлар бу товарни четлаб ўтиш учун қўшимча ҳаракат қилишга ҳам тайёр бўлади. Бу ҳолатда маркетингнинг вазифаси - нега бозор товарни ёқтирмапти деган саволни таҳлил қилиб, бу ҳолатни маркетинг дастури орқали товарни ўзгартириш, нархини пасайтириш билан ҳал қилиш мумкинми деган саволга жавоб топиши керак.
2. **Талабнинг йўқлиги.** Бунда харидорлар товарга нисбатан қизиқишлари йўқ ёки умуман бефарқ бўладилар. Маркетинг бу ҳолатда харидорларни товарга қизиқишларини ошириш йўллари топиши зарур.
3. **Яширин талаб.** Кўп харидорлар ўз эҳтиёжларини намоён қиладилар, аммо бу эҳтиёжларни қондириб бўлмайди. Маркетинг бу ҳолатда истеъмолчи талабини қондирувчи самарали товар ва хизматларни яратиши лозим.
4. **Пасаювчи талаб.** Эрта ёки кеч ҳар бир корхона талабнинг пасайиши билан тўқнашади. Маркетинг бунда бу тенденция (зиддият)ни товар таклифини ўзгартириш орқали тескарисига айлантириши лозим.
5. **Доимий бўлмаган талаб.** Кўпчилик корхоналар мавсуми, кунлик тарзда ишлайди ва ишнинг ортиб кетиши ва камайиб кетиши муаммоси келиб чиқади. Маркетинг бундай талабни вақт бўйича тақсимланишини эгилувчан нархлар орқали тўғирлаши зарур.
6. **Тўлиқ талаб.** Корхона ўз савдо обороти билан мамнун бўлади. Маркетинг бунда мавжуд талабни кучаяётган рақобатга қарамасдан ушлаб туриши лозим.
7. **Ортиқча талаб.** Кўп корхоналарда талаб ҳажми улар қондира олиш ҳажмидан юқоридир. Маркетинг бунда вақтинча ёки доимий талабни пасайтириш йўллари топиши зарур.
8. **Рационал бўлмаган талаб.** Соғлиқ учун зарарли бўлган товарларга талабни камайитиришга ҳаракат қилиш зарур. Маркетинг бунда ҳар хил кўрқинчли хабарларни тарқатиб, нархни тезда кўтариб, одамларни ўзи севган зарарли одатларни ташлашга ундайди.

Маркетингни бошқаришда бир неча функционал тизимлар мавжуд:

1. **Технологик тизим.** Буларга қоидалар, нормативлар, маркетинг хизмати киради.
2. **Ташкилий тизим.** Буларга мутахассислар, товарлар, жиҳозлар, меҳнат қуролларидан мақсадга мувофиқ фойдаланиш имконини беради.
3. **Иқтисодий тизим.** Бунда халқ хўжалиги ишлаб чиқаришдаги иқтисодий жараёнларни, яъни хўжаликнинг молиявий, ташкилий жараёнлари бирлигидан ўз вақтида таҳлил қилиб фаолиятини йўналтиришдан иборат.



4. **Ижтимоий тизим.** Бунда ҳозирги давр бозор муносабатлари тўғри ўрганиб, ундаги ўзгаришларни жамиятга тадбиқ этиш.

Маркетинг бошқарув билан мос тарзда фаолият кўрсатади. Улар доимо алоқада бўладилар. Субъектлар деганда товар ва хизматларни таклиф этувчилар тушунилади. Иқтисодий натижаларни яхшилаш фаолиятида бошқарув объекти ва субъекти бўлиб, объект ташкил топган бутун бир тизим сифатида намоён бўлади. Объектлар ўзаро алоқада бўлиб, бошқарувчи органлар субъект бошқарувчиларига доимо боғлиқ. Шунинг учун бозор субъектлари ўзаро алоқалари шундай ташкил этилган бўлиши керакки, бунда ишлаб чиқариш, тақсимот тизими муомала ва истеъмол тизимлари аниқ ва самарали бўлиши ва фаолият юргиза олишлари керак.

Маркетингни бошқаришни ташкил этишнинг шарт-шароитлари қуйидагилардан иборат:

1. Илмий-техник дастурни тез суъратлар билан ўстириш;
2. Катта фирмалараро бозорда товар сотишни рақобатлашувини кўпайтириш;
3. Товар ишлаб чиқаришни ва товарга бўлган талабларни чуқур ўрганиб чиқиш, унинг натижасида илмий техника ютуқларини тез суъратлар билан амалда татбиқ этиб, янги товар турларини ишлаб чиқиш;
4. Харидорлар томонидан товар сифатига бўлган талабни ўстириш;
5. Конъюктурани ўрганишда маълум мезонларга асосланган ҳолда ўсиш даражасини ўрганиб бориш;
6. Бозор шароитида аҳолига юқори хизмат кўрсатиш даражасини ўстириш;
7. Бозорда товар рекламаларини тўғри йўлга қўйиш.

### 10.3. Маркетингни бошқариш концепциялари

Маркетингни бошқаришни турли хил бозорларда корхона учун маъқул бўлган даражада махсулот сотилишига эришиш масалаларини ҳал этиш сифатида характерланади. Аммо бу ерда турли саволлар келиб чиқади. Қандай концепция маркетинг ҳаракатларини йўналтириши керак? Қандай қилиб корхона, мижоз ва жамоа қарашларини солиштириши керак? Кўпинча, бу қарашлар бир-бирига зид келади. Маркетинг фаолияти қандайдир ягона концепция асосида амалга оширилиши мақсадга мувофиқдир.

Маркетинг фаолиятини тижорат корхоналари 5 та асосий концепция асосида амалга оширадилар. Улар қуйидагилар:

1. Ишлаб чиқаришни мукаммаллаштириш концепцияси.
2. Товарни мукаммаллаштириш концепцияси.
3. Тижорат ҳаракатларини интенсификациялаш концепцияси.
4. Маркетинг концепцияси.
5. Ижтимоий-этник маркетинг концепцияси.

**Ишлаб чиқаришни мукаммаллаштириш концепцияси.** Бу сотувчилар томонидан қўлланадиган энг қадимги усуллардан биридир. Ишлаб чиқаришни мукаммаллаштириш концепцияси шундай талқин этилади: истеъмолчиларнинг хоҳиши бу кенг тарқалган ва нархи арзон махсулотларнинг мавжуд бўлишидир. Бу эса бошқарувчиларга янги вазифаларни юклайди, яъни энди улар ишлаб чиқаришни мукаммаллаштириш, замонавийлаштириш ва таксимот тизимини натижаларини олишга ҳаракат қилишлари зарур бўлиб қолади.

Ишлаб чиқаришни мукаммаллаштириш концепцияси икки хил ҳолатда ишлатилади. Биринчиси, агар товарга бўлган талаб таклифни оширган ҳолатда. Бундай пайтда раҳбарият ишлаб чиқаришни кенгайтириш йўллариини излашга этиборини қаратиши зарур. Иккинчиси, агар товар таннархи жудаям юқори бўлса ва уни камайтириш зарур бўлиб қолган ҳолатда. Бунинг учун эса ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш керак. Генри Форднинг концепцияси шундан иборат эдики, у «Т» моделни ишлаб чиқаришни чўзиб, машина таннархини пасайтириб, нархни ҳамма истеъмолчилар олиши учун тўғри келадиган қилиб қўйди. Бугунги кунда бу усулдан «Тексас инструменте» корпорацияси фойдаланмоқда. Бу корпорация ишлаб чиқариш ҳажминини кенгайтириб, харажатларни камайтириб, ўз товарларининг нархини туширишга эришди. Бу концепцияни татбиқ этган фирма Америка бозорида қўл калькуляторлари ишлаб чиқариш бўйича 1-ўринга чиқиб олди. Шундан кейин бу фирма худди шу стратегияни қўл соатларига қўллади, аммо у омадсизликка учради. «Тексас инструменте» соатлари арзон бўлса ҳам улар истеъмолчиларга ёқмади.

Ишлаб чиқаришни мукаммаллаштириш концепциясини айрим хизмат кўрсатиш корхоналари ҳам қўллашади. Кўпгина тиббий ва стоматологик ташкилотлар конвейер усулида ташкил этилган. Бу усулда яна айрим давлат ташкилотлари, шу жумладан, меҳнат биржаси

ва ҳайдовчилик гувоҳномаси берувчи идоралар ишлатади. Бу ташкилотлар ҳар соатда жуда кўп мижозларга хизмат кўрсатса ҳам бу хизматлардан қоникмай шикоят қилувчилар ҳам бор.

**Товарни мукаммаллаштириш концепцияси.** Бу ҳам сотувчилар томонидан қўлланиладиган асосий усуллардан бири. Товарни мукаммаллаштириш концепциясида шундай дейилади: истеъмолчилар сифати юқори ва энг яхши ишлатилиш хусусиятига эга бўлган товарни сотиб олишни хоҳлайди. Демак, корхона доимо товарни мукаммаллаштиришга эътибор бериши керак.

Масалан, кўпгина ишлаб чиқарувчилар агар улар сичқон тутувчи асбобни мукаммаллаштиришга эришишса, уларнинг йўли доим очик бўлишига ишонишади. Аммо уларни олдинда шафқатсиз зарба кутмоқда. Чунки харидор сичқонни тутишни хоҳлайди, аммо ўша асбобдан фойдаланиш унга ёқмаслиги мумкин. Бу муаммонинг ечими химиявий дори ва бошқа усуллар бўлиши мумкин. Ундан ташқари агар ишлаб чиқарувчи бу товарнинг дизайни, ўраб-жойланишига, баҳосига, товар ҳаракатини қулай тақсимлаш ва одамларни шу товар уларга кераклигини ишонтира олиш масалаларига эътибор бермаса, бу товар бозорда ўтмай қолади.

**Тижорат ҳаракатларини интенсификация қилиш концепцияси.** Бу усулни кўпгина ишлаб чиқарувчилар қўллайди. Тижорат ҳаракатларини интенсификация қилиш концепциясини қуйидагича таърифланади: агар корхона сотиш ва рағбатлантириш соҳасида яхши ҳаракат қилмаса, истеъмолчилар унинг товарларини етарли миқдорда сотиб олмайдилар.

Асосан бу концепцияни паст талабга мойил товарларга ишлатилади. Бу товарларни харидор сотиб олишни ўйламайди. Масалан, суғурта, энциклопедик луғат, гўр участкаси ва ҳоказо. Бу соҳаларда фаолиятлар мукамалликка етказилган бўлиб, турли хил йўллар билан потенциал харидорларни топиш ва товарни «қаттиқ сотуви» амалга оширилади. Мисол келтирамиз: мижоз ёки харидор демонстрация залига кириши билан сотувчи «руҳий қайта ишлаш»ни бошлайди. Харидорга бирон бир модел ёқса, унга бу моделни бошқа бир одам сотиб олмоқчи эканлиги ва шунинг учун тез бир қарорга келиш кераклигини айтади. Харидорга товарнинг нархи ёқмаса, сотувчи бошқарувчи билан гаплашиб, арзонлаштиришга уриниб кўришини таклиф қилади. 10 дақиқадан сўнг сотувчи қайтиб келиб, бу фикр баҳоси бошқарувчига ёқмагани, аммо у рози бўлганини айтади. Бу ишларнинг мақсади - харидорни жойида сотиб олишга мажбур қилишдан иборат. Бу концепцияни тижоратдан ташқари фаолиятида, яъни нотижорат фаолиятларида ҳам қўлланилади.

**Маркетинг концепцияси.** Бу тадбиркорлик фаолиятида бошқа усулларга нисбатан янгидир. Маркетинг концепцияси шундай дейди: корхонанинг ўз мақсадларига эришишнинг кафолати бу унинг бозорнинг нимага муҳтожлигини аниқлаш ва керакли маҳсулотлар билан таъминлашни бошқа рақобатчилардан самаралироқ бажаришга ҳаракат қилишидан иборат.

Бу концепциясининг маъносини қуйидаги иборалардан топиш мумкин: «Эҳтиёжларни қидиринг ва қондиринг», «Ишлаб чиқарилган товарни сотишга

ҳаракат қилгандан кўра, сотиладиган маҳсулотингни ишлаб чиқар», «Мижозларни севинг, товарни эмас», «Сиз айтганча бўла қолсин», «Сиз - бизнинг босс» ва ҳоказо.

Тижорат ҳаракатларини интенсификация қилиш концепцияси ва маркетинг концепциясини кўпинча адаштиришади. Биринчи концепцияда харидор эҳтиёжини, яъни унинг муаммоларини ҳал этса, иккинчи концепцияда харидор эҳтиёжини, яъни у муҳтож бўлган товарлар билан қондиради. 1-расмда бу икки концепцияни таққосланган. Тижорат интенсификация қилиш концепциясининг асосий объектига - фирманинг миждозлари ва уларнинг эҳтиёж-лари, талаблари киради. Фирма ўз фаолиятини истеъмолчилар талаби эвазига, яъни ўз миждози талабини қондирган ҳолда юқо-ри фойда олишга интилади.

Асосий эътибор бериладиган объект	Мақсадга эришиш предмети	Охирги мақсад
Товарлар	Тижорат ҳаракатларини рағбатлантириш	Сотиш ҳажмини ошириш ҳисобига фойда олиш
Истеъмолчиларнинг эҳтиёжлари	Маркетинг комплекс ҳаракати	Истеъмолчиларнинг талабини қондириш эвазига фойда олиш

Ўз маъносига кўра маркетинг концепцияси - бу миждоз эҳтиёжи, бу эҳтиёжни қондиришга қаратилган, маркетинг комплекс ҳаракати билан мустаҳкамланган, истеъмолчи эҳтиёжини қондиришни яратишга йўналтирилган ва шулар орқали корхона ўз мақсадларига эришиши керак.

Бу концепция фирманинг «Истеъмолчи ҳоким» деган назарияга бўйсунушида кўринади. Концепцияда истеъмолчи учун керакли бўлган маҳсулотни ишлаб чиқариб, уни эҳтиёжларини қондириш ҳисобига фирма максимал даражада фойда олади.

Маркетинг концепциясини кўпгина фирмалар татбиқ этганлар. Бу концепциясини одатда кенг истеъмол моллари ишлаб чиқарувчи фирмалар қўллайдилар. Саноат товарларини ишлаб чиқарувчилар камроқ, катта компаниялар кўпроқ, кичик компаниялар кам қўллайди.

**Ижтимоий-этник маркетинг концепцияси.** Ижтимоий-этник маркетинг концепцияси - ҳозирги замон ҳодисасидир. У шундай талқин этилади: корхонанинг вазифаси мақсадли бозорга керакли бўлган товарни, эҳтиёжни ва қизиқишни аниқлаш, бу эҳтиёжларни рақобатчиларга нисбатан

самаралироқ йўл билан қондириш ва шу билан бирга истеъмолчи, жамият, атроф-муҳитни ўз ҳолатини сақлаш ёки яхшилашни амалга оширишдир.

Бу концепция баъзи ҳолатда маркетинг концепциясининг тўғрилигига гумонсираш, ишонмасликдан келиб чиқиб, ҳозирги вақтда унинг сифати ёмонлашуви оқибати, яъни атроф-муҳит инфлосланиши, табиий ресурсларнинг етишмаслиги, аҳоли сонининг тез ўсиши бутун дунё инфляцияси ва хизмат кўрсатишнинг сустлашуви оқибатида келиб чиқди. Савол туғилади, фирма доим ҳам истеъмолчиларга хизмат кўрсатиб, эҳтиёжини қондириб туриб, унинг келажақда узоқ вақт давомида яхши кайфиятда бўлишини эътиборга оладими?

Маркетинг концепцияси истеъмолчи эҳтиёжлари ва унинг узоқ вақт яхши ҳис этиши ўртасида келиб чиқадиган низоларни четлаб ўтади.

Бу ижтимоий-этник маркетинг концепцияси бозорда фаолият юритувчилардан сиёсат доирасида уч омилнинг бўлишини талаб қиладилар. Олдин фирма ўзининг иқтисодий ҳаракатларини фойда олиш билан боғлаган бўлса, кейинчалик улар харидорлар эҳтиёжи ва талабларини қондириш муҳим стратегик аҳамиятга эга эканлигига ишонч ҳосил қиладилар. Бунинг натижасида маркетинг концепцияси келиб чиқади. Кейинчалик бу фирма жамият тўғрисида ҳам ўйлай бошлайди, ижтимоий-этник маркетинг концепцияси қуйидаги уч омилни бир-бири билан мувозанатда бўлишини талаб қилади: фирма даромади, харидор талаби ва жамият фойдаси.

### **Маркетингни бошқариш жараёни**

Маркетингни бошқариш жараёни қуйидагилардан иборат:

1. Бозор имкониятларини таҳлил (анализ) қилиш.
2. Мақсадли бозорларни танлаб олиш.
3. Маркетинг комплексини ишлаб чиқиш.
4. Маркетинг ишларини ҳаётга таъбиқ этиш.

5.

***БОЗОР ИМКОНИЯТЛАРИНИ ТАҲЛИЛ ҚИЛИШ***

Маркетинг тадқиқотлари тизими ва маркетинг информацияси.  
Маркетинг муҳити.  
Индивидуал истеъмолчилар бозори.  
Корхоналар бозори.

***МАҚСАДЛИ БОЗОРЛАРНИ ТАНЛАБ ОЛИШ***

Талаб ҳажмини ўлчаш.  
Бозорни сегментларга ажратиш, мақсадли сегментларни танлаш ва товарни бозордаги мавқеси.

***МАРКЕТИНГ КОМПЛЕКСИНИ ИШЛАБ ЧИҚИШ***

Товарга ишлов бериш.  
Товарга нарх қуйиш.  
Товарни тарқатиш усуллари.  
Товар сотишга стимул бериш.

***МАРКЕТИНГ ИШЛАРИНИ ҲАЁТГА ТАТБИҚ ЭТИШ***

Стратегия, режалаштириш, назорат.

**1.3-расм.** Маркетингни бошқариш жараёни.

Компания доимо ўз мақсади ва маҳсулот ассортиментини маълум бозорда муҳимлигини сақланишига ишониши керак. Ҳар қандай компания қийин ва ўзгарувчан маркетинг муҳитида фаолият олиб боради. Яшовчанлигини сақлаб қолиш учун у бирон гуруҳга керакли товарни ишлаб чиқариб, таклиф қилиши керак.

Хулоса қилиб айтадиган бўлсак, маркетинг ҳар биримизнинг ҳаётимизга чуқур кириб борган. Маркетинг ўзида турли хил фаолиятларни жамладан, буларга маркетинг тадқиқотлари, товарга ишлов бериш, корхонани шу товарни тарқатиши, нарх қуйиш, реклама ва шахсий савдо киради. Ҳар бир ишлаб чиқарувчи ўз маркетингини бошқаришни ривожлантиришга ҳаракат қилади. Маркетингни бошқаришни юқорида таърифлаб ўтилди. Уни ривожлантириш даражасини оширишда, яъни унга йўналтириш берувчилик вазифасини кўриб ўтилган 5 концепция бажаради. Бу концепциялар бир-биридан фарқ қилиниб улар ёрдамида ишлаб чиқарувчиларнинг мавқеининг ошиши ёки пасайиши яққол мисолларда кўриб чиқилди. Бу билан маркетинг бошқаришни ривожлантиришга ушбу концепциялардан ўз вақтида фойдаланганда эришиш мумкин деб аталса бўлади. Масалан, бозорда ҳар хил ҳолат юз бериши мумкин. Товар бозорда яхши кетмаса сабабини аниқлаб, сифатини яхшилаш, нархи, ишлаб чиқаришни мукаммаллаштириш, замонавий технология билан жиҳозлаш ҳисобига пасайтириш, шу товар истеъмолчига зарур эканлигига ишонтириш, истеъмолчининг эҳтиёжи ва талабини ўрганиб, уларни қондириш ишларини

амалга ошириш керак. Бу санаб ўтилган ишлар юқоридаги 5 концепцияда ўз аксини топган. Демак, ушбу концепциялардан унумли фойдаланиш маркетингни бошқаришни ривожланишига таъсир этади. Маркетингни бошқаришни ривожлантириш малакали мутахассисларга ҳам боғлиқ. Чунки улар маркетинг ҳолатларини таҳлил қилиш, режалаштириш, ҳаётга татбиқ этиш билан, яъни маркетингни бошқариш билан шуғулланадилар. Бу эса улар зиммасига улкан масъулиятни юклайди. Бу ходимларнинг малакаси юқори даражада бўлиши лозим, шундагина ривожланиш бўлади.

Шундай қилиб, ходимлар маркетинг концепцияларидан самарали фойдаланиш ва албатта коммуникация алоқаларини яхши йўлга қўйилганлиги маркетингни бошқаришни ривожланишига асос бўлиб хизмат қилади.

### **Таянч иборалар**

- Маркетинг
- Эҳтиёж
- Талаб
- Товар
- Таклиф
- Айирбошлаш
- Маркетингни бошқариш
- Маркетинг концепциялари
- Конъюктура
- Бозор
- Тижорат
- Нарх

### **Ўз-ўзини текшириш учун саволлар:**

1. Маркетинг нима, унинг қандай таърифларини биласиз?
2. Маркетинг бошқарувининг 4 та асосий босқичларини биласизми?
3. Корхона муваффақиятли ишлаши учун қайси бозорни қўллаши зарур?
4. Маркетингни бошқариш нимани англатади?
5. Талаб нима, унинг қандай турларини биласиз?
6. Маркетинг концепциялари нима, унинг нечта тури бор?
7. Маркетинг концепциясининг моҳияти нимада?
8. Маркетингни бошқариш жараёнларининг нечта босқичлари мавжуд?

## **11-мавзу. Маркетингнинг объектив қонунлари ва томойллари**

### **11.1. Маркетингнинг умумий тавсифи**

Бозор муносабатларига ўтиш даврида хўжалик юритувчи барча субъектлар - корхоналар, ташкилотлар ва бошқа хўжалик тизимидаги субъектларда уларнинг функционал вазифалари тубдан ўзгаради. Бошқаришнинг маъмурий-буйруқбозлик усули ўрнини замонавий усуллар эгаллаб, унда талаб ва таклиф, рақобатчилик, ўз стратегия ва тактикасини аниқлашда корхоналарга ҳамкорлик қилиш учун корхоналарни танлаш эркинлиги ва иқтисодиётнинг эркинлашуви асосий роль ўйнайди.

Бозор муносабатлари бевосита баҳолар даражасига, молиякредит ташкилотлари орқали кредит ажратишдаги унинг устама фоизлари, суғурта шартлари, валюта курси ва бошқалар таъсир этади. Ана шу омиллар ишлаб чиқариш корхонасининг тузилишини, ишлаб чиқариш масштабини, корхоналар ресурсларини жойлаштириш, янги маҳсулот ишлаб чиқариш ва уларни бозорда сотилишини таъминлаш бўйича қарорлар қабул қилиш ва бошқалар билан белгиланади.

Рақобат натижасида меҳнат тақсимотининг тобора чуқурлашуви асосида давлатнинг иқтисодиётни ва хўжалик юритувчи субъектларни бошқаришдаги роли тубдан ўзгаради. Давлатнинг бевосита раҳбарлигида атроф-муҳит экологиясини сақлаш, давлат мудофааси, меҳнат ҳавфсизлигини таъминлаш каби масалалар ҳал қилинади.

Ўтиш даврида нафақат ишлаб чиқариш масалалари, балки ҳар бир раҳбарнинг, асосан, чет эл фирмалари, корхоналари билан ишлаётган корхона раҳбари ўз стратегияларини бозор шароитига қараб ўзгаришига эришиш лозим. Нормал ҳолда ишлаётган бозорни ташкил этиш мураккаб ва узоқ муддатли. Маълумки, маҳсулотлари кўп бўлган бозор, маҳсулотлар тақчил (дефицит) бўлган ёки монопол бўлган бозордан тубдан фарқ қилади. Бу фарқ асосан, ишлаб чиқарувчилар ва истеъмолчилар ўртасидаги фарқдир.

Маҳсулотларга бой бозорда ишлаб чиқарувчилар ўзаро рақобатлашиб, турли маҳсулотларнинг сифатини яхшилашга ёки баҳосини камайтиришига мажбур бўладилар, яъни истеъмолчининг талабига бўйсинишга мажбурдирлар.

Шунинг учун бу каби бозорни истеъмолчи бозори деб ҳам атайдилар. Тақчил (дефицит) бозорда эса истеъмолчиларнинг талаби ишлаб чиқарувчиларнинг талабидан кўп бўлиб, бунда истеъмолчи ишлаб чиқарувчининг таклифига бўйсинишга мажбур. Шунинг учун бу каби бозорни ишлаб чиқарувчилар бозори деб атайдилар.

Рақобатли бозорда истеъмолчининг ҳақ-ҳуқуқларини ҳимоя қилиш учун давлат томонидан (бозорни бошқарувчи сифатида) тадбирлар белгиланади ва амалга оширилади. Бунинг мақсади охир-оқибатда истеъмолчи ишлаб чиқарувчини, маҳсулотни, баҳони танласин, аксинча эмас.

Кўриниб турибдики, корхонанинг ички ва ташқи фаолияти унинг бозор муносабатларида ўзини қандай тутиши билан, аниқ стратегия ва тактика ишлаб



чиқариш билан белгиланади.

Юқорида келтирилган фикрлар гоҳида корхонада қуйидаги ўзаро қарама-қарши бўлган масалаларни ҳал қилишни талаб этади:

- ишлаб чиқаришнинг тез ўзгарувчанлигини таъминлаш;
- истеъмолчи талабига кўра маҳсулот турларини ўзгартириб бориш;
- янги техника ва технологияни тезкорлик билан алмаштириб, унинг ўрнига замонавийларни ўрнатиш;
- турли эҳтиёт қисмлар, тайёр маҳсулотларнинг маълум захирасига эга бўлиш;
- тобора нархи тушиб бораётган маҳсулотларнинг сифатини яхшилаш ва хоказо.

Демак, корхона фаолияти бевосита товар, хизмат бозорларини ўрганиш, унинг қонун-қоидаларига амал қилишга кўп жиҳатдан боғлиқ экан. Бозор, унинг қонун-қоидалари, ишлаб чиқарувчилар ва истеъмолчилар ўртасидаги муносабатларни маркетинг фани ўргатади.

Аммо маркетинг иқтисодий фаолият тизими бўлганлиги боис кенг тушунчадир. Бир томондан у бозор, ундаги талаб ва таклиф, истеъмолчи хоҳишию, ишлаб чиқариш йўналишини ҳар томонлама ва мукамал ўрганишни билдирса, иккинчи томондан бозорга ва ундаги таклифга таъсир кўрсатиш, ишлаб чиқарувчилар ва истеъмолчиларнинг талаб ва таклифларини мувофиқлаштириш стратегиялари ва тактикаларини ишлаб чиқишни англатади.

Корхона маркетингининг асосий мақсади - вақтнинг берилган оралиғида корхонанинг рентабеллигини оширишдир.

Маркетинг асоси - аниқ йўналишга ва комплексга эга бўлишдир. Маркетинг тадқиқотларига корхонанинг барча фаолиятини ишлаб чиқаришдан тортиб бозорда сотилишигача бўлган босқичлар бўйсундирилиши керак. Бунинг маъносикорхонада қандай иш бажарилишидан қатъи назар, улар ҳар томонлама таҳлил қилиниши, ўрганилиши ва унинг асосида қарор қабул қилиниши керак. Маркетологлар «Биз маҳсулотни сотмаймиз - биз истеъмолчи талабини қондирамиз» дейишади. Бу уларнинг асосий шиори ҳисобланади.

Маркетингнинг вазифаларини қуйидаги учбурчак орқали схематик ифодалаш мумкин:



Маркетингнинг асосий вазифалари қуйидагилардан иборат:

- бозорни комплекс тадқиқ қилиш;
- маҳсулот турини режалаштириш;
- талабни тўлақонли қондириш учун тадбирлар ишлаб чиқариш;
- қондирилмаган талабни ўрганиш, яъни потенциал истеъмолчинини топиш;
- маҳсулотни сотиш бўйича тадбир ишлаб чиқиш;
- ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва бошқаришни такомиллаштириш.

Замонавий маркетинг пайдо бўлганидан буён бир неча босқични босиб ўтди. Бу ўзгаришлар маҳсулотни серияли ва оммавий ишлаб чиқарилиши билан боғлиқ.

Маркетингни мақсадга мувофиқ равишда ривожлантириш асослари XX асрнинг бошларига тўғри келади, чунки бу даврда кенг миқёсда ишлаб чиқариш ривожланиб, рақобот ривожлана бошлади.

1-босқич.

Бу босқич ишлаб чиқаришнинг мужассамлашуви, механизациялашуви ва автоматлаштирилиши билан характерланади. Бу даврда маркетинг тушунчаси маҳсулотни ишлаб чиқарувчидан харидоргача бўлган жараённи назорат қилиш билан шуғулланувчи тадбиркорликдан иборат деган мавзунини шакллантиради.

2-босқич.

Бу босқич 1929-1933 йилларда юзага келган такрор ишлаб чиқаришдаги инқироз билан боғлиқ. Маркетинг бунда сотув билан боғлиқ бўлган мазмунини йўқотади. Маркетинг билан шуғулланувчи тижорат ташкилотлари ташкил этила бошланди. 1926 йилда АҚШда Маркетинг ва реклама бўйича Миллий Ассоциация ташкил этилди. Бу ташкилот 1973 йилда Америка маркетинг уюшмасига айлантирилиб, қайта ташкил этилди. Бугунги кунда бу ташкилот ўз атрофига 25 мингга яқин тадқиқотчилар, бизнес вакиллари ва ўқитувчиларини бирлаштирган.

3-босқич.

Бу босқичда маркетинг бошқарув русумидан ишлаб чиқариш бозорига арендаторланган тизимга ўзгаради. У қуйидаги ҳолатларни ўз ичига олади:

- корхоналар харидорга керак бўлган маҳсулотнигина ишлаб чиқаради;
- сотувчи бозори харидор бозорига айланади;
- корхона, фирмалар кўп маҳсулот ишлаб чиқаришга йўналтирилади;
- бозорда маҳсулот кўпайиб, рақобат кескинлашади;
- аҳоли ва корхоналарда даромад улуши ортиб боради.

4-босқич.

Бу босқич маркетингни минтақалараро (трансконтентал) корпорацияларнинг фаолиятларини мувофиқлаштирувчи тизимга айланиши билан характерланади. Бунда маркетинг режалари харидорнинг талаблари мақсадларини бирлаштиради, давлат томонидан бозорнинг бошқарилиши ва ресурсларни баҳоланиши мазкур режаларга киритилади. Бугунги кунда АҚШ, Япония, Шарбий Европа ва бошқа ривожланган давлатлар ўз фаолиятларини маркетингга асослайдилар. Маркетинг харажат талаб этиладиган соҳага айланди. Масалан, 1970 йилларда АҚШда 1 доллар баҳосидаги маҳсулотнинг 55 центи маркетингга, 45 центи ишлаб чиқариш, сотиш билан боғлиқ харажатларни ва фойдани ташкил этади.

**Маркетинг тамойиллари.** Ҳар бир фаннинг предмети ва унинг услублари бўлганлиги каби маркетинг ҳам алоҳида фан сифатида ҳар бир олий ва ўрта махсус билим юртлири, бизнес мактабларида ўргатилмоқда. Бу фаннинг ўзига хослиги шундан иборатки, у фан сифатида ҳам белгиланган. Бу мақсадга эришишни вазифа қилиб қўяди. Шу боис ҳам бизнинг давлатимизда маркетинг

мутахассислиги олий ва иқтисодий таълим тизимида асосий касб этиб жорий этилади. Бу соҳада билимли бўлган одамнинг маркетинг тамойилларини чуқур билиши тақозо этилади. Маркетинг тамойиллари бозорга кириш фаолиятини юритувчи учун энг олий вазифадир.

Бозорга кириш ниҳоятда катта ҳаракатни талаб қилади. Бу ҳаракатда маркетинг дастурини тузиш бош вазифадир. Ушбу ҳужжат (барча жараёнларни ўз ичига олган) бозорга кириш йўлларини ўзида мужассамлаштиради. Бозорни чуқур ўрганиш асосида унга кириб олиш йўллари белгиланади. Шунга кўра бозорга кириб олишнинг кўплаб йўллари мавжуд: бозорга давлатнинг иқтисодий сиёсати асосида, рақобат кураши асосида, рақобатсиз янги маҳсулот яратиш билан мавжуд товарларнинг иқтисодий ва ташкилий турларини ўзгартириш эвазига ва бошқа кўплаб йўллар билан кириш мумкин. Буларда ҳар бир йўлнинг ўз хусусияти бўлгани каби уларнинг ягона иқтисодий ташкилий асоси ҳам мавжуд. Бозорга кириш барча фаолиятининг иқтисодий баркамоллиги рақобат курашига шу фаолиятининг бардош бера олиши, ишлаб чиқариш жараёнининг замонавий технология ва илмий техника тарраққиёти натижаларига таянганлиги, ишчи ходимларнинг малакаси, хом ашё ва материаллар сифати ва бошқа кўплаб омилларга боғлиқдир. Шунинг билан бирга маркетинг фаолиятини қанчалик даражада мукамаллиги ҳам бозорга киришни таъминловчи омилларнинг асосийларидан ҳисобланади. Маркетинг тамойилларидан яна бири бозорда мустаҳкам ўрнашидир. Бу тамойил авваломбор бозор талабларига асосланган.

Бозор талаблари нарх-наво, товар сифатида ва қўшимча хизматнинг мавжудлигидир. Демак, яратилган ва сотилаётган товарнинг нарх-навоси, сифатли бўлиши ҳар бир ишлаб чиқарувчининг энг долзарб вазифаларидан ҳисобланади. Бозордаги талаб ва таклиф орасидаги муқобиллик нарх-навонинг шаклланишига таъсир кўрсатади. Шу боис бозорни ўрганиш, энг аввало, бозор шарт-шароитларини бажариш имконияти катта аҳамиятга эгадир. Бозор талабларининг беқарорлигини ва шу вақтнинг ўзида товарлар рақобати асосида иқтисодий имкониятларини белгилаш бозордаги ҳар бир сотувчининг асосий ниятларидан ҳисобланади.

Бу тамойил мазмунан монопол таъсир кўрсатувчи даражасига етишиш маъносини ҳам англатиши мумкин. Бироқ монопол таъсир ҳам бозорда ягона ҳукмрон даражасини янада мустаҳкамлашнинг асосларини барпо этиш билан боғлиқ. Шунини алоҳида таъкидлаш керакки, бозорга таъсир кўрсатиш қобилияти чексиз бўлмайди, балки талаб ва таклиф негизида яратилаётган товарнинг сотилиши аҳолининг сотиб олиш қобилияти доирасида. Товарни ҳозирги вақтдаги ва истиқболдаги истеъмол қобилияти ва бошқа омиллар унинг бозордаги нархини мунтазам чегаралаб туради. Бу эса ўз навбатида янги маҳсулот яратиш бўйича бетўхтов изланишлар олиб боришга ундайди. Бозорни узлуксиз ўрганиб бориш эвазига шу вақтнинг ўзида мавқеини мустаҳкамлаб ҳам боради.

Бундай мавқе жаҳон аҳамиятига эга бўлган товарлар ишлаб чиқаришга эришиш, уларнинг сифатига ва нархига тўла қафолат бериш, ҳамда мустаҳкам моддий техника базасига суянган фаолиятни кенгайтириш демакдир.

**Маркетингнинг мақсадлари.** Маркетинг мақсадлари фаолиятининг ҳар бир тури бирон яхши натижага эришишга йўналтирилган саъй-ҳаракатлар мажмуасидир. Маркетинг фаолиятидаги серқирралик айнан шу мазмундаги мақсадлар турини белгилайди. Мақсадлар эса маркетинг жараёнининг ҳар бир босқичи учун белгиланган бўлиб маркетинг тамойиллари асосида белгиланади. Жумладан, бозорга киришда ва унда мустаҳкам ўрнашишда қўйиладиган асосий мақсадлар туркумига ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш, маҳсулот турларини бозор талабига мос ҳолда ривожлантириб бориш, энг кам моддий, молиявий ва меҳнат ресурслари харажатига эришиш, замонавий ва мустаҳкам моддий техника базасини бунёд этиш ва унинг илмий техника тараққиёти натижалари билан мунтазам ривожлантириб бориш ва бошқалардир.

Маркетинг мақсадлари маркетинг фаолиятини ҳар бир жараёнида ҳам мавжуд бўлади. Агар ишлаб чиқариш жараёнида сифатли, арзон ва ишлатилиши бўйича қулай маҳсулот яратиш асосий мақсад ҳисобланса, шу маҳсулотни ташиш ва сақлаш шароитларини маҳсулот таннархига (баҳосига) қўшиладиган харажатлар туркумида энг кам сарф асосида бўлишини таъминлаш, унинг сотилишини тезлаштириш асосларини белгилаш ҳам катта аҳамиятга молик мақсадлардан ҳисобланади. Шу билан бирга, ҳар бир мақсад, ўз навбатида, зарурий усуллар йиғиндиси асосида ҳисоб-китоб ишларини бажарилишини назарда тутаяди. Масалан, ишлаб чиқариш жараёнида сарф-харажатларни ҳисоблаш, хом ашё таъминотида меъёрлар туркуми, меҳнатни ташкил қилишда меҳнат турлари бўйича ҳақ тўлашни барпо этиш ва ҳоказолар ишлаб чиқаришнинг иқтисодий ташкилий усуллари ҳисобланади. Савдо жараёнида эса бир кунлик сотиш таъсири ва ҳажмини белгилаш учун олиб бориладиган изланишлар сотишни ташкил қилишга қаратилган қатор меъёрий ҳужжатлар (ҳисоб-китоблар) билан боғлиқ ишларнинг ташкилий асосини белгилашни назарда тутаяди.

Маркетинг мақсадлари бевосита бозор турларига қараб белгиланади. Агар маҳаллий бозорни эгаллаш ишлаб чиқарувчи учун асосий мақсад ҳисобланса, уни кенгайтириш, ҳудудий ва миллий бозорларга кириб бориш, жаҳон бозорига чиқиш, ўрнашиш ва маълум турдаги товар билан мустаҳкамланиб олиш ишлаб чиқарувчи (корхона, фирма) учун олий мақсадлардан ҳисобланади. Шунини таъкидлаш лозимки, Ўзбекистон Республикаси қонунлари мажмуи айнан шу йўналишда энг таъсирли ҳисобланади. Чунки ҳозирги куннинг долзарб масалаларидан четга товар чиқаришни йўлга қўйиш ҳар бир ишлаб чиқарувчи учун энг асосий вазифа қилиб қўйилган. Шу боис жаҳон бозоридан савдо қилиш шарафли кўрсаткич ҳисобланиши ҳам давлатимиз равнақи учун ҳал қилувчи омил бўлиб бормоқда.

## 11.2. Бозор муносабатлари имкониятларининг таҳлили

Асосий тамойиллар қуйидагилардан иборат:

1. «Истеъмолчи – шоҳ»;
2. «Ишлаб чиқарилган маҳсулотни сотиш эмас, сотиладиган маҳсулотларни ишлаб чиқариш»;
3. «Маҳсулот яратиш билан унинг истеъмолчисини ҳам яратиш керак»;
4. «Товар бозорларига дифференциялашган ҳолда ёндашиш керак»;
5. «Корхона истеъмолчининг талабини қондириш билангина ўз фойдаси ва обрўсига эга бўлиши керак». Бунинг маъноси шуки, корхона истеъмолчи талабига кўра турли маҳсулотни тез вақтда ишлаб чиқариш қобилиятига эга бўлиши керак.

Таъкидлаш лозимки, бу тамойиллар маркетингни тўлиқ ифодаламайди. Маркетинг соҳасидаги йирик олимлар ва мутахассислар, хусусан, Саймон Маджаро, Филипп Котлер, Теодор Левит, Г.Абрамашвили ва бошқаларнинг бу борадаги тадқиқотларини тўлиқ ўрганиш маркетинг соҳасидаги билимларни оширишга ёрдам беради. Таъкидлаш лозимки, чет эл маркетинги бўйича ишланмаларни бевосита бизнинг иқтисодиётимизга киргизиб бўлмайди. Бунинг асосий сабаби шундаки, бизнинг республикамиз иқтисодиётида «Ўзбекистон модели» деган тушунча билан ўзаро бирлашган комплекс масалалар киради. Ундан ташқари ҳудудимизнинг ўз хусусиятлари борки, уларни инобатга олмасдан маркетингни самарали ишлатиб бўлмайди.

Харидорнинг бирор бир товарни сотиб олиш ва бозордаги хатти-ҳаракати бир нечта омилларга боғлиқ бўлади, энди шу омилларни кўриб чиқайлик.

1) *Одам ёши*. Йиллар ўтиши билан одамларнинг озиқ-овқатга, мебелга, тиббиёт хизматларига, кийим-кечакка ва бошқа кўпгина нарсаларга бўлган эҳтиёжи ўзгариб туради.

2) *Касби*. Чилангар учун кўпроқ темир-терсак зарур бўлса, дурадгор кўпроқ ёғоч хом ашёсига эҳтиёж сезади.

3) *Ҳаёт тарзи*. Ҳаёт тарзи билан талаб орасида кучли боғланиш бор. Бўш вақтни спортга бағишлаган одамларга спорт кийимлари, махсус оёқ кийимлари, спорт анжомлари керак бўлса, мусиқа шинавандаларига пластинкалар, кассеталар ва бошқа шу кабилар керак бўлади.

4) *Бирор бир гуруҳга тегишли бўлиши*. Бу ерда гуруҳ деб шундай одамлар жамоаси назарда тутиладики, уларнинг умумий қизиқишлари бўлади ёки улар бир миллат, бирор диний йўналиш бўйича бирлашган бўлишади.

5) *Оила*. Оиланинг товарни харид қилишда таъсири каттадир. Кўпинча йирик ва қимматбаҳо товарни сотиб олишда оилада бир-бири билан маслаҳатлашишади, кейин у ёки бу товарни сотиб оладилар. Оила аъзолари сони ҳам бунда катта аҳамиятга эга бўлади. Масалан, аъзолари кам оила учун кичик ҳажмли музлаткич сотиб олиш кифоя, аъзолари кўп бўлган оила эса катта ҳажмли музлаткични сотиб олишни хоҳлайдилар.

6) *Харидорларнинг шахсий хислатлари*. Бу омилни ўрганиш жуда ҳам қийин, бунинг учун баъзи кузатишларни олиб бориш зарур. Масалан, реклама бўйича мутахассис реклама тайёрлаш жараёнида нималарга эътибор бериши

кераклигини мисолда изоҳлайлик. Ҳар хил одамлар бир хил маълумотни ҳар хил қабул қилади. Баъзи одамлар кўз орқали кўрилган маълумотни яхши қабул қилса, бошқалари эшитиш орқали маълумотни яхши қабул қилади. Шунинг эътиборга олиб, телевизион реклама тайёрлашда кўрсатувлар матн билан таъминланади ва ёзувда ифодаланилади, суҳбондон эса шу матнни ўқийди. Шунда маълумот ҳар хил хислатли харидорга етиб боради.

Фирмалар олдида турган ва ечилиши лозим бўлган муаммолар узлуксиз ва ўзаро боғлиқ бўлиши керак. Масалан, салқин ичимликлар билан савдо қилувчи ишбилармонлар фаолиятини мисол қилайлик. Ишбилармон ичимлик тайёрловчи фирмадан 1 шишаси учун 10 сўм пул тўлаб турли хил ичимликларни олиб келади. Қолгани ўзига боғлиқ, қандай ичимликни қайси нархда сотишига қараб ҳар хил миқдорда фойда олиши мумкин. Айтайлик, ишбилармон ўз тажрибасидан қониқмайди, жуда ҳам кам ичимлик сотди. У ҳолда нима қилмоқ керак? Қандай қилиб харидорлар сонини ошириш мумкин?

Ишбилармон ўз муваффақиятсизлик сабабларини аниқлаш учун маълумот йиғиш ишларини бошлайди. Маълумотлар йиғиш, масалан, қуйидагилардан иборат бўлиши мумкин:

1) Одамлар қачон кўпроқ салқин ичимлик сотиб олишини ва қайси ичимликдан қанча сотиб олишини аниқлаш.

2) Бошқалар ичимликларни қандай сотаётганини аниқлаш.

3) Рақобатчиларнинг ишлари қандай эканлигини аниқлаш.

4) Агар бир шиша ичимликни нархини 1 сўмга камайтирса, ичимликни сотилиши кўпаядими? Агар кўпайса, қанчага кўпаяди каби саволларга жавоб бериш. Авваламбор маълумотларни олиниш манбаларининг баъзиларини келтиршимиз лозим. Тўпланган маълумотни манбаи хилма-хил бўлади. Бозор тадқиқотчиси бўлган маркетинг мутахассиси уларни турли газеталардан, махсус журналлардан, мижозлар билан бевосита мулоқат қилиш орқали ёки яна бошқа манбалардан олган бўлиши мумкин. Маълумотларни йиғиш экспериментлар, кузатишлар, сўраб-суриштиришлар орқали амалга оширилади. Масалан, ичимлик сотишдаги биринчи саволга кузатишлар орқали жавоб олинса, иккинчи ва учинчи саволларга сўраб-суриштириш маълумот йиғишда жуда ҳам қулай ва самарали усулдир. Сўраб-суриштириш кўп ҳолларда анкета ва интервьюлар орқали амалга оширилади ва ишлаб чиқаришга пулни сарфлаб, фойдали ишлаб чиқаришни бўш қўйиш катта хатодир. Стратегик режалаштириш тизимининг мақсади - бу кучли ишлаб чиқаришини ривожлантириш ва кучсиз, яроқсиз ишлаб чиқаришни қисқартириш фаолиятини тасдиқлашдир.

Маркетингда ишлаб чиқариш деганда ҳар бир ишлаб чиқарилган товар, товар маркаси, режа, ишлаб чиқариш тушунилади. Буларнинг ҳар биридан ўзининг ишлаб чиқаришда қандай фойдаланишнинг стратегик ечимини фирма аллақачон қабул қилган. Энди буларнинг ҳар бири бўйича аниқ ишлаб чиқарилган маркетинг режаси бўлиши керак.

Давлатнинг бутун ҳудуди бўйича савдо-сотик қилаётган компанияларда сотувчиларнинг бўйсиниш одати географик тамойил бўйича ташкилот шаклини олади. Географик тамойил бўйича ташкилотларда ишловчи савдо-сотик

агентлари ўзлари хизмат кўрсатаётган ҳудудларда яшашлари керак. Бу эса ўзларининг мижозларини яхши ўрганиб олиши, маблағ харажатлари билан самарали ишлаши учун ёрдам беради.

Товар ишлаб чиқарувчи ташкилот кенг номенклатурали товарлар ёки ҳар хил фирмалар, товар бўйича марказий ташкилотлар билан ишлашади. Товар ишлаб чиқарадиган ташкилот функцияли ташкилотни алмаштирмайди, балки у яна бир бошқариш босқичи ҳисобланади. Ҳамма товарни ишлаб чиқаришни товар номенклатураси бўйича бошқарувчи бошқаради. Бу бошқарувчига бир неча товар бўйича бошқарувчилар, қайсики ўзининг муайян товар ишлаб чиқариш учун жавобгар бўлганлар бўйсинади. Ҳар бир товар бўйича бошқарувчи ўз бошқарув фаолияти режаларни ишлаб чиқаради ва бу режаларни назорат қилиб, унга эришишни таъминлайди, акс ҳолда, уни бошқатдан кўриб чиқади. Товар ишлаб чиқарувчи ташкилотларда бир нечта ютуқли томонлари бўлиб, товар бошқарувчиси бир маҳсулот бўйича бутун маркетинг комплексини йўналтиради. Булар қуйдагиларга бўлинади:

1. Маркетинг хизматини бошқарувчиси;
2. Реклама хизмати бошқарувчиси;
3. Маркетинг тадқиқотлари хизмати бошқарувчиси;
4. Янги товарлар бошқарувчиси;

Бундан ташқари мижозлар учун сервис хизмати бошқарувчиси, маркетинг режалаштириш хизмати бошқарувчиси ва товар ҳаракати хизмати бошқарувчилари ҳам бор. Бошқаришнинг осонлиги функцияли ташкилотни асосий ютуғи ҳисобланади.

Бошқа томондан товар хили кўпайган сари бу схема ўзининг самарасини йўқотиб боради. Алоҳида бозор ва товар учун асосий режаларни ишлаб чиқиш қийинлашади ва фирма маркетинг фаолиятини бошқаришни ҳам, ўзининг структурасини ҳам шу тамойил бўйича ўзгартиради. Буни қуйдаги мисолда кўриб чиқамиз.

«Хайнц» компанияси ўзининг маркетинг хизматини учта бўлимга бўлди:

1. Гастроном савдо - сотиқ хизмати бўлими.
2. Ташкилотларга хизмат қилиш бўлими.
3. Бирлашмаларга хизмат қилиш.

Ҳар хил бўлимда бозор бўйича мутахассислар гуруҳи бор. Кўпгина маҳсулотларни кўп бозорларда сотадиган фирмалар орасида бир муаммо пайдо бўлади, товар ишлаб чиқаришда ташкилот тизимидан фойдаланиш керакми? Бу ўз навбатида товарлар ҳақида кучли билимга эга бўлишни тақозо қилади. Бу эса фирмада товар бўйича бошқарувчилар билан бирга бозор бўйича бошқарувчилар ҳам бўлиши кераклигини англатади.

Маркетингнинг режасини ҳаётга тадбиқ қилишда кўпгина кутилмаган ҳодисалар бўлиши мумкин. Фирма ўзининг тадбирларини назорат қилиши шарт, ўзининг мақсадларига эришиш учун маркетинг назоратини уч хилга бўлиш мумкин.

1. Йиллик режаларини бажарилиши устидан назорат.
2. Даромад назорати.
3. Стратегик режалар устидан назорат.

Йиллик режаларнинг бажарилишини назорат қилиш масаласи - бу фирманинг ҳамма кўрсаткичларга чиқишига ишонч ҳосил қилиш. Даромад назорати - бу ҳар хил товарлардан келадиган даромадлар, истеъмолчилар бозори таҳлилини ўзида акс эттиради. Стратегик режалар устидан назорат - бу «орқага чекиниш», фирмани бозорга ёндаштиришни танқидий баҳолаш учун керак бўлади.

Замонавий маркетинг тамойилларида бозорнинг умумий ҳолатини ўрганишга алоҳида эътибор берилади. Бозорни ўрганишдан асосий мақсад, унинг конъюнктурасига (ҳолатига) баҳо бериш ва ривожланиш истиқболини ишлаб чиқишдан иборат. Бундай дастурнинг бажарилиши кўп омилларга боғлиқ, шунга қарамай бозорни ҳар томонлама ўрганиш ва таҳлилни қуйидагича бошлаш мумкин:

*Товарни ўрганиш.* Рақиблар товарларига қараганда янгилиги ва рақобатбардошлиги, унинг маҳаллий қонунчилик, тартиб ва қоидалар талабига тўғри келиши, ҳозирги ва бўлажак харидорлар эҳтиёжларини қондира олиш қобилиятлари харидорлар талаби ва давлат ҳужжатлари асосида модификациялаш ва ҳоказо.

*Харидорларни ўрганиш.* Товарнинг асосий харидорлари ва уни ишлатиш усуллари, товарнинг қайси белгилари уни сотиб олишга мажбур қилмоқда.

*Бозор конъюнктураси.* Айрим бозорларда муайян ҳолатларнинг мавжудлиги. Бозор конъюнктураси муайян даврдаги бозор ҳолати, бозорда мувозанатнинг мавжудлиги ёки бузилганлиги билан характерланади. Шунга кўра, бозор конъюнктураси ижобий ва салбий, қулай ва ноқулай бўлиши мумкин. Бозор конъюнктураси талаб ошиши билан характерланса, у сотувчи учун қулай, чунки у товарни қимматга сотиб, ортиқча даромад кўради. Агар бозорда таклиф ортиқлик қиладиган бўлса, конъюнктура харидор учун қулай бўлади, товарни арзонга олиб, бундан наф кўради. Бозор конъюнктураси айрим товарларга нисбатан ҳам содир бўлиши мумкин. Бозор конъюнктураси айрим товар ишлаб чиқарилишига ва сотиб олувчиларнинг харид қобилиятига, нарх-навога, моданинг ўзгаришига қараб ҳар хил бўлади. Бозорнинг келажакдаги ҳолатини ишлаб чиқаришнинг техникавий аҳволи, унга сарфланган қўшимча ресурслар ва уларнинг қайтим бериш муддатлари, товар захиралари динамикаси, экспорт-импорт, шунингдек нарх-наводаги ўзгаришлар тенденциясига қараб аниқлаш мумкин. Бу билан товарлар таклифи ўрганилади. Инвестиция суммаси ва таркибига, меҳнат предметига бўлган талаб ва корхона, ташкилотлар пул сарфининг йўналишига қараб, шунингдек, аҳоли харид қобилиятига, унинг товарлар билан таъминланиши даражасини ҳисобга олиб талаб ўрганилади. Бозор конъюнктураси эҳтимоллари миллий, регионал ва жаҳон бозорларига, айрим товарларга нисбатан аниқланади. Бозор конъюнктураси олдиндан кўра билиш, иқтисодий тангликка йўлиқмаслик, бозор мувозанатини таъминлаб бориш шarti ҳисобланади. Бозорнинг умумий ҳолатини ўрганишда, унинг географик жойлашиши, ҳажми, товарлар ва фирмалар таркиби, рақобатнинг шиддати, конъюктураси ва унинг истиқболига аҳамият берилади. Маълум даврда товарлар ва хизматлар сотилишдаги имкониятларни ифодаловчи иқтисодий шарт-шароитлар мажмуи бозор



конъюктурасини билдиради. У аниқ иқтисодий кўрсаткичлар талаб ва таклиф мувозанати, баҳолар даражаси, бозор ҳажми ва бошқалар билан ифодаланади. Бозор конъюктураси мамлакат иқтисодий ҳолатига тўғридан-тўғри боғлиқ. Бозор ва, энг аввало, бутун бозор конъюктурасини комплекс таҳлил этиш, ишбилармон доиралар фикрича, бизнесменга хатоларга йўл қўймаслик, хўжалик масалаларида бир қарорга келишда таваккалчиликни камайтиришга ёрдам берадиган муҳим омил ҳисобланади. Иқтисодий конъюктура тадқиқоти товар айрибошлаш соҳаларида ва уларнинг такрор ишлаб чиқариш жараёни бошқа босқичлари билан ўзаро алоқаларни ривожлантириш умумий қонунларни ўрганиш билангина чекланмайди, балки у ёки бу товар бозорида таркиб топган аҳволни ҳар томонлама чуқур таҳлил этишга, юз бериши мумкин бўлган вазиятни олдиндан тахмин қилишга қаратилгандир.

Товар бозори ўзида, биринчидан, муайян товарни ишлаб чиқарувчилар ва истеъмолчилар ўртасидаги, иккинчидан ишлаб чиқарувчи ва истеъмол қилувчи гуруҳлар ичидаги иқтисодий алоқалар тизимини акс эттиради. Биринчи ҳол алоқаларнинг асосий шакли бўлиб, харид қилиш ва сотиш ҳисобланади. Иккинчи шакли эса ўзарорақобат шакли ҳисобланади. Ўзига хос таркиб топиш шароитлари ва иқтисодий конъюктура ривожининг қандай омилларга асосланишига кўра миллий хўжаликлар ва товар бозорлари ғоят хилма-хил ҳисобланади. Ҳар бир бозор ва унинг конъюктураси ривожини ҳар бир босқичи учун муайян хусусиятларни ва узоқ муддатли йўналишлар кўламини, ўткинчи ва нисбатан давомли ўзгаришларни ҳамда буларнинг аҳамиятини, ўзаро ҳамкорлик даражасини аниқлашдаги тутган ўрнини белгилаб берувчи омилларни қанчалик уйғунлаштира олиши муҳимдир.

Иқтисодий конъюктурани тадқиқ этиш методологияси бозорлар турланишини ўтказиш зарурлигини тақозо қилади. Конъюктуравий тадқиқотларнинг амалий йўналиши уларга қандай ёндашиш ва қандай услубдан фойдаланиш кераклигини ҳам аниқлаб беради. Бошқача айтганда тадқиқотларнинг мақсади ўтказиладиган турланиш заминида нималар ётганлигини белгилайди.

Бозор конъюктураси мамлакат иқтисодий ҳолатига тўғридан тўғри боғлиқ. Шунинг учун товар бозорнинг таҳлили қуйидаги икки йўл билан олиб борилиши мумкин:

1) Агар конъюктуранинг ўзгариш даражаси ва тенденция-ларини билиш кўзланса, у ҳолда, унинг белгиланган даврдаги дина-микаси ўрганилади;

2) Агар конъюктуранинг маълум муддатга бўлган аҳволини билиш зарур бўлса, унда товарнинг бозордаги ҳаётини йўли ўрганилади, аниқ босқичи белгиланади ва таҳлил қилинади.

Бутун йиғилган ахборотлар уч қисмга бўлинади. Биринчисига, конъюктурани олдинги даврда тасвирланган маълумотлари кириб, ҳозир уларнинг ҳеч қандай алоқаси йўқ. Иккинчисига, конъюктуранинг ҳозирги аҳволини билдиради, аммо у истиқболга таъсир кўрсата олмайди. Учинчиси, конъюктуранинг келажакдаги ўзгаришини аниқлайди. Конъюктуранинг таҳлилий бозорнинг айрим томонини ифодаловчи кўрсаткичларигина эмас, балки унинг комплекс ҳолатини тасвирловчи барча ахборотлар ва статистика

маълумотларига асосланиши керак.

Конъюктура ахборотномаси - конъюктуранинг таҳлилий шакли ҳисобланади. Бу ҳужжат бозорнинг ҳолатига таъсир этувчи барча омиллар тўғрисидаги, уларнинг ўзаро алоқалари ҳамда конъюктуранинг умумий ўзгаршини ифодаловчи қонуниятларини ўзида мужассамлаштиради. Мамлакат иқтисодий доирасида конъюктурани таҳлил қилиш қуйидаги кўрсаткичларга асосланади:

Макроиқтисодий кўрсаткичлар, ялпи миллий маҳсулот, ялпи миллий даромад, қишлоқ хўжалиги, инвестиция, транспорт, товар муомаласи кўрсаткичлари, ички ва ташқи бозорларда товарлар сотилиш ҳажми, пул муомалалари капитал айланиши, баҳолар динамикаси, ишсизлик ва инфляция даражалари. Макроиқтисодий кўрсаткичларга товар бозорлари ҳолати, талаб ва таклиф, баҳо, талабнинг қондирилиши даражаси, товар ишлаб чиқариш, янги корхоналар қурилиши ва бошқалар киради. Юқоридаги кўрсаткичларнинг умумийлик томони шундаки, улар бир-бири билан боғлиқ ва давлат иқтисодиёти бир босқичдан иккинчисига ўтганда уларда ўзгариш рўй беради. Ялпи миллий маҳсулот, шахсий истеъмол, давлат буюртмалари, ялпи капитал қурилиши, товар ва хизматларни экспорт ва импорт қилиш кўрсаткичларини ўз ичига олади. Бу кўрсаткичларни ҳисоблашда ноаниқликлар рўй берса ҳам охириги талаб ҳажми ҳар доим мамлакат иқтисодиёти ҳолатини баҳолашда муҳим ўринни эгалайди. Мамлакат иқтисодиёти конъюктурасида рўй берадиган барча ўзгаришлар манбаи бўлиб, ишлаб чиқариш соҳалари ҳисобланади. Иқтисодиётда саноатнинг улуши қанчалик юқори бўлса, унинг кўрсаткичларининг аҳамияти шунчалик юқори бўлади. Саноат ишлаб чиқаришнинг асосий кўрсаткичлари:

*Саноат ишлаб чиқариш индекси.* Ишлаб чиқарилган маҳсулотларнинг мутлақ ҳажми. Ишлаб чиқариш имкониятлари ва ҳақиқатда ўзлаштирилган соҳалар бўйича меҳнат унумдорлиги, буюртмачилар, инвестиция ва бошқалар таҳлил қилинади, ҳамда бозорнинг ҳолатига таъсири аниқланади. Қишлоқ хўжалик маҳсулотлари бозори ҳолати фақат шу соҳанинг иқтисодий кўрсаткичлари асосида таҳлил қилинмайди, унинг кўпроқ қишлоқ хўжалиги маҳсулотларини қайта ишловчи саноат корхоналари ва таъминоти билан шуғулланувчи тармоқлар ва натижаларига боғланган ҳолда ўрганилиши ва таҳлил қилиниши шарт. Инвестициянинг ривожланиши бозор ҳолатига сезиларли таъсир кўрсатади. Агарда ишлаб чиқариш соҳаларида тугатилмаган объектлар сони камайса, саноат маҳсулоти кўпаяди ва бозорда таклиф талабдан юқорилашади. Юк ташиш транспорт ривожланиш кўрсаткичларини бозор конъюктураси учун аҳамияти катта. Чунки унинг иш натижалари хом ашё, материаллар ва товарлар етказиб беришдан иборат. Ички чакана товар оборот кўрсаткичлари мамлакат иқтисодиётининг, аҳоли турмуш даражасининг энг асосий белгиларидан ва бозор конъюктурасининг негизидир. Чунки чакана товар оборот ҳажми, таркиби, ундаги ўзгаришлар ва барча кўрсаткичлар бозорининг асосий ҳолати талаб ва таклиф мувозанати борлиги аниқланади.

Пул муомалалари кўрсаткичлари эмиссия, инфляция, кредитлар фоиз ставкалари, валюталар курси, банк депозитлари, банкротлик ва бошқалар бозор

конъюктурасига сезиларли таъсир этувчи омиллардир.

Ташқи савдо кўрсаткичлари ички бозор конъюктурасининг шаклланишида ўзига хос ўринга эга.

Ҳар доим иқтисодий конъюктура (умумхўжалик ёки товар ҳолати) бозордаги рақобат ва баҳолар динамикаси шарт-шароитлари таъсирида шаклланаётган талаб ва таклиф) муносабатларига боғлиқ бўлади. Ана шу иқтисодий жараёнлар «бозор» тушунчаси ва бозор механизми элементларидан иборат. Умуман истиқболни аниқлаш маълум объектнинг бўлажак ҳолатини илмий асосда образини яратиш демакдир. Ҳар қандай мамлакат ички иқтисодий ҳолатини ва ишлаб чиқариш истиқболини белгилашда жаҳон бозоридаги ўзгаришларни аниқ тасавур қилиш ва баҳолай олиш, унинг прогрессив тенденцияларига мос илмий ишлаб чиқариш омилларини ишга солиш объектив зарурият ҳисобланади. Бозор истиқболини аниқлашда қуйидаги талаблар эътиборга олинishi шарт:

1. Келажакда бозор конъюктурасига таъсир этувчи омилларни ҳисобга олган ҳолда илмий асосланган, ишончли ва тизимли ёндашиш;
2. Истиқболни аниқлашда бир нечта вариантлардан фойдаланиш, уларнинг натижалари бир хил ёки яқин бўлиши;
3. Ишлатилган услубларнинг илмий асоси етарли бўлиши;
4. Хулосаларнинг аниқ ва раво тилда, айниқса, қарор қабул қилувчиларга тушунарли ишланганлиги;
5. Бозор конъюктураси истиқболи ўз вақтида аниқланиши ва корхона, ассоциация, компания ва вазирликлар ишини бошқаришда қўлланилиши.

Бозор истиқболи, экспорт ёки импорт маҳсулотлари, бозордаги баҳолар ва бошқалар шаклида ишлаб чиқилиши мумкин. Улар қисқа (уч йилгача), ўрта (5-йилгача) ва узок муддатлар (5-йилдан кўп)га аниқланиши мумкин. Истиқболни аниқлаш усули унинг мақсадида, истиқболни кўриш даражасини ўрганишга ахборот таъминоти ва бошқа шартларга боғлиқ. Истиқболни аниқлаш ахборотлар динамик қаторларини вақт кўринишида тасвирловчи статистик маълумотлар билан қисман таъминлайди.

### 11.3. Маркетинг изланишлари

Маркетинг вазифалари юқоридагилардан келиб чиқади ва улар бажарилиши лозим бўлган жорий ва келажакдаги барча турдаги ишларни назарда тутати. Биринчи ҳолда маркетинг дастурини ўз вазифаларига ва иккинчи ҳолда маркетинг дастурини бажариш билан боғлиқ вазифаларга бўлиш мумкин. Маркетинг тизимида ҳар бир жараён учун аниқ вазифалар белгиланган бўлиши шарт ва бу вазифалар, айтиб ўтилгандек, маркетинг тамойиллари ва мақсадларидан келиб чиқади. Қабул қилинган қоидага биноан тузилган маркетинг вазифалари - маҳсулот яратиш, уни ишлаб чиқаришга қўйиши, ишлаб чиқарилишини ташкил қилиш, сотиш ва уни ривожлантириш, рекламага кўпроқ эътибор бериш, сервис хизматини ташкил қилиш каби жараёнларда бажарилши лозим бўлган ишлар туркумини белгилаш билан боғлиқ вазифаларни белгиланса, товар маркетингни шу товарни бозорда сотиш билан боғлиқ жараёнларнинг ҳар бирида аниқ вазифалар белгилашни тақозо этади.

Демак, маркетинг вазифалари амалдаги тамойилларни назарда тутиб қабул қилинган мақсадларга эришиш учун бажарилиши лозим бўлган ишлар тўпламидан таркиб топган. Вазифаларнинг бир бирини тўлдириш хусусияти ва боғлиқлиги ҳар бирининг бажарилишини назарда тутати. Улар бажарилишини назорат остида бўлиши эса маркетинг кафолати бўлиб хизмат қилади.

Вазифаларнинг маркетинг дастурининг бажарилиши билан боғлиқ турлари эса айнан шу маркетингни қўллаш (жорий этиш) билан бевосита боғлиқдир. Бу жараён, ўз навбатида асосий мақсадларга эришишга имкон яратади. Масалан, ишлаб чиқариш маркетингда шу дастурни тузиш билан боғлиқ ташкилий ишлар, жумладан, шартномаларнинг ҳуқуқий асосларини, кадрлар малакасини белгиловчи мезонлар туркумини, олинган ҳудудда сиёсий ҳолатни ҳисобга оладиган, хом ашё ва материаллар захирасини белгилаш каби вазифалари пировард натижасида маркетинг дастурининг бажарилишига ижобий таъсир кўрсатади. Демак, маркетинг вазифалари умумий ҳолда қуйидагича бўлиши мумкин:

- илмий изланишларда бозор талабига мос товар яратиш ва шу ишлаб чиқаришнинг замонавий асосларида бўлишини таъминловчи барча имкониятлардан тўла фойдаланиш;
- товарнинг бозордаги аҳамияти ва мавқеини янада мустаҳкамлаш учун унинг замонавийлигини мустаҳкам ва мунтазам ушлаб туриш;
- ишлаб чиқаришнинг замонавий техника воситалари билан қуролланиб боришини таъминлаш;
- ишчи-ходимлар малакасини замон талаблари даражасида бўлишига эришиш;
- хом ашё ва материаллар билан таъминлашнинг энг илғор усулларида фойдаланиш ва уларнинг керагидан ортиқча тўпланиб қолишига йўл қўймаслик, энг оптимал захира миқдорига эга бўлиш;
- товар сифатини мунтазам яхшилаб бориш;
- товарларни сақлаш ва шу жараёнларда уларнинг ҳажмига, сифатига ва

- бошқа жихатларига путур етишини олдини олиш;
- товар сотиш ва уни рақобатлантиришнинг илғор услуб ва шаклларидаан фойдаланишни йўлга қўйиш;
  - товар ишлаб чиқаришда экология ҳолатининг ёмонлашувиға йўл қўймаслик ҳамда экологик жихатдан ишончли маҳсулот яратиш;
  - сотишни рақобатлантиришнинг асосий мақсади ҳисобланган товар сотиш ҳажмини кўпайтириш.

Бундай вазифаларнинг ҳар бири алоҳида олинган шароитда ўз хусусияти ва маъносига эга бўлиши мумкин.

Бундай ҳол белгиланган вазифаларнинг реаллигини таъминлайди ва уларнинг тўла бажарилиши мазкур фаолиятнинг ўз мақсадиға эришиши билан баҳоланади.

**Маркетинг изланиши нима?** Маркетинг фаолиятини аниқлашда маркетинг изланиш ишлари олиб борилади. Маркетинг изланиши маркетинг жараёнини тўлалигича ўз ичига олади. Изланиш белгиланган кўрсаткичлар ва йўналишлар бўйича олиб борилади. Демак, маркетинг изланиши бу бозорда юз бераётган ва юз бериши мумкин бўлган ўзгаришларни белгиланган мақсад йўналишида олиб бориш демакдир.

Маркетинг изланиши қабул қилинган (ҳар бир аниқ шароитда) қоида ва услублар ёрдамида олиб борилади. Изланишнинг мақсади эришилган ёхуд эришилиши мумкин бўлган даража ва ҳолатни таҳлил қилиш, шу таҳлил негизлари ва илғор тажрибаларни ўрганиш асосида мазкур ҳолат учун ривожлантирилиши мумкин бўлган услуб ва шаклларни танлаш ва уларни баҳолашдир. Маркетинг изланиши қабул қилинган қоидаға биноан уч йўналишда олиб борилади:

Бозорни чуқур тадқиқ қилиш ва ундаги жараёнларни ўрганиш, ҳамда шу бозор иштирокчисининг имкониятларини баҳолаш. Шу каби илмий изланишлар мажмуидан ташкил топган маркетинг изланишлари ҳозирги кунда барча маркетинг фаолият юргизувчилар учун йўналиш ҳисобланади. Агар бозорни тадқиқ этиш, шу бозордаги ҳолатни ва унинг келажакдаги ривожини ўрганиш ва баҳолаш бўлса, бозордаги иқтисодий муносабатлар ва рақобатчиларни ўрганиш эса шу бозор иштирокчиси учун зарур бўлган ривожланиш йўллариини белгилаб олиш имконини беради. Ўз имкониятларини баҳолаш эса шу бозорда фаолият юргизиш чегараси ва уни кенгайтириш, ишлаб чиқариш қуввати ва маҳсулот тури ҳамда сифати каби имкониятларни баҳолаш билан чамбарчас боғлиқ. Маркетинг изланишларининг таркиби:

- а) бозор шароитини таркиби;
- б) талабни ўрганиш ва таҳлил қилиш;
- в) таклифни ўрганиш ва таҳлил қилиш;
- г) харидорни товарға қўйган шартларини ўрганиш;
- д) бозорни ривожлантириш истиқболи таҳлили;
- е) савдо услуби ва шаклларни ўрганиш;
- ё) рақобатчи фирмалар фаолиятини ўрганиш ва баҳолаш;
- ж) товар сотиб олувчи фирмалар фаолиятини ўрганиш;
- з) савдо, сиёсат, ҳуқуқ, транспорт, тижорат, тажрибалар шароитларини

- ўрганши;
- и) фирма хўжалик фаолиятининг таҳлили;
  - к) маҳсулотнинг рақобатбардошлиги таҳлили;
  - л) фирманинг рақобатбардошлигининг таҳлили;
  - м) фирманинг рақобат имкониятларини баҳолаш.

Булардан баъзи бирлари устида тўхталиб ўтамиз:

Бозор шароитини тадқиқ этиш шу бозорда фаолият юргизиш билан боғлиқ, шарт-шароитларни ўрганишни назарда тутати. Бу ўрганиш бозорнинг асосий талаблари: сифат, нарх-наво ва сервис хизмати кўрсатиш бўйича имкониятларни баҳолашни тақозо этади. Бозор шароити бозорда товар-пул муносабатлари ва олди-сотди жараёни ҳолатидир, товар-пул муносабатлари товар турлари, уларнинг миқдори, рақобатчи корхоналарнинг бозордаги мавқеи, уларнинг имкониятлари, товарлар айирбошлаш йўллари каби жараёнларни чуқур ўрганишни назарда тутати. Шунини алоҳида таъкидлаш лозимки, товар-пул муносабатлари негизида муайян бозорда иқтисодий алоқаларнинг мавжудлиги, уларнинг ривожланиш йўналишлари ҳамда шундай алоқалар ўрнатиш учун шарт-шароитлар яратати.

Бозор шароитни тадқиқ этиш товар турлари бўйича амалга оширилади. Агар ҳар бир истеъмол товарлари бўйича товарларнинг сотилиш вақти, аҳолининг табақаланиши ўрганилса, кундалик ва маълум даврларда фойдаланадиган ёки истеъмол қилинадиган товарлар турларига қараб, шунингдек, шу товарларни сақлаш билан боғлиқ масалаларни ҳал этиш асосий вазифа ҳисобланади. Ишлаб чиқариш воситалари бозорида уларнинг сотилиши билан боғлиқ барча шарт-шароитларни чуқур ўрганиш зарурияти ётади. Бу шартлар жумласига ишлаб чиқариш воситаларнинг бирданига кўп истеъмол қилиниши, харидорнинг нисбатан оз бўлиши асосан бир манзилга кўп товар-маҳсулот етказиб берилиши, сотишда улгуржи шаклнинг кўп қўлланилиши, товар етказиб беришда транспорт алоқаси ва турларини аҳамияти катталиги ва бошқалар киради. Шартларни тўғри баҳолаш эса бозор шароитини ўрганишда қўлланиладиган услублар туркумининг мукаммалигига боғлиқдир.

### **Таянч иборалар**

- Истеъмолчи бозори
- Ишлаб чиқарувчи бозори
- Маркетолог
- Маркетинг тамойиллари
- Функцияли бошқариш
- Географик тамойил
- Конъюктура
- Маркетинг мажмуи
- Тақчил товар
- Корхона
- Ассоциация

### Ўз-ўзини текшириш учун саволлар

1. Истеъмолчи бозори деганда нимани тушунаси?
2. Маркетингнинг асосий вазифаси нималардан иборат?
3. Маркетингнинг ривожланиши босқичларини биласизми?
4. Маркетингнинг иккита асосий тамойили қайсилар?
5. Маркетингнинг мақсади нима?
6. Харидорлар ҳаракати қанақа омилларга боғлиқ?
7. «Истеъмолчи-шоҳ» тамойилини тушунтириб беринг.
8. Маркетинг изланишларининг мақсади нима?
9. Маркетинг изланишлари таркибига нималар киради?
10. Бозор талаби нималарга боғлиқ?
11. Бозор муносабатларига нималар таъсир этади?

## 12-мавзу. Маркетинг фаолиятини ташкил этиш ва унинг усуллари

### 12.1. Маркетинг фаолиятини ташкил этиш

Маркетингни ташкил этиш деганда, унинг вазифаларини бажарувчи бўлимларнинг тузилиши ва уларнинг ўзаро масъулиятларини, ҳамда боғлиқликларини ифодаловчи тизимини яратиш тушунилади. Бундай тизим оддий фирма (корхона) дан тортиб бозорда иштирок этаётган барча субъектлар давлат ёки нодавлат, тижорат ёки нотижорат, туман, шаҳар, вилоят ва республика миқёсида фаолият кўрсатаётган муассасалар ва ташкилотларда тузилган маркетинг хизматларини ўз ичига олади.

Маркетингни ташкил этилиши қуйидаги шаклларда бўлиши мумкин:

- маркетинг хизматининг махсус вазифалари, бозордаги товар ҳаракатини ўрганиш, баҳо, талабининг шаклланиши, сотишни рағбатлантириш ва қарорларни бажарилишини уюштириш шаклида махсулот ишлаб чиқарувчи ва сотувчи корхоналар маркетинги, ҳар бир маълум бозор сегментлари бўйича муайян бир даврга белгиланган энг юксак иқтисодий самарага йўналган мақсадларга эришиш воситаси сифатида қаралади. Бироқ корхона бозор конъюктурасидаги ўзгаришларга мувофиқ ўзининг илмий техникавий ишлаб чиқариш ва сотиш режаларини мунтазам ўзгартириб туриш имкониятига эга бўлганида, маркетинг тадқиқотлари натижаларидан келиб чиқиб, стратегик ва тактик вазифаларини ҳал этишда зарурий мослашувини таъминлаш учун ўз моддий ва ақлий ресурсларидан моҳирона фойдаланилгандагина бу реалликка айланади. Бундай шароитда маркетинг, корхона ишлаб чиқариш тижорат фаолиятини узоқ муддатли ва оператив режалаштириш учун ишлаб чиқаришнинг эксперт дастурини тузиш, корхона жамоасининг илмий техникавий, технологик инвестиция ва ишлаб чиқариш, сотиш ишлари учун пойдевор бўлиб хизмат қилади. Маркетингни бошқариш эса корхона бошқариш тизимининг муҳим элементи бўлади.

*Мақсадни танлаш.* Кўпгина раҳбарлар ҳозирги пайтда ўз корхоналарининг асосий мақсади сифатида энг юқори фойда олишни кўрсатадилар. Катта фойда олиш ҳақида ҳам, яқин келажакда фойдани кўпайтириш ҳақида ҳам ҳамиша гапиравермаслик керак. Масалан, агар корхона янги бозорга кириб бормоқчи бўлса аввал бошида ҳеч қандай фойда олмаслиги, аксинча ҳатто зарарига ишлаши мумкин. Бундан ташқари кўпгина мамлакатларда қабул қилинган фойдага қараб солиқнинг ортиб бориши корхонага режалаб қўйилганидан ортиқча фойда олиш мақбул эмаслигини исботлайди.

Маркетингнинг тан олинган пешқадамлари бўлмиш японлар тажрибасидан келиб чиқадиган бўлсак асосий мақсадлар (афзаллигига, тартибига қараб) қуйдагилардан иборат:

- сотиш ҳажми кенгайтириш;
- ўсиш суратлари ошириш;
- бозордаги ҳиссаси кўпайтириш;
- режаланган фойдага эришиш.



Булар фойданинг ҳажми, фойданинг нисбатани, барча сармоядаги фойда меъёри, фойданинг ҳиссадорлар сармоясига нисбати ва бошқаларда акс этиши мумкин. Мақсадларни ишлаб чиқишда улар корхона ходимларининг ниятларини акс эттириш зарурлигига алоҳида эътибор бериш керак. Акс ҳолда ишловчиларнинг ишлаб чиқариш жараёнидан ички узилиши рўй беради. Шунинг англаш зарурки, корхонада маркетингнинг чинакамига жорий қилиниши учун унга тегишли хизматни тузишнинг ўзи етарли эмас. Маркетинг бўлими диққат марказига маҳсулотнинг провард истеъмолчилари билан боғлиқ барча муаммолар тушади, бу пайтда бўлинмалар ўз эътиборини турли вазифаларга қаратган бўлади. Шунинг учун ҳам маркетинг бўлими бутун фаолиятни мувофиқлаштириб туришини тан олиш мутлақ табиийдир. Корхонанинг аниқ маркетинг мўлжалининг гарови ҳам ана шудир.

**Маркетингни бошқариш** - уни ташкил қилишда фирма олдида қўйилган мақсадларга эришиш, таҳлил, режалаштириш, ҳаётга тадбиқ этиш ва назорат қилиш босқичларини ўз ичига олади. Маркетингни бошқариш жараёни бир биридан ажралмас уч қисмдан иборат:

1. Ташкилий жараён - фирма бўлимларини керакли бозор ахборотлари билан таъминлаш;
2. Изланишлар олиб боровчи жараён - фирма маркетинг фаолиятидаги - бозор, ассортимент, баҳо, реклама доираларида услубий ва тадқиқот ишларини бажариш;
3. Дастурий-назорат жараён - мақсадли дастурлар, стратегия ва тактикани шакллантириш ва бозор фаолиятини жорий назоратини олиб бориш.

Маркетингни бошқариш уни махсус хизмат орқали олиб борилади. Маркетинг хизмати ҳар бир корхонада бажарилиши кўзда тутилган ўзига хос аниқ вазифалар, ишчиларнинг ҳуқуқ ва бурчлари корхонанинг бошқа бўлимлари билан ўзаро муносабати ва бошқалар ҳисобга олинган Низом асосида ташкил этилади.

**Ташкилотларда маркетинг хизматларини ташкил қилиш.** Маркетинг хизмати корхоналарда иқтисодий аҳвол (фойда, баҳо ва конъюнктура) ўзгариб бораётган бозордаги истеъмолчиларнинг талаби билан корхона ишлаб чиқариши савдо ва хўжалик фаолияти муносабатларини мувофиқлаштириш учун ташкил қилинади.

Маркетинг хизмати - бу бозор иқтисодиётига ўтиш шароитида корхона бошқаруви учун етишмай турган шундай бир фаолиятдирки у ишлаб чиқариш, молия, савдо хўжалик, технология, кадрлар масаласи ва бошқа соҳаларда бозор захираларини қондириш ва фойда олишга асосланган йўналишлар жараёнини яратади.

Маркетинг хизмат вазифалари - унинг ўзига хос тамойиллари асосидан келиб чиқади. Бунга қуйидагилар киради:

- Корхоналарда ишлаб чиқарилган маҳсулотлар ва бозор ҳақидаги ахборотларни тўплаш ва таҳлил қилиш;
- Корхонанинг маҳсулот ишлаб чиқариш, савдо ва хўжалик фаолиятини реклама қилиш;

- Молиявий ва бошқа жиҳатлар бўйича манфаатларига мос қарор қабул қилиш учун зарур ҳисоб - китоб кўрсаткичларини тайёрлаш;
- Талаб шаклланишини фаоллаштириш ва сотишни тезлаштириш.

**Маркетингнинг хизмати функцияси.** Маркетинг хизмати корхонадаги барча маркетинг фаолияти функциясини бажаришни таъминлайди.

- корхона маҳсулотини сотиш, савдо, талаб ва бозор конъюктураси, рақобатчилар сиёсати, ҳамда бозор тараққиётини олдиндан ўрганиш ва тадқиқ қилиш;

- корхонада ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг рақобатбардошлиги, баҳоси, унинг ассортиментини шакллантиришга оид таклифлар бериш, келгусида ишлаб чиқариладиган маҳсулотлар ҳақидаги янги ғояларни топиш;

- бозорга чиқарилган маҳсулотларни тез сотиш йўллари белгилаш, сотиш ва сақлашни ташкил этиш, туриб қолганлик ҳақидаги шикоятларни ўрганиш;

- реклама тадбирини йўлга қўйиш орқали маҳсулот сотилишини тезлаштириш ва аҳоли талабини шакллантириш.

Маркетинг хизмати ҳуқуқлари кўриб чиқиб тасдиқлаш учун куйидагиларни ишлаб чиқади ва тақдим этади:

- корхона маркетинг хизмати фаолиятининг қисқа, ўрта ва узоқ муддатларга мўлжалланган яхлит дастурларини яратиш;

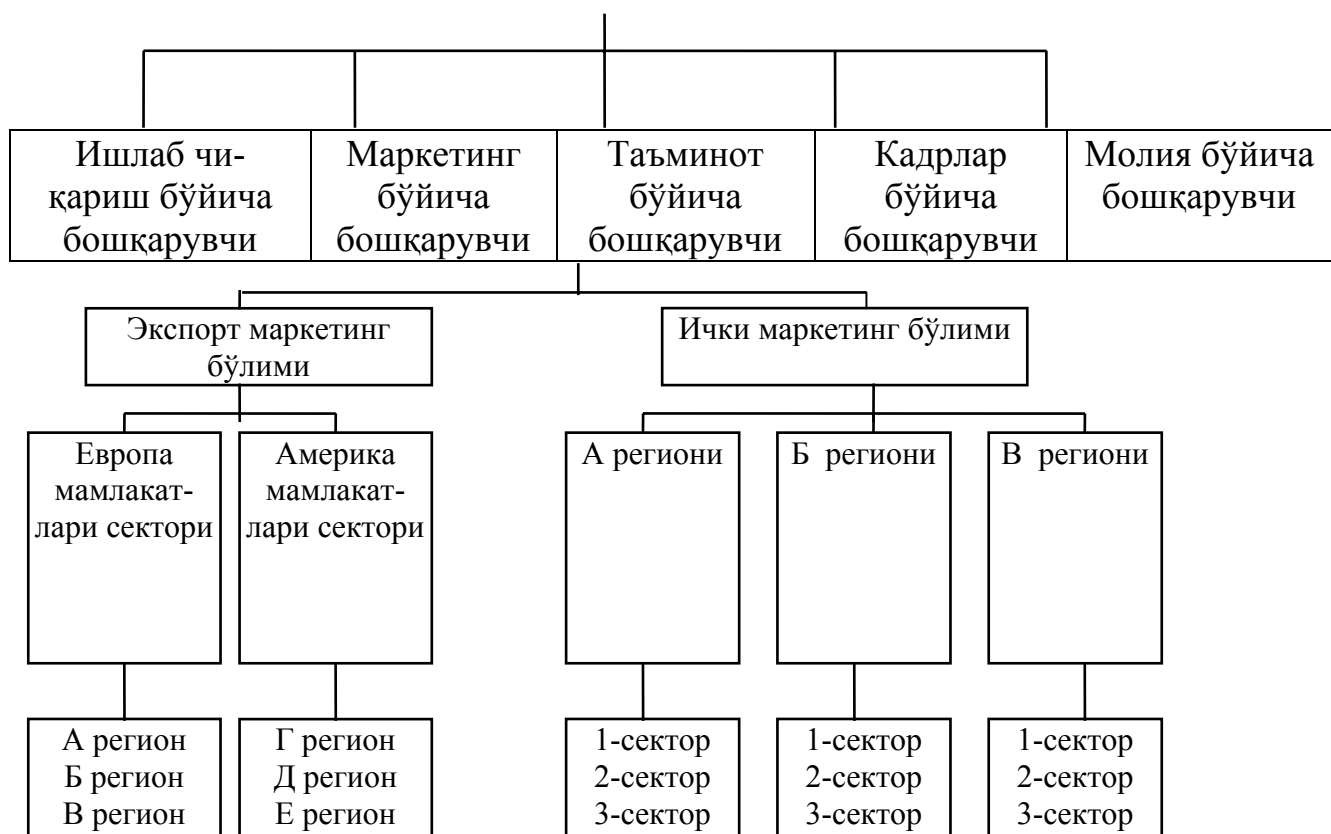
- маркетинг хизматининг корхонадаги бошқа бўлимлар фаолияти билан алоқаси ва координациясига доир таклифлар бериш;

- корхона ишчиларининг иқтисодий савдо фаолиятидаги ютуқларини рағбатлантириш тўғрисида таклифлар киритиш;

- корхона фаолияти билан боғлиқ маркетинг хизматига боғлиқ молиявий ҳужжатлар ва кадрлар масаласи;

- корхонанинг бозор фаолияти, ҳисобот ва истиқболини белгилашга оид ҳужжатлар лойиҳасини келишиш. Маркетинг хизматини корхонада маркетинг ишлари бўйича директор ўринбосари бошқариб боради. Маркетинг хизмати раҳбари корхонада маркетинг тадқиқотларини ташкил этиш, режа ва таклифларни ишлаб чиқиш белгиланган мақсадларга эришиш назорат ва режаларнинг бажарилиши учун масъулдир. Барча вазифа ва мажбуриятлар барча бўлим ходимлари ўртасида қамраб олиниши керак.

Фирма президенти



**3.3-расм.** Маркетинг хизмати бўлимининг таркибий тузилиши.

Шунинг билан бирга ташкилий таркиб бошқарувни енгиллаштирадиган, юқори натижаларга етказадиган қонун қоидалар мавжуд. Улар қўйидагилардан иборат:

1. Бошқарувнинг ташкилий шакли охиригача оддий бўлиши керак.
2. Ҳар бир ишчига ёзма иш инструкцияси берилган бўлиши керак. Инструкциялар янгиланиб туриш мақсадида бир йилда икки мартадан текшириб турилиши зарур.
3. Алоқалар тизими самарали ва аниқ ахборотларга эга бўлиши керак.
4. Ижрочилик ва маъсуллик чегараси аниқ, кўзга ташланиб турадиган бўлсин.

Асосий масъулият доимо фирманинг бош раҳбарида туради. Бошқа ҳар бир ижрочи ўз бошлиғи олдида жавоб беради.

Маркетинг директори ўз аппарати билан:

- корхонанинг экспорт (маҳсулот чиқариш) имкониятларига мос бозорга йўлланма билан таъминлайди;
- бозор шароитларини доимо кузатиб таҳлил қилиб борадики, корхона ва унинг маъмурияти содир бўлаётган ўзгаришларига шай туриш керак;
- корхона маҳсулотларини харидорларга тақдим қилаётган бозорларда доимий ҳаракатдаги сотувчилардан зарур ахборотлар олиш фаолиятини режалаштиради;

- ишлаб чиқариладиган, доим назоратда бўладиган маҳсулотларнинг турларини тавсия қилади;

- бозор йўналишини ўрганади ва корхона маҳсулотларининг ташқи бозор билан муносабатини олдиндан белгилайди;

- бозор стратегияси билан таништиради, товар олиб ўтиш йўлларини, савдо-сотик усулларини танлайди, қабул қилинган қарорлар тўғрилигини таҳлил қилади;

- дизайнли товарларни ишлаб чиқариш, сотиш ва баҳолаш борасида бошқа раҳбарларнинг қарорларидан келиб чиқадиган маркетинг ҳаракатларини мувофиқлаштиради ва ўтказди. Бу ҳаракатлар ушбу уч саволнинг жавоблари билан боғлиқ:

Ташқи бозорга қайси маҳсулотлар чиқарилиши керак? Уларнинг баҳоси қандай бўлиши керак? Қайси маҳсулотларни қанча миқдорда ишлаб чиқариш керак?

Юқорида кўрсатилган барча маркетинг ҳаракатларига биноан корxonанинг ички технологик жараёнларини харидорлар оммасини оқилона топқирлик, мақбул нарх-наво ва юқори сифатли маҳсулотлар билан жалб этишга мослаштиради. Ишлаб чиқариш технологияси ва тартиби, қабул қилинган қарорлар тўғрилигини доимо таҳлил қилиб боради;

Янги маҳсулотларнинг техник (харидорлик) тавсифи, параметри, қаторлар таркиби ва бунинг бутун маҳсулот турини харидорлар қарори ва корхона товарларини сотиш ҳолатларига таъсири нуқтаи назардан кўриб чиқади;

- Маҳсулот бозорининг инқироzi (тушкунлиги) босқичи келганлиги ва уни ишлаб чиқаришдан ва бозорга чиқаришидан тўхтатиш ҳақида ўз вақтида кўрсатма беради;

- Талабни шакллантириш ва сотишни рағбатлантириш хизмати фаолияти дастурини белгилайди;

- Сотиш бўлими раҳбарлари билан биргаликда бозорларда тадқиқот ўтказди, назорат қилади, бунинг учун зарур чора- тадбирлар кўришни режалаштиради.

**Маркетинг бюджети** - бу бозорларни (конъюктуравий, ўрта ва узоқ муддатли) тадқиқ этишга, товарларнинг рақобат қобилиятини таъминлашга, харидорлар билан ахборотли алоқа (реклама, сотишни рағбатлантириш, кўргазма ва ярмаркаларда иштирок этиш ва шу кабилар)га, товар ҳаракатланиши ва сотиш тармоқлари ташкил этишга кетидиган харажатлардир.

Буларнинг барчасига молиявий маблағларни келаётган фойдадан сарфлашга тўғри келади. Тўғри, бу сарфларсиз фойда ўз миқдори бўйича анча каттароқ бўлган бўлар эди, бироқ маркетингга сарф қилинмасдан замонавий шароитларда тадқиқот ишларига сарфланган ва товар ишлаб чиқариш билан боғлиқ қолган барча харажатларнинг ўрнини қоплаш, зарур фойдани олиш учун етарли миқдорда товар сотишга эришиш қийин. Шунинг учун маркетингга маблағ ажратиш - бу катта миқдорда ўзгарувчан фойда олишга қаратилган энг мақбул вазифа тақозосидир, унинг таъсирини одатда аниқ ҳисоб-китоб қилиб бўлмайди, яъни вазифа тахминийдир. Ўзгарувчанлик таъсири, бунинг устига

одатдагидек, мунтазам бир хил бўлмайди ва унинг ўзи фақат тажрибага асосланган йўл билан аниқланиши лозим. Мана шунинг учун ҳам маркетинг бюджетини белгилашда анъанавий йўллар, фирма юқори раҳбарларининг тажрибаси ва рақобатчи фирмалар маркетинг харажатларининг таҳлили жуда катта аҳамиятлидир.

## 12.2. Маҳсулотнинг ҳаётӣй босқичлари жараёни

Мотивларни тадқиқ қилиш усулларининг асосий гуруҳларини проекцион шакллар ташкил этади. Уларнинг мақсади шахснинг маънавий оламига кириб бориш, тадқиқ этилувчи шахсларнинг муносабатлари, ҳаракатлари мотивларини аниқлашдир. Бу шахсларнинг бошқа одамлар ва бошқа ҳолатлар ҳақидаги мулоҳазалари ёки ёзма фикрлари асосида уларнинг маънавий оламига кириб борилади. Шахс проекцияси бошқа кишиларни, атрофдаги одамларни, воқеаларни баҳолашда сўровга жавоб берувчилар ўзларининг айрим хислат хусусиятларини, кайфиятларига ҳам нисбат берадилар деган қарашга асосланади. Масалан, гапни тўлдириш тести, сўзлар мажмуаси тести, турли фикрлар комплекси ва ҳоказолар. Саволларга жавоблар ҳар хил бўлиши мумкин, улар жавоб берувчилар хулқи намуналарни акс эттиради, бу эса тадқиқ қилинувчиларни алоҳида гуруҳлар бўйича таснифлаш ва улардан ҳар бирининг қийматини аниқлашга имкон беради. Бу шакллардан катта популяцияларни тадқиқ этишда фойдаланган маъқул, чунки бу нарса тадқиқотнинг пухта бўлишини таъминлайди.

Қондирилган эҳтиёжларни аниқлаш бозордаги талабни ўрганишнинг яқунловчи қисмидир. Шунини таъкидлаш лозимки, мувозанатланган иқтисодиётда қондирилмаган талаб тушунчаси биз учун одат бўлиб қолган ялпи тақчилликдаги қондирилмаган талабдан фарқ қилади. Маркетинг амалиётида қондирилмаган талабни аниқлаш «бозор уяси»ни топишга тенглаштирилади. Бунда бир қанча ёндашувлар бўлиши мумкин:

Биринчиси - бундай масалаларни энг истиқболли бозор сегментларини тақдим этадиган фирмалар билан муҳокама қилиш;

Иккинчиси - маҳсулотнинг шу туридан фойдаланишда дуч келаётган муаммолар рўйхатини ишлаб чиқиш билан боғлиқ, сўнгра 100-200 буюртмачилар фирмалари (ёки тегишли сондаги яқка истеъмолчилар) аниқланган муаммоларни муҳимлиги даражасига кўра тартибга солиб беришни илтимос қиладилар ва шу тартибга мувофиқ ҳолда маҳсулотни такомиллаштириш бўйича тадбирлар қабул қилинади;

Учинчи ёндашув - талаб қилинадиган сифатлар структурасини ҳамда уларнинг етказиб бериладиган маҳсулотда мужассам этилиш даражасини таҳлил этишдан иборат харидорларнинг қондирилмаган манфаатларини ҳисобга олиш, янги эҳтиёжларни аниқлаш билан бирга уларни қондиришнинг тайёр йўллари топишга ҳам имкон беради.

Маҳсулотни тадқиқ этиш, фирмалар одатдаги бозор конъюктурасини тадқиқ этиш билан бир қаторда маҳсулотнинг ҳолатини аниқлашда унинг ҳаётӣй жараёнини тадқиқ этишга таянадилар. Маҳсулотнинг ҳаётӣй жараёни товарнинг бозорга кириб келишидан бошлаб, то унинг бозордан чиқиб кетишига қадар (маҳсулотнинг сотилиши, истеъмолчилар ва рақиблар фойдаси, ҳамда маркетинг стратегиясини ифода этиш учун) амалга ошириладиган тадбирлардан иборат концепциядир. Биринчи марта товарнинг ҳаётӣй жараёни концепцияси 1965 йили Теодор Левитт томонидан эълон қилинган.

Товарнинг ҳаётӣй жараёни тўрт турга ажратилади:

Маҳсулотлар катта синфининг ҳаётий жараёни, маҳсулотлар турининг ҳаётий жараёни, қўлланиш усуллари ҳаётий жараёни, маҳсулотлар маркасининг ҳаётий жараёни. Масалан, соатлар, қўл ва осма соатлар, қўнғироқли соатлардан («Луч» маркали соатлардан) фойдаланиш.

Маркетинг мақсадларида ҳаётий жараёнининг жами тўрт тури ўрганилади, фирма доирасида иккинчи ва учинчи турларга кўпроқ эътибор берилади. Биринчиси шу синфга мансуб маҳсулотга талаб пасаядиган даврда, тўртинчиси эса рақобатчи фирманинг мавқеини аниқлаш зарурати пайдо бўлганда қўлланилади.

Товарнинг ҳаётий босқич жараёни давомийлиги ва ўтиш шаклига қараб кескин фарқ қилади ҳамда қуйидаги турларга бўлинади: «Анъанавий эгри чизик» жорий бўлиш, ўсиш, етуклик ва пасайиш даврларини ёрқин ифода этади. «Классик эгри чизик» (бум) узок вақт давомида барқарор бозорга эга бўлган ғоят машҳур маҳсулотни ифода этади, «Эгри чизикли қизиқиш» (фетиш) тезда шухрат қозониб, кўпчилик диққат-эътиборини тортадиган товарни изоҳлайди. Бундай товар машҳурлик чўққисига кўтарилади, сўнгра инқироз босқичига ўтади. «Давомли қизиқиш», «қолдиқ савдо» илгариги савдо ҳажмининг оз қисмини ташкил этадиган миқдорларда давом этишини мустасно этганда ҳам намоён бўлади. «Мавсумий эгри чизик» ёки «мода эгри чизиги» товар муайян даврлар давомида яхши сотиладиган ҳолатларда юз беради.

Мода жараёнида айрим босқичларнинг давомийлигини олдиндан айтиш жуда қийин. «Тикланиш эгри чизиги» ёки «кумсаш» гўё эскирган, аммо яна машҳурликка эришган товарни изоҳлайди. «Ўтмай қолиш (касошлик) эгри чизиги» умуман муваффақият қозонмаган маҳсулотни тавсифлайди.

Товарнинг анъанавий ҳаётий босқич жараёнида тўрт босқич ажралиб туради, уларнинг нисбий давомийлиги ғоят шартлидир. Амалда ҳар бир маҳсулот учун бу нарса ҳар хил кечади, айрим товарлар бозорга кириб келишнинг ўз даврини бошидан кечиради, бошқаси тезда кириб олади, тарқалади ва узок муддат барқарор сақланиб қолади. Товар ҳаётий босқичларини аниқлашнинг асосий мезони маҳсулот сотиш ҳажми ва фойда нормаси динамикасидир.

Маҳсулот ҳаётий босқичлари жараёни батафсил кўриб чиқамиз (3.1-жадвал).

**1. Кириб келиш** - умумий жараёндаги биринчи босқич, бу босқич сотиш ҳажмининг ғоят секин ўсиш билан ажралиб туради, бозор маҳсулотни ҳали қабул қилмаган, нархлар нисбатан юқори бўлади. Савдо юқори даромадли гуруҳлар, новаторларга мўлжалланади. Бу босқичда ҳали рақобатчилар умуман оз. Кириб келиш айна пайтда маҳсулотни айрим жихатлардан такомиллаштириш мумкин бўлган вақт ҳам ҳисобланади, чунки маҳсулотни тайёрлаш (яратиш) босқичида олдиндан пайқаш мумкин бўлмаган муаммолар ҳам кўп учрайди. Бозорнинг янги маҳсулотга муносабати ҳали номаълум бўлганлигидан фирмалар ишлаб чиқариш машина-ускуналари учун катта сармояларни эҳтиёткорлик билан сарфлайди. Маҳсулот ишлаб чиқаришнинг синама усуллари билан чекланган миқдорда тайёрланади. Иккинчи томондан бозорга кириб келиш дастлабки талабни яратиш ва янги маҳсулот ҳақида кенг

хабардорлик учун реклама ва бошқа маркетинг воситаларига катта харажатларни талаб этади, яъни ахборот маҳсулот синфи доирасидаги айрим буюмларга эмас, балки шу маҳсулотнинг жами синфига қаратилади. Шундай қилиб, маркетинглар учун бу давр капитал сарфлар даври ҳисобланади.

Сарфлар кейинчалик фойда келтириши мумкин ёки маҳсулот ишлаб чиқаришдан воз кечиладиган бўлса, улар тўлиқ харажатлар ҳисобига ўтказилади, яъни ҳисобдан ўчирилади.



## Анъанавий товар ҳаётӣй босқичлар жараёни тафсилотлари

Тафсилотлар	Ғаётӣй цикл босқичлари			
	бозорга кириб келиш	ўсиш	етуклик	инқироз
Маркетинг мақсадлари	Новаторлар ва жамоатчилик фикрини шакллантирувчи шахсларни янги товарга жадаб этиш	Маҳсулот сотишни ва гуруҳ-тур хилини кенгайтириш	Товар қиёфасини белгилайдиган ижобий сифатларни сақлаб туриш	Қисқартирмоқ, жонлаштирмоқ, тухтатмоқ
Тармоқ савдоси	Ўсиш	Тез ўсиш	Барқарорлик	Қисқариш
Рақобат	Йўқ ёки жуда оз	Қисман	Кучли	Қисман
Тармоқда фойда	Салбий	Ўсиб борадиган	Камайиб борадиган	Камайиб борадиган
Фойда ҳиссаси (маҳсулот бирлигига тўғри келадиган)	Паст	Юқори	Камайиб борадиган	Камайиб борадиган
Истеъмолчилар	Новаторлар	Даромади етарли кишиларнинг ялпи бозори	Ялпи бозор	Консерваторлар
Товар ассортименти	Бир базавий модель	Турли хиллар сонининг ўсиб бориши	Тўлиқ ассортиментли гуруҳ	Талаб энг юқори бўлган товарлар
Маҳсулот сотиш	Товарга боғлиқ	Савдо жойларининг кўпайиб бориши	Савдо жойларининг кўпайиб бориши	Савдо жойларининг камайиб бориши
Нарх белгилаш	Товарга боғлиқ	Нархлар диапазони кенг	Тўлиқ нарх линияси	Ахборот тарзида
Товар ҳаракати	Ахборот тарзида	Ишончи бўйича	Рақобат тарзида	Ахборот тарзида

**2. Ўсиш.** Маҳсулот ҳаётий босқичи жараёни давомида товар сотиш ҳажми тобора ортиб боровчи суръатда ўсиб боради - истеъмолчилар маҳсулотни қабул қилган ва унга бўлган талаб таъминланган бўлади. Ҳар қандай маҳсулот ҳам бу босқичга етиб келмайди: кўплари бозорга кириб келиши босқичидаёқ касодга учрайди. Бозор худди шундай, аммо сифати юқори, рақобатчи маҳсулот билан тўлиб кетади. Реклама эса турли маҳсулотларнинг турли-туман нисбий афзалликларига эътиборни жалб этади. Маҳсулотлар тури кўпаяди, ихтисослашган сегментларга эҳтиёжлар кучаяди, айти пайтда, маҳсулотнинг сифат нуқсонлари бартараф этилади. Нархлар тобора арзонлашиб боради. Нарх қўйишдаги рағбат омили истеъмолчилардан кўра савдо воситачиларига кўпроқ боғлиқ бўлади.

**3. Тўйиниш (етуклик)** -бозор ва нархларнинг барқарорлашуви даври. Сифатсиз ва рақобатга дош бермайдиган маҳсулотлар бозордан сиқиб чиқарилади. Товар сотиш суръатлари тобора пасая бошлайди. Бу босқичда реклама ҳамда харидни рағбатлантиришнинг энг ёмон шаклларидан фойдаланишга киришилади, яъни ортиқча шов-шув ва шубҳали сифат даражалари қўллана бошланади. Маркетологлар учун энг муҳими мавжуд маҳсулотга талабнинг пасайиши ва унинг бозордан чиқиб кетиши яқинлашаётганда унинг ўрнини тўлдириш тарзида янги маҳсулотга киритиладиган кўшимчаларни топишдир. Янги маҳсулот бўлмаса, эски маҳсулот ўз «ўлими» билан фирмани ҳам ажал комига тортиб кетади. Бундан қутулиш учун кўпгина фирмалар янги маҳсулот билан эскисини узлуксиз алмаштира бориб, ҳаётий жараёнининг барча босқичларида унинг мавжуд бўлишини кўзлаб, мунтазам суръатда янги товар турларини яратиш тараддудини кўради.

Тўйиниш босқичида фирма фаолиятининг умумий мақсади маҳсулотни барча турлар бўйича тўлиқ сотишни тобора ошириб боришни таъминлашга қаратилади.

**4. Инқироз (касошлик).** Маҳсулотнинг ўтиши қийинлашиши билан фойда камаяди, рақиблар майдондан кетади. Бу босқич давомида фирманинг мақсади «маҳсулот тайёрлаш»ни давом эттиришдан иборат бўлади, маҳсулотни бозорга етказиб беришни тўхтатиш ҳақида қатъий қарорга келгунга қадар ундан олиш мумкин бўлган жами фойдани сиқиб олиш учун шундай қилинади. Тақсимот билан шуғулланадиган савдо нуқталари «фазадан чиқиб кетади», чунки улар норентабел бўлиб қолади.

Рағбатлантириш учун харажатлар ниҳоятда қисқаради. Бозорга оид ахборот эса фақат маҳсулотнинг умри етадиган нуқтани аниқлашга етарли доирада тўпланади. Товарларнинг ҳаётий жараёни концепцияси маҳсулот ассортиментини режалаштиришда катта аҳамиятга эга. Маҳсулот яратиш бўйича мунтазам тадқиқотлар, товар сотиш учун янги бозорлар, маҳсулотни қўллашнинг янги усуллари излаш зарурлигини асослаб беради. Муайян босқичларда маркетингнинг айрим қисмлари катта аҳамият касб этади ва бошқа қисмларга нисбатан етакчи мавқега эга бўлади, масалан, маҳсулот ассортиментини кенгайтириш рекламани кучайтириш, нархларни пасайтириш, товарни ўраб-жойлашни ўзгартириш ва ҳоказолар. Маҳсулот ҳаётий

жараёнининг ҳар қандай босқичида маркетинг таркибий қисмларининг маҳсулот бозорида дуч келадиган рақобат шароитларига мувофиқ бўлган тўғри ёки тенг мутаносиблиги топилиши лозим.

**Асосий ҳал қилувчи омиллар.** Бозор, рақиблар ва фирманинг ўз тавсифларини маркетинг тадқиқотлари яқунлари бўйича баҳолаш ютуқнинг асосий омилларини аниқлашга хизмат қилади, яъни товар ишлаб чиқариш ва маҳсулотни сотишда рақиб афзалликлари мажмуи аниқланади. Бундай ютуқ омиллари хом ашё ва материалларга очик йўл, энг янги технология, янги маҳсулотлар ишлаб чиқариш имконияти, бошқаришдаги эпчиллик ва бошқалар бўлиши мумкин. Масалан, фирма ҳамда рақибларининг ҳолати омилларнинг ҳар бири бўйича ўрганиб чиқилади ва қуйидаги жадвалда жойлаштирилади.

3.2-жадвал

### Рақобатдош фирмаларни ютуқ омили бўйича қиёслаш

Ҳал қилувчи омиллар	Фирманинг ва рақибларнинг кучли (заиф) томонлари			
	X1	X2	X3*	0**
Маҳсулот сотиш тармоқлари	X1	X2	X3*	0**
Бошқариш тармоқлари		X1	X2O	X3
Технология	X1		X3O	X2
Молиявий қувват		X1	X2X3	0
Имиж (овоза)		X2	X1	OX3
Маҳсулот моделлари: а тури	X3	0	X2	X1
Б тури	0	X3	X2	X1

\*X1; X2; X3 - рақиблар заифлик;

\*\*0 - тадқиқот ўтказадиган фирма;

Ушбу жадвал асосида шу фирманинг «кучи» билан унинг асосий рақиблари «кучи» ҳар бир ютуқ омили бўйича қиёсланади. Бундан қуйидаги хулосаларга келиш мумкин. Маҳсулот сотиш тармоқларини ташкил этишда фирмага тенг келадигани йўқ, катта молиявий қувватга эга, харидорлар ўртасида X3 рақобатчи фирма билан баб-баравар обрўйга эга, аммо маҳсулот моделларини такомиллаштириш соҳасида жиддий орқада туради. Келажакда фирма асосий, ҳал қилувчи ютуқ омиллари ёрдамида маркетинг фаолиятининг стратегия ва тактикасини ишлаб чиқади.

## Таянч иборалар

- Маркетинг хизмати
- Истеъмол бозори
- Ишлаб чиқарувчи бозори
- Ишонтирмоқ
- Табақаланиш синфлари
- Таваккалчилик
- Товарнинг ҳаёт босқич жараёни
- Ўсиш
- Тўйиниш
- Инқироз
- Кириб келиш
- Мода эгри чизиғи
- Тикланиш эгри чизиғи
- Маркетолог

### Ўз-ўзини текшириш учун саволлар:

1. Маданий омилларнинг маҳсулот сотишга таъсирини айтиб беринг.
2. Маркетинг тадбирларини амалга ошириш бўйича ишлар қандай тақсимланган?
3. Бўлажак савдо ҳажми қандай аниқланади?
4. «Анъанавий эгри чизик» нимани англатади?
5. «Классик эгри чизик» нимани англатади?
6. Товарнинг ҳаётини босқич жараёни деганда нимани тушу-наси?
7. Товарнинг ҳаётини босқич жараёни неча турга бўлинади?
8. Маркетинг хизмати нима?

## 13-мавзу. Маркетинг тадқиқотлари

### 13.1. Маркетинг тадқиқотларининг моҳияти ва аҳамияти

Маркетинг тизими фаолиятининг ўзига хос томони ва асосий шарт-шароити, шунингдек, стратегияси ва тактикасининг шаклланиши маркетинг тадқиқотлари билан белгиланади. Америка Маркетинг Уюшмаси маркетинг тадқиқотлари деганда моддий бойликлар ва хизматлар олди-соттисидаги битишувлар билан боғлиқ бўлган маълумотларни мунтазам тўплаш, ёзиб бориш ва таҳлил этишни тушунади.

Ф.Котлер фикрича, маркетинг тадқиқотлари - бу моддий бойликлар ва хизматлар муомаласи соҳасида қарорлар қабул қилиш жараёнларини такомиллаштириш мақсадида мунтазам ҳолда муаммоларни таҳлил этиш, асосий қоидаларни яратиш ва маълумотларни жамғаришдир. Маркетинг тадқиқотлари тушунчасини бошқа муаллифлар ҳам шу тарзда талқин қиладилар. Масалан, В.Б.Вентц маркетинг тадқиқотлари раҳбариятнинг бозор масалалари буйича қарорлари таянадиган ахборотларни излаш ва таҳлил этишдан иборат деб қарайди. Бу қарорлар маҳсулот, нархлар стратегияси, маҳсулот сотишни жадаллаштириш ва тақсимот масалаларини қамрайди. П.Е.Грин ва Д.С.Тулль маркетинг тадқиқотларини маркетинг соҳасида бир хиллаштириш ва қарор билан боғлиқ бўлган ахборотларни мунтазам излаш тарзида изоҳлайди.

Юқорида келтирилган таърифлардан шундай хулосага келиш мумкинки, биринчидан, бозорни бошқариш соҳасида оптимал қарор ҳамиша бозор жараёнларининг ривожланиши йўналишлари ва қонуниятларини, шунингдек, маркетинг соҳасидаги фаолиятга бозор кўрсатиши эҳтимоли бўлган жавоб таъсирларини таҳлил этиш асосида қабул қилинади. Иккинчидан, маркетинг тадқиқотлари таркиби унинг мақсад ва вазифалари билан белгиланади, ўзаро боғлиқ бўлган икки томон бўлишини тақозо этади: аниқ бир бозорни тадқиқ этиш ҳамда бозорга чиқиш ва у ерда мустаҳкам ўрин эгаллаш учун фирманинг ўз имкониятларини тадқиқ этиш (1-жадвал). Учинчидан, маркетинг тадқиқотларининг мақсади қуйдаги асосий олти саволга жавоб олишдан иборатдир:

1. Нимани, қанча ва қачон ишлаб чиқариш керак?
2. Маҳсулотни қайси бозорда жойлаштириш керак?
3. Истеъмолчиларнинг маҳсулотларни қабул қилишларини олдиндан қандай кўра билиш мумкин?
4. Маҳсулот сотишни жонлаштиришни қаерда ва қандай бошламоқ лозим?
5. Тақсимот йўллари қандай қилиб тўғри танлаш мумкин?
6. Маркетинг тадқиқотларига сарфлаган харажатларнинг самарадорлигини баҳолашда қайси мезонларни қабул қилиш мумкин?

**Маркетинг тадқиқотлари тузилиши**

Бозорни тадқиқ этиш	Фирма фаолиятини тадқиқ этиш
Бозорнинг умумий шароитларини ўрганиш ва таҳлил этиш	Ишлаб чиқариш ва савдо фаолияти яқунларини тадқиқ этиш
Талабни таҳлил қилиш	Стратегия таҳлили
Истеъмолчиларнинг товарга бўлган талабларини таҳлил қилиш	Ташкилий тузилмани таҳлил қилиш
Бозорнинг ривожланиш истиқболларини таҳлил қилиш	Маҳсулотнинг рақобатдошлигини таҳлил қилиш
Тармоқ тадқиқотлари	Фирманинг рақобатдошлигини таҳлил қилиш
Рақобатни тадқиқ этиш	Фаолиятнинг кучли ва заиф томонларини, ишни яхшилаш имкониятларини аниқлаш
Савдо шакли ва усулларини тадқиқ этиш	

Бозор муаммоси комплекс характерга эга. Бу масалалар бозордаги вазиятни белгилайдиган омилларнинг ҳар хил аҳамиятга эгаллиги, аммо ўзаро боғлиқликда, хўжалик фаолиятининг бирор соҳасида учрашида намоён бўлади. Шу сабабли маркетинг фаолияти таъсир кўрсатадиган соҳа фақат бозорни таҳлил қилиш билан тўхтамайди, бу соҳа комплекс маркетинг тадқиқотларининг бир қисмигина ҳисобланади.

## 13.2. Маркетинг тадқиқотлари турлари

Маркетинг тадқиқотлари турли йўналишларда турлича бўлиб, улар қуйидаги тартибда тасниф этилади:

### 1. Бозор тадқиқотлари таркиби:

- бозор ҳажмини аниқлаш, унинг ривожини йўналишлари ва мавсумий омилларни таҳлил этиш; бозорни тасниф этиш;
- бозор субъектларини, бозордаги савдо шакли ва усулларини ўрганиш;
- истеъмолчилар таркибининг ёши, минтақалар бўйича жойлашуви, ижтимоий ҳолати, жинси, оилавий таркиби, харидорлик ҳулки ва бошқа муҳим мезонлар бўйича бозор структурасида юз бераётган ёки кутилаётган силжишлар тўғрисидаги масалага эътиборни кучайтирган ҳолда аниқлаш;
- бозор структурасига таъсир кўрсатадиган умумиктисодий ва бошқа ташқи омилларни таҳлил қилиш;
- маҳсулот сотишни ва бозордаги умумий савдо суммасида унинг географик ва демографик кесимда солиштирма ҳиссасини, тақсимот каналлари турлари, истеъмолчи корхоналарнинг тармоққа мансублиги, товар обороти ҳажми ва нархлар структураси нуқтаи назаридан таҳлил этиш; бу билан фирманинг бозордаги мавқеи, кучли ва заиф томонлари аниқланади.

### 2. Товарни тадқиқ этиш:

- мўлжалга олинган янги товарларни таҳлил этиш, синов учун танлаш, истеъмолчиларга мувофиқ келишини, истеъмол жараёнида товарларга хос бўлган физик хусусиятлари ва тафсилотлари, ўраб-жойлаш хоссаларини текшириш;
- рақобатчи товарларнинг, яъни фақат ўз фирмаси товарларинигина эмас, балки шу билан бирга рақиблари товарларининг ҳам ютуқ ва камчиликларини таҳлил қилиш;
- ассортимент структурасини соддалаштириш имкониятларини ўрганиш;
- маҳсулот (буюм)лар ассортиментини бозорнинг жами асосий товар ёки истеъмол секторларидаги рақобатчи маҳсулотларга нисбатан тўлиқлиги нуқтаи назаридан таҳлил қилиш;
- ишлаб чиқариладиган маҳсулотларни қўллаш-ишлатишнинг янги усулларини излаш;
- техникавий ускуналаш, сотувдан кейин хизмат кўрсатиш, қўшимча хизмат кўрсатиш масалаларини ўрганиш.

### 3. Савдони тадқиқ этиш:

- айрим туманлар бўйича сотилган маҳсулот ҳажмидаги фарқларни аниқлаш. Савдо туманлари чегараларини белгилаш ва уни қайта кўриб чиқиш, янги ҳудудлардаги яширин имкониятларни таҳлил қилиш;
- савдо ходимлари иши самрадорлигини таҳлил этиш, тайёр савдо вакилининг мижозлар ҳузурига қатнашини режалаштириш, савдо

ходимларининг фирма обрўйи ва унинг рақиблари тўғрисидаги фикрларини ўрганиш;

- савдо ва кўргазма ўтказиш усулларини таҳлил этиш ва баҳолаш;
- тақсимот тармоғи йўллари, товарлар ҳаракати усулларини тадқиқ этиш;
- чакана савдо тармоқларидаги товарлар захираларини рўйхатдан ўтказиш.

#### **4. Ўз фирмасининг яширин имкониятларини тадқиқ этиш:**

- фирманинг хўжалик фаолияти яқунларини таҳлил қилиш; молиявий аҳволни баҳолаш, фирманинг инфраструктураси, бевосита капитал қўйилмалар ҳажми ва жойлари тўғрисида маълумотлар, иқтисодий ва илмий тадқиқот қувватини баҳолаш;
- фирма маҳсулотларининг рақобатбардошлигини таҳлил этиш;
- фирманинг рақобатбардошлигини таҳлил қилиш, фирманинг рақобат имкониятларини баҳолаш.

#### **5. Рекламани тадқиқ этиш тартиби:**

- реклама тарқатиш воситаларининг самарадорлиги ва қиёсий қийматини таҳлил этиш;
- истеъмолчининг жавоб ҳаракатларига таъсир кўрсатадиган омилларни таҳлил этиш;
- реклама мурожаати, реклама дизайни, тасвири ва уни тайёрлаш ишларини ўрганиш;
- реклама ишини ташкил этишни ўрганиш;

#### **6. Мўлжалларни таҳлил этиш.**

#### **7. Ташқи маркетингни тадқиқ этиш.**

Юқорида келтирилган рўйхат тўлиқликка асло даъво қилмайди, фақат умумий маънода тадқиқот фаолияти учун чегараларни бир қадар ойдинлаштиради, холос. Юқорида санаб ўтилган ҳар бир гуруҳ доирасида аниқ тадқиқот тадбирлари бажарилади, уларнинг сони ва кўлами эса қўйилган муаммонинг муҳимлиги билан белгиланади.

Маркетинг амалиётида энг кўп тарқалган айрим тадқиқот турларини кўриб ўтамиз.

Талабни ўрганиш ёки маркетинглар атамаси билан айтганда «истеъмолчини таҳлил этиш»-бозорлар ҳолатини тадқиқ этишдаги биринчи босқич ҳисобланади. У уч таркибий қисмга бўлинади:

1. Бозор сегментацияси;
2. Истеъмолчи талаби сабабларини ўрганиш;
3. Қондирилмаган эҳтиёжларни аниқлаш.

Таҳлил усуллари банкка маркетинг тадқиқотлар ўқазининг замонавий услубларини, маҳсулот бўйича ҳамда корхона бўйича ишлаб чиқилган маркетинг дастури, ахборотни таҳлил этишнинг замонавий усулларини ўз ичига олади. Улар танлаб олинган маълумотлар билан уларнинг статистик жиҳатдан ишончли бўлиши ўртасида ўзаро боғланишни, асосий ўзгаришларни аниқлаш, бу ўзгаришларнинг камайиши ёки кўпайиши, маҳсулот ишлаб чиқариш ва уни сотишга кўрсатадиган таъсирини белгилаш, шунингдек улардан ҳар бирининг



бошқариш таркибидаги муҳимлик даражасини ойдинлаштиришга имкон беради.

Андаза моделлар банки - маркетингнинг математик моделлари тўплами бўлиб, шартли тарзда мавжуд бўлган тизим, жараён ёки натижа деб қабул қилинадиган ўзаро боғлиқ ўзгарувчан миқдорлар мажмуидан иборат. Андаза моделлар жавоб олишни осонлаштиради. Кейинги йигирма йил давомида чет эл маркетингида соҳалари узлуксиз ҳолда янгилашиб, тўлдириб туриладиган жуда кўп, хилма-хил моделлар яратилди. Андаза моделлардан фойдаланиш ҳаракат стратегиясига оид жуда кўп ечимларни олиш, танг аҳволдан чиқиш йўллари топиш, бозорни сегментлаш, нарх ўсиши, янги товарларнинг сотилишини башорат қилиш, реклама комплексини тузиш каби имкониятларни беради.

Ёрдамчи тизимлар - маркетинг тадқиқотлари ва маркетинг таҳлили - ягона маркетинг ахбороти тизимининг энг мураккаб таркибий қисми ҳисобланади. Айниқса иқтисодийтимиз шароитида уларни ташкил этиш нуқтаи назаридан бу фикрни дадилроқ айтмоқ лозим. Республикадаги корхоналар хўжалик фаолияти тажрибаси шуни кўрсатадики, уларнинг биронтасида ҳам тўлиқ шакланган маркетинг тадқиқотлари ва таҳлили комплекси йўқ. Бозорни ўрганиш рекламанинг айрим таркибий қисмлари ҳали харидорга маълум бўлмаган янги маҳсулот ишлаб чиқаришга тайёргарлик кўрилатган жойларда пайдо бўлмоқда. Очик ойдин кўринмайдиган маркетинг тадқиқотлари ишлаб чиқариш, савдо ходимлари, конструкторлар, лойиҳачилар томонидан мустақил тарзда бошланди. Тижорат - ахборот марказлари, маркетинг, консалтинг хизматлари сони ўсиб бормоқда. Улар тайёрлаган материаллар қимматлиги ҳамда сифатининг талабга жавоб бермаслиги билан ажралиб туради. Аммо ҳозир бизнинг иқтисодийтимиз учун мустақил ахборот хизматларини ривожлантириш, уларнинг фаолиятини тартибга солиш, соғлом рақобатни йўлга қўйиш энг муҳим масалалардан биридир. Республикада ахборот хизматлари уюшмасини ташкил этиш ҳар қандай ташкилот ишининг малака ва маҳорат даражасини кафолатлаши мумкин.

Маркетинг тадқиқотларини ўтказишга чет эл фирма ва компаниялари катта маблағлар сарфлайди. Масалан, АҚШда йиллик сотиш ҳажми 25 млн. доллар бўлган компаниялар ўз маркетинг бюджетларининг 3.5 фоизга яқинини маркетинг тадқиқотларига сарфлайди. Истеъмол товарлари ишлаб чиқарувчи корхоналар ишлаб чиқариш воситалари етказиб берувчи корхоналарга нисбатан бу соҳага кўпроқ, маблағ сарфлайдилар. Буни қуйидаги жадвалда (4.2-жадвал) ҳам кўришимиз мумкин.

Жадвалда келтирилган маълумотлар ҳозирги кунда ҳам ўз кучини йўқотгани йўқ. Бозор бир қарашда оддий бир тизимини ташкил этса-да, ҳақиқатда эса бундай эмас. Чунки унинг барча унсурлари доим ҳаракатда бўлади. Шунинг учун бозорда юз бераётган барча ўзгаришлар, унда вужудга келган мутаносибликларни ўрганмасдан туриб бозорда иш юритиш мумкин эмас.

Компания ёки фирма (корхона) бозорни ўзлаштиришдан олдин, албатта, комплекс тадқиқотлар ўтказди ва унга катта маблағ сарфлайди. Керакли изланишларни ўтказмасдан таваккал қилиш ярамайди. Бозор рақобати

шароитида тижорат таваккалчилиги жуда юқори ва қимматлидир. Корхона маркетинг хизмати бўлимларида товар ёки хизматни бозорга киритиш, унга бўлган талаб ва истеъмол даражаси, ишлаб чиқариш ва сотиш шароитлари тўғрисида жуда катта миқдордаги ахборот тўпланади ва таҳлил қилинади.

Маркетинг хизмати томонидан қанчалик катта миқдордаги мураккаб ахборотларни тўплаш, қайта ишлаш ва таҳлил қилиш лозимлигини тушуниш учун, маҳсулот истеъмол хусусиятларини тадқиқ қилиш технологияси мисолини кўриб чиқиш етарлидир.

4.2- жадвал

**АҚШ фирмаларида маркетинг тадқиқотлари доирасидаги  
фаолиятининг алоҳида турлари (фоизда)**

Тадқиқот турлари	Шу турдаги тадқиқотларини ўтказган истеъмол товарлари ишлаб чиқарувчи компаниялар улуши	Шу турдаги тадқиқотларни ўтказган ишлаб чиқарувчи компания-
Қисқа муддатли истиқболлаш (1 йилдан ошмаган ҳолда)	96	94
Узоқ, муддатли истиқболлаш (1 йилдан ошмаган ҳолда)	96	94
Бозор потенциалини аниқлаш	99	99
Сотишни таҳлил қилиш	98	99
Янги маҳсулотни қабул қилиш ва уни потенциалли	89	73
Қадоқлашни ўрганиш	91	61
Сотиш каналларини ўрганиш	99	83
Сотиш шартловларини ўрганиш	83	73
Турли хил товарларнинг ҳаракатини енгиллаштирувчи тадбирларни ўрганиш	86	67
Баҳоларни ташкил қилишни таҳлил қилиш	91	90
Экологияни таъсирини таҳлил қилиш	37	35
Реклама эълонлари самарадорлигининг таҳлил қилиш	86	67

Авваламбор, янги маҳсулотларни яратиш олмоқ лозим. Кейин янги товарга харидорларнинг муносабатини ўрганиш лозим. Яъни, товарнинг фойдаланиши сифати қанчалик даражада истеъмолчи талабига жавоб бериши аниқланади. Бундай текшириш фақатгина ўз маҳсулоти устидангина эмас, шу билан бирга рақобатчи фирма маҳсулоти юзасидан ҳам амалга оширилади. Харидорнинг маҳсулот таъми, хиди, ранги, ўлчами, фасони, мустаҳкамлиги,

фойдаланишдаги қулайлиги ва бошқа истеъмол хусусиятларига бўлган муносабати махсус ишлаб чиқилган методика асосида таҳлил қилинади. Бир вақтнинг ўзида маҳсулотнинг маркасига, номига ва унинг имиджига бўлган психологик муносабат тадқиқ қилинади ва ниҳоят, қадоқлаш хусусияти, конструкцияси, ташқи кўриниши билан кишини жалб қилиши, қайта фойдаланиш имкониятлари баҳоланади.

Буларнинг барчаси ҳали бозорга чиқарилаётган товарнинг маркетинг концепциясини яратиш учун етарли ахборотни бермайди.

Бозорни тадқиқ қилиш - маркетинг тадқиқотларининг маълум бир қисмидир, холос. Фақатгина шартли равишдагина уларни маркетинг тадқиқотларининг асоси деб қабул қилиш мумкин. Бозорни тадқиқ қилиш жараёнида қуйидагилар аниқланади:

- бозорга киритилаётган ёки унда мавжуд бўлган маҳсулотнинг мумкин бўлган сотиш миқдори;
- товарнинг истеъмол хусусиятидаги ва бошқа характеристикаларининг ўзгариши тенденцияси;
- ёши, жинси, ҳудудий, ижтимоий, оиласидаги кишилар сони, ўзини тутиши, даромад даражаси бўйича истеъмолчилар гуруҳини аниқлаш;
- ассортиментни режалаштиришда, сотиш ва рекламани ташкил қилишда харидорларнинг истагини аниқлаш;
- маҳсулотнинг сотилиши миқдори, унинг умумбозор сифимидаги улуши (ҳудудлар ва сегментлар бўйича ҳам);

Кўриниб турибдики, бозор тўғрисидаги маълумотлар миқдори катта ва турли характерга эга. Шунинг учун бозорни тадқиқ қилишда турли билим соҳаларининг мутахассислари қатнашадилар ва бу тадқиқотлар анча қимматга тушади, лекин фирмалар бозорни иложи борида тезроқ ўзлаштириш мақсадида харажатлардан қочмайдилар, чунки рақобатчилар бозорда янги рақобатчи пайдо бўлишини олдини олиш учун қарши чоралар кўрадилар. Шунинг учун тадқиқотлар жараёни, айниқса, унинг натижалари фирма томонидан сир сақланади. Бозорни тадқиқ қилиш натижалари олинганидан кейин ва фирма уларни маркетинг концепциясини асослаш учун қабул қилинганidan сўнг товарни синовли сотишни ташкил қилиш бошланади. Бу жараённинг асосий вазифаси, фирманинг бозордаги самарали ўрнини аниқловчи ўзига хос омилларнинг ўзгаришидир.

Истеъмол товарларини бозорга киритишдаги маркетинг дастурининг асосий мўлжали, аҳолининг талаби, диди ва харид қобилияти ҳисобланади. Мана шулар асосида бозор тадқиқотининг асосий унсурлари аниқланади. Истеъмолчиларнинг талаби тўғрисидаги ахборотларни тўплаш усуллари ва манбалари ранг-барангдир, қайта ишлаш, узатиш ва сақлаш объекти бўлувчи маълумотлар - ахборот бўлиб ҳисобланади. Талабни ўрганишда барча маълумотлар ҳам ахборот бўлиб ҳисобланмайди. Фақатгина бошқариш даражасида қарорлар қабул қилишда ишлатиладиган маълумотларгина ахборот ҳисобланади. Ахборот ҳаққоний, тўлиқ, узлуксиз, аниқ ва ўз вақтида бўлиши лозим. Ҳаққонийлик талабига жавоб бериш учун тўпланган ахборот, жараёнлар

ривожини тўғри акс эттиришни ва алоқаларнинг бирламчи ва ички моҳиятини оча олиши керак. Масалан, аҳоли талабини ўзгаришини характерловчи катта товар захиралари тўғрисидаги маълумотлар ҳали ахборот бўлиб ҳисобланмайди. Сотиб олиш миқдори, савдо корхоналарида у товарга талабни ҳисобга олиб жамғарилганлигини билиш зарур. Бундан ташқари ахборот узлуксиз, ўз вақтида ва етарли миқдордаги объектлардан бўлиши керак.

Ахборотларнинг фойдаланишга маъқуллиги қабул қилинаётган қарорлар характерига боғлиқ. Масалан, маълум товарга талабнинг ошиши аниқ. Савдо корхонаси бу товарни кўпроқ олишга қарор қилиши мумкин. Аммо, бундан олдин сотиб олиш миқдорини қанчагача ошишини аниқлаш лозим. Бунда эса товар захиралари аҳоли пул даромадлари ва харажатлари баланси асосида ишлаб чиқилади.

Аҳоли тўғрисидаги асосий маълумотлар манбаи махсус аҳолининг рўйхатга олиш материаллари ҳисобланади. Савдо статистикаси мамлакат, алоҳида ҳудудлар, алоҳида шаҳарлар ва шаҳар типидagi кўрғонлар, қишлоқ жойларда таъминланган талаб миқдори тўғрисида давлат ва кооператив савдо ташкилотларида алоҳида товар гуруҳлари ва умумий товарларнинг сотилиши захиралари тўғрисида маълумотларга эга бўлади. Бу кўрсаткичлар асосида мамлакат, алоҳида шаҳар ва қишлоқ жойлари учун ўртача бир кишига тўғри келадиган савдо обороти ҳисобланади. Истеъмолчилар талаби тўғрисидаги ахборотлар манбаи - статистик ҳисоботлар, оила бюджети статистикаси маълумотлари, талабни ўрганиш мақсадида савдо ва саноат корхоналари томонидан ўтказилган махсус кузатишлар натижаси, савдо ва саноат корхоналарининг бухгалтерия ва оператив маълумотлари ҳисобланади. Аҳоли талабини шакллантириш жараёнини ўрганишда товар ишлаб чиқаришни, аҳолининг даромади, аҳолининг сони ва таркиби, жамғармаларни характерловчи статистик ҳисоботлар талаб қилинади. Талабни истиқболлашда саноат статистикаси ҳисоботларидан, халқ истеъмол товарлари ишлаб чиқаришнинг даражаси ва суръати натурал кўрсаткичлари танланади.

Даромадларни характерловчи энг муҳим кўрсаткичлар жумласига қуйидагилар: аҳоли даромади, шу жумладан, ишчи ва хизматчиларнинг иш ҳақлари, жамоа хўжаликлари меҳнаткашлари меҳнат ҳақи, нафақалар, стипендиялар, пенсиялар, шахсий хўжаликлардан олинadиган даромадлар, ишчи ва хизматчиларнинг ойлик иш ҳақлари даражаси бўйича тақсимланиши ҳисобланади.

Истеъмолчилар талаби тўғрисидаги ахборотларнинг муҳим манбаи савдодаги бухгалтерия ва оператив ҳисобининг маълумотларидир (масалан, улгуржи савдо кўрсаткичлари, ички гуруҳли ассортиментлар бўйича товарларнинг келиб тушиши ва захираларини ўз ичига олувчи улгуржи бозордаги товарлар ҳаракатининг миқдорий ва суммавий ҳисоби). Истеъмолчилар тўғрисидаги ахборотларнинг махсус манбаларидан бирортаси тўлиқ ва ишончли тушунча бермайди. Шунинг учун барча маълумотлардан комплекс фойдаланиш ва махсус кузатиш материаллари билан тўлдирилиши лозим. Махсус тузатишлар ўтказиш катта харажатлар талаб қилсада, ҳали уларнинг ишончилиги юқори эмас. Шунинг учун мутахассислар ахборотларни бошқа манбалардан олиш

мумкин бўлган ҳоллардагина кузатишлар олиб борадилар. Талабни ўрганишда асосийси йиғилган маълумотлар миқдори эмас, балки талаб ривожланиши тенденциясини характерловчи асосий кўрсаткичларни қамраб олиш ҳисобланади.

### 13.3. Маркетинг тадқиқотлари ўтказишнинг турлари ва усуллари

Фойдаланиладиган ахборотлар тартиби, уни олиш усуллари ҳамда ўтказиш усуллари жиҳатидан маркетинг тадқиқотларини бир неча турга бўлиш мумкин.

«Кабинет» тадқиқотлари иккиламчи маълумотлар тўплаш мақсадида расмий босма ахборот манбалари асосида амалга оширилади. Бундай ишлар мавжуд ахборотни тартибга солиш, кейинги маркетинг тадқиқотларига зарур бўладиган маълумотлар доирасини аниқлашда фойдаланилади, умумхўжалик конъюктураси ҳолати ва айрим бозорлар тараққиёт йўналишлари, айрим мамлакатлардаги иқтисодиёт аҳоли, ўрганиладиган масалалар бўйича статистик маълумотлар тўғрисида умумий тасаввурлар беради. Ички фирма материаллари ҳисоботлар ҳукумат муассасалари материаллари ташкилотлар савдо уюшмалари нашрлари, журналлари, ташкилот тадқиқотлари докладлари ахборот манбалари бўлиб хизмат қилади. «Кабинет» тадқиқотлари қимматга тушмайди ва қизиқтирган масалалар бўйича қисқа муддатда жавоб олиш имконини беради.

«Дала» тадқиқотлари бозорни ўз жойида ўрганишдан иборат бўлиб, энг мураккаб ва қимматга тушадиган, аммо тўлиқ ахборот олишнинг энг самарали усули ҳисобланади. Биринчи навбатда бу усулнинг афзаллиги бевосита бозорнинг талаблари, савдо тартибқоидалари, сотиш усуллари, нарх ва бошқа шартлар билан ҳар томонлама танишиш имконини беришдадир. «Дала» тажрибаларида бошланғич ахборотлар олинади ва улар тартибга солинади, бу маълумотлар қимматга тушади, лекин харидорларнинг фирма маҳсулотларига бўлган талаб ва истакларини аниқ ривожлантиришга ҳамда раҳбарият томонидан бозорда нарх, товарни сотиш, реклама ва бошқалар бўйича фаолият олиб бориш йўналишларини ишлаб чиқишда тадқиқот хулосаларини эътиборга олишга имконият беради.

«Синама сотиш» усуллари бозор ҳақида зарур маълумотлар йўқлигида, шунингдек, фирманинг бозорни ҳар томонлама ўрганишга вақти бўлмаганда тадқиқ этилаётган бозор учун янги ва ноёб товарларни сотишда қўлланилади. Бундай савдода фирма зарар кўриш хатарига йўл қўяди, аммо бу усул муваффақият қозонганда ёки ютқазган тақдирда ҳам маҳсулотнинг бозорга кириб келиши ва маркетинг қулай дастурини белгилашга катта таъсир кўрсатадиган ўзига хос омилларни ўрганишга имкон беради.

Ҳар қандай маркетинг тадқиқотларни ўтказишда икки асосий ахборот манбаидан-дастлабки ҳамда иккиламчи маълумотлардан фойдаланилади.

Дастлабки маълумотларни кузатиш тажриба ва танлаб текшириш усуллари билан бири ёрдамида ёки уларни уйғунлаштирган ҳолда тўплаш мумкин. Энг оддий усул-кузатишдир, баъзида тадқиқотчи ўрганилаётган омил билан боғлиқ бўлган жараёнларни бевосита кузатиб боради. Масалан, савдо биноларини оқилона режалаштириш мақсадларида дўконда харидорлар оқимини кузатиш. Тажриба тадқиқотлар жами ўзгарувчанликларни ташкил

этувчи бир хил қийматли бир хил гуруҳларни, ҳозир ўрганилаётган гуруҳ-ни мустасно этганда қиёслаш йўли билан ўтказилади.

Танлаб кузатишда кенг омма муносабатини белгилайдиган истеъмолчилар гуруҳларини («истеъмолчи панели») ўрганиш натижасида олинадиган ахборотдан жуда кенг фойдаланилади. «Истеъмолчилар панели» деганда одатда кўп марта тадқиқотлар учун махсус танлаб олинган, синаладиган кишилар мажмуи тушунилади. Бундай тадқиқотлар мунтазам даврийликда одатда бир предмет доирасида ўтказилади. «Истеъмолчилар панелини» ўрганишдан асосий мақсад харидорлар қилган харидлар тўғрисида ахборот олишдир. Шундай қилиб истеъмол миқдори ва тузилмасини аниқлаш, янги маҳсулотларни синаш, турли даврий нашрларнинг радио ва телевизион эшиттириш ва кўрсатувларининг оммавийлиги, реклама воситаларини қўллашнинг самрадорлиги ва бошқаларни аниқлаш мумкин бўлади. «Истеъмолчилар панели»нинг бозорни тадқиқ этишдаги энг муҳим ижобий томонларидан бири шундаки, у қандай товарлар харид қилинаётганини ёзма, оғзаки ёки техника воситалари билан қайд этиш билан чегараланмайди, балки айна пайтда харид билан боғлиқ ҳолда истеъмолчининг уй хўжалиги, одатлари ҳақида ҳам ахборот беради. Бу эса истеъмолни ижтимоий-иқтисодий структура нуқтаси назаридан, шунингдек, харидорларнинг ният ва истакларини чуқурроқ билишга имконият туғдиради.

Иккиламчи манбалар-тадқиқотчи қўл остидаги ҳамиша биринчи навбатда ўрганилиши лозим бўлган маълумотлардир. Уларга қуйидаги босма нашрлар киради:

- даврий матбуот-газеталар, журналлар, ахборотномалар;
- махсус нашрлар-монографиялар, бозорлар шарҳи, савдо палаталари ва ишбилармонлар уюшмалари, банк, фирма, реклама агентликлари нашрлари;
- давлат ташкилотларининг ташқи савдо ва бошқа масалалар бўйича ҳукумат кўрсатмалари ва қонунлари эълон қилинадиган тўпламлари;
- статистик маълумотлар;
- йирик брокерлик фирма ахборотлари;
- телеграф агентликлари ахборотномалари.

Матбуот ахборотларидан фойдаланиш кўп ҳолларда ўрганилаётган бозор ҳақида фақат умумий тасаввур беради. Аниқ қизиқтирган саволларга жавоб олиш учун ҳукумат муассасалари савдо палаталари, фирмага мансуб бўлган уюшма, хусусий ахборот агентликлари ва илмий тадқиқот фирмаларининг махсус маълумотномаларидан фойдаланилади.

### **13.4. Бозорни тадқиқ қилиш йўналишлари ва сиғимини аниқлаш методикаси**

Компаниялар, фирмалар, корхоналар товарларини самарали сотиш имконини, унинг кенгайиш учун янги сегментлар, сифатини яхшилаш, захиралар ва янги товарлар яратишни, истеъмолчилар талабини қондириш ва юқори фойда олишни кўзлаб, бозорни маркетинг нуқтаи назаридан ўрганиш ўз олдига мақсад қилиб қўядилар. Бу мақсадни амалга ошириш учун чуқур маркетинг тадқиқотлари амалга оширилади. Бозорни маркетинг нуқтаи назаридан тадқиқ қилишнинг вазифаси ишлаб чиқариш ва ундан чиқадиган товарларнинг бозор ва истеъмолчининг юқори талабларига мослаштиришдан иборат. Бу нарса фирманинг юқори рентабелли, рақобатга бардошли фаолияти асосида амалга ошиши керак. Бошқаришнинг маъмурий-буйруқбозлик ва товарларнинг марказий таъминоти шароитида бозорни ўрганиш моҳияти ўз маъносини йўқотади.

Эркин бозор муносабатларининг ривожланиши билан ишлаб чиқарувчилар кенг бозор изланишлари орқали ўз маҳсулотларини сотишни таъминлайди, унинг натижаларидан ишлаб чиқариш ва сотиш дастури тузишда асосий манба сифатида фойдаланилади. Бозорни ўрганиш потенциал истеъмолчилар эҳтиёжларини, уларнинг товарларга бўлган талабларини, талаб мотивини аниқлашга имконият беради, бу нарсалар эса корхоналар ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва бошқаришда катта роль ўйнайди. Харидорларнинг истеъмол қилиш технологиясини, ишлаб чиқарувчи тармоқларининг ривожланиш тенденцияларини таҳлил қилиш, келажакдаги эҳтиёжни прогностлаш ва бозорга янги турдаги маҳсулот таклиф қилиш имкониятини беради. Бу тадбирлар сотиш ҳажмини ортишига ва бозорнинг катта улушига эгаллик қилишига ёрдам беради.

Бозор тадқиқотининг асосий усули - бозорни сегментлаш асосида тизимли таҳлил қилишдир. Маркетинг қарорларини қабул қилишда керакли самара ва исталган натижага эришишда аҳамиятлидир. Бозорни ўрганиш натижасида икки хил ахборот олинади: миқдорий - бозор сиғими, бозорда фирманинг иши ва унинг рақобатчилари ҳақида ва сифат характеридаги ахборот - бозор структураси; сотилаётган маҳсулотнинг эҳтиёжларга, алоҳида истеъмолчилар ўлчамларига мос келиш даражаси; уларнинг сифат, турларига қўйиладиган талаблари; истеъмолчилар фойдаланадиган моддий ресурслар ҳақида. Тадқиқот ўрганиш самарадорлигини таъминлаш бир қатор тадбирларни амалга ошириш: талаб қилинадиган ахборотларни аниқлашда муҳимлигини баҳолаш; ахборот йиғиш манбаларини ва таҳлил усулларини танлаш; ахборотни йиғиш ва таҳлил қилиш, такомиллаштириш йўллариини излаш; изланиш ва унинг натижаларининг самарадорлигини назорат қилишдан иборат бўлади.

Ахборотларнинг объективлиги ва аниқлиги маркетинг самарадорлигини аниқлайди. Шунинг учун ҳам машҳур фирмалар барча мамлакат ва бозорларда ахборот тизимлари ташкил қилишади. Бу ўринда Япония фирмаси «Мицубиси»нинг ахборотлар тармоғини мисол қилсак, у 14 минг мутахассисга эга бўлган 120 дан ортиқ чет эл ва 60 япон идораларидан иборатдир.



Маркетинг тамойили асосида ишловчи етакчи фирмаларнинг (компанияларнинг) тажрибаси шуни кўрсатади-ки, тадқиқот - ишларининг самарадорлиги қуйидаги йўналишлар бўйича олиб борилганда ошади:

- бозор сиғимини аниқлаш, бозор «овқат» (озиғи) ини топиш;
- харидорлар амалиётини, мотивларини, уларнинг хулқ-атворларини таҳлил қилиш;
- сотишнинг умумий ҳолатларини таҳлил қилиш ва уни прогнозлаш;
- рақобатчилар стратегияси ва тактикасини ўрганиш;
- бозордаги рақобатнинг ўзини таҳлил қилиш.

Бозор ўлчамларини аниқлаш, фирма ўзининг ҳар бир товари учун бозорнинг айнан қайси қисмини эгаллаганлигини аниқлашга ёрдам беради. Бу товар ассортименти ва сотиш дастурини режалаштиришда қўл келади. Амалга оширилган тадқиқотлар шуни кўрсатадики, алоҳида товарлар бозори кучсиз рақобатнинг мавжудлиги билан фарқланиши мумкин. Лекин бу нарса фирма рақобатчилари фаолиятини ўрганишни кераги йўқ дегани эмасдир.

Тадқиқотлар қуйидаги ҳолларда зарурдир:

- мамлакат бозорида товарларни сотувчи компанияларни фаолиятини ўрганиш учун;
- ишлаб чиқаришни талабга эга бўлган маҳсулотни ишлаб чиқаришга ўзгартириш;
- янги маҳсулот, бошқаришнинг янги методларига ўтиш билан рақобатчилар курашининг кучайиш эҳтимоли учун;
- ташқи бозордаги рақобатчилар фаолиятини таҳлил қилиш мақсадида.

Маркетинг фаолиятининг муҳим объекти - фирма учун янги бозорларни аниқлашдир. Алоҳида товарлар ва товар гуруҳлари, алоҳида регионлар ва мамлакатлар, ички ва ташқи бозорлар, капитал, иш кучи, кимматбаҳо қоғозлар, харидорлар ва сотувчилар бозорлари мавжуд. Улар ичидан энг муҳими ташқи ва ички бозорлардир. Ички бозор-бир мамлакат чегарасидаги товар муомаласини ўз ичига олса, ташқи бозор-миллий давлат чегаралари ортидаги товар муомаласи йиғиндисидир. Ички бозор иштирокчилари маҳаллий ва чет эл фирмалари, корхона ва ташкилотлари бўлса, ташқи бозор иштирокчилари алоҳида мамлакатлар миллий чегарасидан ташқарига қиладиган товар муомаласида иштирок этадиган корхона, фирмалардир, яъни бу бозор маълум бир мамлакатга нисбатангина ташқи ҳисобланади. Ички ва ташқи бозорларнинг ривожланиш даражаси улар конъюктураси ва сиғимига боғлиқ бўлади. Маълумки, конъюктура бу - маълум даврдаги вақт даражаси шароитидаги талаб ва таклиф нисбатидир.

Бозор конъюктурасини ва унинг истиқболларини етарлича ҳисобга олмаслик, корхоналар учун инқироз, зарар, синишга олиб келиши мумкин. Етарлича миқдордаги буюртманинг йўқлиги сабабли «Конкорд» дастури бўйича самолёт ишлаб чиқариш тўхтаб қолди, бундаги илмий-изланиш, тажриба-конструкторлик ишлари учун 2,5 млрд. доллардан кўп маблағ сарфланган. Бозор конъюктураси бир-бири билан узвий ўзаро алоқадорликда бўлган ва унга бир вақтда таъсир қилувчи иқтисодий, сиёсий, ижтимоий,

илмий-техник омилларга боғлиқ бўлади, бу омиллар конъюнктурани тўлдириши, кучайтириши ёки аксинча, сусайтириши мумкин. Бозор конъюнктурасига иқтисодиётни давлат томонидан бошқариш, илмий-техника тараққиёти, капитал ва ишлаб чиқаришнинг марказлашуви, инфляция, иқтисоднинг ҳарбийлашуви орқали таъсир ўтказиш мумкин.

Омилларнинг бир қисми доимий эмас, шунинг учун конъюктурага эпизодик таъсир ўтказилади. Бундай омилларга қуйидагилар киради:

-ижтимоий омиллар, жумладан, иш ташлаш, байкотлар, табиий офатлар, беқарор сиёсий ҳолатлар ва бошқалар. Маълум бозорлар шартлари ва хусусиятларига боғлиқ равишда конъюктура ҳосил қилувчи омиллар сони ўзгаради. Уларнинг конъюктурага ўтказадиган таъсир кучи ҳам ўзгарувчандир. Биргина омил турли хил шароитлар ва вақт оралиғида маълум бозорга ва унинг алоҳида секторларига турлича таъсир қилади.

Мана шу сабабдан конъюктурани ўрганиш фақатгина муҳим ва керакли бўлмай, балки мураккаб ҳамдир. Бу иш турли усулларда ўз кучлари билан воситаси ихтисослашган фирма ва ташкилотлар орқали амалга оширилади. Бу фаолият натижалари мос келувчи даврдаги конъюктура ҳолати сифатида расмийлаштирилади. Конъюктура ҳолатининг комплекс тавсифномаси унда ўз аксини топади, асосий йўналишлар, прогноз ва унинг ривожланиши таъкидланади. Конъюктурани тадқиқ қилиш бозорнинг товар билан тўйиниши иқтисодий самарадорлигини ҳисоблаш билан яқунланиши керак. Бозорнинг туридан қатъий назар, иқтисодий самарадорлик натижалар ва харажатлар нисбати билан аниқланади.

Ички бозор сигимини ҳисоблашда бошқа омиллар ҳам ҳисобга олинади: тўлов қобилиятига эга талаб, йил бошидаги товар захиралари қолдиғи, товарлар бозорининг умуман (рақобатчилар товарлари билан ҳам) тўйинганлиги, киши бошига ўртача истеъмол, корхоналар, ташкилотлар эҳтиёжлари.

Миллий иқтисодиёт айрим тармоқларининг ривожланиш тенденцияларини, уларнинг техник ва технологик ривожланиш даражаси ташқи фирма давлат ва тадбиркорлар томонидан амалга ошириладиган инвестицияларини ҳам, шунингдек эътиборга олиш керак. Муаммони нисбатан кенг, ҳар томонлама ва комплекс ўрганиш керак.

Фирма ўз манфаатларидан келиб чиққан ҳолда, ўз товарларининг бозордаги улушини ортишига ҳаракат қилиши керак, бу нарса шу бозордаги етакчиликка эришишнинг асосий омилидир. Лекин бунда бозордаги улушнинг ортиши билан корхоналар ола-диган фойда ўртасида узвий алоқадорлик қонунияти мавжуд. Бу масалани амалга ошириш учун баҳонинг пасайиши, товар сифати-нинг ортиши, янги товарларни ишлаб чиқиш ва жорий қилиш, рек-ламани кенгайтириш ва умуман фирма «имиджи»ни оширишга йўналтирилган маркетинг фаолиятини кучайтириш керак.

## Таянч иборалар

- Маркетинг
- Маркетинг тадқиқотлари
- Товарни тадқиқ этиш
- Реклама
- Товар ҳаёт цикли
- Мода эгри чизиғи
- Бозорни сегментлаш
- Бозор структураси
- Бозор конъюктураси
- Ички бозор
- Ташқи бозор
- Андоза модел банки
- Ёрдамчи тизим

### Ўз-ўзини текшириш учун саволлар:

1. Маркетинг тадқиқотларининг мақсади нима?
2. Маркетинг тадқиқотларининг тузилиши қандай?
3. Тадқиқотнинг қанақа турланишини биласиз?
4. Рекламани тадқиқ этиш нима учун зарур?
5. Товарнинг ҳаётий цикли деганда нимани тушунасиз?
6. Товарнинг ҳаётий цикли турларини айтиб беринг?
7. Бозорни сегментлаш дегани нима?
8. Тадқиқотлар қайси ҳолатларда зарур?
9. Бозор конъюктураси нима?

## 14-мавзу. Маркетингда реклама

### 14.1. Маркетингда реклама тушунчаси ва унинг аҳамияти

Реклама (лотинча - кичқирмоқ) бу бир корхона, маҳсулот, хизмат тури, ижтимоий фаолиятнинг бирор турини оммалаштириш мақсадида қилинган ҳаракатдир. Шу мақсадда реклама ўша корхона ёки ижтимоий фаолиятнинг бирор - бир маҳсулотига ёки хизмат турига кенг жамоатчиликнинг эътиборини жалб этади. Яхши ташкил этилган реклама бозор талабини олдиндан кўра билиш ва бозор шароитидан харидорлар оқимини бошқара олиш имконини беради. Рекламанинг тарихи узун. У узоқ йиллар давомида вужудга келган маҳсулотнинг харидорга етиб боришининг синовдан ўтказилган усулларини қўллайди. «Реклама - савдони ҳаракатга келтирувчи кучдир» - деган иборанинг қўлланиши тасодиф эмас.

Маҳсулотнинг харидорга етиб бориши ҳар гал ҳам автоматик равишда амалга ошмайди. Фақат маҳсулот тақчиллиги шароитидагина бозор тўғри келган маҳсулотни «ютиб» юбориши мумкин. Бундай ҳолда бозор талабни вужудга келтирувчи сифат, баҳо, мавсумийлик каби маҳсулотнинг муҳим омилларини ҳисобга олмайди. Шунини таъкидлаш зарурки, маҳсулот тақчиллиги пайтида уларга ва хизмат турларига бўлган талаб қондирилмай қолаверади. Нормал ривожланаётган бозор шароитида эса кўпгина маҳсулотлар, уларни харидорлар сотиб олиши учун маълум фаол тижорат тарғиботи тайёргарлигидан ўтиш керак бўлади. У ўзига ажратилган муҳим ролни ўйнайди, яъни реклама эски талабларни синдириб, харидорларнинг қизиқишлари ва манфаатларига таъсир этиш орқали янги талабларни вужудга келтиради. Мана шу тариқа реклама талабни пайдо қилади.

Рекламанинг асосий вазифаси - махсус ахборотлардан фойдаланиб маҳсулот, хизмат турлари ва уларнинг харид қилиш жойи ҳақида ахборот беришдир. Лекин рекламанинг вазифаси фақат бу билан чегараланиб қолмайди. Унинг ўзига хослиги шундаки, реклама ахборотни тарғибот ва ташвиқот билан бирга олиб боради. Шундай қилиб, фаол реклама ахборот берувчи ва айни пайтда ишонтирувчи, маълум мақсадга йўналтирувчи бўлиши лозим. Шу турдаги реклама талабни маълум йўналишга солади, уни бир турдаги хизмат ва маҳсулотдан бошқасига кўчиради, талабларни очади ва харидорнинг ниятларига таъсир қилади. Реклама ишлаб чиқарувчи, савдо ва харидор ўртасида тижорат ахборот алмашилишига ёрдам беради. Реклама - бу маҳсулот ва хизмат турининг ишлаб чиқаришдан то савдо ва харидоргача бўлган йўли ҳақидаги хилма-хил ахборотлар оқимидир. Рекламанинг охириги мақсади-бозорда таклиф қилинган маҳсулотларнинг харидор томонидан қабул қилиниши эҳтимолини оширишдир. Реклама қилинаётган маҳсулотнинг сотилиши, уларнинг олдиндан режалаштирилган реализация миқдори билан ҳамоханг ўсиб бормоғи керак. Бу шунинг учун ҳам муҳимки, маҳсулотларга бўлган талабни ҳисобга олмай реклама қилиш талаб ва таклифнинг бир-бирига мос келмаслигигача олиб келиши мумкин. Бу мақсад босқичма-босқич амалга ошириб борилади. Ҳар бир босқичда ҳар хил вазифа қўйилади: харидорлар

диққатини маҳсулотга жалб этиш уларда кизиқиш уйғотиш, талабларни шакллантириш, харид имкониятини корхонанинг харидор талабини бажара олиш имконига йўналтириш. Бироқ реклама яна рухий омил ҳамдир. Унинг кучи катта. Масалан, кўп харидорлар баҳога маҳсулотнинг обрўси сифати деб қарашади. Истеъмолчилар қимматроқ тўлашга тайёрлар, ахир маҳсулот алоҳида хусусиятини таклиф қилмаяпти-ку. Реклама саноат ва савдо корхоналари манфаатларининг мос тушиши, аҳоли талаблари ва хариднинг амалга ошиши, тижорат сиёсатининг тез амалга ошишига имкон беради. Аммо, фақат реклама у ёки бу маҳсулотнинг кўпайишига хизмат қилар экан деб ўйлаш нотўғри бўлади. Харидорнинг қарори сифат, баҳо, унинг жойлаштириши, ҳамда сотилгандан сўнги ахволидан келиб чиқади.

Реклама унинг самарадорлигини ошириш талабларига жавоб бериши керак, яъни аниқ ва ҳаққоний, маъноли ва илмий асосланган, кўпроқ ахборотни ўз ичига олган дидли, фойдали бўлмоғи лозим. Рекламани ишлаб чиқарувчи, сотувчи ҳам амалга ошириши мумкин. Бу ҳолда ишлаб чиқарувчи ўз рекламасини ҳар томонлама харидорга қаратади.

Савдо ходимлари ўзлари сотаётган маҳсулотларни яхши билмоғи керак. Шунинг учун ишлаб чиқарувчининг рекламаси харидорларда камроқ ҳиссиёт уйғотади, лекин кўпроқ ахборот етказилади. Савдо рекламаси эса харидорларга аталган бўлиб, маҳсулот ҳақидаги ахборот билан бирга савдо маданияти ва эстетикасини оширишга кўмаклашиши лозим. Режалаштириш, ташкил этиш ва умуман реклама фаолияти, айниқса, аниқ маҳсулотлар рекламаси фақат бозор ва талабни ўрганиш шароитидагина самаралидир. Талаб тез ўзгарадиган ёки ҳали талаб шаклланмаган маҳсулотларга бошқа реклама керак. Реклама фаолиятининг ахборот кўлами: умуман ва алоҳида маҳсулотга бўлган талаб ҳақидаги маълумотлардан (миқдор, структура, шаклланиш, шаклланиш хусусиятларидан), умумий иқтисодий ахборотлардан, ишлаб чиқариш ва истеъмол тўғрисидаги, савдо конъюктурасидаги ўзгаришлар ва савдо хизмати кўрсаткичининг жойи ҳақидаги хабарлардан иборат.

Талаб ҳақидаги турли ахборотлар реклама фаолиятида қуйидагилар учун фойдаланилади:

- реклама қилишга тавсия этилган маҳсулотнинг танлови, маҳсулот рекламасининг иқтисодий асосланганлиги ва реклама қилишга режалаштирилганлиги;
- реклама тадбирларини ўтказиш ва ташкил қилиш;
- реклама воситаларининг манзилени ишлаб чиқиш, рекламанинг харидорлар ахволидан келиб чиқиб исботийлигини кўрсатиш, рекламани жойлаштириш ва бериш каналларини аниқлаш;
- реклама қилиш вақти ва оралиғини аниқлаш;
- рекламанинг рухий ва иқтисодий таъсирини баҳолаш.

Шунингдек, рекламанинг вазифасини, унинг ижодий йўналишини (стратегиясини) ҳам аниқлаб олишимиз зарур. Йўналишни асослашда авваламбор маҳсулотни ишлаб чиқаришда етарлилигини ҳисобга олиш, маҳсулот захиралари, узлуксиз таъминлаб тура олишга имкониятларини ҳам ҳисобга олиш керак. Шунингдек, бошқа маълумотлар ҳам муҳимдир, маҳсулот

бозорининг кўлами; унинг миқдордагидан ошиқ захиралари, маҳсулотнинг келажаги ва ҳоказолар.

Рекламадан янги маҳсулотларни бозорга чиқаришда ҳам фойдаланилади. Савдо конъюктурасини янги маҳсулотлар билан таъминлаш ҳали муҳим бўлмаган, сотув, захира, истеъмол ҳақидаги маълумотлар етарли бўлмаган пайтда бу ҳам муҳимдир. Бу пайтда мутахассислар йўналишни танлаш учун реклама орқали янги таклиф тузадилар. Унда маҳсулотларнинг тавсия этиладиган хусусиятлари ва ишлаб чиқаришнинг келажаги, ҳамда аҳоли талабини кўра билиш, синовга чиқарилган маҳсулотга харидорнинг муносабатини кузатиш ҳақидаги маълумотлар ўрин олади. Рекламанинг йўналишини танлаш - савдо ва саноатнинг ўзаро ҳаракати ва маҳсулот айланишига маҳаллий манбалардан олинган маҳсулот захираларининг қатнашишига ҳам боғлиқ. Реклама фаолияти маркетинг хизматининг таркибий турларидан биридир. Унинг бевосита ёки билвосита ёрдамида корхонанинг бозордаги ўрни мустаҳкамланади ва таклиф этаётган маҳсулотларни сотиш жадаллашади. Рекламадан шу билан бир қаторда қуйидагиларда ҳам фойдаланилади:

- савдонинг бевосита ҳаракати (сотувга ёрдам) - хизмат тури ёки маҳсулот сотилишининг қисқа муддатда эришилган суръатда ушлаб туришга қаратилган ҳаракатлар. Масалан, маҳсулотга бепул бонлар, намуналар, мукофотлар, совғалар, баҳони пасайтириш, имтиёзлар, бепул хизмат қилиш, пасайтирилган нархда сотиш;
- агентлар ёрдамида индивидуал сотиш, диллерлар, коммивояжерлар, бевосита ўзлари маҳсулотнинг хусусияти ва қўлланилишини тушунтириши;
- «паблик рилейшнз» - алоқалар ўрнатиш, яъни фирма обрўйини ошириш мақсадида маҳсулот ёки хизматини оммавий ахборот воситаларида реклама қилиш;
- «паблисити» - мутахассислар ва улгуржи харидорларга аталган хўжалик тарғиботи. «Паблисити»нинг мақсади худди «паблик рилейшнз»ники каби хизмат тури ва маҳсулотни сотишни кўпайтириш эмас, балки корхонанинг маркасини ташвиқот қилишдир;
- реклама мавсумлари, ярмаркалар, кўргазма савдолар ва маҳсулотни реализация қилишнинг бошқа жадал турлари.

Реклама маълумотлари янгилиги, қутилмаганлиги, ҳиссий таъсири билан ажралиб туриши керак. Бундан ташқари маҳсулотнинг харидор эътибор бермаган хусусиятларини кўрсата олиши керак. Айниқса, маҳсулотнинг бозорга кириб келиши ва уларни узайтириш босқичида реклама жуда зарур. Реклама учун зарур шартлардан бири, унинг маконининг аниқлиги, яъни бозорнинг маълум сегментига йўналганлиги, ҳар хил харидорлар учун эсда сақланиб қолинишидир. Реклама харидорни бозорда маълум ҳаракатга чақиради, хизмат ва маҳсулотнинг харид қилиниш шароитида уларнинг сифати ва мақсади ҳақида ҳикоя қилади. Реклама бир хил хабарнинг ҳар хил ахборот турлари ва ҳар хил бадий шаклларда қайта-қайта такрорланиши орқали ҳамма учун шу маҳсулотни сотиб олишга нима ундаганлигини тушунтириб беради. Реклама

таъсири асосида, юқорида айтилганидек икки элемент ётади-ахборот бериш ва ишонтириш. Ишонтириш «кўндириш» элементи рекламанинг сабабий вазифасини акс эттирса, ахборот бериш - билиб олишни акс эттиради. Улар бир вақтнинг ўзида таъсир этар экан, рекламанинг ютуғини таъминлайди. Тўғри, реклама харидорга ҳар хил таъсир этади. Баъзи ҳолда одам дарров сотиб олса, бошқа бир одам аксинча, маҳсулот ҳақида етарлича маълумот тўплагач харид қилишга тайёр бўлади.

Иқтисодий ривожланган мамлакатларда реклама фаолияти бутун бир саноатдир. Реклама фаолияти билан махсус реклама агентликлари шуғулланади. Улар корхона ва ташкилотлар буюртмаси бўйича реклама соҳасида ишлашади, унинг самарадорлигини оширишади, маълум реклама буюртмаларини бажаришади. Рекламага қилинган харажатлар маҳсулот чакана нархининг тенг ярмига яқинини ташкил қилади.

Иқтисодиётимизнинг собиқ СССР давридаги мувозанатсизлиги, маҳсулот ассортиментининг қашшоқлиги, хизмат кўрсатишнинг чекланганлиги, ишлаб чиқариш ва тақсимот структураларининг давлат монополияси эканлиги, талабни тўлиқ қондира олмаслиги рекламага эътиборни кучайтирмас эди. Фақатагина кейинги йиллардагина реклама фаолияти жонланди.

Бугун бунинг учун ҳамма шароитлар бор: маҳсулот ишлаб чиқариш кўпаймоқда, бозор муносабатлари ривожланмоқда, ишлаб чиқариш ва бозор структурасидан монополизм четлашяпти, кооперативлар, қўшма корхоналар пайдо бўлди ва ривожланмоқда, бу эса рақобат дегани. Янги реклама агентликлари пайдо бўляпти. Улар саноат, савдо, маиший хизмат ва бошқа соҳаларда фаолият кўрсатмоқдалар. Ҳар бир реклама тадбири ўзининг самарадорлигини исботлаган шароитдагина қабул қилиниши керак. Масалан, реклама материалларини почта орқали юборганда ёки матбуотда эълон қилинганда реклама қилинаётган маҳсулот қисқа муддатларда сотилиши керак. Рекламанинг самарадорлигини аниқлаш, рекламагача ва ундан кейин бўлган сотувнинг ҳолатини таққослаш орқали амалга оширилади. Узоқ муддатли реклама тадбирлари (реклама мавсумлари) бошқача. Уларнинг самарадорлиги дарров билинмайди. Натижа эса сотишнинг ҳам миқдор, ҳам муддати билан талаб ўзаро боғлиқдир, чунки реклама - бу талабга таъсир дегани.

Маркетингда рекламани бошқариш аввало юқорида таъкидланган рекламанинг мақсад ва вазифаларидан келиб чиқади. Маркетинг қамраб олувчи масалалар жуда кўп ва ранг-барангдир. У маҳсулотнинг мақбул жиҳозланиши ва безалиши бўйича тадқиқотлар ҳам, нарх-наво масалалари ҳам, реклама, сотувгача ва маҳсулот сотилгандан кейинги харидорга хизмат кўрсатишни ҳам ўз ичига олади, хуллас, ишлаб чиқарувчидан то истеъмолчигача бўлган муносабатни бошқаришни ўз ичига олади. Рекламани бошқариш эса ўз навбатида маркетинг масалаларидан келиб чиққан ҳолда амалга оширилади.

Юқоридагилардан биз ўзимизга зарур бўлган рекламани таҳлил қилиб чиқамиз. Реклама ўзи харидорлар билан коммуникация ўрнатишнинг тури бўлиб, унга турлича таърифлар беришади. Маса-лан, айрим манбаларда реклама аниқ мақсадга йўналтирилган, маълум ва номи аниқ манба томонидан ҳақи тўланган вақтда ёки ҳақи тўланган жойда тарқатиладиган ахборот деб

таърифланган бўлса, бошқа айрим манбаларда реклама - бу истеъмолчиларга мурожаат, унинг мақсади истеъмолчиларни товардан хабардор қилиш, эътиборини қаратиш, кишиларнинг товарга бўлган эҳтиёжини ва уни сотиб олиш истагини уйғотиш ёки орттириш деб берилган. Аслида олганда икки таъриф ҳам тўғри, лекин биринчисида профессионал нуқтаи назардан таъриф берилган.

Рекламадан хусусий фирмалар, кенг жамоатчилик учун маҳсулотлар ишлаб чиқарувчи катта фирмалар ер ости бойликларини қазиб олиб, қайта ишловчи фирмалар, музей, университетлар ва ҳатто реклама агентлигининг ўзи ҳам фойдаланиши мумкин. Рекламанинг асосий хусусиятларидан бири у битта истеъмолчигагина эмас, балки маълум бир гуруҳ истеъмолчиларга қаратилган бўлади. Масалан, мамлакат миқёсида (тиш пастаси ёки совун, автомобиллар, озиқ-овқат маҳсулотлари ва ҳоказоларни) сотиш учун фойдаланиладиган умуммиллий рекламалар; чакана савдогарлар томонидан қўлланиладиган чакана ёки маҳаллий рекламалар; фирманинг обрўйини кўтаришга йўналтирилган институцион рекламалардан иборатдир. Рекламада асосан аниқ бир товар, юридик ва жисмоний шахслар ва воқеа реклама қилинади. Аниқ бир товарни реклама қилишда истеъмолчиларга товарнинг хусусиятлари, сифати, нархларининг пастлиги ҳақида маълумот берилади.

Юридик ва жисмоний шахсларни реклама қилишда, агар у фирма бўлса унинг шу фаолияти, маҳсулотларининг сифатли ишлаб чиқариш, шерикчилик учун ишончли ҳамкорлиги ҳақида маълумот берилади. Жисмоний шахсларни реклама қилишда уларнинг оммавий ишларда қатнашиши қобилиятлари, жамоатчилик билан алоқа ўрнатиш учун шахс ҳақида атрофлича маълумот берилади. Бу рекламалар асосан сайловларда қўлланилади. Айрим мутахассисларнинг фикрига кўра жисмоний шахсларни реклама қилиш рекламага кирмайди, деб таърифлашади. Воқеани реклама қилишда асосан презентация, кўргазмаларни, товарларнинг пасайтирилган нархларда сотилиши, бошқа йирик фирмалар билан қилинаётган алоқалар ва ҳоказоларни намойиш қилиш мумкин.

Юқорида таъкидланганидек, товар ёки кўрсатиладиган хизмат турига қараб, уни сотиб олиш, истеъмол қилиши мумкин бўлган гуруҳларга, уларнинг таъбига қараб газета, журнал, радио - телевидение, жамоат гавжум жойда, афишалар каби ахборот узатиш воситалари орқали реклама қилинади. Реклама қилишда аниқ бир гуруҳ, яъни сегментга йўналтирилган ҳолда воситаларда реклама берилганда реклама самарали бўлиб чиқади.

Рекламанинг мақсади товар ҳақида янгиликлардан хабардор қилиш ёки янги товар ҳақида маълумот беришни, истеъмолчиларнинг курашларини фирма фойдасига ўзгартириб юборишни, фирма ўзи ва ўзининг товарлари ҳақида истеъмолчиларга эслатиб қўйиш кабиларни ўз ичига олади. Маркетинг муҳити мавжуд бўлган бозор иқтисодиёти шароитида рекламани юқоридагиларни инобатга олган ҳолда бошқариш катта маҳоратни талаб қилади.



## 14.2. Рекламанинг турлари ва воситалари

Реклама ўз олдига қўйилган мақсади, тузилиши, йўналтириши, амалга оширилиши, молияланиш манбаи, амал қилиш муддати кабиларга қараб турлича бўлиши мумкин. Уларни қуйидаги гуруҳларга ажратиш мумкин:

**Товарлар ва нуфуз рекламаси.** Товарларга йўналтирилган рекламанинг асосий мақсади харидорларга айрим товарларга нисбатан талабни шакллантириш ва уни сотиб олишга ишонтириш ва рағбатлантиришдир. Бундай реклама маълум товарни ҳар томонлама харидорларга таништиради ва тарғиб қилади. Товарнинг барча хоссалари, хусусиятлари, кўриниши, сифат кўрсаткичлари ҳақидаги истеъмолчиларга чуқур, ҳар томонлама ва тўлиқ маълумот беради. Бу билан у харидорда товарга нисбатан қизиқиш ўйғотади. Асосан, Жанубий Корея билан ҳамкорликда ишлаб чиқарилаётган «Нексия» енгил автомобиллини қанчалик тежамкорлиги, унинг тезлиги, қулайлиги ва бошқа шу тоифадаги енгил автомашиналардан устун томонларига телевидение, радио, матбуотда урғу берилиши, бу машинага ҳавас ва қизиқиш ўйғотди. Бу хабарни бир неча бор қайтариллиши, унинг атрофида шов-шув туғдириш, «Нексия»га бўлган қизиқишни талабга айлантира бошлади.

Оқибатда истеъмолчи машинани ишлаб чиқарувчи Асака «Нексия» автозаводига ва унинг жойлардаги воситачи ва махсус дўконларига ҳар хил саволлар билан мурожаат қила бошлади ва ниҳоят, харидор бўлиш эҳтимоллигидан реал харидорга айландилар.

Нуфузли реклама фирманинг рақобатчиларга нисбатан устунликларини барчага тарғиб қилиб, кўрсатувчи реклама бўлиб, унинг асосий мақсади ҳам барча харидор бўлиши мумкин бўлган харидорлар ва кенг жамоатчилик орасида фирманинг яхши номини-имиджини яратиш ва фирмага нисбатан харидорларни ишонтиришдир. Табиийки, бунда фирманинг товари доимо аъло, кафолатли сифатга эга деган фикрни харидор онгига сингдиришга ҳаракат қилинади. Масалан, «Нексия» машинасини реклама қилиш бир вақтнинг ўзида, уни ишлаб чиқарувчи заводни Жанубий Кореядаги «она» заводни техника ва технологияси, ишчи ва ходимлари, мутахассислари, уларни турмуш тарзи, яшаши, билимдон мутахассислар ишлаётган, яхши асбоб-ускуналар билан қуролланган, автоматлашган техноло-гияга эга бўлган завод сифатсиз машина чиқариши мумкин эмасли-ги ҳақидаги фикрни ўйғотади ва мустаҳкамлайди.

Нуфузли реклама фирмани истеъмолчининг ғамхўри, ташқи муҳитни эъзозлаб сақловчи, жонкуяр, барча хатти-ҳаракати фақат яхшиликка йўналтирилган фаришта қилиб кўрсатишга интилади. Бу билан фирма товарларига янгидан-янги харидорларни жалб қилишга ва келажакда ҳам унинг товарлари учун бўлажак харидор яратишга интилади. Бундай реклама ҳар хил йўллар ва усуллар билан амалга оширилади. Масалан, «Нексия» ишлаб чиқарувчи завод республика миқёсида хайриялар ўтказди, 1100 та енгил автомашинани халқимизга совға қилди. Ўз ишчиларини турмуш даражасини ошириш мақсадида уй-жой билан таъминлади, кўпгина ходимларига бепул машина иёном қилди ва ҳоказолар. Бундай саъйи-ҳаракатлар заводнинг обрўсини ўз ишчи ходимлари, аҳоли ўртасида ортишига олиб келди.

**Рекламанинг бевосита ва билвосита тури,** айниқса, кенг тарқалгандир. Бевосита реклама тижорат асосида амалга оширилади. Унда реклама берувчининг шахсан топшириладиган маълумотлари асосида бирор хабарнома, хизмат ёки товари ҳақидаги барча кўрсатмалари ёритилади. Билвосита реклама - рекламани тўғридан-тўғри эмас, балки қандайдир ниқобланган ҳолда, кўзга ташланмайдиган, билинтирилмаган ҳолда усталик билан амалга оширилади. Бунда реклама берувчи кўрсатилмайди ва реклама воситасидан ҳам фойдаланилмайди. Масалан, «Иқтисодиёт ва ҳисобот» республика журналида «Нексия» енгил автомашинаси тижорат йўли билан Тошкент шахрининг Халқлар Дўстлиги 15-уйи сотилиши ҳақидаги хабар бевосита рекламага киради. Лекин шу журналда эълон қилинган енгил автомашиналар ҳақидаги илмий мақолада «Нексия»нинг бошқа шу тоифадаги машиналарга нисбатан устунлиги ҳақида фикр билдирилса, бу «Нексия» машинасини билвосита рекламасидир. Бирор фирманинг президенти ёки хизматчиси, ишчисининг у ёки бу хатти-ҳаракати ҳақидаги ахборот, кинофильмларда фильм қаҳрамонларининг машиналарда бир-бирини қувишида у ёки бу машинани қувиб ўтиб кетиши, ағдарилмай айланиб тўхтаб қолиши ва ҳоказолар ҳам шу реклама турига киради.

Рекламалар ҳимоя қилиш, бирлаштириш, (иттифоқ) корпоратив ёки кириш ва киритиш мақсадлари учун қўлланувчи рекламаларга ҳам гуруҳланади. Ўз номидан маълумки бундай мақсадда амалга ошириладиган рекламалар кўп ҳолларда тадбиркор, ишлаб чиқарувчилар томонидан товарларни бозорларга киритиш ёки рақобатчилардан ҳимоя қилиш ва ниҳоят уни енгил учун уюшмалар тузиш, бирлашиб ҳаракат қилиш каби мақсадларда амалга оширадilar. Бозорга кириб олгач эса ўз товарларини рақобат курашида енгил чиқиш, ҳимоя қилиш учун ҳам шу турдаги рекламалардан фойдаланадилар. Бу рекламаларда фирмани халқ, давлат олдидаги хизматлари, унинг обрўси урғу билан кўрсатилади. Унда давлатнинг фирмага кўрсатаётган марҳамати, масалан кредитлар, буюртмалар беришда уни бошқа фирмаларга нисбатан аъло кўриши, ёқтириши, лицензиялар беришда, суғурталар қилишда имтиёзлар бериши таъкидланади. Бу билан фирманинг товар ёки хизматларини нақадар қадрли, ноёб, сифатли эканлигига харидорнинг диққати жалб қилинади.

**Рекламалар хуруж қилувчи (агрессив) ёки таништирувчи** оддий, сипоҳ, хотиржам, тушунтириш характериға эға ҳам бўлиши мумкин. Бундай рекламалар бериладиган реклама ахборотининг ҳусусиятидан келиб чиқади. Масалан, «Нексия» енгил автомашинасининг эндигина ишлаб чиқарилиши заводда ўзлаштириладиган даврида реклама маълумотнома, таништириш тарзида берилмоғи, унда машинанинг ўзига хослиги, устун томонлари, тезлиги, тежамкорлиги каби хизматларига урғу берилади. Бундай реклама истеъмолчиларға яхши ва янги «Нексия» машина маркаси пайдо бўлганлиги ҳақида хабар беради. Уни сотиб олиш мумкинлигини харидорға тушунтиради ва уқтиради. Бироқ, бу машина билан бозорларимиз тўлиб бўлган тақдирда хуруж қилувчи реклама турини қўллаш мақсадға мувофиқдир. Бунда, энди Асака автомашиналар ишлаб чиқарувчи заводнинг «Нексия» енгил

автомашинасининг бошқа шу турдаги ва тоифадаги енгил автомашиналардан афзаллик томонлари уқтирилиб, катта урғу билан бу машинанинг қандай гўзал дизайнга эга эканлиги, тежамкорлиги ва шу билан бирга қанчалик тезкорлиги, бошқаришнинг оддийлиги, ҳайдовчини чарчатмаслиги (сотилгандан сўнгги унга кўрсатиладиган хизматларнинг қулайлиги каби фазилатлари бўрттириб кўрсатилади).

Баъзан ортиқча харажатли рекламалар ҳам қўлланилади. Бундай рекламанинг мақсади бозорда рақобатчиларни синдириш ва енгишдир. У реклама харажатларини керагидан ортиқча бўлса ҳам амалга оширилади. Бундай юқори харажатларга рақобатчиларнинг қурби етмай, ўз товарларини яхши реклама қилолмай доғда қоладилар ва рақобат курашида енгиладилар.

Айрим бозорларда қўлланиши мумкин бўлган товар стратегиясига монанд рекламалар бир хил ёки ҳар хил бўлиши мумкин. Бир хилда амалга ошириладиган рекламалар бозорларнинг хилма-хиллиги, регионлар ва вилоятларнинг бир-биридан қандай фарқ қилиш хусусиятларидан қатъий назар бир хилда олиб борилди. Бу реклама харажатларини тежашга, реклама матнини тузишни соддалаштириш, унинг таъсир доирасини кенгайтириш имконини беради. Бироқ, бу реклама айрим ҳолларда бозорлар, регионларнинг хусусиятларини ҳисобга олмагани туфайли кутилмаган ёмон оқибатларга ҳам олиб келиши, қийинчиликлар туғдириши мумкин. Масалан, 4 рақами Японияда удум маъносини билдиради ва бу рақам японлар учун рекламада бўлмаслиги лозим ёки яшил ранг мусулмон мамлакатларида муқаддас ҳисобланади. Демак, уни товарларни ўраш-жойлаш рекламасида берилмаслиги мақсадга мувофиқдир. Чўчка гўшти мусулмон мамлакатларида умуман тановул қилинмайди ва у мусулмонлар учун реклама қилинмаслиги лозим.

Рекламанинг муҳим хусусиятларидан бири, уни талабга қараб ўзгариб бориши, мослашувчанлиги ва унга таъсир эта олишидир. Агар маркетинг дастури талабни аввалги ҳолида ушлаб туришни, унинг тушиб кетмаслигини истаса, у ҳолда қўллаб-қувватловчи рекламадан фойдаланилади. Унинг мақсади-харидорларга маҳсулот ҳақида эслатиб туришдир. Агар ўзлаштирилган бозорнинг имкониятлари тугаган бўлса, реклама бозорнинг янги сегментларига ёки реклама қилинаётган нарсанинг устун томонларига таянади. Булар харид қилишнинг анъанавий, янги обрўси, модага мос келиш каби хусусиятлардир.

Шундай ҳам бўладики, маркетинг дастури талабни камайтиришни мақсад қилиб қўяди (масалан тамаки маҳсулотлари). Бу ҳолда антиреклама қўлланилади (чекишнинг зарарли оқибатлари ҳақида). Агар талабни ошириш, сотишни кўпайтириш вазифаси қўйилса, реклама тадбирлари ҳамма имкониятлардан фойдаланади. Бу реклама мурожаатлари, мавсумлари ва усуллари; сотувнинг тезлаштирилувчи, индивидуал сотув ва ҳоказолар. Шунингдек, талабни бир маҳсулотдан бошқасига кўчирувчи рекламалар асосида ҳам бутун бир комплекс тадбирлар ётади. Турли маркетинг концепцияларида реклама фаолияти ва уни ўтказиш тадбирлари ҳақида, бу қийин ва мураккаб иш ҳақида айтилган фикрлар унча тўла тушунча бера олмайди.

Ҳар бир реклама тадбири - бу маҳсулотнинг хусусияти, харидорларнинг кенг контингентига, сотиш ва истеъмол шартлари, реклама агентларининг руҳий хусусиятлари, ҳамда ҳужжатлаштириш санъатини ўз ичига олган индивидуал ёндашишдир. Шундай экан, юқорида келтирилган ҳолларни барча бозор ва мамлакатларда бир хил реклама қилиниши хунук оқибатларга олиб келиши табиий бир ҳолдир. Шунинг учун ҳам ҳар хил бозор, мамлакат ва вилоят регионларда уларни хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда, ҳар хил реклама усуллари ва воситаларидан фойдаланмоқ лозим. Рекламалар берилаётганда товар ва хизматларнинг айрим хислатлари озроқ бўрттириб кўрсатилиши мумкин, бироқ у ёлғон даражасига кўтарилиши мумкин эмас, чунки харидорни бир марта бўлсада алдаш, ундан умрбод ажралиб қолиш демакдир. Бундан ташқари ёлғон реклама корхонанинг имиджига «ёлғончи» тамғасини илиб қўйиб, умуман синишига ҳам олиб келиши мумкин. Умуман олганда ҳар қандай «ёлғон» реклама давлат ва қонун томонидан таъқиқланади ва таъқиб остига олинади. Бундай реклама берувчи жиноий жавобгарликка тортилади. Таъқиқланган рекламаларга рақобатчилар ҳақида бўҳтон тарқатиш, унинг обрўсига, ҳурматига путур етказиш, нафсониятига, иззатига тегиш киради. Таъқиқланган рекламаларга алкоголь ичимликлар ичишни, гиёҳвандлик ва сигареталар чекишни, портловчи моддалар ва қурол-яроқ ишлаб чиқариш, атроф-муҳитни бузиш кабилар ҳам киради. Умуман рақобатчи фирманинг товар ва хизматларида мавжуд бўлган ҳар қандай камчиликларни кўрсатиш ва реклама қилиш нотўғри ҳисобланади.

Рекламани амалга оширишда тўғри воситалар ва усуллардан фойдаланилади. Улар ичида тўғридан-тўғри, бевосита реклама қилиш воситалари алоҳида ўрин эгаллайди. Бу рекламани реклама агентлари томонидан бўлажак харидор ва доимий харидорлар билан учрашиб адабиётлар, варақалар, хатлар ва бошқа ҳар хил реклама материалларини тарқатиш билан амалга оширилади. Улар алоқа қилиш муассасалари (почта, телефон, телеграф) орқали ҳам йўналтирилиши мумкин. Матбуот рекламаси газета, журнал, маълумотномалар, фирмаларнинг бюллетенлари орқали амалга оширилади. Босма усулида қилинадиган реклама проспектлар, каталоглар, буклетлар, плакатлар, открытка, календарлар ва бошқа усулдаги маҳсулотлар ёрдамида қилинадиган рекламалардир. Экран рекламаси телевидение, кино, полиэкран, слайд-проекциялар орқали амалга оширилади. Реклама қилишда радио, телефон, телеграф, факслар ҳам муҳим роль ўйнайди.

Сиртки реклама махсус йирик ва кичик габаритли плакатларни электрлаштирилган паннолар, ЭГМда программалаштирилган паннолардан фойдаланиб, ҳаракат қилувчи ёзувлар орқали, реклама кўргазмаларида товарларнинг ўзини намойиш этиш йўли билан амалга оширилади.

Транспорт воситаларига ҳар хил плакатлар, эълонлар, ёзувлар ёпиштириш, уларнинг деворларини бўяш, ёзиш, расмлар, графиклар, схемалар чизиш орқали реклама қилиш. Товарларни сотиш жойида реклама ўз ичига дўкон витриналарига уларни қўйиш, савдо залларига кўргазмалар, товар белгилари, планшетлар осиб йўли билан қилинади.

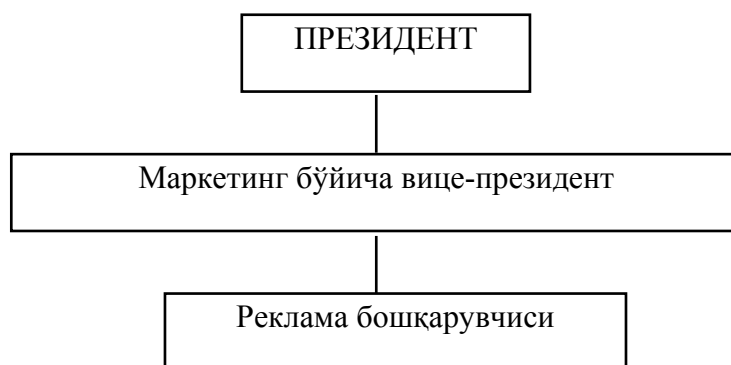
Эсдаликлар, ҳар хил ҳадялар бериш орқали товар ва хизматларни реклама қилиш кейинги йилларда айниқса тез ривожланиб бормоқда. Бундай ҳадя ва эсдаликлар қиммат бўлмасада, кишилар учун кундалик эҳтиёжларига зарур буюмлар бўлмоғи лозим. Масалан, талаба, ўқитувчи, илмий ходимлар учун ручка, қалам, дафтар, китоб, кичик компьютер, папка ва ҳоказолар, аёлларга рўзғор халтачалари ва бошқаларни бериш мақсадга мувофиқдир. Буларнинг бирон-бир кўринарли ерида товар белгиси, фирманинг номи албатта кўрсатилган бўлади.

### 14.3. Маркетингда рекламани ташкил этиш бўлимлари

Реклама одатда жуда қиммат туради. Шунинг учун ҳам фирма унинг асосий вазифаси нимадан иборат эканлигини унутмаган ҳолда қилинажак реклама ҳақидаги ўзининг чуқур ўйланган маркетинг ечимини қабул қилиши керак. Маблағ ҳақида масала равшанлашиб борганда, реклама бўйича шуғулланувчиларга қанчалик катта масъулият тушишини кўрамиз, яъни реклама бўйича мутахассис қобилиятли бўлмаса ва мавжуд имкониятлардан фойдаланиб иш юритмаса, аввало ўз иши, муассасасининг обрўсини ҳам тушириб қўйиши мумкин. Шунинг учун реклама бўйича мутахассис маркетинг мухитини ва ташкилотдаги маркетинг структурасига таянган ҳолда қуйидаги қоидаларга риоя қилиши лозим:

- рекламадаги асосий элемент-товарларни сифати ва корxonанинг бозордаги мавқеи;
- товарлар рекламасида барчани жалб этадиган оддий, гоҳида харидорларнинг товарларни кўриш учун сафарбар қиладиган усуллар бўлиши;
- товар рекламаси қиммат бўлганлиги учун шундай реклама тайёрлаш керакки, у арзон бўлсин;
- рекламада товарни турли рангларда кўрсатиш ва бу ранглар харидорларни ўзига жалб эта олиши зарур;
- товарни рекламасида маҳаллий анъаналарни ҳисобга олиш ва товарни қайси регионларда ва қайси ёшдаги харидорларга мўлжалланган бўлиши жуда муҳимдир.

Тайёрланаётган рекламанинг самарали чиқиши пишиқ, тузилган корхона таркибида маркетинг бўлимининг фаолиятига ва уни бошқарувчи - менежернинг қобилиятига ҳам боғлиқ. Асосан реклама берувчи фирма ва ташкилотлар ўз структурасини ички имкониятларига боғлиқ ҳолда тузадилар. Масалан, кичик фирмалар ўз бошқарув структурасини қуйидагича тузадилар.



Бу структура фирма раҳбари ва бир нечта бошқарувчи субъектлардан иборат бўлади. Бу каби фирмалар асосан ҳеч қачон рекламани ўзлари тайёрлашмайди ва кўпгина реклама агентликларига мурожаат қилишга мажбур бўлишади. Бундай структурали фирма ва ташкилотлар фақат тайёр бўлган реклама, эълонлар баҳоси билан қизиқишади ва бу каби реклама

берувчиларнинг кўпчилиги улгуржи савдо билан шуғулланувчи фирма ва савдо ташкилотлари бўлиши мумкин.

Ўзбекистонда ҳозирча бозорда маркетинг муҳити етук даражада бўлмаганлиги сабабли ҳам бу структурадаги муассасалар кўпдир.

Бозорда аниқ бир мақсадга таянган ҳолда иш юритувчи компаниялар ҳам бор. Уларнинг таркибий тузилиши ҳам фаолият юритиш предметиға боғлиқ. Қуйида асосан ишлаб чиқарувчи корхоналар ва йирик давлат миқёсидаги компаниялар берилган.

Бу таркиб бўйича рекламани бошқаришда чакана савдода самарадорликка эришиш мумкин. Шу билан бирга маркетинг хизмати фаолияти корхонада янги чиққан товарлар ёрдамида истеъмолчилар хоҳишларини, яъни моддий жиҳатдан ўзига тўқ бўлганларни бошқариш имконини беради. Биз биламизки, ҳозир Ўзбекистонда реклама кўп ҳолларда интуитив равишда, яъни истеъмолчилар ҳаракатиға мос келмаган ҳолда ҳеч қандай дастур ва тадбирларсиз берилмоқда. Чиқаётган рекламалар моддий ва маънавий нуқтаи-назардан пастлиги билан хориж рекламаларидан ажралиб туради. Деярли республикамиздаги бир қанча фирма ва ташкилотларда реклама билан шуғулланувчи маркетинг бўлимлари бўлиб, уларнинг айримлари ҳам шунчаки номиға фаолият юргизмоқда. Аммо, бир қанча компания ва банклар, ташкилотлар мавжудки, улар ўз бошқарув структурасини шундай ташкил қилганларки, реклама тайёрлаш фақат товар ва хизматлар учун йўналтириб қолмасдан, балки шу корхона имиджини сақланиши учун ҳам кураш олиб боради. Маълумки, сифатли товарлар - бу яхши реклама. Яхши реклама - бу корхона имиджи. Бу каби корхоналарға ҳозирда Ўзбекистонда «УзДЭУ», УзБАТ», «Асакабанк», «Демир» кабиларни киритишимиз мумкин. Рекламани бошқаришнинг юқорида келтирилган таркибий тузилиши реклама тайёрлашнинг ҳамма воситаларидан фойдаланиб, унинг элементларини аниқлаган ҳолда, маълум бир гуруҳ сегментға йўналтирилган реклама тайёрлаш мумкин. Бозор талабларига жавоб берувчи воситани топиш реклама бошқарувчисининг асосий муаммосидир. Реклама воситаларига ёндашишнинг сон (реклама қанча кишини қамраб олади) ва сифат (реклама маълумотлари истеъмолчиларнинг қайси табақаларига етиб боради) мезонлари мавжуд. Масалан, реклама бошқарувчиси асосан аёлларни қизиқтирувчи товарларни тарғиб қилмоқчи. У бунинг учун икки газетадан бирини танлаши лозим. «А» газета кундалик оммавий газета бўлиб, уни турли кишилар ўқийдилар. Реклама нархи: 1000 нусхадаги бир устун жой ўн дол-лардан. «Б» газета ихтисослаоган, асосан уй бекалари ўқийдиган газета. Ундаги реклама нархи: 1000 нусхадан бир устун жой 25 доллардан. Тўғри қарорға келиш кўп омилларни ҳисобға олишға тўғри келади.

Бирок, асосан талаб - бу реклама сарфланган маблағиға яраша самарали бўлиши керак. Шу банк бошқарувчиси «Б» газетаси реклама бериш учун танлаши эҳтимоли кўпроқ. Бу вақтда бошқарувчи рекламасининг сифатиға аҳамият бериши ҳам лозим, чунки бу товарнинг рекламаси асосида шу товарни ишлаб чиқарган ишчиларнинг моддий манфаатлари ётади.

Реклама бўйича мутахассислар бозор ва рақобатчи ҳақидаги, улардаги нисбатан ўзи ишлаб чиққан чора-тадбирларни ва қўлламоқчи бўлган маркетинг бизнес-режасини, стратегия ва тактикасини рақобат шароитида тижорат сири сифатида сақлайдилар. Энг яхши қарорлар эса патентлаштирилади ва муаллифлик ҳуқуқи сифатида қонун томонидан ҳимоя қилинади.



#### 14.4. Маркетингда рекламани тайёрлаш ва режалаштириш

Товарлар, хизматлар ва умуман бирон-бир ижтимоий-сиёсий вакилликни реклама қилиш маркетинг фаолиятини ажралмас қисми бўлгани учун уни режалаштириш ҳам маркетингни режалаштиришдан, уни мақсад ва вазифаларидан келиб чиқиши ва узвий боғланиши лозим. Рекламани режалаштириш бир қанча илмий тадқиқотлар, изланишлар олиб боришни, аввало, истеъмолчининг эҳтиёжи, талаби, унинг харидорлик хулқ-атворини ўрганишни тақозо қилади. Чунки реклама, биринчи навбатда, харидорга ва бўлажак харидорларга қаратилган экан, демак унинг кўнглини топиб, реклама қилиниши лозим. Режа тузишда реклама турини ва уни ўтказиш воситаларини ҳам танлаш муҳим аҳамиятга эга. Реклама вақтини тўғри режалаштириш зарур. Бунда реклама товарларни бозордаги ҳаётийлик даврига монанд амалга оширмоғи лозим, ҳар бир босқичга мос реклама қилиниши лозим. Товар, хизмат ва ҳоказоларни рекламасини режалаштириш бир қанча босқичларни ўз ичига олади ва уларга:

- Рекламанинг мақсади, вазифалари аниқланади;
- Реклама қилиниши лозим бўлган объект, унинг чегараси, мазмуни, хоссалари ҳақидаги ахборот йиғилади;
- Реклама кимга қаратилгани, яъни унинг субъекти аниқланади;
- Реклама воситалари аниқланади.

Бу ишлар амалга оширилгач, реклама сарлавҳаси ва матни яратилади. Кўрғазмали куруллар, мусиқа ва бошқа таъсирчан воситалар аниқланади. Сўнгра реклама қилиш графиги тузилиб, харидорларга мос вақтлар белгиланади. Реклама режаларини тузиш реклама тадбирларини ўтказишга сарфланиши лозим бўлган харажатлар ва ундан олинадиган самарадорликни ҳисоблаш билан яқунланади.

Рекламанинг мақсадини аниқлаш фирманинг асосий мақсадидан келиб чиқиб, товар ва фойда олишга қаратилган бўлади. Агар реклама берувчининг мақсади, фараз қулайлик президентлик лавозимини эгаллаш курашида ғалаба қозониш бўлса, реклама шу номзоднинг барча ижобий хусусиятларини ва унинг дастурини ўрганиб, сайловчиларда президентликка ундан лойиқ номзод йўқ деган фикр туғдиришга қаратилмоғи лозим. Товарларни реклама қилишда истеъмолчиларнинг харид қилиш мотиви, сабабини ҳам таҳлил қилмоқ лозим. Харид қилиш сабаблари қуйидагилардан иборат бўлиши мумкин:

- Озиқ-овқат, кийим-кечак, турар-жойга бўлган шахсий эҳтиёж;
- Ўз яқинларининг бирон-бир эҳтиёжи;
- Бошқаларга нисбатан ўз устунлигини намойиш қилиш учун харид қилиш;
- Ўйиндаги хавф;
- Саломатликни сақлаш, гўзалликка эришиш, спорт, маданий, қизиқувчанлик эҳтиёжларини қондириш учун харид қилиш;
- Эмоционал ва рационал қизиқишлари учун ва ҳоказолар.

Реклама қилиниши лозим бўлган объект ҳам ниҳоятда эҳтиёт бўлиб, синчковлик билан аниқланади. Бунда, масалан, товарнинг қанчалик харидорга мос келиши, унинг эҳтиёжини қондириш хусусиятлари таҳлил қилинади. Бу товар реклама қилинар экан, унинг жамиятга, атроф-муҳитга зарарсизлигига, айниқса алоҳида эътибор берилади. Президентликка номзод шахс рекламасини беришдан олдин, унинг барча хизматлари, одамийлик, маънавий, ишчанлик томоийллари, имиджи, унинг келиб чиқиши, атрофидагилари, оиласи, хуллас ҳаммаси ўрганиб чиқилади. Акс ҳолда рекламани номзоднинг рақиблари ёлғонга чиқаришлари ва бу билан реклама билан шуғулланувчи фирманинг ўзи, матбуот, радио, телевидение ва бошқа реклама қилувчи ташкилотларнинг ўзлари жавобгарга айланиб қолишлари мумкин. Албатта, сиёсий арбоблар, спорт, маданият ва санъат ходимлари рекламасининг ўз хусусиятлари бор. Уларни реклама қилиш асосида кўп ҳолларда субъективизм ва катта манфаатлар ётади. Улар махсус реклама фирмалари тузишлари ва ўз рекламаларини илмий асослаб қойилмақом қилишлари мумкин. Лекин, маълум давр ўтгач, президентликка сайловлар тугагач, бу реклама компанияси ҳам тугатилади. Бундан айрим санъат, спорт ходимларининг рекламаси мустаснодир. Уларнинг ўз менежерлари доимо тингловчиларни, томошабинларни шу шахсга қизиқишини сақлаб туриш билан шуғулланадилар. ўз «юлдузи» ҳақида шов-шув кўтарадилар, гап тарқатадилар ва доимо жамоатчилик диққат марказида туришга интиладилар.

Товар ва фирмалар рекламасида ҳам шунга ўхшашлик жиҳатлар учрайди. Лекин, уларнинг сифат кўрсаткичи йиллар давомида орттирган обрўси, маркаси ҳар қандай рекламадан ҳам юқори туради. Масалан, Мерседес-Бенц, Тайота, Форд, Адидас, Кока-кола, каби номлар миллионлаб харидорлар учун товарнинг номидан афзал ва қадрлироқдир. Чунки, товар эскириши, модадан қолиши ва йўқ бўлиб кетиши мумкин. Бироқ унинг чидамлилиги, сифатлилиги, илғор конструкция, гўзал дизайни, дид билан ўраб жойланиши ва бошқа яхши томонлари унинг ўрнига ишлаб чиқарилган товарда намоён бўлиши ва кейингиларда қайтарилиши, харидор хотирасида қолади ва товарга ном беришга асос бўлади. Бу сифатлар реклама органлари томонидан товарнинг марка тимсолига айлантиради.

Реклама йўналтирилаётган харидор ва бўлажак харидорларга ҳам аниқ бўлмоғи керак. Масалан, модали шимни ёки спорт енгил автомашинасини асосан ёшлар харид қиладилар, шундай экан, уларнинг рекламаси телевидениеда ёшлар учун бериладиган кўрсатувлар оралиғида берилмоғи, аёллар сумкасининг рекламаси, уларга бағишланган кўрсатувлар оралиғида берилмоғи мақсадга мувофиқ бўлади. «Нексия» енгил автомашинасини ёки махсус тикув, тўкув станокларини телевидениеда ёшлар учун махсус реклама қилиш, кўзланган натижани бермаслиги мумкин, чунки уларнинг ҳар бирини ўз истеъмолчиси, ўз харидори бор. Реклама қилувчи товар харидорларининг кайфиятини, уларнинг орзу-умидларини, қизиқишлари ва даромадларини ҳам эътиборга олиши керак. Шуларни ҳисобга олиш мақсадида ишлаб чиқариш фирмалари қошидаги маркетинг бўлимининг реклама гуруҳлари ёки махсус реклама билан шуғулланувчи фирмалар харидорлар бўйича маълумотлар

банкини тузидилар ва уни сақлайдилар. Бу банк доимо сақланади ва янгиланади.

Реклама воситаларини аниқлашда у рекламанинг характериға, фирманинг, товарнинг кўриниши, шакли ва моҳиятиға тўғри келишиға эътибор берилади. Реклама воситалари ва усуллари бир-бириға ёрдам беради ва бир бирини тўлдиради. Бунда реклама воситалари ва усулларининг имкониятлари ва йўналишларини ҳисобға олмоқ лозим. Масалан, ахборот учун ташкил қилинган кўргазмада қилинадиган ёки хордиқ чиқариш жойларида қилинган кўргазмада қилинадиган рекламанинг таъсир кучининг фарқи катта эканлигини ёдда тутмоқ лозим.

Реклама қилиш ва вақтини танлаш айниқса муҳим бўлиб, бу кишиларнинг кайфиятини, ҳолатини эътиборға олмоғи лозим. Масалан, кундуз куни ёшларнинг ўқиш ва иш пайтида уларға яхши модални кийим бош ёки кино фильмни реклама қилиш, рекламанинг таъсирини камайтиради. Рекламани амалға оширишда унинг миқдори, частотаси, телевидение, радио, ёки матбуотда эълон қилиш қайтарилиш графиги ишлаб чиқилади. Бунинг учун рекламани таъсирчанлиги, уни қачон, қанча, неча марта, қай тарзда берилиши аниқланади. Хабарнома ва эълон ўзининг аҳамиятиға қараб уни тарқатиш тартиби (кетма-кетлиги) белгиланади. Рекламалар барчаға тушунарли бўлиши, қиймат жиҳатдан эса ниҳоятда баланд бўлмагани маъқул, акс ҳолда реклама берувчиларни чўчитиб юборади.

Реклама қилиш сценарийси ҳам ёзилиши, режалаштирилиши лозим. Унда аввало рекламанинг шиори, сарлавҳаси аниқланади, сўнгра унинг матни белгиланади. Рекламаға мусиқа, иллюстрация танланади ва ниҳоят рекламанинг неча нусхада (тиражда) берилиши аниқланади. Реклама шиори сарлавҳаси ниҳоятда янги, оригинал бўлмоғи маъқул. У рекламачининг иқтидори, топқирлиги ва ақлзаковатиға боғлиқ. У ниҳоятда қисқа, мазмундор, тушунарли бўлмоғи лозим. Реклама матни тезис шаклида, масаланинг моҳиятини ўткир тил билан, асосланган, оддий тушунарли қилиб ёзилиши лозим. Матннинг ҳажми 50-60 сўздан ошмагани маъқул ҳисобланади.

Реклама хабарномаларини тарқатиш ва истеъмолчиларға етказиш ва уни яхши ифодали бўлишиға эришиш лозим. Бунинг учун ҳар хил кишилар (аёллар, болалар) ҳайвонлар, ўсимликлар расмлари билан кўшиб тасвирланади. Масалан, Японияда бу мақсадда машҳур артистлар, спортчилар, давлат арбоблари хизматидан реклама персонажлари сифатида фойдаланилади. Америкада эса рекламаға мутлақо ҳеч кимға таниш бўлмаган кишилар таклиф қилинади. Америкалик реклама мутахассисларининг фикрича, машҳур кишилар харидорнинг диққатини рекламанинг моҳиятидан ўзларига тортиб олиши ва реклама мақсади четға, иккинчи режаға сурилиб қолиши мумкин.

Рекламани режалаштиришнинг охириги босқичи, реклама тадбирлари ўтказиш учун сарфланадиган харажатлар ва унинг самарадорлигини аниқлашдир. Реклама харажатлари қуйидаги усуллари билан аниқланади:

- белгиланган фоиз усули. Товари кўзда тутилаётган сотиш ҳажмиға нисбатан ёки ўтган йилда сотилган товарлар ҳажмиға нисбатан қандайдир фоиз рекламаға маблағ ажратилади ва унинг ёрдамида реклама

- харажатлари ҳисоблаб чиқилади, яъни:  $P=S-K$ , бунда  $P$  - реклама харажатлари,  $S$  - кўзда тутилган сотиш ҳажми ёки ўтган йилда сотилган товарлар ҳажми,  $K$  - рекламага ажратилган маблағ, фоиз ҳисобида;
- рақибнинг реклама харажатларини ҳисобга олиб белгилаш усули. Бу усул рақобатчининг рекламасини кузатиб боришни тақозо этади. Агар у телевидениеда ўз товарини ҳафтасига 10 марта реклама қилса, сиз эса атиги 3 марта қилсангиз, у ҳолда сиз ҳам реклама сонини 10 мартадан кам қилмаслигингиз лозим;
  - қолдиқ маблағлар усули. Бу усул фирманинг ўз маблағини бошқа ишларга сарфлагандан ортиб қолган қисмини рекламага ажратади. Бу усул энг самарасиз усул бўлиб, айрим ҳолларда рекламага жуда оз маблағ ортиши ва баъ-зан эса қолмаслиги ҳам мумкин;
  - қарор қабул қилиш модели. Бу усул математик моделлар ёрдамида товар оборотига асосланиб, реклама харажатларини ҳисоблаб чиқиш имконини беради. Бу усул Ф.Котлернинг 1980 йилда чоп этилган «Маркетингни бошқариш» китобида баён этилган. Унда ёзилишича, реклама фаолиятининг бошида амалга оширилган тадбирлар ва кўплаб харажатлар самарали эканлигини ва вақт ўтиб бориши билан уларнинг самараси пасайиб бориши исботланади. Китобда келтирилган Видаль-Вольф модели товар оборотининг ўсиши реклама харажатларига боғлиқ деган ғояга асосланади. Шундай қилиб, реклама ва ишлаб чиқариш самарадорлиги орасида узвий боғлиқлик мавжуд бўлиб, бу эса ўз навбатида реклама харажатларини ҳам аниқ ва ҳар томонлама ҳисобга олиш зарурлигини тақозо этади.

## Таянч иборалар

- Реклама
- Рекламанинг вазифалари
- Рекламанинг мақсадлари
- Савдо рекламаси
- Ишлаб чиқарувчи рекламаси
- Нуфузли реклама
- Реклама воситалари
- Эмоционал реклама
- Рухий реклама
- «Паблик рилейшн»
- «Паблисити»
- Реклама мавсуми
- Ярмаркалар
- Кўргазмалар
- Реклама харажатлари
- Реклама самарадорлиги
- Реклама тадбири
- Реклама компаниялари

## Ўз-ўзини текшириш учун саволлар

1. Рекламанинг моҳияти нимадан иборат?
2. Реклама маркетингда қандай вазифаларни бажаради?
3. Реклама қилиш воситалари қандай турларга бўлинади?
4. Реклама қилиш воситасини танлаш нимага боғлиқ?
5. Хорижий давлатлар реклама соҳасидаги қандай тажриба-ларини биласиз?
6. Паблистик рейлейшнз нима?
7. Паблистик реклама нима?
8. Рухий реклама деганда нимани тушунасиз?

## **15-мавзу: Бозор сегментацияси ва янги товарларни ишлаб чиқариш**

### **15.1. Бозор сегменти тушунчаси**

Бозор сегментацияси талабни қондиришга табақаланган ҳолда ёндашувга, товарларнинг тури ва моделларига сифат ва миқдорига кўра ҳар хил талаб қўядиган истеъмолчиларни гуруҳларга ажратишда турли мезонлар қўллашга асосланади, яъни бозор бир жинсли ҳодиса тарзида эмас, балки айрим-айрим сегментлар мажмуи тарзида, ҳар бир сегмент доирасида алоҳида ўзига хос бир талаб намоён бўладиган ҳодиса тарзида олиб қаралади. Сегментларга ажратиш мезонларини танлаш кўп жиҳатлардан товар ёки хизматнинг турига, шунингдек, корхона бозор фаолиятида ҳал қилмоқчи бўлган масалага боғлиқ. Шу сабабли бозорни сегментларга ажратишнинг универсал мезонлари йўқ. Саноат товарлари ва кенг истеъмол моллари учун танлов мезонлари бир-биридан жуда кескин фарқ қилади. Режалаштириш эҳтиёжларига жуда мос келадиган мақбул мезон товарни бозорда жойлаштириш масалаларига умуман тўғри келмаслиги мумкин. Мабодо муайян мезонхаридорлар ўртасида пайдо бўлган фарқларни изоҳлаб беришга имкон бермаса, унда бошқа мезонни киритиш ва то бу фарқларни равшан аниқлашга қадар тадқиқотларни давом эттириш лозим.

Бозор сотувчи ва харидорлардан ташкил топган жой бўлиб, харидорлар эса бир-биридан турли хил белгилари билан ажралиб туради. Бу белгилар истеъмол қобилияти, ресурслар, географик жойлашиши, сотиб олиш қобилияти ва бошқалар бўлиши мумкин. Шуларнинг бирортасидан бозор сегментининг асоси сифатида фойдаланиш мумкин. Модомики, эҳтиёж ва талаб ноёб экан, ҳар бир киши бозор сегментини алоҳида ўзича ўйлаши мумкин. Сотувчи уларнинг ҳар бирига алоҳида маркетинг режасини ўйлаб топиши керак. Масалан: самолёт корпусини ишлаб чиқарувчилар («Боинг» ва «Макдонел-Дуглас») уларнинг харидорлари кам ва фирма уларнинг ҳар бирига алоҳида бозор сифатида алоқадордир. Сегментлашнинг чегаравий даражалари ҳам мавжуд. Кўпгина ишлаб чиқарувчилар ўзининг ишлаб чиқарган товарини аниқ кишининг эҳтиёжини қондиришини билдирмайди. Унинг ўрнига сотувчи харидорларнинг даражаларини бир-биридан талаб даражасига нисбатан фарқ қилишига қараб ёки ўзларининг маркетинг реакцияси жавобларига қараб аниқлайди. Масалан, сотувчи шуни аниқлайдики, талаб харидорларнинг даромадига нисбатан ўзгариши ҳар бир харидорнинг даромадлари бўйича у ёки бу гуруҳга тегишлилиги мос равишда бўлади. Даромадлар бўйича бир синфга тегишли харидорлар бошқаларидан ажралиб туради. Даромадлар бўйича сегментлашда 3 сегмент ҳосил бўлади ва биринчи синфга тегишли харидорлар сегменти энг катта бўлади. Бошқача қараганда сотувчи ёш ва кекса харидор ўртасида сезиларли фарқни кўзда тутиши мумкин. Харидорларнинг ёшларини мос равишда «а» ва «б» ҳарфлар билан белгиласак, ёш белгиси бўйича сегментлаш ҳар бирининг 3 та дан 2 та сегментни ҳосил қилади ва ниҳоят харидорни товарга бўлган муносабати бир пайтнинг ўзида ҳам даромадларнинг

даражаси ва ёши ҳам бир пайтда сезиларли даражада таъсир қилиши мумкин. Бу ҳолда бозорни бешта сегментга бўлиш мумкин: бундан кўриниб турибдики а сегментда 2 та харидор бор, қолганларида биттадан. Кўп белгилар асосида ҳар бир алоҳида сегментнинг аниқлиги ошиб боради. Бунда сегментларнинг сони ошиб боради ва шу билан бирга ҳар бир сегмент ичида харидорларнинг сони камайиб боради.

## 15.2. Бозорни сегментларга ажратиш мезонлари

Бозор сегментларининг аниқ бир тури йўқ, бозорнинг ҳолатига яхши мослашиш учун бозорни сегментга ажратишни бир неча усулларини бирданига ёки алоҳида-алоҳида қўллаш мумкин. Бозорни қуйидаги хусусиятларига кўра сегментларга ажратиш мумкин: жўғрофий, демографик ва психографик хусусиятига кўра.

**Жўғрофий хусусияти бўйича сегментлаш.** Бозорни жўғрофий хусусияти бўйича сегментларга ажратиш бозорни жўғрофий бирликларга, яъни давлат, ҳудудлар, шаҳарлар, жамоатларга ажратишни талаб этади. Фирма: биринчидан, бир ёки бир нечта ҳудудларда фаолият кўрсатиши мумкин. Иккинчидан, талаб ва эҳтиёжларни тўғрилигини ҳисобга олган ҳолда барча ҳудудларда фаолият кўрсатиши мумкин. Айрим фирмалар йирик шаҳарларни кичик-кичик географик ҳудудларга ажратишади. Бунинг ҳам ўзига яраша қулайликлари бор.

**Демографик хусусияти бўйича сегментлаш.** Демографик хусусияти бўйича сегментлаш бозорни демографик ўзгарувчилар асосида қуйидаги бирликларга бўлади, яъни жинси, ёши, оила ҳажми, маълумоти, дини ва миллати. Демографик ўзгарувчилар - энг оммабоп омиллар бўлиб, асосан истеъмолчиларнинг гуруҳини фарқлашга хизмат қилади. Оммабоп бўлишнинг бирдан бир сабаби шундан иборатки, товарни истеъмол қилиш интенсивлиги демографик белгиларга боғлиқлигидир.

**Оиланинг ёши ва ҳаётийлик жараёни.** Истеъмолчиларнинг истеъмол ва харид этиш қобиляти ёшига нисбатан ўзгаради. Гаттоки олти ойлик чақалоқ, ўзининг истеъмол этиш потенциалига нисбатан уч ойлик чақалоқдан ажралиб туради. Шунини аниқлаган ҳолда ўйинчоқ ишлаб чиқарувчи «Элейб продактс» фирмаси ўн икки хил ўйинчоқ турини ишлаб чиқди. Ўйинчоқлардан бири чақалоқ бирор нарсага интилишни бошлаганда, иккинчиси ушлаб олиш қобиляти пайдо бўлганда керак бўлади. Сегментлашнинг бундай стратегияси ота-онанинг болага қандай ўйинчоқ олиб беришига ёрдам беради.

**Жинс.** Жинс бўйича сегментлаш аввалдан кийимга нисбатан, сочни парваришлаш, косметика ва журналга нисбатан қўлланилмоқда. Вақти-вақти билан бу сегментлашнинг қулайлигини бошқа бозор арбоблари ҳам аниқлашди. Бунга яққол мисол қилиб, сигарет бозорини олиш мумкин. Кўпгина сигарет маркаларининг эркаклар томонидан истеъмол этилади, шу жумладан аёллар ҳам истеъмол этишмоқда. Бироқ, бозорда «аёллар» сигаретаси ҳам пайдо бўла бошлади. Улардан бири «Вирджиния слимс», ўзининг хушбўй хиди билан қутида жойланишига, рекламасига ва овозни жозибали қилишига қараб ажралиб туради. Натижада ҳозир сиз эркак кишини «Вирджиния слимс» сигаретасини чекаётганлигини, аёлларнинг эса «Мальборо» чекаётганлигини кўрмайсиз.

**Даромад даражаси.** Бозорни сегментга бўлишнинг яна бир эски усуллари билан бири бўлиб, қуйидаги товар ва хизматларга: автомобиль, катер, кийим, саёҳат ва бошқаларга бўлган талабни даромадлар даражаси бўйича ажратиш эскидан қолган. Баъзи ҳолларда сегментлашнинг бу тури бошқа



соҳаларда кенг қўлланилади. Шу билан бирга даромадлар даражаси орқали у ёки бу товарга бўлган истеъмолчилар эҳтиёжини ҳар доим ҳам аниқлаб бўлмайди.

Сегментлашнинг бир қанча белгилари. Кўпгина фирмалар бозор сегментациясини икки ва ундан ортиқ демографик ўзгарувчилар орқали ўтказишади. Масалан, пансионат кўр одамларга қарашни ўз зиммасига олади, уларнинг психологик ҳолатини назорат қилади, уларни ўқиш билан таминлайди. Аммо имкониятнинг чекланганлиги сабабли пансионат ҳамма кўр одамларга ёрдам бера олмайди.

**Психографик хусусияти бўйича сегментлаш.** Психографик хусусияти бўйича сегментлашда харидорларнинг жамоат синфига тегишлилик белгисига қараб груҳларга ажратишади, яъни яшаш тарзи ва шахсий хусусиятларига кўра. Бирон-бир демографик гуруҳнинг психологик хусусияти турлича бўлиши мумкин.

**Жамоат гуруҳи.** Кўпгина фирмалар, корхоналар ўз ишлаб чиқаришини маълум бир жамоат синфига, уларни характерларини инобатга олган ҳолда мослаб ишлаб чиқаради.

**Ҳаёт тарзи.** Маркали ва оддий товарлар сотувчилари кўп ҳолларда харидорларнинг ҳаёт тарзини инобатга олган ҳолда сегментлайди. Масалан: жинси ишлаб чиқарувчи фақат аниқ, бир эркаклар гуруҳи учун жинси ишлаб чиқаришни хоҳлаб қолди, яъни уйда ўтирувчилар, бесаранжом кишилар, завқ олувчилар учун ва ҳоказо.

Гуруҳларнинг ҳар бирига алоҳида бир фосонли, ҳар хил нархда, ҳар хил рекламали, ҳар хил савдо фирмалари орқали келадиган ва ҳоказо. Агар фирма бу товар қандай ҳаёт тарзига мўлжалланганлигини эълон қилмаса, у ҳолда жинси ҳеч қандай эркаклар гуруҳи учун қизиқиш уйғотмайди. Натижада товар бозорда ўтмай қолиши мумкин.

Бозорни сегментларга ажратиш харидорларни талаб ва эҳтиёжларини аниқлаш масаласини ҳал этишнинг идеал воситаси бўла олмайди, аммо шунга қарамай бу усул ишбилармонларни бу борадаги ишларга қизиқтириш учун қимматли маълумотлар беради. Корхоналар энг истиқболли бозорлар ахтариш йўлида бир ёки бир йўла бир неча мезонлар воситасида сегментация ўтказадилар. Бозор сегментациясининг мақсади-баён этилган омиллар асосида фойдали бозор сегментини топишдан иборат, бу сегмент ўлчанадиган, етарли даражада ҳашамдор ва белгилари барқарор бўлмоғи керакки, унга оид маълумотларни таҳлил қилиш маҳсулот сотиш ҳажмининг кўпайиши ва фойда олиш билан оқланадиган бўлсин. Ушбу бозорнинг муайян корхона ишлаб чиқарадиган товарларнинг 80 фоизини харид қиладиган 20 фоиз атрофидаги харидорини қамрайдиган сегмент ана шундай фойдали сегмент саналади. Бозор структураси, шунингдек, корхона ўз кўлами ҳамда ихтисослашувига қараб, кўпгина, ҳатто жуда кўп сегментларда сотиш стратегиясини танлаши мумкин ёки, аксинча, ўз кучини бўлиб ташламай, энг қулай ва истиқболли бир йўналишда тўплаши мумкин. Аксарият ҳолларда йирик ташкилотар ўз фаолиятларини бозорнинг бирон бир катта сегментида ёки ҳар бир сектор учун табақаланган қарорни қўллаб, бир неча кичикроқ сегментларда олиб бориши

мумкин. Ўз навбатида, кичикроқ ташкилотлар ҳатто кичик бир сегментга хизмат кўрсатиб, жуда қулай иқтисодий самараларга эришиши мумкин.

### 15.3. Янги турдаги товар ишлаб чиқариш стратегияси

Фан-техника тараққиёти натижасида технологиялардаги ўзгаришлар, истеъмолчилар эҳтиёжлари, ўзаро рақобат туфайли фирма ўзи ишлаб чиқараётган товарлари билан чекланиб қолмаслиги керак. Истеъмолчи доимо янги ва такомиллашган товарларга талабгор бўлади ва албатта, рақобатчи фирма бу талабни қондириш мақсадида янги турдаги маҳсулотни ишлаб чиқариш учун бор кучини сафарбар этади. Шунинг учун ҳам шароит билан ҳамқадам бўлиш, яъни ҳар бир фирманинг янги турдаги товарларни ишлаб чиқариш бўйича ўз дастурига эга бўлиши керак.

Компания янги турдаги маҳсулотлар ишлаб чиқаришни икки усулда йўлга қўйиши мумкин:

1. Янги турдаги товарларни четдан олиб ўзлаштириш. Бунда фирма бошқа бирон фирманинг маҳсулотини ишлаб чиқариш ҳуқуқини берувчи лицензия, патентини сотиб олади.

2. Янги турдаги товарлар ўз имкониятлари ишга солган ҳолда, ўз кучи билан дунёга келтирилади. Бунда фирма янги турдаги товарларни ишлаб чиқариш бўйича тадқиқот ва изланишлар бўлимини ташкил этади.

Биз ўз ишимизда биринчи усулдан кўра кўпроқ иккинчи, яъни ўз имкониятлари доирасида янги турдаги маҳсулот ишлаб чиқариш усулига кўпроқ тўхталамиз. Биз «янги маҳсулот» деганда оригинал товарларни ёки мавжуд товарларнинг такомиллаштирилган, модификациялаштирилган вариантлари, шунингдек, янги марказдаги товарларни назарда тутамиз. Ушбу ишимизда шу билан баробарида энг янги таклиф қилинган товарни истеъмолчи янгилик деб қабул қилиш ёки қилмаслик масаласини ҳам кўриб чиқамиз.

Янгилик яратиш жуда таваккал ишдир. «Форд» фирмаси ўзининг омадсиз «Эдзел» модели туфайли мутахассисларнинг ҳисобларига кўра 350 млн. долларлик зарар кўрган. «Дюпон» фирмаси эса «Корфам» синтетик терисини ишлаб чиқариши туфайли 100 млн. доллар зарар кўрган. «Ксерокс» фирмасининг компьютер ишлаб чиқаришда таназзулга учради. «Конкорд» француз авиалайнерини ишлаб чиқариш учун қўйилган сармояларни ҳеч қачон қоплаб бўлмайди. «Кэшпелл», «Жилетт», «Лавер бразерс», «Дженерал фудз» каби тажрибали фирмалар ҳам янги маҳсулотни бозорга татбиқ этишда омадсизликларга дуч келишган.

Ўтказилган тадқиқотлар маълумотига қараганда, кенг истеъмол товарлари бозорида янги турдаги товарларнинг 40 фоиз, ишлаб чиқариш воситаларининг янги турларининг 30 фоиз янги, турдаги сервис хизматининг 18 фоизи муваффақиятсизликка учраб экан.

Хўш, янги турдаги товарлар истеъмолчиларнинг эҳтиёжларини қондириш учун ишлаб чиқарилсада, нега муваффақиятсизликка учрайди? Бунинг оқибатлари турлича бўлиши мумкин. Фирма раҳбари ўзига ёққан бирон янги турдаги товар ғоясини маркетинг тадқиқотлари натижалари салбий бўлса ҳам илгари суради ва натижада зарар кўради. Ёки янги товар ҳақидаги ғоянинг ўзи қизиқарли, лекин бу товарга бўлган бозор талаби керагидан ортиқча ҳажмда белгиланади. Оқибатда янги турдаги товар талабдан ортиқ ишлаб чиқарилади

ва ҳеч кимга керак бўлмайди. Бошқа бир ҳолатни олайлик: товар ғояси ҳам аъло, лекин унинг намунасини яратиш жараёнида товар конструкцияси талаб даражасида бўлмай қолади. Бундай товар ҳам бозорда касод бўлади. Яна бир бошқа ҳолатни фараз қилайлик, ғоя жуда яхши ўйланган, товар намунаси синовлардан яхши ўтган, маркетинг ҳисоблари бўйича бу маҳсулот фойда келтириши керак. Лекин натижа фирма ўйлагандек бўлмайди. Бунга сабаб ушбу янги товар рекламаси яхши йўлга қўйилмаган, товарнинг истеъмолчи учун қизиқарли бўлган хусусиятлари бўрттириб кўрсатилган. Янги товарнинг рекламаси муваффақиятсиз чиқиши, бозорда керакли хусусиятлари кўрсатила олинмагандан ташқари, товар нархининг баландлиги ҳам ушбу товарни харидоргир қилмаслиги мумкин.

Бундан ташқари, янги турдаги товарни ишлаб чиқаришда мўлжаллангандан ортиқроқ сарф харажат бўлади. Бу эса ўз навбатида, агар товар бозорда талаб қилинмаса, кўриладиган зарар ҳам ортишини билдиради. Баъзан янги турдаги товар ишлаб чиқариш босқичлари жуда силлиқ кетаётганида, рақобатчи фирма ундан ҳам сифатлироқ товар ишлаб чиқариб, зарар келтириши мумкин. Шундай қилиб, фирма олдида танлаш учун икки йўл туради, бир томондан, янги турдаги товарларни ишлаб чиқариш ўта зарур, иккинчи томондан, янги товар имкониятининг муваффақияти қил устида туради. Бундай мураккаб ва оғир масалани ҳал этиш усулларида бири шуки, фирма янги турдаги товарларни ўйлаб топиш, амалга ошириш ишларини доимо, изчиллик билан, батартиб ўз мақсадига йўналтирилган ҳолда олиб бориши керак. Яъни фирма бозори чаққон товарларни ишлаб чиқариш билан баробар янги товарларни дунёга келтириш борасида изланишлар олиб бориши керак. Янги турдаги товарларни ишлаб чиқарувчи мутахассислар янгиликни жорий этишнинг ҳар бир босқичини пухта ўрганиб чиқишлари шарт. Бу жараённинг асосий босқичларини қуйидагича:

**Ҳояларни шакллантириш.** Янги турдаги товарларни ишлаб чиқариш аввало янгилик учун ҳояларни излаб топишдан бошланади. Изланишлар палапартиш эмас, тизимли, мунтазам олиб борилиши керак. Бундан ташқари, изланишлар фирма йўналишига мос равишда олиб борилиши керак. Акс ҳолда фирма ўнлаб ажойиб ҳояларни топиши мумкин, уларнинг кўпчилиги фирма фаолиятига мос келмаслиги туфайли қоғозларда қолиб кетади. Фирма раҳбарияти янги турдаги товар ишлаб чиқаришнинг аниқ стратегиясига эга бўлишлари лозим. Раҳбарият янги турдаги товар ишлаб чиқаришдан мақсади нима эканлигини аниқ ифодалаб бериши керак. Янги товар нақд пул тушиши ёки бозорда катта мавқега эга бўлиш учун ва яна бошқа мақсадлар қўйилган бўлиши мумкин. Бундан ташқари раҳбарият мавжуд товарларни такомиллаштириш орқали янги товар яратиш ёки оригинал товар ишлаб чиқариш борасида фирма имкониятларини тақсимлай билиши керак.

Янги турдаги товар ишлаб чиқариш борасидаги ҳояларни топиш борасида ажойиб манба бўлиб, истеъмолчилар хизмат қилади. Уларнинг талаб ва эҳтиёжларини ўрганиш мақсадида миждозларни анкетали сўроқ қилиш, келаётган хат, шикоятларни ўрганиш орқали ҳам аниқлаш мумкин. Янгилик бўлган ҳоялар манбаи, албатта олимлардир. Олимлар мавжуд товарни

мукаммаллаштириш, такоммиллашган вариантларини ишлаб чиқиш ёки оригинал товарларни ишлаб чиқариш учун зарур янги материалларни кашф этиш имкониятига, потенциалига эгадирлар. Бундан ташқари рақобатчи фирманинг харидор эътиборини жалб этган товарларнинг хусусиятларини ўрганиш ҳам керак. Янги товарлар яратиш борасида ғояларни савдо ходимлари, фирма дилерларидан олиш мумкин. Чунки улар харидорлар билан кунда мулоқотда бўлиб, уларнинг фикр-мулоҳазалари билан яхши таниш бўладилар. Ҳояларни яна турли университет лабораториялари, ишлаб чиқариш консультантлари, реклама агентлари, маркетинг фирмалари тадқиқотлари, шунингдек соҳага оид нашрлар ҳам бериши мумкин.

**Ҳояларни танлаш.** Аввалги босқич, яъни ғояларни шакллантириш босқичида иложи борича кўпроқ ғоялар жамланади. Кейинги ғояларни танлаш босқичида эса уларнинг миқдори камайтиради. Бу мақсад йўлида биринчи қадам ғояларни танлашдир. Танловнинг мақсади кераксиз ғояларни иложи борича вақтлроқ аниқлаб, улардан воз кечишдир. Кўпгина фирмаларда мутахассислар янги турдаги товар ғоясини стандарт бланкаларда баён этиб, янги товарлар бўйича комиссияга кўриш учун топширишлари керак. Бундай хужжатда товарнинг баёни, шу товар бозори, рақобатчилар ҳақида маълумот, бозорда айнан шу товарга бўлган эҳтиёж ҳажмининг тахминий ҳисоб-китоблари, товар нархи, шу товар яратиш учун кетадиган вақт ва сарф-харажатлар, шу маҳсулотни ишлаб чиқариш хужжати ва олинadиган фойда миқдори кўрсатилган бўлиши керак.

Ҳоя жуда ажойиб бўлган тақдирда ҳам, уни амалга ошириш фирма фаолиятига мос келиши, унинг йўналиши, мақсади ресурсларига хос бўлиши зарур, акс ҳолда ушбу ғоя фирма учун зарарга айланиши мумкин. Шунинг учун ҳам кўплаб фирмалар ғояларни баҳолаш ва танлашнинг махсус тизимларини ишлаб чиққанлар.

**Товар лойиҳасини яратиш ва уни текшириш.** Фараз қилайлик, автомобилсоз соатига 50 миль тезлик билан 100 миль зарядсиз ҳаракатлана оладиган электромобиль яратиш йўлини топди. Ишлаб чиқарувчининг ҳисоби бўйича электромобильнинг эксплуатация харажатлари оддий автомобиль харажатларидан икки мартаба арзон тушади. Бу фаразимиз товар ҳақидаги ғоядир. Аммо харидорлар товар ғоясини сотиб олмайдилар. Улар ҳаётий, реал товарни харид қиладилар. Бозорда иш кўрувчининг вазифаси ғояни товар лойиҳасига, лойиҳадан товарга, товардан капитал яратиши керак.

Юқоридаги фаразимизга қайтсак. Электромобиль ғоядан лойиҳага айлантирувчи омиллар куйидагилар:

1 - лойиҳа: Ўйланган электромобиль уй бекасининг харид учун дўконларга қатнаши учун восита бўладиган иккинчи оилавий машина сифатида фойдаланилади. Шунинг учун ҳам машина харид қилинган товарларни ўзида сиғдира оладиган, болаларни сайр қилдиришга қулай, аёллар ўтиришга мослаштирилган, мини машина бўлиши керак.

2 - лойиҳа: Ўйланган электромобиль ўрта ҳажмли бўлиб, ўртача нархда бўлиб, оиланинг умумий транспорт воситаси хизматини ўташи мумкин.

3 - лойиха: Ўйланган электромобиль кичик ҳажмли, лекин ёшларга мўлжалланганли сабабли спорт русумида бўлиши керак.

4 - лойиха: Ўйланган электромобиль ҳар томонни ўйлаб харид қиладиган истеъмолчига мўлжалланган. Машина мини бўлиб, нархи ўртача, ёнилғини жуда оз сарфлайди ва атроф муҳитни ифлослантириш даражаси ўта паст.

Товар лойиҳасини текшириш натижасида фирма истеъмолчиларнинг маълум гуруҳи учун ушбу товар мос келиш келмаслигини аниқлайди.

Биринчи лойиҳанинг текшириш натижалари:

- тўрт кишига мўлжалланган, иқтисодий тежамкор мини электромобиль. Турли сайрлар, меҳмондорчиликларга бориш, харид учун дўконларга бориш учун ўта қулай. Эксплуатация қилиш бензинда юривчи автомобилдан икки марта арзонга тушади. Соатига 50 миль тезликда ва бир зарядланганда 100 миль юра олади. Нархи 6000 доллар.

Истеъмолчидан ушбу лойиҳага ўз фикр-мулоҳазаларини билдириш илтимос қилинади ва қуйидаги саволлар берилади:

I. Электромобиль ҳақидаги лойиҳа сиз учун тушунарлими?

II. Сизнинг фикрингизча бошқа транспорт воситаларидан нисбатан электромобилнинг қандай ижобий томонлари бор?

III. Сизнинг фикрингизча, электромобиль ҳақидаги маълумотлар ишонарлими?

IV. Электромобиль сизнинг зарурий эҳтиёжингизни қондира оладими?

V. Сизнингча, электромобилнинг қандай хусусиятларини янада такомиллаштириш керак?

VI. Ҳарид қилиш ҳақидаги қарорни ким қабул қилади? Электромобилдан ким фойдаланилади?

VII. Сизнингча электромобилнинг нархи қандай бўлиши керак?

VIII. Электромобилни автомобилдан афзал биласизми?

IX. Қайси мақсадларда афзалроқ?

X. Электромобилни харид қилармидингиз?

а) Ҳа, албатта.

б) Балки, бўлиши мумкин.

в) Балки, йўқ.

г) Йўқ.

Истеъмолчиларнинг жавобини таҳлил этиш фирмага қайси лойиҳа кўпроқ эътибор қозонганини аниқлаш имконини беради. Масалан, охирги харид қилиш тўғрисидаги саволга 10 фоиз истеъмолчи «ҳа, албатта» деб, яна 5 фоиз эса «бўлиши мумкин» деб жавоб беришган. Фирма бу рақамларни товар мўлжалланган истеъмолчилар гуруҳи сони билан таққослаб, савдонинг умумий ҳажмини ҳисоблайди.

Лекин бу шароитда ҳисоб-китоблар ўта тахминий бўлади, чунки кишилар ҳар доим ҳам ўзлари билдирган истакни амалга оширавермайдилар.

**Маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш.** Фараз қилайлик, сўров натижаларига кўра, биринчи лойиҳа яхши баҳоланди. Энди конкрет электромобиль билан бозорга чиқиш маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш керак. Маркетинг стратегиясининг баёни уч қисмдан иборат бўлади.

Биринчи қисмда товар сотилиши мўлжалланган бозор ҳажми, бозор структураси, бозор характеристикаси, шунингдек, янги товарнинг савдо ҳажми, унинг бозордаги улуши, бир неча йилга мўлжалланган фойданинг миқдори кўрсатилган бўлади. Бу қуйидагича кўринишга эга бўлади.

Янги товар сотилиши мўлжалланган бозор контингентини харид учун, дўстлариникига меҳмонга бориш учун оилада иккинчи автомобилга муҳтож бўлган уй бекалари ташкил этади. Шунинг учун ҳам янги товар, яъни электромобиль бошқа автомобилларга нисбатан нархи ҳам, эксплуатацияси ҳам иқтисодий арзон, ҳаракатланиш борасида ўта қулай транспорт воситаси сифатида тақдим этилиши керак. Фирма зарарнинг 3 млн. долларлик зарар суммасини сақлаган ҳолда биринчи йили 500 минг электромобиль сотишни мўлжал қилиб қўяди. Иккинчи йили аса 700 минг электромобиль сотиш ҳамда режадаги 5 млн. доллар фойда кўришни мўлжал қилади.

Иккинчи қисмда янги товарнинг мўлжалдаги нархи, биринчи йили маркетинг учун кетадиган сарф-харажатлар сметаси берилади.

Электромобиль уч хил рангда, алоҳида буюртма асосида ҳаво тозалагич мосламаси ўрнатилган ҳолда таклиф этилади. Унинг чакана нархи 6 минг доллар бўлиб, дилерларга 15 фоиз арзонлаштирилади. Бир ой ичида 10 тадан ортиқ электромобиль сотган дилерга ҳар бир сотилган машина учун яна қўшимча 5 фоиз арзон нарх белгиланади. Реклама учун ажратилган 6 млн. доллар умум-миллий ва маҳаллий ҳудуд учун тенг тақсимланади. Рекламада электромобилнинг иқтисодий арзонлиги ва ҳаракатланиши ўта қулайлигига алоҳида урғу бериш лозим. Электромобилларни ким сотиб олгани, харидорлар эҳтиёжини қай даражада қондириляётганини билиш учун маркетинг тадқиқотларини ўтказишга биринчи йили 100 минг доллар ажратиш мўлжалланади.

Учинчи қисмда янги товарнинг сотилиш ҳажми, фойда суммаси, маркетингнинг узоқ вақтга мўлжалланган стратегияси баён этилади. Натижада фирма «автомобилларнинг савдо бозорида 6 фоизни ишғол этиб, қўйилган сармоядан 15 фоиз фойда кўришни режалаштиради. Бу режани амалга ошириш учун товарнинг сифати юқори даражада бўлиши, вақт ўтиши билан техник изланишлар орқали сифатни янада яхшилаб бориш зарур. Рақобат мўтаъдил бўлса, иккинчи ва учинчи йили товарнинг нархи ошади. Реклама учун ажратилган маблағ ҳар йили 10 фоизга ошиб боради. Иккинчи йилдан бошлаб маркетинг тадқиқотлари учун маблағ 60 минг долларгача тушади.

**Товар ишлаб чиқариш ва сотиш имкониятларини таҳлил этиш.** Фирма раҳбарияти товар лойиҳаси ва маркетинг стратегиясини кўриб чиқиб, лойиҳанинг қай даражада самарадорлигини аниқлаши керак. Бунинг учун режадаги сотиш миқдори, кўриладиган фойда ва зарарнинг кўрсаткичларини таҳлил қилиш керак. Агар таҳлилнинг натижалари қониқарли бўлса, тўғридан-тўғри товарни лойиҳадан реал товарга айлантириш жараёни бошланади.

**Товар намунасини яратиш.** Агар товар лойиҳаси таҳлил босқичидан муваффақиятли ўтса, кейинги босқичда лойиҳа реал товарга айланади. Шу вақтгача товар қоғозда, расмларда, макетлардагина эди. Бу босқичда лойиҳадаги товарни ҳақиқатдан ҳам амалга ошириш мумкинми, йўқми, уни

рўёбга чиқариш техник, коммерция нуқтаи назаридан мақсадга мувофиқми, йўқми, деган саволга жавоб олинади.

Тадқиқотлар ва изланишлар бўлими товар лойиҳасини бир ёки бир неча вариантлари яратдилар. Бу вариантлар ушбу талабларга жавоб бериши керак:

I. Истеъмолчилар рекламада эълон қилинган барча хусусиятларни ўзида мужассам этган товар сифатида қабул қилишлари керак.

II. У хавфсиз бўлиб, мўтаъдил шароитларда ишончли ишлаши керак.

III. Унинг таннархи режалаштирилган сметадан ошиб кетмаслигини таъминлаш керак.

Лойиҳанинг муваффақиятли намунасини яратиш учун кунлар, ҳафталар, ойлар, ҳатто йиллар ўтиши мумкин. Яратилган намуна барча зарур хусусиятларни ўзида намоён этиши керак. Масалан, электромобиль истеъмолчида ўта пишиқ ишланган, пухта, хавфсиз машина сифатида тассурот қолдириши керак.

Намуналар тайёр бўлгандан кейин, улар синалади. Синовлар лаборатория, табиий шароитларда ўтказилади. Электромобиль енгил юриши, бурилишларда кўтарилиб кетмаслиги, шиналари чидамли бўлиши керак. Синов жараёнида истеъмолчидан электромобилни ҳайдаб кўриш таклиф этилади, фикр-мулоҳазалари сўралади.

**Бозор шароитида синов.** Электромобиль лаборатория синовларидан муваффақиятли ўтса, истеъмолчиларнинг ижобий фикрларини олса, фирма бозор шароитида синаш учун электромобилнинг кичик партиясини сотувга чиқаради. Бу босқичда товар ва ўтказилаётган маркетинг стратегияси бозор шароитларида синалади, бунда харидор ва дилерларнинг талаблари, истаклари ўрганилади. Шу орқали бозорда ушбу товарга бўлган эҳтиёж ҳажми аниқланади. Товарнинг турига қараб бозор шароитидаги синовлар ҳам турлича бўлади.

**Тижорат мақсадида кенг миқёсда ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш.** Бозор шароитидаги синовлар натижасида олинган маълумотлар фирма раҳбариятига шу турдаги товарни ишлаб чиқариш ёки чиқармаслик тўғрисидаги қарорни қабул қилишга ёрдам беради. Агар фирма янги турдаги товарни коммерция мақсадида ишлаб чиқаришга киришса, у ҳолда катта сарф харажатлар қилишга тўғри келади. Бутун бошли ишлаб чиқариш комплексини қуриш ёки арендага олиш керак бўлади. Бундан ташқари, фирма биринчи йилнинг ўзидаёқ реклама учун 10 млн.дан 50 млн. гача долларлик маблағ сарфлашига тўғри келиши мумкин.

Фирма янги турдаги товар билан бозорга қачон, қаерга чиқиши, товарни кимга ва қандай таклиф этиши керак деган саволларга жавоб топиши керак бўлади.

**ҚАЧОН.** Биринчи навбатда товар бозорга ўз вақтида чиқишини таъминлаш керак. Агар электромобиль фирманинг бошқа моделларини сотишга ҳалақит қилса, унда янги товарни чиқаришни тўхтатиб туриш керак. Агар электромобилни янада такомиллаштириш имкони бўлса, унда фирма учун товарни келгуси йили такдим этиш дурустроқ бўлади. Бундан ташқари иқтисодий турғунликлар вақтида ҳам янги товар билан бозорга чиқиш мақбул



эмас.

ҚАЕРГА. Фирма товарни фақат бир регион, бир неча регион, умуммиллий ёки халқаро миқёсда ишлаб чиқаришини ҳал қилиши керак. Ҳамма фирмалар ҳам янги товарлар билан бирданига умуммиллий бозорга чиқиш имкониятларига эга эмаслар. Одатда улар бозорни аста-секинлик билан ишғол этувчи график ўрнатадилар. Хусусан, катта бўлмаган фирмалар ўзига маъқул бир шаҳарни танлаб, янги товар тақдимотини ўтказадилар. Шу тариқа бирин-кетин бошқа шаҳарлар, бозорлар ўзлаштирилади. Йирик фирмалар янги товарни, аввало, бир регионда, кейин бошқа регион учун чиқаради. Умуммиллий тармоқларга эга бўлган фирмалар, масалан автомобилсозлик корпорациялари, баъзан янги моделларини бир йўла умуммиллий миқёсда ишлаб чиқарадилар.

КИМГА. Фирма ўзлаштирилиб борилаётган бозорларнинг ўзи кўпроқ манфаатдор бўлган томонларини изчиллик билан ривожлантириши керак. Фирма янги товарни бозор шароитида синаш жараёнида бозор сегментини аниқлаб олган бўлиши керак. Бозорнинг биринчи даражали сегменти қуйидаги тўрт характеристикага эга бўлиши энг маъқул ҳисобланади:

1. Турли тоифалардан ташкил топиши;
2. Бу тоифадагилар фаол истеъмолчи бўлиши керак;
3. Улар жамоатчилик фикрини билдиришда илғор бўлиб, янги товар ҳақида ижобий баҳо беришлари керак;
4. Уларни кам харажат билан оғдириб олиш мумкин бўлиши керак.

ҚАНДАЙ. Фирма янги товарни изчиллик билан бозорга олиб чиқиши режасини тузиши керак. Масалан, турли тадбирлар учун смета тузилиши керак. Масалан, электромобилни кенг миқёсда бозорга олиб чиқишдан олдин машина кўргазма залларига қўйилади ва катта тарғибот ишлари олиб борилади. Кўргазма залига иложи борича кўпроқ кишиларни жалб этиш мақсадида турли сувинерларни тақдим этилишини ташкил этиш мумкин.

Фирма ҳар бир янги турдаги товар учун, ҳар бир янги бозор, регион учун алоҳида маркетинг режасини тузиши керак.

Турли ташкилот ва муассасалар янги турдаги товар ва хизматларни ташкил этиш заруриятини борган сари кўпроқ тушунмоқдалар. Ҳозирги кунда мавжуд товарларнинг умри қисқармоқда, уларнинг ўрнини янги турдаги маҳсулотлар билан тўлдириш эҳтиёжи туғилмоқда.

Аммо янги товар муваффақиятсизликка учраши мумкин. Янгилик билан боғлиқ таваккалчилик хавфи бўлса-да, шу баробарида катта фойда келтириш ҳам мумкин.

Янгиликлар яратиш борасида муваффақиятга эришнинг асоси: янги товарлар ғоясини шакллантириш, жиддий тадқиқотлар ўтказиш, янги товарни рўёбга чиқариш босқичларида тўғри қарорлар қабул қилиш кабиларга боғлиқ.

Янги товарни яратиш жараёни саккиз босқичдан иборат, ҳар бир босқичнинг вазифаси шуки, фирма мақсадига мувофиқ бўлмаган ғояларни ўз вақтида тарк этиш.

Шундай қилиб хулоса шуки, ҳозирги бозор иқтисодиётига ўтиш жараёнида рақобат борган сари кучайиб бормоқда. Ушбу шароитда, яъни

рақобатчиларни енгиш, фойда олиш учун доимо янги турдаги товарлар ишлаб чиқиш орқалигина истеъмолчиларнинг талабларини қондириш мумкин. Шунинг учун ҳам, маркетингнинг энг муҳим масалаларидан бири янги турдаги товар ишлаб чиқиш стратегияси пухта ўрганиш, изчиллик билан амалга оширишни тақозо этади.

### **Таянч иборалар**

- Мақсадли сегмент
- Сегментация
- Жўғрофий сегментлаш
- Демографик сегментлаш
- Психографик сегментлаш
- Дефференциацияланган маркетинг
- Марказлашган маркетинг
- Оммавий маркетинг
- Дефференциацияланмаган маркетинг
- Товари бозорда кўрсатиш
- Бозорни сегментларга ажратиш
- Товар стратегияси

#### **Ўз-ўзини текшириш учун саволлар:**

1. Сотувчилар бозорга яқинлашганда қандай уч босқични ўтайдилар?
2. Қандай демографик кўрсаткичлардан бозорни сегментларга ажратишда фойдаланадилар?
3. Товари бозорга киритишда қандай янги йўллари тавсия этишимиз мумкин?
4. Географик хусусияти бўйича сегментлашнинг моҳияти нимада?
5. Янги турдаги маҳсулот ишлаб чиқаришнинг қандай усуллари бор?
6. Товар яратишнинг қандай босқичларини биласиз?
7. Маркетинг стратегияси деганда нимани тушунасиш?
8. Тижорат мақсадида ишлаб чиқаришнинг моҳияти нимада?

## 16-мавзу: Нарх белгилаш соҳасида маркетинг

### 16.1. Бозордаги талаб ва таклиф имкониятларининг таҳлили

Нарх билан истеъмолчилар хариди ўртасида чамбарчас алоқадорлик мавжудки, уни иқтисодий тамойиллар - талаб қонуни, талабнинг нарх равонлиги, бозор сегментацияси билан изоҳлаш мумкин. Талаб қонуни истеъмолчилар одатда қиммат нархларга қараганда арзон нархларда кўпроқ товарлар сотиб олишини ифодалайди. Аммо ҳар қандай товар ҳам «нарх- товар» алоқадорлигига тўғри келавермайди. Айрим маҳсулотларга талаб шундайки, муайян шароитларда юқоририқ нархларда кўпроқ товар обороти ҳажмини таъминлайди. Бундай товарлар бозорнинг айрим сегментларига мўлжалланган - булар қимматбаҳо автомобиллар, яхталар, зеб-зийнат буюмлари, мўйна ва бошқалар. Бундай ўзаро алоқадорлик кўринишига эришиш учун маҳсулотнинг ҳаддан ташқари қиммат бўлиши шарт эмас, масалан, «Пилсберри» фирмаси бозорда куруқ печенъенинг икки навини таклиф этди. Иккала печенъе аслида бир хил, аммо улар ўраб жойланиши, номи ва нархи билан ўзаро фарқ қилади.

Бозорда бир томондан товарлар ва хизматларни ишлаб чиқарувчилар, иккинчи томондан бу товарларни истеъмол қилувчилар ҳаракат қилади. Истеъмолчиларнинг бозордаги ҳаракати талаб шаклида намоён бўлади. Талаб-бу энг аввало бирон бир товар ёки хизматларга бўлган эҳтиёжнинг бозорда намоён бўлишидир. Талабнинг асоси эҳтиёж бўлар экан, эҳтиёж бўлиб, талаб бўлмаслиги ҳам мумкин. Талаб реал (амалий) бўлиши учун товарни сотиб олишга етарли пул бўлмоғи керак, ҳақи тўланмайдиган эҳтиёжни бозор ҳисобга олмайди. Демак, талаб-бу шунчаки эҳтиёж эмас, балки тўловга қобил, пул билан таъминланган эҳтиёждир. Масалан, кимнингдир пальто сотиб олиш хоҳиши бўлсаю, бироқ бу хоҳиши харид қилиш қобилияти билан мустаҳкамланмаса, яъни зарур миқдорда пули бўлмаса, хоҳиши рўёбга чиқмайди, унинг пальтога бўлган эҳтиёжи бозорда юзага чиқмайди, яъни талабни ташкил этмайди.

Айрим харидор ёки истеъмолчилар гуруҳи қандайдир харид қилиб олишни хоҳлаётган тайинли товар ҳажми талаб қилинган товар миқдори дейилади. Истеъмолчилар сотиб олишни хоҳлаётган товарлар ҳажми билан харидорлар томонидан реал сотиб олинган товарлар миқдорини фарқлаш керак, чунки улар мос тушмаслиги ҳам мумкин. Кўп ҳолатларда харидорлар реал харид қилиб олиши мумкин бўлганига қараганда, баъзи бир товарларни катта миқдорда хоҳлайдилар, бу хоҳиш эса уларнинг шу товарларни сотиб олиш учун зарур пулга эга эканлигини, яъни уларнинг хоҳиши хаёл бўлмасдан амалий бўлишини кўрсатади.

Талаб қилинган товарлар миқдорини бир қанча омиллар бегилайди: товар ёки хизматлар нархи, харидорларнинг диди, таъби; истеъмолчилар даромади; ўринбосар товар ва хизматларнинг нархи; мавжуд товар ва хизматларни харид қилиб олувчиларнинг умумий сони; инфляция эҳтимоли ёки тахмини.

Юқорида кўрсатилган омиллар таъсирида талабнинг ўзгариб туриши содир бўлади. Бу ўзгаришда асосий масала, туб негиз талаб ва товар нархининг ўзаро боғлиқлиги ҳисобланади.

Маркетинг стратегиясини амалга оширишда маҳсулот нархининг шаклланиши, янги маҳсулотга нарх жорий этиш ёки маҳсулот нархини ўзгартириш жиҳатларидан тавсифлайдиган соҳалардан бири нарх маркетингидир. Бошқаришнинг бозор концепцияси доирасида нарх белгилаш фирма фаолиятининг мустақил йўналишини ташкил этмайди, балки умуман маркетинг стратегиясига бўйсунди.

Нарх «маркетинг – макс»нинг ажралмас қисми ҳисобланади ва маҳсулот тури, маҳсулот тавсифи, савдо усули ва шакллари сервис каби унинг асосий қисмларига жамлама мазмун беради. Шу сабабли маҳсулотни режалаштириш, тақсимлаш, сотиш ва унинг ҳаракати билан боғлиқ ҳолда нарх ҳақида бир тўхтамга келинади.

Нарх маркетинги ўтказишда нархга таъсир кўрсатадиган хилма-хил омиллар эътиборга олинади. Қуйидагилар асосий ва энг кўп қўлланиладиган омиллар жумласига киради: харажатлар, талаб, рақиблар, нарх белгилашдан кўзланган мақсадлар, нархларни бошқаришда ҳукумат тадбирлари. Ишлаб чиқариш харажатларини шартли тарзда «нархнинг замини», талаб даражаси «нархнинг шифти» деб олинади. Рақобат нархлари даражаси муқобил нархлар қиёсланадиган асосни ташкил қилади. Жами омиллар биргаликда нарх белгилаш мақсадлари жиҳатидан ўрганилади. Бу мақсадлар: ҳар қандай маҳсулот сотиш, бозор ҳиссасини кўпайтириш, қисқа вақт ичида энг кўп фойда олиш, юқори фойда нормасини узоқ муддат давомида сақлаб қолиш, янги бозорларга чиқиш, талабни рағбатлантириш, чеклаш ва ҳоказолардан иборат бўлиши мумкин. Умуман олганда, нарх мақсадлари уч соҳага нисбатан қиёфа касб этади, яъни қўлланилади. Биринчиси - товар обороти ҳажмини аниқлаш, иккинчиси - максимал фойда олишни аниқлаш, учинчиси – рақобат соҳасидир.

Товар обороти ҳажмини аниқлаш мақсадларида нарх белгилаш фирманинг ҳолати ва вазифалари билан чамбарчас боғлиқ, кўпгина корхоналарнинг янада ўсиши ва кенгайиши, товар обороти ҳажмини кўпайтириш каби асосий мақсади нарх билан сабабий боғланишга эга. Афсуски, бизнинг иқтисодиётда нархларнинг ўсиши аксарият товар обороти ҳажмини ошириш муаммосини осонгина ҳал этадики, аммо бунда маҳсулот ассортиментини кенгайтириш, товар сифатини яхшилаш муаммолари четлаб ўтилади. Рақобат шароитида, аксинча, товар обороти ҳажмининг кўпайиши ўз-ўзидан, автоматик тарзда ўсадиган фойдани таъминлаб бермайди, балки ғоят мураккаб ва жуда кўп муаммолар вужудга келтирилади. Бундай шароитда корхона товар оборотининг мавжуд ҳажмини ва бозорда ўз ўрнини сақлаб туришни мўлжаллайди. Масалан, Американинг автомобиль саноатидаги энг йирик «Форд» корпорацияси ва «Крайслер» компанияси товар обороти ҳажмини оширишга ва бозор ҳиссасини кўпайтиришга интилади, «Женерал моторс» эса ўзининг бозор

ҳиссаси (автомобиль саноати умумий бозорининг 60%и) ни сақлаб қолишга интилади. Мабодо «Женерал Моторс»нинг бозор ҳиссаси янада ошадиган бўлса, ҳукумат компанияни етакчи компания тарзида баҳолаб, унинг бир ёки ундан кўп бўлимларини ўз товарини ташлама бериб (скидка билан) сотишга мажбур қилиши мумкин. Шу йўл билан унинг таъсири бир қадар сусайтирилади. Ниҳоят, айрим компанияларнинг нарх белгилашдаги мақсадлари маҳсулот сотиш ҳажмини кўпайтириш ёки сақлаб қолиш йўли билан шунчаки «жон сақлаш»га интилишини ифодалайди.

**Фойда олишдан кўзланадиган мақсадлар.** Ишлаб чиқариш ва уни ташкил этиш билан боғлиқ харажатларнинг муттасил ошиб бориши компанияларни ҳар қандай воситалар билан бўлса ҳам энг кўп фойдани қўлга киритиш йўлида нарх сиёсатидан фойдаланишга мажбур этади. Баъзан фирмалар истеъмолчилар талабига билвосита таъсир кўрсатиш йўли билан фойдани кўпайтиришга эришади. Масалан, айрим фотоаппаратлар деярли ўз таннархида сотилади, фойда эса истеъмолчига фотоплёнкани юқори нархларда сотиш натижасида қўлга киритилади. Бундай ҳолатни соқол олгич ва писка ҳамда бошқа ўзаро бир-бири билан боғлиқ товарлар савдосида ҳам кўп кузатиш мумкин.

Аксарият ҳолларда нарх мақсади «инвестицияланган капиталдан кутилган фойда» ҳисобланади, яъни фирма ўзи сарф этган сармоянинг фоиз қийматини олишга интилади. Бундай мақсад қўйилганда фирма операцияларининг тўла цикли учун зарур бўлган воситаларнинг ўртача ҳажмини ҳамда ўз капиталини фойдаланишда киритиладиган компенсация (қоплама)га тенглаштирилдиган қисмини хомаки аниқлайди. Бундай нарх белгилаш мақсадлари саноатда етакчи бўлган монополистик фирмаларга хосдир.

**Рақобат соҳасига боғлиқ мақсадлар.** Фирмалар ўз маҳсулотига нархни рақобатга бардош бериш мақсадларидан келиб чиққан ҳолда белгилайди. Бир қатор тармоқларда ҳамиша аниқ ифодаланган «нархлар етакчиси» бор, бошқа компаниялар ўз маҳсулотига нарх қўйишда шунчаки шу етакчи изидан боради. Айрим ҳолларда компания бозор ҳиссасини ошириш учун бозорга ғоят паст нархлар билан кириб келиши мумкин, ёки қиммат нархларни сақлаган ҳолда доимо моделларни яхшилаш билан шуғулланиши, янги хоссалар билан бойитиб, сифат кўрсаткичлари бўйича бозорда пешқадамликни қўлга киритиши мумкин. Нарх мақсадларини аниқлаш дастлабки нархни ҳисоблаш услубининг биринчи босқичи ҳисобланади. Бундан кейин ҳужжатларни баҳолаш, талабни аниқлаш, рақиб нархлари ва товарлар таҳлили, нарх белгилаш усуллари ва бошқа таркибий қисмлар аниқланади, уларнинг мажмуи нархни ва нарх маркетинги фаолиятини белгилайди.

Маълумки, харажатлар ишлаб чиқариш ҳажмининг кўпайиши ёки камайиши билан боғлиқ ҳолда ўзгармаслигига қараб доимий, ўзгарувчан турларга бўлинади. Доимий харажатлар ишлаб чиқарилган маҳсулотнинг ҳажмига қараб ўзгармайди. Бу харажатлар таркибига қурилма ва асбоб-ускуналар аморатизацияси, мулк солиғи, қўшимча харажатлар ва бошқа

чиқим турлари киради. Агар маҳсулот таннархида доимий харажатлар ҳиссаси юқори бўлса, фирма биринчи навбатда, доимий харажатларни қоплашга қаратилган нарх маркетингини амалга оширади, ишлаб чиқариш қувватларини тўла ишга солишни таъминлайдиган маҳсулот сотиш стратегиясини рўёбга чиқаради.

Ўзгарувчи харажатлар ишлаб чиқариш ҳажмига боғлиқ ҳолда ўзгариб боради, унга хом ашё, материаллар, иш ҳақи ва шу каби харажатлар бандлари киради. Шартли доимий харажатларга бошқариш билан боғлиқ айрим харажатлар, ёрдамчи материаллар олишга кетадиган чиқимлар ва бошқалар киради. Ўзгарувчан харажатлар ҳиссаси юқори бўлганда ишлаб чиқариш ва савдони кенгайтириш эмас, балки меҳнат унумдорлигини ўстириш ва маҳсулот бирлигига тўғри келадиган харажатларни камайтириш фойданинг ҳал қилувчи омилига айланади. Чет эл амалиётида харажатларни ҳисоблашда тўлиқ ва ўртача солиштирма харажатлар алоҳида-алоҳида ҳисобга олинади. Тўлиқ харажатлар жами, доимий ва ўзгарувчан харажатлар йиғиндисидан ташкил топади. Ўртача солиштирма харажатларнинг уч тури фарқланади: ўртача солиштирма, доимий харажатлар тўлиқ харажатларни ишлаб чиқариш ҳажмига бўлиш йўли билан топилади; ўртача солиштирма ўзгарувчан харажатлар тегишлича ўзгарувчан харажатларнинг ишлаб чиқариш ҳажмига нисбати билан, ўртача солиштирма тўлиқ харажатлар ўртача солиштирма доимий ва ўзгарувчан харажатларни кўпайтириш йўли билан топилади. Шунингдек, ишлаб чиқаришни чегараланаган (маржинал) харажатлар ҳам ҳисобланади, бу харажатлар ишлаб чиқариш ҳажми кўпайган (камайган) ҳолларда бир маҳсулот бирлигига тўлиқ харажатларнинг кўпайиши (ёки камайиши)ни ифода этади.

Шундай қилиб, фирма харажатлари таркиби, динамикаси, миқдори нарх учун минимал даражани ташкил этади, чунки бу харажатлардан пастроқ нарх ҳеч қандай фойда бермайди. Айрим фирмалар баъзи товарларни умумий харажатлардан арзонроқ нархларда ҳам сотади. Аммо одатда нарх маҳсулотга сарфланган харажатларни қоплаши зарур. Корхона нархни белгилар экан, бир қатор имконияти бор нархларга рўпара келади. Бу нархлар худди шундай яқин товарлар учун жоиздек туюлади. Улар нархни белгилашда харажатларнинг жами манзараси кўриб чиқиладиган, зарар кўрмасликни таъминлайдиган таҳлил усулидан фойдаланади. Бундай таҳлил нархларни белгилашда фойдали восита ҳисобланади, аммо тор ишлаб чиқаришга ихтисослашув жараёнида, ўзгарувчан харажатларни осон ҳисоблаш мумкин бўлган пайтларда уни қўллаш яхши натижа беради. Зарар кўрмасликни таҳлил этишда асосий эътибор маҳсулот сотиш ҳажми нуқтасига, тўлиқ даромад тўлиқ харажатларга тенг бўлган, яъни на фойда, на зарар бўлмаган нуқтага қаратилади. Зарар кўрмаслик нуқтасида маҳсулотнинг ўзгарувчан харажатларини тўлиқ доимий харажатлар билан бирга қоплаш учун етарли даражадаги маҳсулот миқдори сотилган бўлиши керак. Уни топиш учун тўлиқ доимий харажатларни маҳсулот сотиш нархини маҳсулот таннархидан ортиқ қисмига бўлиш ёки тўлиқ доимий харажатларни сотиш нархи билан маҳсулот бирлигига тўғри келадиган ўзгарувчан харажатлар ўртасидаги фарққа бўлиш талаб қилинади. Сотиш

ҳажми зарар кўрмаслик нуқтасидан кўп бўлганда ўзгарувчан харажатлардан ортиқ маблағнинг жами фойда ҳисобланади. Бундай ёндашув шартли белгиланган нарх ва жами харажатлар маълум бўлишини назарда тутлади. Фақат зарар кўрмаслик ҳажми аниқланганидан кейингина ишлаб чиқаришнинг зарурий ҳажмини таъминлаш имкониятлари тўғрисидаги масала ҳал этилади. Энг кўп фойда миқдорини таъминлайдиган нарх узил-кесил жамланади, яъни нарх ва ҳажм энг қулай ва эҳтимолга яқин бўлмоғи керак.

Бозорда икки нарх сегменти кўзга яққол ташланади: «нарх» харидори ва «сифат» харидори бор. Кўпгина истеъмолчилар сифатга нисбатан ишонч билдириб, ортиқча пул сарфлайдилар. Юқорироқ нархлар гўё уларга сифат кафолати бўлиб туюлади, бу айниқса нохуш оқибатларга олиб келиши мумкин бўлган маҳсулотлар харидида кўп кузатилади. Болалар овқатлари, парҳез маҳсулотлар, рўзғор ҳимояси товарларига нисбатан бу фикрни дадил дейиш мумкин.

Нарх раволиги истеъмолчиларнинг харид қилинадиган товарлар миқдори нуқтаи назаридан нарх ўзгаришларига ўта сезувчанлигини белгилайди, Амалда талаб раволиги уч кўринишда бўлиш мумкин:

1. Равон талаб - нархдаги қисман фоиз ўзгаришлари талаб миқдорида катта фоиз ўзгаришларига олиб келади.

2. Норовон талаб - нарх ўзгаришлари талаб ҳажмига қисман таъсир кўрсатади.

3. Якка (унитар) талаб - онда-сонда учрайдиган талаб бўлиб, нархлардаги фоиз ўзгаришлари сотиладиган миқдорда ҳам тенг фоиз ўзгаришларига олиб келади.

Бозор раво талаб вазиятида нархлардаги ўзгаришларга ўта сезгир бўлади. Масалан, автомобиллар, авиабилетлар, дам олишга борганда бошқа товар ва хизматлар кўпгина истеъмолчилар учун ўта раво талаб ҳисобланади, нархлар юқори бўлганда истеъмолчи уларни харид қилишни маълум муддатга кечиктиради, яъни орқага суради ёки шундай нарсаларни арзонроқ нархда харид қилади ёки аксинча нархлар арзонлашганда талаб кескин ортиб кетади, бу эса маҳсулот сотишдан келадиган умумий даромадни кўпайтиради.

Бозор норовон талаб вазиятида нархлардаги ўзгаришларга етарли даражада сезгирлик кўрсатмайди. Шундай қилиб, ҳақиқатда маҳсулотдан тўлиқ даромад нархларнинг қандай пасайишига қараб қисқариб боради. Норовон талаб туз, сут, ҳатто бензин каби маҳсулотларга кўпроқ хос, уларни истеъмолчилар харид қилишга катта эҳтиёж сезадилар, яъни шуниси ҳам борки, нархларнинг пасайиши ёки ортиши муайян ораликда талабга таъсир кўрсатмайди. Аммо уларнинг нархи ғоят ўсиб кетса, талаб ҳолати тубдан ўзгаради.

Бир товар маркасига содиқ қолиш ҳам норовон талабни туғдиради. Якка раволик вазияти сотувчилар кўп бўлган, уларнинг бир маҳсулоти ўрнини иккинчисининг маҳсулоти боса оладиган жойларда кўзга ташланади. Бундай вазиятда сотувчилардан биронтаси ҳам нархларга сезиларли даражада таъсир кўрсата олмайди. Кўпгина қишлоқ хўжалиги

маҳсулотларига талаб якка равонликни акс эттиради. Шундай қилиб, нархлар таклиф ва талабга мувофиқ кўтарилиб-пасайиб туради, маҳсулот ишлаб чиқарувчилар хоҳиши билан нарх белгиланмайди.

**Талаб даражасини аниқлаш.** Азалдан талаб даражаси нархларнинг энг юқори чегарасини кўрсатади, яъни бу чегарадан юқорида товар айирбошлаш умуман мумкин бўлмайди. Аммо истеъмолчилар маҳсулотни ҳаёлидаги ягона қатъий нархда излайди. Аксинча, улар қоида тариқасида зарурият ва истакни бир хил қилиб тенглаштирадилар, сўнгра нархларнинг бирон бир оралиғида ўз талабларини қондиришга интиладилар. Кишилар нарх уларга ғоят юқори ёки нарх ғоят паст туюладиган шароитларда ҳам харид қилмасликлари мумкин. Нархларнинг бу қуйи чегараси «сифат - нарх» ўзаро алоқадорлиги билан боғлиқ бўлиб, истеъмолчилар ғоят юқори бўлган нарх сифатни кўрсатади, деган ҳаёлга борадилар.

Шундай қилиб, бир хил якунга олиб келадиган талабни тадқиқ этиш «осмондаги» нархларни ва энг паст нархлар ғоясини аниқлашдан иборат. Маркетологнинг вазифаси ҳам бозор бегилайдиган нархлар доирасида мақбул нархни топиш ҳисобланади. Кўпгина фирмалар бозорлардаги турли нархларни тадқиқ этиш ва текшириш, ўринбосар товар нархи даражасини рақиблар нархини ўрганиш йўли билан статистик таҳлил усули, график эксперт баҳоловчи усулларидан фойдаланиб, талаб ўзгаришини ўлчашга интилади. Ҳар қандай ҳолда ҳам муайян маҳсулотга ҳақиқатдан ҳам мавжуд талаб даражасини аниқлаш ва нарх ўртасидаги нисбатликни ўлчашда катта қийинчиликларга дуч келинади, чунки талабга нарх билан боғлиқ бўлмаган рақобатнинг бошқа омиллари ҳам таъсир кўрсатиши мумкин. Масалан, реклама, янгича сотиш усуллари ёки қулай сервис ўзгармас нархларда ҳам талаб даражасини кўтаради. Шу сабабли бозор тури ва рақобат усулларига қараб, талаб ўзгаришларини аниқлашда турлича ёндашувлар мавжуд.

Рақобат нарх маркетинги асосли эканини кўрсатувчи муҳим барометр бўлиб хизмат қилади. Иқтисодчилар корхоналарнинг нарх сиёсати нарх белгилаш мақсади ва усулларига боғлиқ бўлган тўрт бозор турини таърифлайдилар. Соф рақобат бозори ўхшаш маҳсулотни сотувчиларнинг кўплиги билан ажралиб туради. Бозорда ўртача бозор нархлари шаклланган бўлиб, товар бундан паст ёки юқори сотилмайди. Бундай бозорда сотувчилар маркетинг стратегиясини ишлаб чиқишга кам эътибор берадилар, чунки маркетинг тадқиқотлари ўтказиш, нарх реклама сиёсатини ишлаб чиқиш ва бошқа тадбирлар рақобот курашида муҳим эмас.

Монополистик рақобат бозорида кўп сотувчилар ва товарларни ягона нархларда эмас, балки нархлар оралиғида сотиб оладиган харидорлар фаолият кўрсатади. Бу бозорда сифати, безатилиши, ўраб-жойланиши, хизмат кўсатиши билан фарқ қиладиган турли хил товарларнинг бой таклифи мавжуд. Олигополистик бозор бир-бирининг маркетинг стратегияси ва нарх маркетингига сезгирлик билан қарайдиган сотувчилар сонининг камлиги билан ажралиб туради. Нархни пасайтириш ёки



кўтариш олигополистга узок муддатли равнақ бермайди, чунки рақиблар жавоб ҳаракатларида янада самарадор моделларни ишлаб чиқиши ёки сотиш усулини такомиллиштириши мумкин. Янги даъвогарларга бозорга кириб олиш қийинлашади, негаки ҳар бир олигополист ўз мавқеини мустаҳкам сақлаб қолишга интилади.

Соф монополия шароитларида бозорда ягона сотувчи фаолият кўрсатади, рақобатнинг йўқлиги сотувчига нархда ўз амрини ўтказишга шароит яратади, ўз мақсад ва ниятларини кўзлаб, истеъмолчи талабини инобатга олмайди.

Шундай қилиб, нарх маркетинги имкониятлари ва муаммолари бозор ва рақобат турига қараб ўзгариб боради. Умуман, нархларни ўзгартириш йўли билан талабга таъсир кўрсатиш рақобатнинг нарх билан боғлиқ усуллари яратади. Маҳсулотга нарх қўйишга рақобат тазийқи муҳим таъсир кўрсатади. Корхоналар ўз рақиблари товарларининг нархи ва сифатини ўрганади, ўз маҳсулотларига ўхшаш маҳсулотларнинг қиёсий таҳлилини ўтказади, ҳар бир товар ҳақида харидор фикрини тадқиқ этади.

Олинган маълумотлар хусусий нарх белгилашда ўз товари учун рақиблар таклифига нисбатан андоза олинган таянч нуқта бўлиб хизмат қилади. Шундай қилиб, рақобатли нарх белгилаш истаклар қондирилишининг муқобил воситаси тарзида нархларни тенглаштиради.

## **16.2. Янги бозорларни, нархнинг эгилувчанлигини, маҳсулотнинг бозордаги тутган ўрнини бегилаш**

Товар сотиш - ҳар қандай дўконнинг асосий вазифасидир. Шу сабабли, товар сотиш асосий технология жараёни ҳисобланади. Бошқа хизматларнинг ҳаммаси ёрдамчи жараёнларга киради. Асосий технология жараёни, яъни товар сотиш қуйидаги таркибий қисмларни ўз ичига олади:

1. Товарни тавсия қилиш;
2. Харидорларга маслаҳат бериш;
3. Товарни унинг қўлига топшириш;
4. Ҳисоб-китоб қилиш.

Ёрдамчи технология жараёнининг қуйидаги таркибий қисмлари бор:

1. Товар қабул қилиш;
2. Товарни ташиб олиш ва сақлаш учун жойлаш;
3. Товарларни сотишга таёрлаш.

Ёрдамчи технология жараёни асосий жараённи оқилона ташкил қилиш учун шароит яратади. Шу сабабли ёрдамчи технология жараёнининг ҳажми ва мазмуни кўп жиҳатдан асосий жараёнга боғлиқдир.

Ёрдамчи технология жараёнининг асосий таркибий қисмлари дўконнинг умумий технология жараёнига узвий равишда тааллуқлидир. Ёрдамчи технология жараёни асосий жараёнга халақит бермаслиги, шунингдек, дўконлар ёрдамчи жараённинг энг зарур қисминигина бажаришлари зарур. Бунинг учун саноат корхоналари ва улгуржи базалар товарларни чакана савдо тармоғига сотиш учун тўлароқ даражада тайёр ҳолда етказиб беришга мажбурдирлар.

Дўконнинг технология жараёнини ташкил этишда қуйидаги талаблар ҳисобга олиниши зарур:

- a. Товарларнинг истеъмол қиймати тўла сақланиши;
- b. Танлаб олинган технология вариантынинг фан техника тараққиётига ҳозирги замон даражасига мос келиши;
- c. Технология жараёнини ташкил этиш учун қилинадиган сарфларнинг иқтисодий самарадорлиги;
- d. Жонли меҳнатни тежаш, ходимларнинг юксак меҳнат унумдорлигини таъминлаш ва оғир жисмоний меҳнатни тугатиш.

Товар сотилиши учун харидор тўлов қобилиятига эга бўлиши керак. Шунинг учун талаб «тўлов қобилиятли эҳтиёж» ҳам деб аталади.

Умуман индивидуал истеъмолчиларнинг ҳулқ-атворлари улар эҳтиёжларининг қандай кондирилишига, у ёки бу товарнинг қандай наф келтиришига боғлиқ. Наф деб маълум товар ёки хизматлар бирлиги истеъмол қилишдан келадиган қониқишга айтилади. Умумий ва меъёрий нафни фарқлаш керак. Умумий наф деб маълум товар ёки хизматлар бирлиги мажмуи тўпламини исмтеъмол қилишдан олинадиган қониқишга айтилади. Меъёрли наф эса мавжуд товар ёки хизматнинг қўшимча бирлигини харид қилиш натижасида умумий нафга ўсим бўлиб қўшилган нафни билдиради. Шундай қилиб бошқа товарларнинг истеъмоли ўзгармасдан қолган ҳолда бирон-бир

товарга эҳтиёж тўйиниб бориши билан бу неъматнинг кейинги бирлигини истеъмол қилишдан қониқиши пасаяди. Бу барча товарларга хос бўлиб, меъерий нафнинг пасайиб бориш қонуни деб қаралади. Меъерий нафнинг пасайиб бориши мавжуд неъматнинг навбатдаги бирлигини харид қилиб тасарруфидаги товарларни кўпайтирадиган харидор учун улар қадрининг пасайиши билан боғлиқ. Табиийки, ҳар бир истеъмолчи ўзига келадиган умумий нафликни оширишга интилади. Умумий нафликнинг орттириш тамойили қуйидагича:

Ҳар бир истеъмолчи товарлар тўпламини харид қилишда даромадини шундай тақсимлаши керакки, у ёки бу товарга сарфланган охирги пул бирлигидан оладиган наф бир хил бўлсин.

Маҳсулот нархининг пасайиши истеъмолчи пул даромадининг реал харид қобилиятини оширади. Шу туфайли мавжуд маҳсулотни олдингига қараганда кўпроқ харид қила олади. Юқори нархлар шароитида қиммат товар паст нархдаги, аммо ўхшаш бўлган товарни сотиб олишга рағбат пайдо бўлади. Истеъмолчиларда қиммат маҳсулот ўрнини арзон товарлар билан алмаштиришга мойиллик бор. Паст нарх шароитида истеъмолчида юқори нарх шароитига нисбатан кўпроқ маҳсулот сотиб олиш ҳоҳиши бўлади. Демак товар нархи ошиши билан айрим харидорлар сотиб олишни умуман тўхтатади ва ўринбосар товарларни истеъмол қилишга ўтади, харидорларнинг бир қисми эса истеъмолини қисқартиради. Буларнинг барчаси талабнинг пасайишига олиб келади.

Ҳар бир истеъмочининг шахсий талаби ўзига хос ўзгаради, улар шакл жиҳатидан бир-бирини такрорламайди. Жами бозор талаби ёки муайян бозордаги умумий талаб эса барча истеъмолчилар талабининг йиғиндисидир.

Товарни сотиб олишда инсонлар маълум эҳтиёжларни қондиришни назарда тутадилар. Шу сабабли, товарнинг сифат кўрсаткичлари тўғрисидаги ахборот зарур.

Бўлажак истеъмолчи қуйидаги ахборотларни олиши шарт:

1. Товарнинг борлиги ва сотилиш жойи;
2. Қайси эҳтиёжларни қондиришга қаратилганлиги;
3. Истеъмол қийматининг асосий кўрсаткичлари;
4. Харидорларни қониқтирмай қолган ҳолда уларнинг ҳимоя қилиш кафолатлари.

Бўлғуси харидорларга ахборот етказиш усуллари:

1. Рекламалар;
2. Кўргазмалар ўтказиш;
3. Йиғилишлар, анжуманлар ва фильмлар орқали.

Ахборотларга эга бўлмаган харидорларга мурожат қилиш уларнинг талабини уйғотади ва товарни сотиб олишга ундайди.

Маркетинг концепцияси бозор муносабатлари тизимида учта асосий элементни ўз ичига олади:

1. Ишлаб чиқариш ва савдо;
2. Бозор субъектлари ўртасидаги алоқалар;

### 3. Товарларни тақсимлаш каналлари.

Тақсимлаш каналлари товарларнинг уларни ишлаб чиқарувчидан истеъмолчи томонига ўтиб борадиган йўлдир. У бозор жараёни қатнашчиларининг маълум технология ва маълум шаклдаги жами алоқаларини ҳам ўз ичига олади.

Товарларни ўтказиш ва сотиш жараёнининг муҳимлиги ва хусусиятларини, унинг маълум доирага қаратилганлигини ҳисобга олиб маркетинг дастурларини ҳамisha товарларни ўтказиш, сотишни ташкил этишнинг бир неча муқобил моделлари бўлади. Маҳсулотнинг хусусиятларига қараб товарлар ҳаракатининг, товарларни тақсимлаш каналининг энг қулай варианты танлаб олинади. Бу вариантлар қуйидагилар бўлиши мумкин:

1. Ишлаб чиқарувчидан оралиқ истеъмолчи томонига;
2. Ишлаб чиқарувчидан охириги истеъмолчи томонга;
3. Ишлаб чиқарувчидан улгуржи савдо орқали истеъмолчи томонга;
4. Ишлаб чиқарувчидан улгуржи ва чакана савдо орқали истеъмолчига;
5. Ишлаб чиқарувчидан воситачилар (брокерлар, коммиссионерлар, диллерлар) орқали чакана савдо ва истеъмолчи томонига.

Бозорларнинг тақсимланиш занжири ҳар хил:

Иккита ва ундан кўпроқ воситаларни ўз ичига олиши мумкин. Лекин кўп миқдор тақсимлаш даражалари бўлган каналлар камроқ учрайди. Тақсимлаш каналининг даражалари нечоғли кўп бўлса, уни назорат қилиш имкониятлари шунча кам бўлади. Бундан ташқари бу нарса қўшимча сарф-харажатларга ҳам олиб келади.

Лекин товарларни ўтказиш, сотиш каналлари биргина сарф-харажатларнинг ўзига қараб танлаб олинмайди. Биринчидан, тақсимлаш каналларининг ҳар қайсисидаги хизматлардан олинadиган қўшимча даромадлар билан сарф-харажатлар ўрнини тўлдириш мумкин. Иккинчидан, товарларни ўтказиш, сотиш ишлари товар ҳаракати жараёнини тезлаштирадиган ва бозор сиғимини кенгайтиришга, қўшимча талаб юзага келишига қулай шароитлар яратадиган бўлса, корхоналар бу ишга онгли равишда қўшимча ҳаракат қилишади.

Товарларни ўтказиш, сотиш технологиясига энг замонавий ва такомиллаштирилган воситалардан фойдаланилади. Фан техника тараққиётини бу соҳага жорий этишнинг фақат асосий йўналишлари қуйидагилар:

1. Тиклаш каналларининг ҳар бирига келиб тушган, унда сотилган ва захира бўлиб турган товарлар тўғрисидаги ахборотларни йиғиш ва ишлаб чиқаришни компьютерлаш;
2. Товарларнинг ҳаракатланиш жараёнини бошқариш;
3. Ишларини замонавий ҳисоблаш техникаси ва оргтехникаси асосида диспетчерлаш;
4. Ишлаб чиқарилган товарларни сақлаш учун турли корхоналар тармоғини жумладан, тез бузиладиган товарлар учун ишлаб

чиқарувчилардан то истеъмолчиларга ўтиб борадиган йўлнинг бошидан охиригача ягона совитиш технологиясини яратиш;

5. Товарларни сотишга тайёрлаш ишларини - қадоқлаш ва ўраш, товар ишлаб чиқарувчилардан улгуржи ва чакана каналларида товарларни тақсимлашда, ташишда контейнерлардан, шунингдек, сақлаб қўйиш ва реализация қилиш учун керакли асбоб ускуналардан кенг фойдаланиш ва х.к.

Айрим олинган бир товарнинг ўзига истеъмолчиларнинг турли гуруҳи талаби ўзгарувчан ва ўзгармас бўлиши мумкин. Лекин шундай товарлар борки, уларга бўлган талаб ҳамиша ва аҳолининг барча гуруҳлари учун амалда ўзгарувчан эмасдир. Биринчи галда ҳаёт учун бирламчи бўлган, хусусан, озиқ-овқат товарлари ана шу хил товарлар гуруҳига киради. Айтайлик нон нархининг ошиши уни камроқ сотиб олишга келтирмайди, чунки у ҳаёт учун ғоят зарур озуқа. Одамлар нон истеъмол қилишни камайтирмаслик учун бошқа товарларни сотиб олишни қисқартирадилар.

Талабнинг ўзгарувчанлиги фақат товар нархигагина эмас, балки бошқа бир қатор омилларга ҳам боғлиқ:

1. Харидор диди. Мавжуд товар тури учун истеъмолчилар дидидаги ижобий ўзгариш ёки афзал кўриш шу товарга бўлган талабнинг ортишига сабаб бўлади.

2. Харидор даромади. Даромад ошса, кўпгина товарларга талаб ортади, унинг ўсишига қараб истеъмолчилар нархи қиммат бўлсада, кўпроқ сифатлироқ товарларни харид қиладилар. Даромаднинг ўзгариши билан талаб тўғри мутаносибликда ўзгарадиган товарлар олий тоифали товарлар ёки нормал товарлар бўлади. Кўп товарлар нормал товарлар қаторига кирса-да, бироқ бир неча истиснолар мавжуд. Қачонки даромад маълум даражада ошса, истеъмолчилар камроқ нон ёки картошка истеъмол қилишлари мумкин, чунки ошган даромад уларга юқори оқсилли маҳсулотларни сотиб олиш имконини беради. Даромад камайганда талаб ортадиган товарлар паст тоифадаги товарлар дейилади.

Талаб ўзгаришига даромад самараси ҳам таъсир этади. Агар товар нархи пасайса, унда шу маҳсулотни харид қилувчининг реал даромади ёки харид қобилияти ортади. Реал даромаднинг ортиши сотиб олинган товарлар миқдорининг ўсишида кўринади.

Шубҳасиз, даромад талабга таъсир этади, чунки у харид қилиш қобилиятини оширади. Бу боғлиқликни даромадга яраша талаб ўзгарувчанлиги (ДТб) кўрсаткичи ёрдамида аниқлаш мумкин. Бу кўрсаткич қуйидаги формула билан ҳисобланади:

$$ДТб = \frac{\Delta T}{T} \div \frac{\Delta D}{D}$$

бунда, Д - истеъмолчиларнинг дастлабки даромди; ΔД - даромаднинг ўзгариши; ДТб бирдан ортиқ ҳам, кам ҳам бўлиши мумкин, чунки даромад

ўзгаради. Даромад билан талаб бир йўналишда ўзгариб борса, унда  $ДТБ > 1$ , агар қарама-қарши йўналишда ўзгарса, унда  $ДТБ < 1$ . Даромаднинг ўзгариши талаб ўзгаришига асло таъсир қилмаслига ҳам мумкин. Унда даромадга яраша талабнинг ўзгарувчанлиги бирга тенг бўлади.  $ДТБ$  ҳажмининг мутлақ миқдори бирдан кам, унга тенг ёки кўп бўлиши мумкин. Унда даромадга яраша талабнинг ўзгарувчанлиги бирга тенг бўлади. Шунга боғлиқ холда талаб тегишли равишда ўзгармас (бирга тенг) ёки ўзгарувчан бўлади.

3. Ўринбосар ҳамда бир-бирига боғлиқ товарлар нархи. Талабнинг ўзгаришига ўринбосар товарларнинг бўлиши ёки бўлмаслиги муҳим таъсир кўрсатади. Агар товарнинг ўринбосарлари кўп бўлса, нарх бўйича унга бўлган талаб ўзгарувчан ва аксинча, керакли ўринбосар товарларга эга бўлмаса, нарх бўйича талаб ўзгарувчан бўлади. Агар ўринбосар товарларнинг нархи ошса, унда шу товарнинг ўзига бўлган талаб ортади. Масалан, сариёғ ва маргарин бир-бирининг ўрнини босадиган товарлар ҳисобланади. Сариёғнинг нархи ошса, истеъмолчилар уни кам миқдорда харид қилишади ва бу ўз навбатида маргаринга бўлган талабнинг ортишини келтириб чиқаради. Аксинча, сариёғ нархи тушса, истеъмолчилар уни кўплаб харид қилишади. Бу эса маргаринга бўлган талабнинг қисқаришини келтириб чиқаради. Иккита маҳсулот бир-бирининг ўрнини босса, улардан бирининг нархи билан бошқасига талаб ўртасида тўғри алоқадорлик мавжуд.

Маҳсулотларнинг шундай йиғиндилари борки, улар бир-бирини тўлдирувчи ҳисобланиб, «қадами» бир юради. Уларга талаб бир вақтда қўйилади, яъни улар боғланган талабга эга. Айтайлик, агар бензиннинг нархи паст бўлса, автомашинада кўп юрилади, кўп йўл ўз навбатида мотор мойига бўлган талабни оширади. Аксинча, бензин нархининг ошиши мотор мойига бўлган талабни камайтиради.

Демак, бензин ва мотор мойига бўлган талаб бир-бирига боғлиқ, улар бир-бирини тўлдирувчи товарлардир. Иккита товар бир-бирини тўлдирувчи ҳисобланса, улардан бирининг нархи билан иккинчисига талаб ўртасида тескари алоқадорлик мавжуд.

4. Харидорлар сони. Бозорда харидорлар сонининг кўпайиши талаб ортишига олиб келади. Улар қанчалик кўп бўлса, талаб шунчалик юқори бўлади.

5. Кутиладиган ўзгаришлар. ҳозиргисига нисбатан товарларнинг келгуси нархи, товарларнинг нақд бўлиши ва бўлғуси даромад истеъмолчилар талабини ўзгартиради. Нархнинг ошиш эҳтимоли истеъмолчиларни ҳозирнинг ўзида товарларни сотиб олишга ундайди. Агар нархлар ошади деган тахминлар бўлса, унда харидорлар даромадларини келажакда йўқотмаслик учун талабни кўпайтирадilar, улар товарларни кўпроқ сотиб оладилар, жорий харажатларни қисқартирмай уларни оширишга мойил бўладилар. Аксинча нарх тушиши ва даромаднинг камайиш эҳтимоли товарларга жорий талабни пасайишига олиб келади.

Талабга минтақавий, миллий, байналминал омиллар ҳам таъсир этади. Минтақавий омилга - иқлим шароити, ишлаб чиқаришнинг тузилиши, маҳаллий урф-одатлар;

миллий омилга - мамлакат доирасида эҳтиёжнинг юксалиш даражаси, умуман истеъмол даражаси, миллий, диний анъаналар ва кўникмалар;

байналминал омилга - бирон мамлакатдаги янги товар истеъмолининг бошқа мамлакатлар аҳолисига етиб бориб, уларнинг талабига таъсир кўрсатиши, халқаро товар рекламаси ва ахборотларнинг мавжудлиги ва бошқалар киради. Натижада бир мамлакатда яратилган товарларга талаб, шу товар йўқ, яъни ишлаб чиқарилмайдиган мамлакатда ҳам талаб уйғотади.

Товарларга ва хизматларга талаб ўзининг характери ва ҳаракати жиҳатидан ўсаётган, барқарор қондирилган, қондирилиши кечиктирилган, нормал ва ваҳима талабларга бўлинади.

Ижтимоий-иқтисодий тараққиёт давомида эҳтиёлар ҳам юксалиб боради, талаб ҳам ўсади. Ривожланган бозор иқтисодиёти амал қилаётган мамлакатларда ишлаб чиқариш тўхтовсиз ўсаётганлиги туфайли у ерда товарларга бўлган талаб барқарор қондирилган. МДҲ мамлакатларида кейинги пайтларда эса ишлаб чиқариш ҳажмининг пасайиб кетганлиги сабабли ҳатто ҳаёт учун бирламчи, энг зарур товарларга бўлган талаб ҳам етарли даражада қондирилмай қолмоқда, уларни қондириш муддати орқага сурилиб, кечиктирилмоқда.

Кечиктирилган талаб носоғлом иқтисодиёт ва мувозанати бузилган бозорга хос. Кечиктирилган талаб ортиб бориши иқтисодий тангликни, инқирозни янада чуқурлаштиради, инфляцияни кучайтиради, уни жиловлаб бўлмаслик хавфини туғдиради. Корхона, ташкилотлар ва аҳоли кўлида тўпланган пул товар бозорига тазйиқ ўтказиб, нархни оширишга сабаб бўлади. Кечиктирилган талаб умуман талаб таркибини ўзгартиради. Бир товарга талаб қондирилмаса, у бошқа товарга, одатда, ўринбосар товарга ёки мутлақо бошқа товарларга кўчади. Сотилиши кўпайиб, сероб бўлган товарлар ҳам тақчил товарга айланади. Кечиктирилган талаб занжири акс таъсирлар орқали умуман бозорда талабни издан чиқаради. Кечиктирилган талабни қондириш чораларини топиш иқтисодиётни соғломлаштиришнинг шарт-шароити ҳисобланади.

Ваҳима талаб бозордаги шов-шув ва ваҳима таъсири остига сунъий пайдо бўладиган ва шиддат билан ортиб борадиган талабдир. Ваҳима талаб одатдаги нормал талабга нисбатан ортиқ талаб ҳисобланади. Бундай талаб бир томондан аҳоли орасида миш-миш тарқатиш ва реклама воситасида муайян товарга ўта юқори баҳо бериш орқали истеъмолчилар руҳиятига таъсир этиш йўли билан, иккинчи томондан, товарларга бўлган ғоят катта қизиқиш, қимматчилик ҳавфи, пул алмашиш эҳтимоли, ҳар хил шов-шувлар таъсирида пулдан тезроқ қутулиш ва товар захирасини кўпайтиришга интилиш оқибатида юзага келади. Ваҳима талабни савдо аҳли ҳар хил миш-мишлар тарқатиш орқали ҳам юзага келтиради. Ваҳима талабнинг пайдо бўлиши бозор нархини кўтариб юборади. Товарлар

талашиб олинади, товар тақчиллиги ғоят кучайиб кетади. Ваҳима талаб иқтисодда учраб турадиган ҳодиса. Лекин у ўткинчи характерга эга бўлиб, узоқ давом эта олмайди.

Энди товарлар ва хизматлар таклифи устида фикр юритамиз.

Талабнинг қарши тарафида таклиф туради. Таклиф ишлаб чиқарувчилар томонидан ишлаб чиқарилган ва муайян пайтда бозорга чиқарилган ёки келтирилиши мумкин бўлган жами товарлар ва хизматлар миқдоридир. Ишлаб чиқарувчилар бозорда сотишга мўлжалланган товар ҳажми таклиф қилинган товарлар миқдори дейилади. Товарлар таклифининг ҳажми сотишга чиқарилган товарлар суммаси билан белгиланади.

Товар ва хизматлар таклифи ишлаб чиқариш миқёси ва унинг таркибига боғлиқ. Бироқ товарлар таклифи яратилган маҳсулот миқдорига тенг бўлмаслиги мумкин, яъни товарларни таклиф қилиш ва неъматлар ишлаб чиқариш ҳажмлари бир хил бўлмаслиги мумкин. Яратилган маҳсулотнинг фақат бозорга чиқариладиган қисми товар маҳсулоти дейилади, унинг бозорга чиқарилмайдиган қисми таклифни юзага келтирмайди. Мисол учун давлат, жамоа ва деҳқон хўжаликларида картошка етиштирилади. Бу хўжаликлар етиштирган картошканинг 10%ини уруғлик учун ўзида олиб қолади. Картошканинг бу қисми товар бўлмайди, қолган 90%и товар бўлиб сотилади, яъни таклифни юзага келтиради.

Товарлар таклифни маҳсулотнинг товарлик даражасига, шунингдек, бозорга етказиб беришга ҳам боғлиқ.

Таклиф қилинган товарлар миқдорига қатор омиллар, жумладан, товар нархи, ресурслар нархи, ишлаб чиқариш технологияси, солиқлар ва субсидиялар, бошқа товарлар нархи, нарх ошиш эҳтимоли, товарни ишлаб чиқарувчиларнинг сони кабилар таъсир этади. Бу ўринда бизни товар таклифини нималар белгилаши қизиқтиради. Дастлаб таклифнинг нархга боғлиқлигини кўриб чиқамиз. Бунда бошқа омиллар ўзгармас деб ва уларнинг таклифга таъсирини инобатга олмаймиз.

Маркетинг тамойилларидан бири - жуда қуримли, яхши фойда келтирадиган, бозорбоб товарларни ишлаб чиқариш керак деган тамойил жуда оддий бўлиб кўринади. Лекин аслида бундай эмас. Товарларни ўтказиш, сотишга қилинган харажатлар баҳоларни кўтариш эвазига ўрни қопланади. Баҳоларнинг ўзи эса ўсиб боравериши мумкин эмас. Акс ҳолда талаб камайиб кетади, бу эса маркетинг стратегиясига зиддир.

Товарларни ўтказишга доир маркетингнинг ўзига хос хусусияти шундаки, тақсимлаш тизимида банд бўлган ходимлар реализациясининг ҳажмлари катта бўлишидан шахсан манфаатдор бўлиши керак. Бунда шу соҳадаги ходимларнинг масъулияти ҳам ортиб боради.



### 16.3. Нарх белгилаш

Нарх белгилаш усуллари фирма талаб чизмасига (графигига) асосланиб, харажатларнинг ҳисобий миқдорини белгилаб, рақиблар нархини ўрганиб, ўз маҳсулотига нарх белгилашга киришади. Бунда нарх белгилашнинг турли усулларидадан фойдаланиш мумкин.

**Нархни формулаларда белгилаш.** Кўпгина корхоналар маҳсулот сотиш нархини аниқлашда содда формулалардан фойдаланади. Бундай формулалар ялпи олганда ишлаб чиқариш харажатларининг жами бандларига ёки бу бандларнинг айрим қисмларига алоҳида маъно беради. Улар ғоят оддий бўлиши мумкин.

Масалан, фирма ишлаб чиқаришни ташкил этиш масалаларида ўз ходимларига тўланадиган иш ҳақини белгилаб, уни учга кўпайтиради. Шундай қилиб, унинг бир қисми маслаҳатчилар иш ҳақини қоплашга, яна бир қисми қўшимча харажатларга кетади, учинчи қисми фойда тарзида ёнга қолади. Ишлаб чиқариш тўлиқ харажатларининг барча бандлари мураккаб формулаларда яхшироқ ҳисобга олинади. Фирмалар нарх белгилашда формулалардан фойдаланиб, ўзларининг ноёб ёндашувларини ишлаб чиқади, аммо бу соҳада ҳам ўзига яраша қийинчиликлар бор. Формулаларга кўра нарх белгилаш, нарх белгилашнинг бошқа усуллари каби, биринчи навбатда эътиборни фойдага қаратади, талабни ҳисобга олмайди, яъни бозор шу маҳсулотга белгиланган нархни тўлайдими? - буни инобатга олмайди. Шунингдек нархни пасайтиришга қаратилган рақиблик ҳаракатларини ҳисобга олмайди.

**«Ўртача харажатлар плюс фойда» тамойили бўйича нарх белгилаш.** Товарнинг таннархига муайян устама қўйишдан иборат бўлиб, нарх белгилашнинг энг оддий усули ҳисобланади. Сотувчилар харидорлар олдида улар қўйган нарх таннарх билан сарфланган капиталдан олинishi лозим бўлган адолатли фойда йиғиндисига тенг эканлигини эълон қиладилар. Устама нарх миқдори товар турига қараб, жуда кенг чегараларда тебраниб туради. Шунингдек товарнинг ишлаб чиқарувчидан истеъмолчига етиб боришига қараб охириги нарх улгуржи ва чакана савдо кўядиган устама нархлар якунини ифодалайди. Устама нархлар негизда нархларни ҳисоблаш усули ишлаб чиқарувчилар ўртасида энг кенг тарқалган, сабаби бунда нарх белгилаш муаммоси соддалашади, агар тармоқ бозорида сотувчиларнинг кўпчилиги шу ёндашувдан фойдаланадиган бўлса, нарх рақобати минимумга келтирилади. Аммо стандарт устамаларни қўллаш жорий талабнинг ўзига хос томонларини эътиборга олмайди ва табиати аниқ бўлган ҳолларда, хавфли бўлиб қолади. Шу сабабли, энг мақбули - талаб даражаси ва табиати аниқ бўлган ҳолларда, шунингдек, муайян миқдорда ва келишилган нархларда товар ишлаб чиқариш ва етказиб бериш шартномалари тузилганда нарх «ўртача харажатлар плюс фойда» тамойили бўйича белгилаш ҳисобланади.

**«Кўзланган фойда нормаси» олишни таъминлайдиган нарх белгилаш.** Бундай ёндашувни қўллайдиган ишлаб чиқарувчилар олдиндан

сарф этилган капитал учун муайян қайтим фоиз олишга интиладилар. Бу усул ўртача солиштира харажатларни ҳисоблашга асосланади, инвестицияланган капитал учун кутиладиган қайтим фоизи доимий харажатларга қўшилади ва харажатларнинг бир қисми ҳисобига ўтказилади, сўнгра ўртача харажатлар миқдори топилади, энди орзудаги фойдани ҳам ўз ичига олган нарх белгиланади. Агар компания режалаштирилган ҳажмда ўз товарини сота олса, у кўзланган фойда нормасини олади. Агар савдо ҳажми кам бўлса, унда маҳсулот босилиб қолади, компания инвестицияланган капитал учун «салбий фойда» билан зарар кўради.

***Нархни чегаравий харажатлар бўйича белгилаш.*** Бундай ёндашувни қўллаш билан фирма маҳсулотининг қўшимча ҳажми бирлигини бу маҳсулотни ишлаб чиқаришнинг алоҳида қийматига сотади, бу ҳолда харажатларнинг фақат бир қисми қопланади, фойда амалга ошмайди. Нархни белгилашнинг бундай стратегияси агар фирма ишни тўхтатиш хавфи остида қолган ва фойдаланадиган ишчи кучини сақлаб қолишни хоҳлаган шароитларда наф келтириши мумкин. Бундан ташқари, «нархлар улушига» тортиладиган фирмалар рақибларини йўлдан олиб ташлашда ушбу усулдан фойдаланади.

***Географик нарх белгилаш.*** Харидорларни турар жойи юкларни ташишда нисбатан муайян муаммоларни келтириб чиқаради. Шу сабабли савдо келишувларида «франке» атамаси қўлланилади. Бу сўз италийан тилидан таржима қилинганда «эркин» маъносини билдириб, харидор товарни юклаш, ташиш, баъзан суғурта қилиш билан боғлиқ бевосита харажатлардан озодлиги даражасини белгилайди (бу харажатлар товар нархига қўшилган бўлади). Масалан, юк олувчининг франко-омбори юкни омборга етказиб бериш билан, франко-вагон-товарни вагонга ортиб бериш билан боғлиқ жами харажатлар товар нархига киритилганлигини ифода этади.

АҚШда «франко» ўрнига «фоб» атамаси қўлланилади (сўзма-сўз таржимаси – кемада эркин). Бу атама денгиз орқали боғлиқ бўлган ташқи иқтисодий келишувларни ифода этади. «Фоб» шартларига кўра, сотувчи юкни кема бортига етказиб беради, шундан кейинги харажатлар, шу жумладан, суғурта харажатлари ҳам харидор зиммасига юкланади. Бундай ҳолат харидорга мулк эгаси бўлиш ҳуқуқи муайян пунктда берилишини ифода этади. Кема бортига етказиб келишга қадар юкнинг талофат ёки зарар кўриши хатари зиммасида туради. Юк етказиб берилгач, «Франко (фоб) - етказиш манзили» нархнинг белгилашнинг қарама-қарши сратегиясини ташкил этади. Бу ҳолда сотувчи жами транспорт харажатларини тўлайди ва маҳсулот харидор қўлига етиб боришига қадар маҳсулотга эгалик ҳуқуқини сақлаб қолади.

Нарх белгилашнинг юқорида кўриб ўтилган усуллари харажатларини ҳисоблаш, тўлиқ, тўғри, ўртача, стандарт ва чегаравий харажатлар ҳақидаги ахборотлардан фойдаланишга асосланади. Аммо шуни таъкидлаш лозимки, чет элларда қабул қилинган нарх ўсишнинг харажатлар усуллари бизнинг корхоналаримизда қўлланадиган усулдан

катта фарқ қилади, чунки мамлакатимизда нархлар жаҳон товар бозорларига хос бўлган нархлардан ғоят фарқ қилади.

Шу сабабли корхоналар маҳсулот экспортида ташқи савдо нархларини маъмурий йўл билан, нарх белгилашнинг одатдаги бозор тамойилларига таяниб, жорий қилади. Аксарият шу турдаги товарларнинг ўртача бозор нархларига, бозорда энг катта ҳиссага эга, нарх етакчиси бўлган товарлар нархларига нисбат берилади. Эҳтиёжларга қараб нарх белгилашдан камроқ фойдаланилади, чунки бунда талаб жадаллигини доимий кузатиш, қулай бозорлар ёки янги бозор сегментларини излашга тўғри келади.

Нархларни турларига қараб, қуйидагича таснифлаш мумкин:

- ишлаб чиқарувчи белгилаган нарх: прејскурант, контракт, ҳисобий нархлар;
- бозор нархи: жаҳон, монопол, картель, таклиф, талаб нархлари;
- харидор нархи: истеъмол, улгуржи, чакана, маълумотнома нархлари;
- статистик нарх: ўрта статистик, экспорт, жорий импорт, ўзгармас нархлар.

Жаҳон нархлари - бу жаҳон бозорига чиққан товарлар интернационал қийматининг пулдаги ифодасидир. Миллий қиймат миқдори ҳар бир мамлакат муайян товарни ишлаб чиқаришга сарфланган ижтимоий зарур абстракт меҳнат сарфлари билан аниқланади. Халқаро қиймат асосида эса жаҳон миқёсидаги ўртача меҳнат жадаллиги, ижтимоий зарур иш вақти туради. Йирик экспорт ва импорт муаммолари жаҳон бозори нархларида товар бозорлари учун одатий ҳол бўлган шартлар асосида, амалга оширади. Улар жаҳон бозорларидаги мунтазам битишувлардан фойдаланади, тўловлар эса эркин муомаладаги валюта ҳисобида олиб борилади. Жаҳон бозоридаги нархлар ҳақида ахборот манбалари:

- оддий тижорат битишувларида чет эл, фирмалари ўртасида эркин муомаладаги валюта ҳисобида олиб бориладиган ҳисоб-китоб нархлари ҳақида маълумотлар;
- халқаро товар биржалари томонидан эълон қилинадиган хом ашё товарларига котировкалар;
- ахборотномалар, нархлар тўғрисида маълумотлар эълон қилинадиган тармоқ журналлари, халқаро уюшмалар, етакчи агентликлар ва бошқа ихтисослашган ташкилотларнинг даврий нархлари;
- мамлакатдаги импортёрлар контрактлари;
- ташқи савдо ташкилотлари қўллайдиган нархлар тўғрисида ахборотлар;
- битим тузишдан олдин таёрланадиган ва кўзда тутилган шартнома нархлари акс этадиган таклифлар, фактура варақалари;
- прејскурантлар, каталоглар, БМТ ва ҳукумат ташкилотларининг расмий харажатлари, божхона статистика маълумотлари ва бошқа манбалар.

Нарх бегилаш сиёсати - корхоналар ўзларининг умумий мақсадларига мувофиқ нархлар бўйича қарор қабул қилинганидан кейин кундалик фаолиятида риоя қиладиган умумий қоидалардан иборатдир. Нарх белгилашда фирмалар ягона нарх сиёсати билан ўзгарувчан нархлар сиёсатининг бирини танлаши мумкин. Бир нарх сиёсатида маркетинг маҳсулотга ягона нарх белгилайди ва уни ҳамма харидорларга ҳар қандай шароитларда бир хил таклиф этади. Ўзгарувчан нархлар сиёсатини ўтказиш бир хил товарнинг ўзини турли истеъмолчиларга бозор вазиятига қараб, ҳар хил нархларда сотиш имконини беради.

Савдо-сотиқ фаолиятида маркетинг мутахассислари учун нарх белгилашнинг икки асосий сиёсати мавжуд, бу «қаймоғини олиш» сиёсати ва «кириб олиш» сиёсатидир, шунингдек бу ёндашувларнинг айрим турлари ҳам учрайди.

«Қаймоғини олиш» сиёсатидан аксарият бозорга янги маҳсулотни жорий этишда фойдаланилади. Бунда нархлар қандайдир бир юқори даражада белгиланади, маҳсулот эса сегментация натижасида асосий деб эътироф этилган бозорда сотилади. Бозорнинг тўйинишидан кейин истеъмолчиларни жалб этиш мақсадида нарх пасайтирилади. Шундай йўл билан тўлиқ даромад энг кўп миқдорга етказилади. «Қаймоғини олиш» сиёсати самарадорлигини бир қатор шароитлар белгилайди:

Биринчидан, маҳсулотга бўлган талаб нархларга қисман таъсирчан, иккинчидан, харидорлар маҳсулотнинг ишлаб чиқариш ва сотиш харажатларидан кам хабардор ва шу сабабли белгиланган суммани тўлашга тайёр. Учинчидан, бозор доирасида нарх сегментлари мавжуд бўлиб, улар муайян чегараларда нархни ўзгартириб туришга имкон беради. Ишлаб чиқариш нуқтаи назаридан «қаймоғини олиш» сиёсати бозорда рақобат бўлмаганда ва шунингдек, у бозорда яқин орада кутилмаган ҳолларда яхши натижа беради.

Дастлабки нарх қанчалик юқори бўлса, бозорда рақибларнинг тез пайдо бўлиш эҳтимоли ҳам шу қадар кўпроқ. Иккинчидан, юқори нархларни жорий этишда муқобил маҳсулотлар нархларнинг ўртажа даражаси нуқтаи назаридан қийинчиликлар учрайди. Мободо, янги маҳсулот нархи ўзига ўхшаш маҳсулотларга нисбатан ғоят юқори бўлса, бундай маҳсулот бозорларда яхши ўтмаслиги мумкин.

Учинчидан, «Қаймоғини олиш» сиёсати маркетинг стратегияси ва структурасида ўзгаришлар қилиб туришни назарда тутаяди.

«Кириб олиш» сиёсати «қаймоғини олиш» сиёсатига зид ўлароқ паст нархларни жорий қилиш ва катта ҳажмдаги товар оборотини амалга оширишга чорлайди. Бу ёндашувга издош бўлган фирмалар арзон нархлар жозибаси маҳсулот сотиш ҳажмини жуда ошириб, товарни юқори нархларда сотишга қараганда кўпроқ даромад келтиради деб фараз қиладди.

«Кириб олиш» сиёсати кўпроқ бозор нарх сегментларига бўлинмаган ва юқори нархли маҳсулотларни харид қилишга тайёр бозор элитаси бўлмаган шароитларда қўлланилади.

Ниҳоят кириб олиш сиёсати рақобат бўлган ёки рақобатчилар бозорга енгилгина кириб оладиган ҳолларда қўлланилади. Бундай шароитларда фирмалар паст нархларни қўллаб, бозор «жозибасини» сўндирадидлар, аммо арзон нархлар стратегиясида зарар кўрмаслик нуқтасига етиш учун кўп миқдорда товар сотилиши керак, аксарият ҳолларда, айниқса маҳсулотни жорий этиш жараёнида эса арзон нархлар зиён кўришга олиб келади. Шу сабабли ягона йўл - товар сотиш бозорларини кенгайтириш, янги сегментлар излаш.

Шундай қилиб, «қаймоғини олиш» ва «кириб олиш» сиёсатлари нарх белгилашнинг фавкулотда намоён бўлиши ҳисобланади. Унинг биринчи - қиммат нархлар, иккинчиси арзон нархлар стратегиясидир. Аммо шу икки стратегия бир-бирига зид, ўзаро муқобил эмас. Айрим компаниялар айнан шу сиёсатдан бирига амал қилади, бошқалари «қаймоғини олиш» сиёсатини «кириб олиш» сиёсати билан биргаликда қўллайди. Бунда бизнеснинг ҳар бир тури нарх белгилашда ўз бозорига, харажатлари структурасига ва нарх белгилашнинг бошқа ўзгарувчан категорияларига энг мос келадиган ёндашувларни қабул қилади.

**Нархларни бошқариш.** Пировард нархлар истеъмолчиларга маъкул келиши учун корхона улгуржи ва чакана савдо доирасида нархларни бошқариш бўйича муайян тадбирларни амалга оширади. Психологик (рухий) нарх белгилаш талабга қараб нархни бошқариш усули ҳисобланади, бунда нарх, масалан 10 сўм эмас, 9 сўм 80 тийин каби яхлитланмаган суммада белгиланади. Харидор учун 6, 7, 8, 9 каби рақамлари билан тамомланувчи нархлар яхлит сонларга қараганда маъқулроқ деб қаралади. Психологик нарх белгилаш ортида турган ғоя нархни харидорларга гўёки «арзонроқ» қилиб кўрсатади ва уларнинг мойиллигини яратади. Психологик таъсир кўрсатишнинг бошқа бир усулидан нарх билан сифат ўртасидаги боғланишни бўрттириб кўрсатишда фойдаланилади, яъни қисман юқорироқ нархлар яхшироқ сифатни ифодалагандек туюлади, арзон нархларда сифат тасавури ёдга келмайди (арзоннинг шўрваси татимас, яъни сифатсиз деган мақол ҳам бор). Чакана савдода нархлар услуби аксарият қўлланилади. Ҳар бир маҳсулот тури доирасида бир қатор маҳсулот хиллари бўлган шароитларда бу усул яхши натижа беради. Масалан, хотин-қизлар магазини шойи шарфларни таклиф этади. Истеъмолчи нархлардаги қисман фарқларга у қадар эътибор қилмайди:

Айтайлик шарф нархи 12-40, 12-50, 12-60, 13-00 сўм бўлсин. Шунда харидорларга маҳсулотни сифат ва нуфуз омиллари бўйича табақалаштиришга имкон берадиган бир канча нарх таклиф этилади. Бу нархлар донасига 10-00, 16-00, 18-00, 25-00 сўм бўлиши мумкин. Нархларнинг бундай қаторида маҳсулот сифат доирасида маҳсулотга қўйиладиган нархлар сони камроқ бўлади, бу эса товарни танлашда харидорларга қулайлик яратади, ортиқча чалкашлик келтириб чиқармайди. Нархлар сотувда кам харж нархи 10 сўмдан, сифати ўртачароқ - 16 ва 18 сўмдан ва қиммат нархи 25 сўм шарф борлигини кўрсатади. Харидорлар

ўзларига сифат ёки нархнинг қайси даражаси кераклигини ҳал этганидан кейин умумий таклиф доирасида маҳсулотни танлаб харид қиладилар.

Рағбатлантириш (имтиёзли) нарх белгилаш икки фикрга асосланади:

биринчидан, жамики харидорлар савдолашишни яхши кўрадилар, иккинчидан, меъёрдаги нормадан паст нархлар истеъмолчини муайян даражада жалб этади. Натижада кўпгина савдо фирмалари ўзгарувчан нархларни фақат арзонлаштирилган товарларни сотишни рағбатлантиришдагина эмас, балки яхши маълум бўлган, харидоргир баъзан қиммат товарлар ёки машҳур савдо маркаларига мансуб товарларни сотишда ҳам қўллайди. Мақсад - харидорларни магазинга жалб этиш ва шу баҳонада бошқа товарларни ҳам одатдаги нархларда сотиш имкониятини яратишдир.

Сифат ва миқдорнинг ўзгариши - айрим ҳолларда, яъни ишлаб чиқариш харажатлари ўсиб борганда нарх-навони ошириш товар оборотини ўсишига имкон бермайди. Ана шунда фирма маҳсулот миқдори ёки сифатини ўзгартиришга қарор қилади. Баъзан харажатларнинг кўпайиши фақат миқдорий томонларни ўзгартириш – оғирлиги, ҳажми, миқдори, ўлчамини қисқартириш билан қопланади (айтайлик, қандолатчилик маҳсулотларида порциялар миқдори кичрайтирилади). Бошқа ҳолларда маҳсулотнинг амалдаги сифати ўзгартирилади, айти пайтда этикеткада ана шу киритилган ўзгаришлар (тўйимлилиги калорияси) албатта кўрсатилади. Бошланғич маълумотларни ўзгартириш-баъзи ҳолларда харажатлар ва нархларнинг ўсиш даражаси ишлаб чиқарувчиларни айрим маҳсулот турларига нархни энг юқори талаб даражасида белгилашга мажбур этади. Бундай вазиятда фирмалар маҳсулотнинг асосий тавсифини янгиллаши ёки ўзгартириши- мутлақо янги товар таклиф этиши ёки мавжуд турларини яхшилаши мумкин.

Фойда келтириш мажмуини ўзгартириш - товарни харид қилган истеъмолчи товар билан боғланган ишлар–товар жойланган идиш, етказиб бериш хизмати, кафолатлар ва бошқалар учун ҳам ҳақ тўлайди. Қийин ҳолатларда ва ортиқча чиқимларни қоплаш мақсадларида савдо ишлаб чиқариш фирмалари қўшимча ишларидан воз кечиб, харидорга товарнинг фақат энг зарур хоссалари учун ҳақ тўлашни таклиф этади ёки аксинча, айрим фирмалар товарни уйга етказиб бериш, совғаларни тайёрлаш ва бошқа ёрдамчи хизматлар учун қўшимча нарх белгилайдилар. Қондириш мажмуини янада фарқлироқ қилиш истеъмолчиларга тўланмаган пулга фоиз қўшмай кредит беришга ёрдам беради. Кредит карточкасидадан фойдаланиш харидорлар учун нақд пулсиз товарни кечикмай харид қилиш имконини беради. Бу ҳам нархни пасайтиришнинг шаклларида ҳисобланади. Фирмалар ҳисоб-китоб шаклини ўзгартириб, товар оборотини кўпайтириши, бу билан маҳсулот сотишдан келадиган умумий даромадни кўпайтириши мумкин.

**Товарнинг ҳаётий цикли давомида маҳсулот нархи.** Бозор тез ўзгариб боради ва шунга кўра ҳар бир маҳсулот ҳам ўз ҳаётий циклини ўтайди, шу вақт давомида фирмалар доимо товар стратегиясига, шу жумладан нархларга ҳам

ўзгаришлар киритади. Нарх маркетингини ишлаб чиқишда янги маҳсулотга нарх белгилаш энг жиддий босқичлардан биридир. Янги маҳсулотни ишлаб чиқариш билан боғлиқ харажатлар, бозордаги талаб даражаси, рақиблар харажатлари ҳали етарли даражада маълум эмас. Жами ноқулай шароитлар мажмуини кўриб чиқиб, янги маҳсулотга нисбатан нарх белгилаш қарори ғоят хатарли бўлиши мумкин.

Нарх белгилашнинг қийинлиги муайян даражада маҳсулотнинг янгилиги даражасига ҳам боғлиқ. Бу даража эса учга бўлинади: энг янги маҳсулот, техникавий илғор маҳсулот, янги тақлидий (оригинал бўлмаган) маҳсулот ва мослаштирилган (ўринбосар) маҳсулотлар. Янгилик белгилари киритилган энг янги маҳсулотлар бажарадиган вазифалари билан бошқа ҳар қандай маҳсулотдан ажралиб турадиган маҳсулотга нарх белгилаш энг қийин иш. Бозор талаби ҳали номаълум, товарини баҳолаш учун қиёсий маркетинг тажрибаси йўқ ва маҳсулот ҳануз номаълум қўлланиш соҳаларига эга бўлиши ҳам мумкин. Шу сабабли ноёб маҳсулотларга нисбий нарх белгилашда асосий масала «қаймоғини олиш» ёки «кириб олиш» сиёсатини қабул қилишдан иборатдир. Бунда мутахасислар нархга нисбатан асосий истеъмолчиларнинг муносабати даражасини белгилашдилар.

### **Таянч иборалар**

- Олигополистик бозор
- «харажатлар плюс фойда» услуби
- Монополистик рақобат бозори
- Соф рақобат бозори
- Ёпиқ савдо асосида нарх белгилаш
- Товар фойдалилик даражасига қараб нарх белгилаш
- Нарх
- «Қаймоғини олиш»
- «Кириб олиш»
- Соф монополия
- Эластик талаб
- Нарх сегменти
- Сифат сегменти

### **Ўз-ўзини текшириш учун саволлар:**

1. Нарх белгилашда қандай асосий омиллар таъсир этади?
2. Бозор турига қараб нархларни аниқлаш шарт-шароитлари қандай?
3. Нарх белгилашнинг қандай усуллари биласиз?
4. Бозорда қандай сегментларга кўпроқ эътибор берилади?
5. Харидорлар қандай гуруҳларга ажратилади?
6. Бозор нарх бўйича қанақа сегментларга бўлинади?
7. «Қаймоғини олиш» нимани англатади?
8. «Кириб олиш» нимани билдиради?
9. Даромаднинг талабга таъсири борми?
10. Нархлар қандай бошқарилади?



## 17-мавзу: Стратегик режалаштириш ва назорат

### 17.1. Стратегик режалаштириш ва унинг турлари

Кўпгина фирмалар ўз фаолиятларини ўйламасдан, расмий режаларсиз олиб боради. Фирма бошқарувчилари шунчалик банд бўлишадики, уларнинг режа билан шуғулланишга вақтлари ҳам бўлмайди, ҳаттоки бу ҳақда ўйлаб ҳам кўрмайди.

Ёзма равишда режани тайёрлаш учун улар вақт ажратишни хоҳлашмайди. Уларнинг ўйлашларича бозордаги вазият жуда ҳам тез ўзгаради ва шунинг учун кўпгина фирмалар расмий режаларни қабул қилишмайди ва расмий режаларсиз фаолият олиб боради. Аммо тузилган расмий режаларнинг кўпгина фойдали томонлари бордир. Мелвил Бранг бу режаларни қуйидагича ифода этади:

1. Режалаштириш фирмада бошқарувчиларни ҳар доим келажак ҳақида ўйлашга мажбур этади.

2. Режалаштириш-фирманинг фаолият йўналишига аниқлик киритади.

3. Режалаштириш-назорат учун кўрсаткич бўлиб ҳисобланади.

4. Келажак асосида фирма аниқ мақсадини ва сиёсатини аниқлайди ва ўзининг дастурини тузади.

5. Фирмани келажакда фавқулотдаги вазиятларга тайёрлайди.

6. Фирма ходимларини зийракликка чақиради ва ўз мажбуриятларини ҳис этишга мажбур этади.

Шундай экан, стратегик режалаштиришни қуйидаги шаклларда ифодалаш мумкин:

Стратегик режалаштириш фирманинг аниқ ифодаланган дастурий баёноти бўлиб, мақсадлар асосида ёрдамчи ва асосий вазифаларни мўлжаллашга, хўжалик портфелини ривожлантириш режаси ва ўсиш стратегиясини ишлаб чиқаради, уни ҳаётда ва амалда қўллайди.

Стратегик режалаштириш-бу фирманинг имконияти ва шароитлари билан боғлиқ бўлган бошқарув жараёнидир.

8.1-жадвал

#### Стратегик режалаштириш босқичлари

Фирма дастури	Фирманинг мақсади ва вазифаси	Хўжалик портфелини режалаштириш иш режаси	Фирманинг стратегик ўсиши
---------------	-------------------------------	---	---------------------------

Фирма дастури:

Ҳар бир ташкилот, корхона бирор-бир мақсадга эришиш учун фаолият кўрсатади. Фирманинг аниқ мақсади, режаси ва дастури бошидан равшан ва аниқ бўлади, лекин ташкилот ўсиш даврида ва бозорда янги молларнинг пайдо бўлиши дастурининг аниқчилигини йўқотади, ваҳоланки дастур бошқарувчиларини бундай ҳолат қизиқтирмай қўяди ва бунга эътибор ҳам беришмайди. Фирма бошқарувчилари шароитга мос равишда яна мақсад сари

ўз фаолиятларини йўналтирадилар. Шунда бир қанча саволлар юзага келади ва бу саволларга улар жавоб топишга изланишади:

- Бизнинг корхонамиз қандай ўринга эга?
- Биз мижозларимизни қандай танлашимиз керак?
- Мижозлар билан қандай муомалада бўлишимиз керак?
- Мижозлар нималарни хоҳлайдилар?
- Биз мижозларга нималар бера оламиз?
- Корхонамиз келажакда қандай бўлади ёки қанақа бўлиши керак?

Бу каби саволларга жавоб топиш бошида осон туюлиши мумкин, лекин ҳақиқатда бу жуда қийин бўлади.

Ривожланган фирмалар дастлаб бу саволларни ҳар доим ўз олдиларига мақсад қилиб қўядилар ва жавоб топишга ҳаракат қиладилар.

Кўпгина фирмалар бу саволларга жавоб сифатида ёзма равишда расмий дастурларни режалаштиришади ва ишлаб чиқаришади. Яхши ишлаб чиқарилган дастурлар фирма ходимларига масъулиятни ҳис эттиради ва кўпгина имкониятларнинг эшигини очишга ёрдам беради ва улар натижасида мақсадга эриша оладилар. Дастурда аниқ фирманинг фаолиятини ифодалаш шартдир. Фаолият соҳасига қуйидаги омиллар кириши мумкин:

- Товар маҳсулоти;
- Технологиялар;
- Харидорлар гуруҳи;
- Харидорларнинг эҳтиёжлари.

Бу омиллар фирма фаолиятини ишлаб чиқариш нуқтаи назаридан ифода этади. Бир неча йил олдин Теодор Левегт таъкидлаб ўтган эдики: “Корхонанинг бозор иқтисоди назарияси жиҳатидан характеристикаси аниқ ва равшан, тўлиқдир, товар ва технология назарий жиҳатига корхонада харидорнинг эҳтиёж ва талабларини ҳисобга олиш жиҳатидан қараши керак, товар маҳсулотларини ишлаб чиқарувчи жиҳатидан эмас.

Товар ва технология вақт ўтган сайин барибир эскириб, талабга жавоб бермай қолади. Ваҳоланки, бозор эҳтиёжи ва талаб абадий бўлиб қолаверади. Шундай экан, логорифмик линейкалар ишлаб чиқарувчи фақатгина ўз фаолиятини шу билан чегаралаб қолса, бозорда янги модел, сифатли, турли-хил электрон машиналарнинг пайдо бўлиши натижасида бу фирма банкрот бўлиши мумкин. Лекин бу ишлаб чиқаришни амалга оширувчи бошқарувчи инсон эҳтиёж ва талабга кўра иш олиб борса, ўзга фаолиятларни янада ривожлантириб боради ва корхонасига анчагина даромад олиб келтириши мумкин.

## 17.2. Стратегик режалаштириш босқичлари

*Фирманинг стратегик ўсиши.* Мавжуд бўлган корхоналарга ишлаб чиқариш кучи стратегик режалаштиришда корхона қайси йўналишда келажакда ўз фаолиятини давом эттиради ва ўзининг бутун имкониятиларини қайси соҳаларда олиб бора олиши мумкин? каби саволларга жавоб бериш учун фирманинг ўсишини қуйидаги мисолда кўришимиз мумкин:

«Модерн паблишинг компанияси» матбуот нашр компанияси бўлиб, ҳар ой журнал босиб чиқаради. Унинг ҳар бир ишлаб чиқилган тиражи 300 минг нусхадан иборатдир. Харидорнинг эҳтиёжини қондириш нуқтаи назаридан қараганда фирманинг маркетинг стратегияси жуда ҳам ўзгарувчандир. Бозорда янги рақобатчи фирмаларнинг пайдо бўлиши табиий ҳолда бу компаниянинг стратегик маркетингига таъсир этади. Фирма компаниядан режасининг ўзининг стратегик ўсишини яқин 10 йилликда ифода этишига ҳаракат қилади. Стратегик ўсишни 3 босқичда таҳлил асосида ишлаб чиқиш мумкин:

Биринчи босқичда фирма ўзининг бор имкониятларини амалда қўллайди-«Интенсив ўсиш имкониятлари».

Иккинчи босқичда фирма интеграция имкониятларини бошқа маркетинг тизимидаги элементлар билан боғлайди-«Интеграцион ўсиш имкониятлари».

Учинчи босқичда эса фирма ўз имкониятларини ташқаридан янги йўналишларни ва янги соҳаларни олиб боради-«Диверсификацион ўсиш имконияти».

Бу каби аниқ ўсиш имкониятларининг фирманинг фаолияти ва ривожланишининг асосий босқичларидир.

Бу каби аниқ ўсиш имкониятларининг уч йўналишини қуйидаги жадвалида кўрсатиш мумкин.

8.2-жадвал

### Асосий имкониятларнинг ўсиш йўналиши

Интенсив ўсиш	Интеграцион ўсиш	Диверсификацион ўсиш
Бозорда мустақкам ўрнашиш	Регрессив интеграция	Жарима диверсификацияси
Бозорнинг чегараларини кенгайтириш	Прогрессив интеграция	Горизонтал диверсификация
Товарни мукаммаллаштириш	Горизонтал интеграция	Кенгайтирилган диверсификация

I. Интенсив ўсиш. Бу ҳолат фирманинг харидори бутун имкониятларини ишлатмаганда вужудга келади. Бу имкониятларнинг интенсив ўсиш учун Н.Ансофор қуйидаги методикани таклиф этган. Бу жараён 3 хил йўналишда бўлади.

II. Бозорга чуқур мустаҳкамланиб олиш. Бу бозорда фирманинг ўз маҳсулот сотувини ҳажмини ошириш ва агрессив маркетинг йўллари қўллаш билан олиб бориладиган жараёни қуйидаги ҳолатларда ишлатиш мумкин:

а) Журнал обуначиларининг сонини ошириш, яъни совға тарикасида бир обуначининг ўртоғини бепул обуна қилиш;

б) Рақобатчи матбуот нашрларнинг обуначиларини ўзига жалб этиш, бунинг учун обуна нархининг арзонлиги ва журналнинг сифатлилигини таклиф қилиш;

в) Янги потенциал обуначиларнинг журнални соғлиққа фойдаланиш жиҳатидан таклиф этиш ва шу тарика журнал обуначиларининг сонини кўпайтириш;

г) Бозор чегарасини кенгайтириш.

Бу жараёнда фирманинг янги бозорни эгаллаш йўли билан ифода этади. Шунинг учун «Модерен паблишинг» компанияси қуйидаги йўналишда ўз фаолиятини кенгайтириши ва амалга ошириш мумкин:

а) Фирма ўзининг журналинини янги очилган бозорларга олиб бориши ва сотиши мумкин;

б) Журналнинг сотувини янги сегментларда, масалан соғлиқ корпорацияларида, касалхоналарда, соғлиқ клубларида тарқатилади.

III. Товарни мукамаллаштириш.

Мавжуд бўлган бозорда фирма ўз товарини мукамаллаштириш жараёни:

а) Эски журналларга кўра янги технологиялар билан ишлаб чиқарилган чиройли, ранг-баранг журналларни чоп этиш ва уларни сотиш.

б) Регионларда, вилоятларда ва шаҳар туманларида журналнинг турли хил бўлимларини очиш.

в) Журнални бошқа хил вариантлардан, масалан: кассетали вариантини ҳам ишлаб чиқариш ва ўқишни хоҳламаган, балки эшитишни хоҳлаган обуначиларга фирма бу вариантли ишлаб чиқаришни таклиф қилиш.

Маркетинг режалаштириш бўлимлари - оддий маркетинг режалаштириш қуйидаги кўринишга эга бўлиб, бунда оддий маҳсулотларни ишлаб чиқариш режаси ҳам эътиборга лойиқ, улар қуйидаги бўлақларга эгадир:

а) назорат кўрсаткичлари ҳақидаги маълумот;

б) маркетинг вазияти ҳақидаги маълумот;

в) имконияти ва хавфсизлиги ҳақидаги рўйхат;

г) вазифалар ва муаммолар рўйхати;

д) маркетинг стратегияси;

е) ҳаракат дастури;

ё) бюджет;

ж) назорат тартиби.

Маркетингни режалаштириш тартиби.

*I. Назорат кўрсаткичлари ҳақидаги маълумот.* Режалашти-ришнинг мақсад ва вазифалар ҳақида қисқача маълумот бўлиши керак, яъни бу маълумот, режа асоси бўлиб хизмат қилади.

*II. Маркетинг вазияти ҳақидаги маълумот.* Маркетинг вазияти ҳақидаги маълумотларда фирманинг бозордаги вазияти ва ўрнини белгилайди. Режа

тузувчининг нуқтаи назаридан бозорнинг ҳажми асосий сегментлари истеъмолчининг эҳтиёжлари ва асосий маҳсулотлари ҳақидаги назарияларни рақобатчиларга тарқатиш каналлари ўрнатилади.

*III. Имкониятлар ва хавфларни олдини олиш рўйхати.* Хавфларнинг олдини олиш ва имкониятлар рўйхатида бошқарувчиларнинг рўй берадиган имкониятлар ва хавфларни олдини олиш ҳақида фикр юритилади. Бунинг мақсади фирма бошқарувчиларининг олдиндан келажакда рўй берадиган ҳар хил пайдо бўлиши мумкин бўлган вазиятларни олдини олишдир.

*IV. Вазифалар ва муаммолар.* Фирма билан алоқани имконият ва хавфсизликни олдини олишни ўргангандан сўнг бошқарувчи ўз олдига вазифалар ва уларнинг муаммоларини бартараф этиш кучига эга бўлади. Вазифалар шундай шаклланиши, фирманинг режалаштириладиган мақсадига мос ҳолда бўлиши керак.

*V. Маркетинг стратегияси.* Маркетинг стратегиясида бошқарувчи ҳар томонлама маркетинг режасини ва вазифаларини ечиш йўллари излайди.

Маркетинг стратегияси рационал ва минтақавий шаклда маркетингнинг вазифаларини ечишдир. У ўзига қаратилган бозор стратегияси, маркетинг компаниясини ажратиладиган харажатларни киритади. Мақсад этилган бозор стратегиясида маркетинг стратегиясини бозордаги аниқ фирманинг фаолият юритадиган сегментини аниқлаш. Бу сегментлар бир-бирларидан даромадлилиги билан ажралиб туради.

Маркетинг комплекси. Бошқарувчи умумий нуқтаи назаридан янги маҳсулот реклама нарх ва маҳсулотларнинг тарқатилиши натижасида қабул қилинади. Ҳар бир стратегик имкониятлар ва хавфсизликни олдини олиш ва уларнинг муаммоларини ҳам ўрганиш керак.

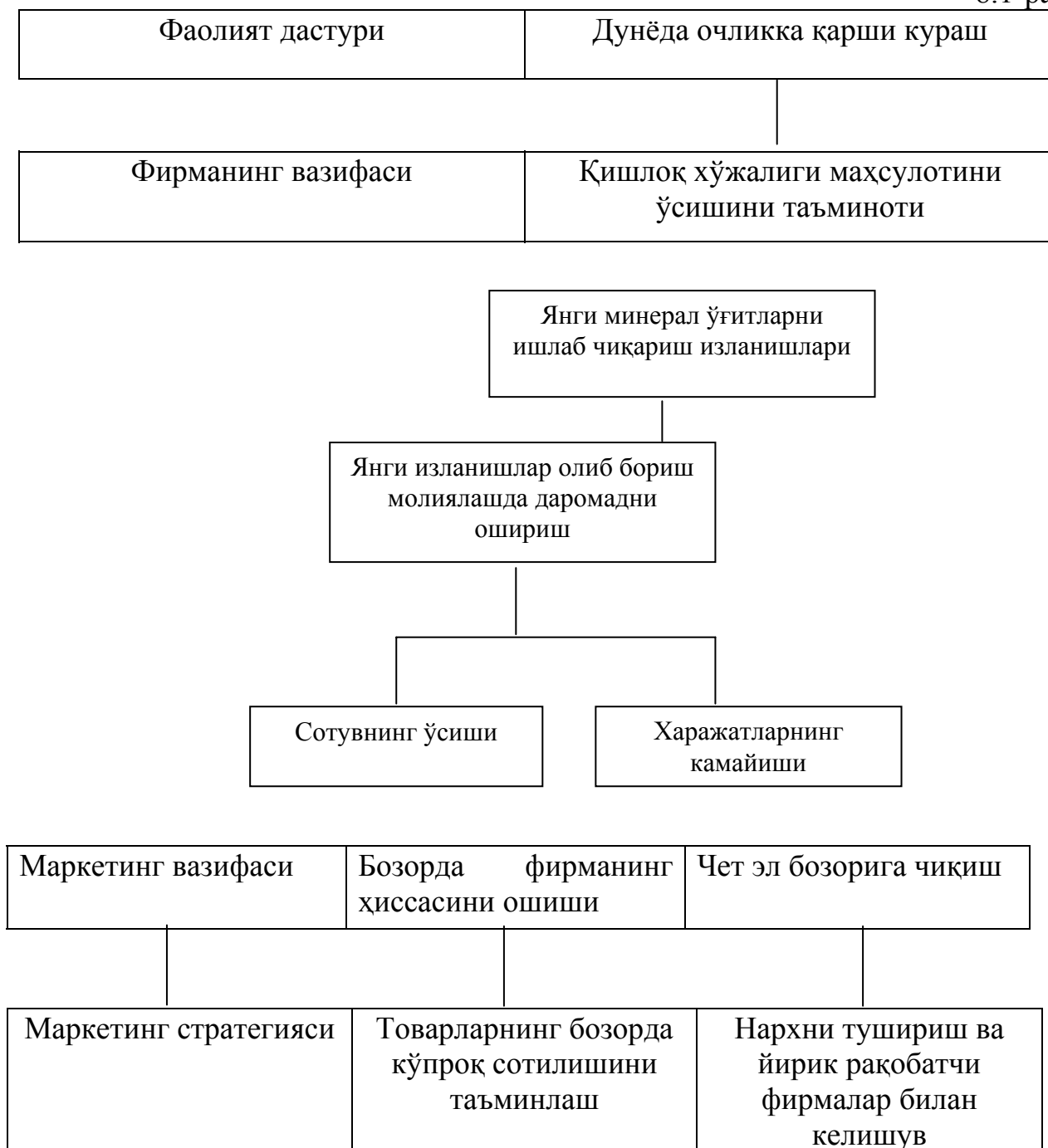
Маркетингни режалаштириш: фирманинг стратегик ривожлантириш қайси соҳада ишлаб чиқариш билан фаолият юритиш кераклигини ва қайси маҳсулотларни ишлаб чиқаришни аниқлайди. Фирмани ишлаб чиқариш бир неча хил маҳсулотларни, савдо белгиларини ва бозорларни аниқлайди. Шунинг учун ҳар бир вазият учун алоҳида режа ишлаб чиқариш керак. Кўпинча ишлар режаси маҳсулотларни ишлаб чиқариш режаси, маҳсулотнинг савдо белгиси режаси каби бир хил режаларга дуч келиш мумкин. Юқоридаги барча режаларни битта ибора билан маркетингни режалаштириш деб ифода этилади.

### 17.3. Фирманинг мақсад ва вазифалари

Ҳар бир фирманинг ўз олдига қўйган мақсад ва вазифалари бошқарувчиларни ҳар доим ўйлантриб юради ва табиийки бошқарувчи бу вазифаларга жавобгар бўлади. Бу тизим вазифаларни ечиш методикаси сифатида машҳурдир. Мисол тариқасида «Интернейшнл минералс энд клиникал корпорейшн» фирмасини олайлик. Бу фирма минерал ўғитлар ва ер учун керакли ҳар хил моддалар ишлаб чиқариш билан шуғулланади. Фирма ўзининг дастурини минерал ўғитлар ишлаб чиқариш билангина эмас, балки дунёда очарчиликка қарши кураш шиори остида олиб борди. Бу дастлаб шуни англатадики, фирма қишлоқ хўжалигида самарадорликни ошириш учун ўз дастурини олиб борди. Қишлоқ хўжалиги самарадорлигини ошириш учун эса янги ўғитлар ва кучли моддалар керак. Шу тариқа вазифасининг асосий мақсади фирма даромадини ошириш бўлади. Фирма даромадини ишлаб чиқариш учун ошириш ёки янги маҳсулотларни сотувини кўпайтириш ва фирма харажатларини камайтириш билан ошириш мумкин. Маҳсулот сотуви ҳажмини ошириш, бозорни эгаллаш ёки чет эл бозорларига кириш йўли билан ҳам олиб бориш мумкин. Бу каби вазифалар фирманинг маркетинг соҳасидаги асосий вазифалари ҳисобланади. Бу маркетинг вазифаларини амалга ошириш учун мос келадиган стратегик маркетинг ишлаб чиқариш керак. Бозорни эгаллаш учун, бозорда харидор талаб қиладиган маҳсулотни ишлаб чиқариш керак. Чет эл бозорларига чиқиш учун эса, албатта, нарх-навони тушириш ва ошириш, жаҳон стандартларига жавоб берадиган маҳсулотни ишлаб чиқариш ва чет эл бозорида фаолият юритаётган фирмалар билан рақобат қила олиши керакдир. Шу тариқа кенг маънода стратегия маркетинги ифода этилади. Ҳар бир соҳада маркетинг стратегиясини тўлиқ жиҳатдан ифодалаш керак.

Мисол, маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотувнинг ҳажмини ошириш учун, иш кучини кўпайтириш, ишчилар сонини ошириш ва рекламани ҳам жадаллаштириш керак бўлади. Шунинг учун ҳам бир йўналишга алоҳида стратегия ишлаб чиқиш керак. Шунда фирма ўзининг аниқ вазифаларига эга бўлади. Бозорда фирманинг ўз ҳиссасини ошириш «вазифаси» йил охирида бозорда фирманинг 45% ҳиссасини ошириш вазифасига кўра аниқроқ ифода этилади. Бошқарувчилар «мақсад» иборасини вазифасини ифодалаш, кўрсаткичлар ва йилни аниқлаш сифатида ишлатилади. Фирма мақсадидаги вазифалар кейинги босқичлардаги режалаштириш ва назоратни осонлаштирди.

«Интернейшнл минерал энд клиникал корпорейшн» фирмаси ўғитларини ишлаб чиқариш иерархияси (8.1-расм).



*Хўжалик портфелини ривожлантириш режаси.* Стратегик режалаштиришда асосий хусусият фирманинг вазияти ва фирманинг ишлаб чиқариш структурасига кирадиган бутун хусусиятлар ҳақида боради.

Ушбу таҳлил ишлаб чиқаришдаги аниқ йўللارни топиш ва улар билан нима қилиш кераклигини кўрсатади. Фирма ўзининг асосий мақсадларини яхши фойда келтиришга ва рентабеллик ишлаб чиқаришга сарфлашни ва заиф бўлган соҳаларни камайтириш ёки тўхтатишни хоҳлайди. Шу тариқа фирма ўзининг хўжалик портфелини ҳар доим жанговар ҳолатга тайёрлаб, ўз кучини аниқ йўналтирган мақсадли ишлаб чиқаришга қаратади.

Мисол сифатида «Женерал электрик» фирмасининг хўжалик портфелини олайлик. Бу фирмани хўжалик портфелини таҳлил қилганимизда унинг кўрсаткичларини икки алоҳида соҳада кўришимиз мумкин.

Бу корпорациянинг бозордаги улуши, унинг даромадининг ўсиши, рақобатдошлик ва маҳсулот таннархининг тушиши фирма учун аниқ баҳо ҳисобланади. Фирманинг қудратини, унинг бозордаги ҳиссасини кўрсаткичлардан ҳам билишимиз мумкин, яъни фирманинг хўжалик портфели яхши ривожлантирилган. Бу таҳлил асосида фирма ўз фаолият маблағларини бошқа алоҳида ишлаб чиқариш кучларига ишлатади. Бунинг натижасида бу фирма жуда кўпгина фирмаларда юқори фаолият асосида иш олиб борилади.



## 17.4. Маркетинг назорати тушунчаси

Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А. Каримов Вазирлар Маҳкамаси мажлисида қилган маърузаларида: «Турли корхона ва тармоқлар фаолиятини таҳлил қилиш шуни кўрсатадики, қаерда раҳбарлар маркетинг ва маркетинг тадқиқотлари билан жиддий шуғулланаётган бўлсалар, шу жойда барқарор фаолият таъминламоқда, фойда ва дивиденд олинмоқда, ўз вақтида иш ҳақи тўланмоқда», - деб таъкидлаган эдилар. Маркетинг истеъмолчиларнинг ҳозирги ва келажакдаги талабларни қондиришга қаратилган товарлар ва хизматлар ишлаб чиқариш ва сотиш, натижада фойда олиш билан боғлиқ фаолият туридир. Буларнинг барчаси энди иш бошлаётган бизнесменлардан тортиб, катта ҳаётий тажрибага эга бўлган тадбиркор, сиёсатчи, санъаткор, спортчига қадар маркетинг - бозор жараёни тўғрисида чуқур билимга эга бўлишни талаб қилади. Маркетингни назарий ва амалий асосларини чуқур билиш тижорат хавф-хатарини ўз вақтида ҳис қилиш ва камайтириш, унинг вариантларини ҳисоблашда мавжуд бўлган турларидан энг маъқулини танлаш, рақобат шароитида бозорни юқори сифатли товарлар ва хизматлар билан тўйинтириш, доимий талаб мавжуд бўлган шароитда харидорларнинг турли гуруҳлари учун сотиш нархини аниқлаш ва оқибатда ижтимоий ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишга ёрдам беради.

Том маънодаги бозор муносабатлар мамлакатимизда секин ривожланиб бормоқда. Собиқ социалистик жамиятда ишлаб чиқариш, савдо ва умуман миллий иқтисодиётнинг барча соҳаларида яққаҳокимлиқ, режа ва юқоридан бошқаришнинг ҳукумронлиги сабабли маркетинг тушунчаси том маънода амалиётга кириб келмаган эди. Лекин кейинги йилларда ўзгаришлар-иқтисодий тараққиётимиз бозор иқтисодиётисиз мумкин эмаслиги ҳар томонлама исботлаб берди. Бу эса ўз навбатида қисқа вақт ичида унинг асосларини ўрганишимизни зарур қилмоқда. Мана шунда биз учун мураккаб даврда, хорижда маркетинг масалаларини ечиш борасида тўплаган бой тажрибадан фойдаланмаслик кечириб бўлмас хато бўлар эди. Шунинг ҳам унутмаслик керакки, биз энг катта тақчилликни - вақт танқислигини ҳам енгитимиз зарур.

Айрим иқтисодчилар маркетинг фақат ривожланган шароитда фаолият кўрсатиши мумкин деб ҳисоблашади. Айнан шу маркетинг жамиятга тез, тежамли ва талофатларсиз бозор иқтисодиётини кириб келиши учун кўпроқ ёрдам беради. Ўтиш даврида бозор иқтисодиёти ҳолатини ақс эттирувчи маркетинг тамойилари бизга вақтни бой бермасдан бозорни ўзлаштиришда ёрдам беради. Маркетинг режаларини амалга ошириш даврида кўпгина кутилмаган ҳолатларга дуч келинади, шу сабабли маркетинг бўлими режаларини олиб борилиши ва бажариш устидан доимий назорат ўрнатиб бориш керак. Маркетинг назорати тизими корхона иш фаолияти самарадорлигига ишонч ҳосил қилиш учун керак. Аммо маркетинг назорати кўп қиррали маъноларга эгадир. Масалан, маркетинг назоратининг уч хил тури маълум.

Йиллик режаларни бажариш устидан назорат шундан иборатки, унда маркетинг мутахассислари йиллик режанинг амалдаги кўрсаткичларини

назорати йиллик режа билан таққослашдир ва керак бўлганда қўйилган хатоликларни тўғрилаш учун зарур бўлган чора-тадбирларни амалга оширадilar. Майдонлар, бозор сегменти, савдо йўллари ва ҳар хил турдаги маҳсулотларнинг амалдаги рентабеллик даражасини аниқлашда фойдаланиладиган бозор даромад устидан назорат деб юритилади.

Стратегик назоратнинг мақсади шундан иборатки, бозор шароитидан келиб чиққан ҳолда корхона фирмаларнинг фойдаланиладиган охириги стратегик йўллари текширишдан иборатдир.

Юқорида келтирилган маркетинг назоратининг уч тури ҳозирги жаҳон амалиётида кенг қўлланиб келинмоқда.

<b>Назорат тури</b>	<b>Назоратни юритишдаги жавобгарлар</b>	<b>Назорат мақсади</b>	<b>Назорат усуллари</b>
Йиллик режаларни бажариш устидан назорат	Юқори бошқарув органлар. Ўрта бошқарув звенолари	Мақсаддаги кўрсаткичларга эришганликка ишонч ҳосил қилиш лозим	Мумкин бўлган чиқим таҳлили, маркетинг харажатлар ва савдо ҳажми
Даромад устидан назорат	Маркетинг назоратчиси	Фирманинг даромад ва савдо ҳажми манбасини аниқлаш	Маҳсулотларни бозор сегментларини, савдо йўллари-ни буюртма ҳажмига қараб ажратиш рентабеллиги
Стратегик назорат	Юқори ташкилот Маркетинг тафтишчиси	Фирманинг маркетинг имкониятидан фойдаланганлиги ва унинг самарадорлигини аниқлаш	Маркетинг тафтиш

Бу назоратларни қуйида кўриб чиқамиз:

Йиллик режаларни бажариш устидан назоратидан мақсад - бу корхонанинг режалаштирган аниқ савдо кўрсаткичларига, даромад ва бошқа мақсадли кўрсаткичларга эришганлигига ишонч ҳосил қилишдир. Назоратнинг бу тури ўз ичига 4 босқични олади:

Биринчидан, юқори бошқарув органи назорат кўрсаткичларини йиллик режага ойлар ва чоракларга тақсимлаб чиқиши керак;

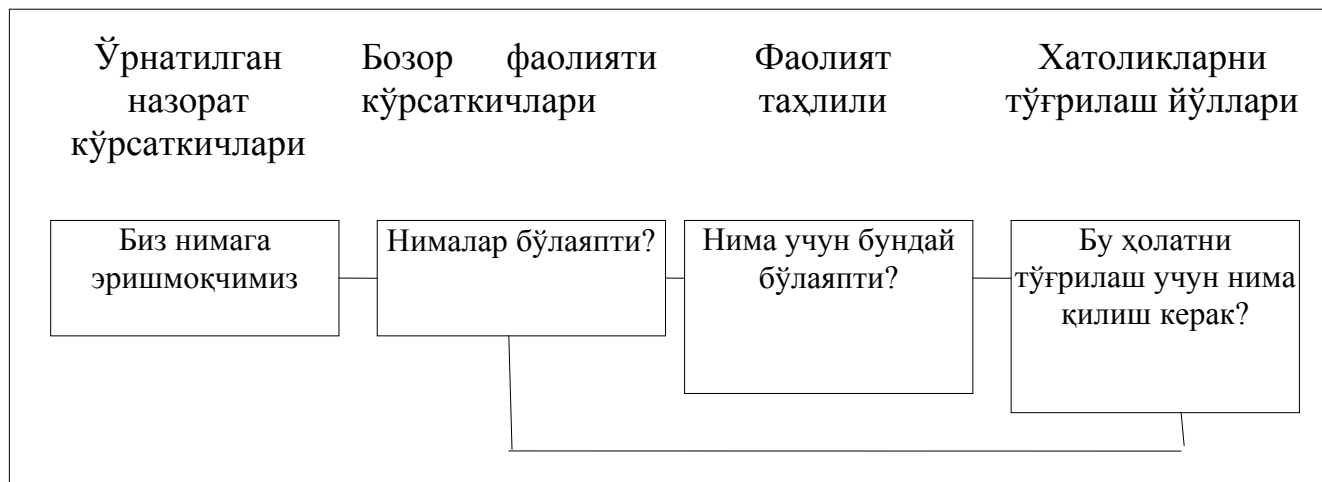
Иккинчидан, юқори бошқарув органи корхоналарни бозор фаолиятидаги кўрсаткичларини аниқ кўрсатиб бериши лозим;

Учинчидан, юқори бошқарув органи корхона фаолиятидаги жиддий хатоликларни аниқлаб бериши лозим;

Тўртинчидан, юқори бошқарув органи режа ва амалдаги кўрсаткичлар ўртасидаги номутаносибликларни олдини олиш ва тўғрилаш чораларини амалга ошириши лозим.

Бу эса фаолият дастуриини ўзгартиришни талаб этиши мумкин.

Бошқарув органи қандай йўллар ва усуллар билан режаларни назорат қилиши мумкин? Назоратнинг тўртта асосий усуллари қуйидагилардан иборат: мумкин бўлган чиқим таҳлили, бозор улушининг таҳлили, маркетинг харажатлари ва савдо ҳажми алоқадорлик таҳлили ҳамда мижозлар ҳаракатини кузатиш.



Агарда бу усуллардан бирортасидан фойдаланилганда етишмовчиликлар пайдо бўлса, шу вақтнинг ўзида уларни тўғрилашга чоралар кўрилади.

**Мумкин бўлган чиқим таҳлили.** Бу таҳлил шундан иборатки амалдаги ва режадаги савдони ўлчаш, баҳолаш ва таққослашдан иборат. Корхона таҳлил статистикасидан бошлаши мумкин. Фараз қилайлик, йиллик режада тўрт минг дона маҳсулот 1\$ дан сотиш кўзда тутилган, бу эса тўрт минг долларни ташкил қилади ва чорак охирида уч минг дона маҳсулот 0,8 доллардан сотилади, бу 2400 долларни ташкил этади. Савдо ҳажми 1600 долларни ташкил этади, ёки кўзда тутилган режа 40% ни ташкил этилган. Унда корхона кўзда тутилган режа бажарилмаганлиги сабабини қунт билан ўрганиши, таҳлил қилиши лозим. Корхона бир вақтнинг ўзида ўзининг аниқ маҳсулотлари, майдонлари ва бошқа бўлган бирликларини айланмадаги ўз улушини бажараётганлигини кузатиб бориши керак. Масалан, корхона 3 та майдонда савдо қилади, уларда 1500, 500 ва 2000 дондан маҳсулот сотади, уларнинг ҳажми 4000 донани ташкил қилади. Амалда эса майдонларда савдо ҳажми 1400,525 ва 1075 дона маҳсулотни ташкил қилади. Бу жараёнда майдон биринчиси режани 7% га бажара олмаганлиги, иккинчиси эса 5% га ортиқча бажарганлиги, учинчиси эса 45% гача бажара олмаганлигини кўрамиз. Учинчи майдон энг катта хавф туғдиради. Савдо бўйича бошқарувчи ўринбосари бу майдоннинг салбий савдо кўрсаткичларининг сабабларини аниқлаши ва таҳлил қилиш билан аниқ шуғулланиши мумкин.

**Бозор улуши таҳлили.** Фақатгина савдо статистикаси корxonанинг рақобатбардошлигини тўлиқ аниқлаб бермайди. Фараз қилайлик сотиш ҳажми ўсмоқда. Бу ўсиш иқтисодий шароитларнинг яхшиланиши натижасида ҳам бўлиши мумкин, бу яхшиланиш бошқа корxonаларга ҳам таъсир этади ёки бу ўсиш корxона фаолиятининг бошқа рақобат корxonалар фаолиятига нисбатан яхшиланиши натижасида ҳам юзага келиши мумкин. Бошқарув ходимлари корxonанинг бозордаги кўрсаткичлар улушини ҳар доим назорат қилиб бориши керак. Агар бу улуш яхшиланса корxonанинг рақобатбардошлиги мустаҳкамланади, агарда камайса корxона ўз ўрнини бошқа рақобатчи корxonаларга бўшатиб беради.

**Маркетинг харажатлари ва чиқим алоқадорлик таҳлили.** Йиллик режа назорати корxона ўз мақсадига эришиш йўлида кўп харажат қилмаётганлигининг аниқлигини талаб қилади. Маркетинг харажатлари ва савдо ҳажми устидан доимий назорат корxonанинг маркетинг харажатларини иқтисод қилинишини таъминлайди.

**Мижозлар ҳаракатини кузатиш.** Сизгир корxonалар мижозлари, диллерлари ва бошқа маркетинг тизими иштирокчиларининг кузатишда ҳар хил усуллардан фойдаланадилар. Бошқарув органи корxона фаолиятидаги ўзгаришни аниқлаб бу ўзгариш савдога таъсир этмасдан олдин керакли чораларни амалга ошириши мумкин.

Мижозларнинг ҳаракатини назорат қилишда қуйидаги усуллардан фойдаланилади: даъво ва таклифлар тизимини яратиб бериш, истеъмолчилар панели ва мижозлар фикрини билиш.

Ҳатоликларни мослаштириш ҳаракатлари.

Амалдаги кўрсаткичлар белгиланган йиллик режа кўрсаткичларидан кескин фарқ қилганда корxonалар хатоларини мослаштириш ҳаракатини амалга оширади. Қуйидаги ҳолатни кўриб чиқамиз.

Ўғит ишлаб чиқарадиган корxonанинг савдо ҳажми кўрсаткичлари назорат кўрсаткичларидан фарқ қилади. Бу тармоқ фаолиятида ишлаб чиқариш кучининг камайиши ва нархларнинг кескин пасайиши кузатилади. Бу ҳолатларни тўғрилаш учун корxона бир қанча кескин чора - тадбирларни амалга оширди:

1. Ишлаб чиқаришни қисқартириш буйруғи берилди;

2. Баҳо пасайтиришни таъминлаш бошланди;

3. Савдо ҳажмини режасини бажариши учун ўз ходимларига талаблар кўйилди.

Ўз мижозларига маҳсулотларни кўпроқ сотиб олишини ёки бўлмаса йилнинг охиригача шу маҳсулотларни сотиб олишни талаб қилдилар. Бунда:

1. Корxона ўз ходимларининг малакасини оширишга, реклама харажатларига, хайрия тадбирларига маблағлар ажратилишини тўхтатди;

2. Корxона ходимларини вақтинча ва доимий ишдан бўшатиш, пенсияга чиқариш ишлари бошланди;

3. Бухгалтерия ҳисобида ҳам ҳар хил қонунга ҳилоф ишлар олиб борилди;

4. Асосий воситаларни янгиларини сотиб олишга ажратилган маблағлар қисқартирилди;

5. Ўз маҳсулотларини бошқа фирмаларга сотиш бошланди;
6. Корхонани бутунлай сотиш ёки бошқа компанияга бирлаштириш йўллари кўрила бошланди.

Корхоналарда амалдаги кўрсаткичлар йиллик режадаги кўрсаткичлардан кескин фарқ қилганда корхоналар тўғри ва соддароқ ечимлар топишлари керак.

**Даромад устидан назорат.** Корхона фақатгина йиллик режа устидан назорат қилибгина қолмасдан, маҳсулотлар рентабеллиги, савдо йўллари, бозор сегментлари ва буюртма ҳажми устидан ҳам назорат олиб бориши лозим. Бундай тадбирлардан тўпланган маълумотлар корхона бошқарув ходимлари учун ишлаб чиқаришини кенгайтириш ёки қисқартириш, баъзи маҳсулотларнинг ишлаб чиқаришини тўхтатиш ва маркетинг фаолиятини олиб бориш режаларини тузишда ёрдам беради.

**Стратегик назорат.** Вақти-вақти билан корхона ўз маркетинг фаолиятини самарадорлигини тўлиқ баҳолаши лозим. Маркетинг фаолиятида ҳар бир масала, стратегия ва дастурлар тез эскиради. Ҳар бир корхона маркетинг тафтишидан фойдаланиб ўзини давр талаби асосида баҳолаб бориши керак. Маркетинг тафтишига қуйидагича изоҳ берилади.

Маркетинг тафтиши - бу корхона фаолиятини ҳар томонлама ўрганиб, юзага келган хатоликларни аниқлаш ҳамда шу хатоликларни тўғрилаш ва бартараф этиш йўллари аниқ кўрсатиб берилади.

## 17.5. Маркетинг назорат услублари

Маркетинг аудитори корхона фаолиятига ўз таъсирини ўтказадиган бошқарув ходимлари диллерлари, мижозлар ва бошқа шахслар билан тўлиқ алоқада бўлиши таъминланиши керак. Қуйида маркетинг аудитори бериши мумкин бўлган саволларни кўриб чиқамиз. Баъзида унинг хулосалари бошқарув ходимлари учун кутилмаган ва ҳайратли бўлиши мумкин. Бошқарув ходимлари маркетинг аудитори хулосасидан келиб чиқиб тўғри ва аниқ йўналишларни танлаб оладилар.

Маркетинг тафтишини амалга ошириш режаси.

1-бўлим. Маркетинг тафтиши йўналиши.

Макройўналиши:

**А) демографик омиллар.**

1. Қайси асосий демографик омиллар корхона фаолиятини ривожланиши ёки сусайишига таъсир кўрсатиши мумкин?

2. Корхона бу демографик омиллар таъсирига қарши қанақа чора-тадбирларни амалга ошира олади?

**Б) иқтисодий омиллар:**

1. Даромад олиш, баҳо, хом ашёларни иқтисод қилиш ва кредитлаш жараёнларида бўладиган қайси асосий ҳаракатлар корхона фаолиятига ўз таъсирини кўрсатади?

2. Корхона бу иқтисодий омиллар таъсирига қарши қандай чора - тадбирларни амалга оширади?

**В) табиий омиллар:**

1. Корхонага керак бўлган табиий ресурслар ва энергия баҳоси ҳамда таклифнинг прогнози қанақа бўлиши кутилмоқда?

2. Корхона атроф-муҳитни заҳарлантирмаслик ва экологияни сақлаш мақсадида қанақа чора-тадбирларни амалга оширади?

**Г) илмий техникавий омиллар:**

1. Маҳсулот яратиш ва ишлаб чиқариш технологияси кучи ҳамда чидамлилиги қанақа? Бу технологиялар билан корхоналар қай даражада таъминланган?

2. Корхонада ишлаб чиқариладиган маҳсулотлар ўрнини босадиган қанақа маҳсулотлар ишлаб чиқариши мумкин?

**Д) сиёсий омиллар:**

1. Қайси қонунлар корхона тактик ҳаракатлар ва маркетинг ва стратегиясига таъсир кўрсатиши мумкин?

2. Умумдавлат миқёсида қандай сиёсий воқеаларга эътибор берилиши корхона учун қандай аҳамият касб этади?

**Е) маданий тартиблар омиллари:**

1. Жамият корхона фаолиятига қанақа муносабатда бўлади?

2. Жамият ҳаётидаги қандай ўзгаришлар корхона фаолиятига ва ишлаб чиқариладиган маҳсулотларга таъсир этади?

Микро йўналиш.

**А) Бозорлар;**

1. Бозор сифими, жойлашган географик ўрни, бозор ўсиши ва қулайлиги қанақа?

2. Асосий бозор сегмент тузилиши қанақа?

**Б) Мижозлар.**

1. Корхонада ишлаб чиқариладиган маҳсулотлар ҳамда хизматлар сифатлилигига, рақобатбардошлигига ва баҳосига унинг мижозларининг муносабатлари қандай?

2. Мижозлар ҳар хил турдаги маҳсулотлардан қайси бирларини кўпроқ сотиб олишга ҳаракат қиладилар?

**В) Рақобатчилар.**

1. Корхонанинг асосий рақобатчилари кимлар? Рақобатчиларнинг бозордаги улуши, кучсиз ва кучли томонлари, уларнинг имкониятлари, мақсад ва йўналишлари қандай?

2. Ўринбосар маҳсулотларнинг рақобатлилигига келажакдаги таъсири қандай бўлиши мумкин?

**Г) Маҳсулотларни реализация қилиш.**

1. Истеъмолчига маҳсулотлар етиб борадиган асосий савдо йўллари қанақа?

2. Савдо йўлларининг самарадорлиги ва ўсиши қай даражада?

**Д) Маҳсулот етказиб берувчилар.**

1. Ишлаб чиқаришни таъминлаш қай даражада?

2. Маҳсулот сотиш ва етказиб бериш орасидаги боғланиш қанақа?

**Е) Маркетинг ва ёрдамчи ташкилотлар.**

1. Транспорт хизматидан фойдаланиш истиқболи қанақа?

2. Омборхоналардан фойдаланиш имкониятлари қанақа?

3. Маблағлар билан таъминлаш даражаси қандай?

4. Реклама агентлигининг хизмати самарадорлими?

2-бўлим. Маркетинг стратегияси тафтиши.

**А) Корхона фаолияти дастури.**

1. Корхона фаолияти дастури бозор иқтисодиёти шароити мослаштирилганми?

2. Дастур тўғри тузилганми?

**Б) Маркетингнинг мақсади ва вазифалари.**

1. Корхона маркетингининг мақсади ва вазифалари қанақа ва улар корхона келажакига қандай таъсир кўрсатиши мумкин?

2. Маркетинг вазифалари рақобатбардошлигига чидамлилиги қанақа?

**В) Стратегия.**

1. Маркетингга қўйилган вазифаларни бажаришда маркетинг стратегиясини бош негизи қанақа? Бу асосланганми?

2. Маркетинг вазифаларини амалга ошириш учун етарли маблағлар ажратилганми?

3. Маркетинг ресурслари бозор сегментларига маҳсулотларни сотиш майдонига тўғри тақсимланганми?

4. Маркетинг ресурслари рекламага, маҳсулот сифатига, сервисга ва савдо аппаратига тўғри тақсимланганми?

3-бўлим. Маркетинг хизмати ташкилотларини тафтиш қилиш.

**А) Шаклий таркиби.**

1. Мижозларнинг талаб истакларини корхона раҳбарлари фирма фаолияти доирасида бошқариш ҳуқуқи ва маҳсулотларига эгами?

2. Маркетинг фаолияти товарларни охирги истеъмолчига етказиш нуқтаи назаридан унинг таркибий қисми (оптималми) бир меъёрдами?

**Б) Функционал самарадорлик.**

1. Маркетинг ва маҳсулотларни сотиш хизмати орасида кундалик алоқа ва муносабатлар яхши йўлга қўйилганми?

2. Тизим товарларини бошқариш асосида самарали ишлаб турибдими? Товарларни бошқариш уларни нафақат сотиш, балки улардан фойда олишни режалаштириш ҳолатидами?

3. Маркетинг хизмати қўшимча ўқитишга, малакасини оширишга, назорат қилишга, қўшимча баҳо беришига мухтож мутахассислар борми?

**В) Ўзаро муносабатларнинг самарадорлиги.**

1. Ишлаб чиқариш, илмий тадқиқот, олди-сотди ёки молия жабҳалари ўзаро муносабатларида мувофиқлаштиришда алоҳида эътибор талаб этадиган муаммолар борми?

4-бўлим. Маркетинг тизимини тафтиш қилиш.

**А) Маркетинг ахборотлар тизими.**

1. Маркетинг ахборотларини йиғиш тизими бозордаги муҳим ва аниқ маълумотларни йиғишга етарлими?

2. Фирма ходимлари маркетинг изланишларидан етарли фойдаланиладими?

**Б) Маркетингни ривожлантириш тизими.**

1. Маркетингни ривожлантириш тизими етарли ўйлаб чиқилганми ва самара берадими?

2. Маҳсулотларни сотишни олдиндан режалаштириш бўйича бозор имкониятларини ҳисобга олиш ишлари етарлими?

3. Сотиш нормалари асосли равишда ўрнатилганми?

**В) Маркетинг назорати тизими.**

1. Йиллик режа кўрсаткичларини бажариш учун назорат тизими етарлими?

2. Бошқарув ходимлари маҳсулот ишлаб чиқаришнинг рентабеллигини, маҳсулот сотиш ҳудудларини ва тақсимлаш йўллариини даврий таҳлил қилиб турадими?

3. Маркетинг тўхтамини муттасил ўтказиб турадими?

**Г) Янги товарларни яратиш тизими.**

1. Корхона янги маҳсулотларни танлаш, кўпайтириш, жамлаш ғояси нуқтаи назаридан ташкил қилинганми?

2. Корхона ишлаб чиқариш имкониятларини сармоя сарфлаш, янги ғояларни амалга ошириш учун етарли даражада изланишлар олиб борадими?

3. Корхона маҳсулотларини бозор шароитида янги маҳсулотлар яратилгунча синаб кўриш учун изланишлар олиб борадими?

5-бўлим. Маркетинг натижасини тафтиш қилиш.

**А) Фойдалилигини таҳлил қилиш.**

1. Фирманинг турли товарлари ва бозор ҳудудларини фойда келтириши қай даражада?



2. Корхона қандайдир фаолият сегменти билан машғул бўлиши зарурми, ўша сегментни кенгайтириш ёки қисқартириш керакми ва қайсидир сегментдан кечиш лозим? Бундай хулосалар корхонанинг узоқ ва қисқа муддатли фойда олишларига қандай таъсир қилади?

**Б) Харажатлар самарадорлигининг таҳлили.**

1. Айрим маркетинг фаолиятлари ҳаддан ташқари ушланиб қолишлари билан боғлиқ эмасми?

2. Шу ҳаракатсизликни қисқартириш учун тадбирлар белгиланганми?

6-бўлим. Маркетинг функционал ҳолатини тафтиш қилиш.

**А) Маҳсулотлар.**

1. Аниқ маҳсулотлар ассортимент гуруҳи учун қандай вазифалар кўйилган? Бу вазифалар қандай даражада асосланган? Шу ассортимент кўйилган вазифаларга жавоб берадими?

2. Аста-секинлик билан ишлаб чиқаришдан олиб ташланадиган маҳсулотлар борми?

3. Ассортиментни тўлдириш учун янгиликлар борми?

4. Қайсидир товарларни расмийлаштиришда ёки сифатини ўзгартиришда ижобий натижалар олинади?

**Б) Баҳо.**

1. Баҳо ҳосил бўлишининг услуби стратегияси, сиёсати қандай? Баҳолар ҳосил бўлишда таннарх параметрларидан келиб чиққан маҳсулотларга бўлган талаб ва рақобат ҳисобга олинган?

2. Мижозлар фикрича корхонанинг баҳолари тўғри келадими?

3. Корхона баҳо стимуляциясидан самарали фойдаланиладими?

**В) Тақсимлаш.**

1. Тақсимлашнинг вазифалари, мақсад ва стратегиялари нималардан иборат?

2. Таклиф этилган сервис бозорини етарли рақамлар оладими?

3. Корхонага маҳсулотларни қайта тақсимлаш, олди-сотди агентлари ва шахсий сотишлар ҳақида ўйлаб кўриш керакми?

**Г) Сотини рағбатлантириш, реклама ташвиқот қилиш.**

1. Корхона рекламаларини вазифалари нималардан иборат? Улар асосланганми?

2. Реклама харажатлари меъёридами? Реклама бюджети қандай ишлаб чиқилган?

3. Рекламанинг матнлари ва эълонлари мавзуси самара берадими? Реклама ҳақида жамоатчилик мижозлари қандай фикрда?

4. Реклама воситалари ўйлаб танланганми?

5. Корхоналар маҳсулотларини сотини рағбатлантиришдан самарали фойдаланадими?

6. Фирмада яхши ўйлаб чиқилган ташвиқот дастури борми?

**Д) Олди-сотди аппарати.**

1. Фирманг олди-сотди аппарати олдида қандай вазифалар туради?

2. Корхона вазифаларини ҳал қилиш учун, олди-сотди аппаратини сони етарлими?

3. Олди-сотди аппаратини ихтисослаштириш тўғри йўлга қўйилганми?
4. Олди-сотди аппаратида юксак маҳорат ва уддабуронлик етарлими?
5. Эришилган натижаларни баҳолаш услуги қай даражада ўйлаб кўрилган?

### **Таянч иборалар**

- Баррель
- Бозор сегментацияси
- Бозор структураси
- Маҳсулот етказиб бериш шартномаси
- Диверсификацион ўсиш
- Интенсив ўсиш
- Интеграцион ўсиш
- Бозорга чуқур кириш
- Горизонтал диверсификация
- Горизонтал интеграция
- Маркетинг учун ажратилган ҳолатлар
- Маркетинг комплекси
- Маркетинг стратегияси

### Ўз-ўзини текшириш учун саволлар:

1. Ташкилот фаолиятдан кўзланган мақсад нима?
2. Маҳсулотнинг ҳаётий давомийлиги нима?
3. Маҳсулот ҳаётий даврийлигининг барча босқичларига қандай маркетинг стратегияси тўғри келади?
4. Бозор қандай ўсади, бозор сиёсатига қандай маркетинг стратегияси тўғри келади?
5. Рекламага сарфланадиган маблағ миқдорини ошириш керакми?
6. Оммавий ахборот воситаларида берилаётган реклама йўлларини алмаштириш зарурми?
7. Маҳсулот савдоси амалга оширилаётган ҳудудларни қайта кўриб чиқиш керакми?
8. Савдо-сотикни режалаштиришни такомиллаштириш мумкинми?
9. Компания миждозларини техник жиҳатдан қўллаб-қувватлаш даражасини ошира оладими?
10. Компания кредитларини тўлаш муддатини узайтира оладими?
11. Ўз ўрнини ҳимоя қилиш учун етакчи нима қила олади?
12. Нима учун маҳсулотлар сегментацияси бу қадар сердаромад?
13. Дистрибутиерлик каналлари муҳити деганда нима назарда тутилади?
14. Фирмалар каналлар ишини қандай ташкил қилади ва уларни қандай жалб қилади?
15. Ўз каналларини расмийлаштиришда ва уларни бошқаришда компаниялар қандай муаммоларни ўртага қўяди?
16. Миждозларни жалб этиш ва таъминлашда жисмоний тақсимот канали қандай аҳамиятга эга?
17. Сердаромадлик сабаби нимада?
18. Фирмалар ва дистрибутиерлар ўзаро қандай ҳамкорлик қиладилар, каналлар ишини ташкил қиладилар?

## 18-мавзу: Халқаро маркетинг

### 18.1. Халқаро маркетинг тушунчаси

Фирмалар ўзларинг имкониятлари ва бир қанча сабабларга кўра халқаро маркетинг билан шуғулланадилар. Айримларини бу ишга ўзининг бозори ривожланмаганлигини ундаса, айримларни чет-мамлакатларда яратилган ажойиб имкониятлар қизиқтиради. Халқаро маркетингда учрайдиган муаммоларни ҳисобга олган ҳолда, бу қарорга яқин ва комплекс равишда ёндашиш керак.

**Ташқи бозорга чиқиш билан боғлиқ бўлган масалалар.** Фирмалар халқаро маркетинг билан бир неча омилга кўра шуғулланади: кимдир шу фирмага ташқи бозорда савдо ташкил қилишни илтимос қилади. Айтайлик, шу мамлакатдаги бошқа экспортёри ёки чет эл импортёри ёки чет эл ҳукумати ёки фирма ўзи ташқи бозорга чиқишни ўйлайди. Балки фирманинг ишлаб чиқариш қуввати мамлакат эҳтиёжини ошири билан қондириши мумкин ёки у чет элда яхши маркетинг имкониятларини куриши мумкин.

Фирма ташқи бозорга чиқишдан олдин ўзининг халқаро маркетинг сиёсатини аниқлаб олиши зарур:

Биринчидан, ўзининг умумий савдосининг неча фоизини ташқарига олиб чиқишга интилади. Экспортга чиқарадиган фирмалар ўз фаолиятини оз-оздан бошлайди. Айримлари кейинчалик ҳам бу миқдорни оширмайди, четга товар чиқаришга эътибор қаратмайди. Бошқалари улкан режалар тузиб, ташқи бозорларга ўзининг миллий бозори каби қарайди.

Иккинчидан, фирма маркетинг фаолиятини бир мамлакатда ёки бирданига кўп мамлакатларда ташкил қилади.

Учинчидан, фирма қандай мамлакатларга чиқишни хоҳлашини аниқлаши лозим. Мамлакатни ўзига жалб қилувчи томонлари - таклиф қилинадиган товарлар, географик омиллар, даромадлар даражаси, аҳоли сони, сиёсий иқлим ва бошқа хусусиятларга боғлиқ.

Маркетинг бозорларини танлаш ҳам муҳим. Уларни танлашда куйидаги хусусиятларга эътибор берилади:

1. Бозор ҳажми;
2. Бозор ўсиш динамикаси;
3. Фаолиятдаги харажатлар;
4. Рақибларнинг имкониятлари;
5. Таваккалчилик даражаси.

**Ташқи бозорга қандай чиқиш усуллари.** Фирма қайси бозорга чиқишни ҳал қилганидан кейин, ташқи бозорга қандай чиқишни ўйлаши лозим. Фирма экспорт орқали, кўшма корхона ташкил қилиш орқали ёки тўғридан-тўғри четга инвестиция қилиш орқали ташқи бозорга чиқиши мумкин. Ҳар бир стратегик йўналиш ўзига яраша улкан жавобгарлик, хавф-хатар талаб қилади, лекин пировардида катта фойда олиб келади.

Ниҳоят фирма халқаро маркетинг фаолиятига махсус самарали ташкилий структуравий дастурни ишлаб чиқариши зарур.

Кўпгина фирмалар ташқи бозорга чиқишни экспортдан бошлаб, халқаро фирмалар ташкил қилиш билан тугатишади. Бироқ айримлари фаолиятларини давом эттириб улкан компания ташкил қилишади, қайсики бу фирмалар бутун жаҳон маркетингини бошқаришни режалаштирган бўлади.

Ўзбекистоннинг давлат мустақиллигига эга бўлган республикада жаҳон иқтисодиётига қўшилишдек қийин жараён бошланди. Ўнлаб йиллар мобайнида иқтисодий сиёсатда йўл қўйилган хатоликлар халқ хўжалиги таркибида чуқур номутаносибликларга олиб келди. Ижтимоий ишлаб чиқаришнинг ўсиши деярли фақат республиканинг ресурс имкониятларига мўлжалланган бўлиб, иқтисодий тараққиёт мувозанатсиз ва нокомплекс тарзда кечди, ижтимоий омиллар эътиборга олинмади, ноишлаб чиқариш соҳаси тармоқларининг моддий-техника базаси паст даражада қолиб келди.

Ривожланишнинг бундай йўли оқибатида республикада истеъмол қилинадиган маҳсулотларнинг чорак қисмидан кўпроғи, шу жумладан, ишлаб чиқариш мақсадларида фойдаланиладиган маҳсулотлар жами ҳажмининг 2/5 қисми бошқа мамлакатлардан келтирилди ва импорт қилинди, айни пайтда, Ўзбекистондан четга чиқариладиган маҳсулотларнинг 80% дан кўпроғини хом ашё-пахта ва ярим тайёр маҳсулотлар ташкил этди. Умуман олганда Ўзбекистоннинг республикалараро экспорти ялпи миллий маҳсулотнинг деярли арзимас қисмини, ташқи экспортнинг солиштирма ҳиссаси эса 5% дан камроқни ташкил этди.

Товар айирбошлашнинг бундай структураси ва республикалараро ҳамда ташқи экспортнинг фоиз нисбати республика молия баланси, валюта ресурслари ва давлат бюджетига сурункали тақчилликни вужудга келтирди. Шу сабабли ташқи иқтисодий фаолият соҳасида корхоналарнинг вазифаларини тубдан ўзгартириш, хўжаликни ташқи бозорга йўналтириш республикадаги аҳволни барқарорлаштиришни таъминлайдиган энг масъул иқтисодий ва сисёсий қарорлар сирасига киради.

Кейинги ўн йиллик мобайнида саноати ривожланган мамлакатлар тараққиёти тарихида ва учинчи дунё мамлакатларида ташқи иқтисодий фаолиятни жонлантиришда анча тажрибалар тўпланди.

Жаҳон амалиётида халқаро фаолиятни уюштиришнинг уч анъанавий шакли бор: экспорт, кўшма корхоналар ва бевосита эгалик. Биринчи йўналишдаги ривожланишга Япония ёрқин мисол бўла олади. Урушдан кейинги танглик йилларида бу мамлакатда муҳим экспорт имкониятларига эга бўлган асосий тармоқларни ривожлантиришга зўр берилди. Кейинчалик саноат структурасини қайта қуришда иқтисодиётнинг етакчи тармоқларини жадал ривожлантиришга барча восита ва ресурсларни сафарбар қилиш йўлида давлатнинг фаол таъсири катта роль ўйнади.

Тармоқнинг етакчилигини баҳолашнинг бош мезонлари-бозорнинг жаҳон конъюнктураси маълумотларига асосланадиган экспорт имконияти, мамлакатнинг ўзида тармоқ маҳсулотига талаб истиқболи, тармоқнинг умуман миллий иқтисодиёт тараққиётига ёрдам бериши, саноат ишлаб чиқаришининг ресурс талабини хом ашё ва энергия импортига тобелигини энг кам даражага туширган ҳолда пасайтириш, мамлакат савдо балансида тақчилликни

камайтиришга ёрдам бериш ва бошқа қўшимча тадбирлардан иборат бўлди. Саноатни бошқариш ва давлат томонидан тартибга солиш япон тизимининг ўзига хослиги режали асосларнинг уюштирувчилик мавқеини бозор иқтисодиёти афзалликлари билан самарали бирга қўшиб олиб боришдан иборат эди. Шуниси муҳимки, мамлакат тараққиётининг ҳар бир даврига бу икки таркибий қисмнинг мутаносиб нисбати мувофиқ келади. Япония бу йўналишда бизнинг мамлакатимиз тажрибасидан ва умумдавлат миқёсида узоқ муддатли режалаштириш концепциясидан фойдаланди. Аммо Япония давлати асосан ишлаб чиқариш воситаларига эгалик қилмагани сабабли тартибга солишни бевосита иқтисодий тадбирлар: экспорт маҳсулот савдоси даромадларига махсус солиқ ташламалари, фоиз ва дивиденд тарзида тўланадиган, суммадан олинадиган солиқ ставкасини пасайтириш, етакчи саноат тармоқларида ускуналар амортизацияси муддатларини қисқартириш, экспорт битишувларида кўриладиган зарарни қоплайдиган ва солиққа тортилмайдиган резерв фонди таъсис этиш ва бошқаларни қўллаш йўли билан олиб борди. Шунингдек, энг янги станок жиҳозлари импортига давлат субсидия тизими жорий қилинди, маҳаллий станоксозлик фирмаларининг станоклар ишлаб чиқариш билан боғлиқ бўлган харажатларининг 50%и давлат томонидан қопланди. 80 йилларнинг биринчи ярмида Япония жами экспорт қийматининг 35-40%и имтиёзли давлат кредитлари ёрдамида таъминланди. Бу тадбирларнинг барчаси кўп жиҳатлардан экспортнинг тез ўсишига таъсир кўрсатди, унинг структураси меҳнат талаб (енгил саноат), сўнгра сармоя талаб (пўлат куюв саноати, кемасозлик) ва ниҳоят илм талаб тармоқларнинг ривожланишига қараб ўзгариб борди. 1950 йилдан то 1980 йилга қадар Япония умумий миқдори 2 триллион иена ёки 7 млрд. доллардан ортиқ бўлган 26 минг чет эл патент ва лицензиясини сотиб олди, худди шу даврда Япониянинг импорт лицензия келишувларидан кўрган фойдаси 70 млрд. долларга етди.

Япония 80-йилларнинг иккинчи ярмидан бошлаб экспорт ҳажми бўйича жаҳонда учинчи ўринни (АҚШ ва ФРГ дан кейин) мустаҳкам эгаллади. Жаҳон экспортида унинг ҳиссаси барқарор ҳолда 10% дан ортиқроқни ташкил этади. Тўқсонинчи йилларда Япония экспортининг 35% АҚШга, 25,3% Жануби-Шарқий Осиё мамлакатларига, 17,7% Европа ҳамжамияти мамлакатларига жўнатилди. Япония экспортининг 3/4 қисми шу уч асосий йўналишга тўғри келди. Экспорт Хитой, МДҲ ва Шарқий Европа мамлакатларига эса 3,5%, Лотин Америкасига 3,5%, Африкага 2% ни ташкил этди. Япон ташқи савдосининг яна бир ўзига хос томонини таъкидлаб қўйиш лозим - ташқи иқтисодий фаолият билан шуғулланадиган майда ва ўрта фирмаларнинг жуда кўплигига қарамай, мамлакат ташқи савдо муомаласининг катта ҳиссаси мамлакатнинг бутун иқтисодиётини назорат қиладиган, қудратли саноат молия гуруҳлари билан мустаҳкам боғланган: 9 та йирик универсал корпорация қўлида тўпланган. 90 йилларда Япония экспортининг 41,8%, импортининг 73,6% уларнинг ҳиссасига тўғри келди. Шундай қилиб, ташқи савдонинг юқори даражада монополлашганлиги ва бошқарувчи ҳукумат органларининг етакчи корпорациялар билан бирлашиб кетганлиги уни давлат томонидан бошқаришни осонлаштирди.

## 18.2. Халқаро савдо тушунчаси

Навбатма-навбат халқаро маркетинг доирасини ва халқаро савдо тизим хусусиятларини ўрганиши лозим.

**Халқаро савдо тизими.** Четда фаолият юргизишни мақсад қилиб олган Америка фирмалари халқаро савдо тизими таркибидаги чегаралар ва имкониятларни ҳисобига олиши лозим. Четда фаолиятни ташкил қилмоқчи бўлган фирмалар турли хил савдо чегараларига дуч келишади. Шулардан энг кенг тарқалган чегаралов (тўсқин) бу божхона ҳақи ҳисобланади. Қайсики бир нечта мамлакатлар бир нечта товарларга солиқлар ўрнатади. Божхона ҳақи мамлакатга кириб келаётган товарлар хоҳишини пасайтириш ёки ҳудудидаги фирмаларни рақобатлардан ҳимоя қилиб, қисқартириши мумкин. Бундан ташқари экспортёр квотага дуч келиши мумкин, яъни мамлакатга шу товарни киргизиш маълум миқдорда рухсат берилган, белгиланган миқдордан ортиқчасини олиб кириш таъқиқланади. Квотанинг мақсади, чет эл валютасини ўзида сақлаб қолиш, миллий саноат ва ишлаб чиқаришни ҳимоя қилиш ва иш билан бандликни таъминлаш.

Квотанинг яна бир фойдаси эмбарго, яъни импортнинг алоҳида қисмларини мамлакатда умуман таъқиқланади. Савдодаги ёқимсиз ҳолатлардан бу валюта назорати, яъни нақд пул ҳажмли регулятори, бунда валюталарни чет эл валютасига алмаштириб бериш, белгиланган миқдорда бўлади. Ортиқча қисмини алмаштирилмайди.

Шу вақтда бир қатор мамлакатлар иқтисодий ҳамжамият ташкил қилдилар, булардан катта аҳамиятга эга бўлганлардан бири Европа иқтисодий ҳамжамияти. Европа иқтисодий ҳамжамияти аъзолари асосан шарбий Европа мамлакатлари, уларнинг мақсади шу ҳамжамият доирасида божхона ҳақлари ва нархларни пасайтириш, иш билан бандлик ва инвестицияни ўстириш. Европа иқтисодий ҳамжамияти ташкил топганидан кейин бир қанча ҳамжамиятлар ташкил топди. Булар: Лотин Америка эркин савдо ассоциацияси; Марказий Америка умумий бозори ва иқтисодий ҳамкорлик иттифоқи, бунга Шарқий Европа мамлакатлари киради.

Фирма ташқи бозорга чиқишдан мамлакатларнинг иқтисодий, сиёсий-ҳуқуқий ва маданий хусусиятларга эътибор бериши лозим.

**Иқтисодий доира.** Халқаро маркетинг билан шуғулланувчи фирма ташқи бозорга чиқишни ривожлантирганда, уни қизиқтираётган мамлакатларнинг иқтисодиётини ўрганиши лозим. Экспорт бозори сифатидаги мамлакатларни 2 та характер хусусиятлари билан аниқланади.

**Биринчиси хўжалик таркиби.** Мамлакатларнинг хўжалик таркиби унинг товар ва хизматларга бўлган эҳтиёжларни, даромад ва бандлик даражасини ифодалайди. Хўжалик таркибининг 4та тури мавжуд:

Иқтисодий натурал хўжаликка асосланган мамлакатлар. Бу турдаги мамлакатлар аҳолисини катта қисми қишлоқ хўжалигида шуғулланади. Яратилган маҳсулотларни катта қисмини уларнинг ўзи истеъмол қилади. Қолганлари тўғридан-тўғри бошқа товар ва хизматларга алмаштиради. Бу

шароитда экспортларга кам имконият яратилади. Буларга Бангладеш ва Эфиопия мисол бўлади.

**Хом ашё экспорт қилувчи мамлакатлар.** Бу мамлакатлар бир ёки бир нечта табиий ресурсларга билан бой бўлади, лекин бошқа муносабатлар яхши йўлга қўйилмаган. Маҳсулотларнинг катта қисмини, шу ресурсларнинг экспорти ҳисобига олади. Бу мамлакатларга мисол: Чили (ловия, асал), Заир (каучук) ва Саудия Арабистон (нефть), Ўзбекистон (пахта) бу мамлакатлар, янги технология, индустриал ва ёрдамчи материалларга, юк ортадиган туширадиган техникаларга ва автомобилларга яхши бозор ҳисобланади. Булардан ташқари доим яшайдиган чет элликлар ва амалдорлар ва ер эгалари учун бу бозарларни ғарб истеъмол маҳсулотлари ва кредитлар билан тўлдириш имкониятини беради.

**Саноати ривожланаётган мамлакатлар.** Саноати ривожланаётган мамлакатларда саноатнинг 10-20%ни ташкил қилади. Масалан, бу мамлакатларга мисол Миср, Филиппин, Ҳиндистон ва Бразилия. Саноати ривожланаётган мамлакатлар асосан, тўқимачилик хом ашёси, оғир машинасозлик маҳсулотлари ва тобора камайиб бораётган тайёр тўқимачилик маҳсулотлари ва қоғоз товарлари ва автомобиллар импортига таянади. Саноатлашиш бойларнинг кам, лекин тобора ўсиб бораётган ўрта синфини келтириб чиқаради. Қайсики янги турдаги товарларни талаб қилувчи, шунингдек бу эҳтиёжларнинг бир қисмини импорт ҳисобига қондириш мумкин.

**Саноати ривожланган мамлакатлар.** Саноати ривожланган мамлакатлар саноат маҳсулотларининг асосий экспортлари ҳисобланадилар. Улар саноат маҳсулотларини ўзаро сотишади, шунингдек бошқа хўжалик туридаги мамлакатларга олиб бориб хом ашё ва ярим тайёр маҳсулотларга алмаштиришда кўп қиррали ишлаб чиқариш фаолияти мамлакат саноатини ривожлантиради ва бу мамлакатлар бозорлари ҳар қандай товарлар билан тўла ва бой бўлади. Бу мамлакатларга АҚШ ва Ҷарбий Европа мамлакатлари мисол бўлади.

*Иккинчи иқтисодий кўрсаткич* - бу мамлакатларда даромадни тақсимлаш характери. Даромадларнинг тақсимланиши фақатгина мамлакатнинг хўжалик структура хусусияти эмас, балки мамлакатнинг сиёсий тизимига ҳам баҳо берилади. Даромадларнинг тақсимланишига кўра халқаро маркетингда фаолият кўрсатувчи мамлакатларни 5 та турга ажратилади.

1. Оила даромади жуда паст даражадаги мамлакатлар.
2. Оила даромади нисбатан паст даражадаги мамлакатлар.
3. Оила даромади жуда паст ва жуда юқоридаги мамлакатлар.
4. Оила даромади паст, ўртача ва юқори даражадаги мамлакатлар.
5. Оила даромади нисбатан ўртача даражадаги мамлакатлар.

#### **Сиёсий ҳуқуқий доира.**

Кўпгина мамлакатлар бир-биридан сиёсий ҳуқуқий доираси билан фарқланади. У ёки бу мамлакат билан муносабатга киришишдан олдин 4 та омилни ҳисобга олиш лозим.



*Четдан сотиб олишга бўлган муносабат.* Айрим мамлакатлар бу муносабатга ижобий қарайдилар, бундай мамлакатларга мисол қилиб Мексикани олиш мумкин, неча йилдан бери ўзи чет эл сармойасини жалб қилади, сармойадорларга жой танлашга ёрдам беради ва бунинг аксига Ҳиндистон киради. Экспортерларга импорт квотасига бўйсинишни талаб қилади, уларга шартлар қўяди, янги тузилаётган корхонанинг бошқарувига ўзининг фуқороларини катта қисмини киргизишни талаб қилади. Айрим валюталарни блокировка қилади. Шундай шартлар сабабли Ҳиндистондан «ИБМ» ва «Кока-кола» чиқиб кетди.

*Сиёсий барқарорлик.* Яна бир муаммо-келажақда мамлакатнинг барқарорлиги. Мамлакатдаги сиёсий тизим издан чиққанда, чет эл фирмаларнинг мулкани ўзлаштириш давлат ҳисобига валюта резервини блокировка қилиш мумкин.

*Валюталарнинг чекланиши.* Учинчи омил бу валюта алмашиши билан боғлиқ бўлган муаммолар ва чеклашларга тегишли. Давлатлар айрим вақтларда ўзларининг пулини блокировка қилади ёки бошқа валюталарга алмаштиришни таъқиқлайди. Одатда сотувчи ўзи фойдалана оладиган валютада даромад олишни ҳоҳлайди. Энг қулайи шу валютани ўзининг мамлакат валютасига алмаштириши мумкин бўлсин. Акс ҳолда сотувчи бу валютага ўзига керакли товарни шу мамлакатлардан сотиб олади ёки бошқа жойда унга қулай бўлган валютада сотилиши мумкин бўлган товарни сотиб олади. Энг ёмон шароитда сотувчи блокировка қилинган валюта билан иши бўлса, ўзининг пулларини корхонаси жойлашган мамлакатлардан олиб чиқиб кетади ва бошқа жойда бу товарни ўтмас товар сифатида зарарга сотади.

*Гукумат машинаси.* Тўртинчи омил бўлиб, чет эл компанияларини қабул қилувчи давлатнинг сиёсий тизим қуввати яъни божхона хизмати самараси, бозор ҳолати ҳақида етарлича тўлароқ маълумотлар (ахборотлар) ва тадбиркорлик фаолиятига ижобий таъсир қилувчи омиллар.

*Маданий соҳа.* Ҳар бар мамлакатнинг ўзининг урф-одатлари, қонун-қоидалари, удумлари бор. Маркетинг дастурини ишлаб чиқишдан аввал, сотувчи бошқа мамлакат истеъмолчиси бу товарни қандай қабул қилади, ундан қандай фойдаланиши билан боғлиқ бўлган масалаларни аниқлаш лозим.

Маданий соҳани билмаслик фирмани муваффақиятга эришиш кафолатини пасайтиради. Бир нечта ривожланган америкалик тадбиркорлар муваффақиятсизликка учрашди. «Кентукки фрайд чикен» фирмаси Гонконгда ўзининг 11та филиалини очади. Лекин 2 йилдан кейин уларнинг ҳаммаси банкрот бўлади. Гонконг аҳолисига қовурилган жўжани кўп ейиш ноқулай бўлган бўлиши мумкин.

### 18.3. Ташқи бозорга чиқишда таъсир этувчи омиллар

Халқаро фаолиятни ташкил этиш йўналишига Туркия яққол мисол бўлади. Туркия иқтисодиёти ҳам экспортга мўлжалланган, аммо чет эл ишлаб чиқарувчиларига кўп жиҳатлардан очиқ ва кўпроқ ташқи бозорларга боғланиб қолган. Шу сабабли мамлакатнинг экспорт маҳсулотларни ишлаб чиқаришни рағбатлантирадиган иқтисодий сиёсати чет эл хусусий капиталини жалб этишга йўналтирилган. Бу мамлакатларда Туркияда фақат экспорт йўналишида эркин экспорт-ишлаб чиқариш зоналари ва алоҳида корхоналар барпо этила бошланди. Ҳозирги даврда Туркияда тўртта эркин зона фаолият кўрсатмоқда, шундай зоналардан яна 5 таси иш бошлаш арафасида. Уларнинг кўпчилиги аэро ва денгиз портлари яқинида жойлашган. Ўтган йили фақат Истамбулнинг ўзида эркин зоналардаги фирмаларининг савдо обороти 2,3 млрд. долларга етди. Эркин зона худудида кредит бериш, солиққа тортишда имтиёзли шартлар амал қилади, фирмалар четдан келтириладиган ускуналар, хом ашё ва ярим тайёр маҳсулотлар учун бож тўловларидан озод қилинади. Туркия Марказий банкида махсус эркин зоналарни ривожлантириш фонди барпо этилган. Айниқса, чет эл инвесторлари учун қулай шароитлар яратилганки, натижада бутунлай чет эл капиталига мансуб бўлган фирмалар сони ой сайин ўсиб бормоқда. Хусусий сектор кейинчалик давлатга қайтариб бермаслик шарти билан Чаталжда газлама ва кийим-кечак ишлаб чиқарадиган корхоналар қуриш ва уни молиялаш ҳуқуқини олди. Эгей райони эркин зонасида-икки йил муқаддам юксак технологияни қўллаш асосида электрон жиҳозлар ва алоқа воситалари ишлаб чиқариш йўлга қўйилган зонада тўртта чет эл фирмасига иш бошлаш учун рухсатнома берилди, улар турк шериклари билан зонага капитал сарфларни 44 млн. долларга етказишни мўлжаллашмоқда, натижада икки минг киши иш билан таъминланади. Эксперт хулосаларига қараганда Эгей зонасидаги ҳамма объектлар тўла ишга тушганидан кейин корхоналар келтирадиган йиллик даромад 1 млрд. долларга яқин бўлади.

Хитойнинг иқтисодий сиёсати ҳам чет эл капиталини жалб этишга қаратилган. Хитойга чет эл капиталининг оқиб келиши 1978 йилдан бошланди ва асосий кўриниши шартнома ёки акционерлик қўшма корхоналаридан иборат эди. 1978 йилдан 1987 йилга қадар бу мамлакатда тўрт минг та акционерлик қўшма корхонаси (АҚК) барпо этилди, уларнинг жами акциялардаги капитал сарфлари 6,7 млрд. долларни ташкил этди. Ҳозирги даврда жалб этилган чет эл капитал маблағларининг 30% дан кўпроғи акционерлик қўшма корхоналари ҳиссасига тўғри келади. АҚШда иштирок этаётган асосий чет эл мамлакатлари АҚШ (70 млн. доллар) ва Япония (52 млн. доллар) ҳисобланади.

Иқтисодиётни юксалтиришда чет эл капиталининг ғоят фаол ўрнини Жануби-Шарқий Осиёнинг бошқа, нисбатан кичик, мамлакатларида ҳам яққол кўриш мумкин. Бу мамлакатларда 80-йиллар охирига келиб, чет эл инвестицияларининг умумий миқдори 20 млрд. доллардан ошиб кетди. Бу мамлакатлар чет эл капиталининг бевосита иштирокида эндиликда намунавий бўлиб қолган замонавий индустриялаш босқичини жадал босиб ўтиш; импорт ўрнини босувчи (импортни алмаштиргич) тармоқларни ривожлантириш (60-

йиллар), экспорт потенциалини барпо этиш (70-йиллар) ва илм талаб тармоқларни ривожлантириш (80-йиллар, 90-йилларнинг боши) муаммоларини муваффақият билан ҳал этди. Натижада айрим маҳсулотлар, шу жумладан, илм талаб маҳсулотлар турларини ишлаб чиқариш бўйича янги индустриал мамлакатлар жаҳон хўжалигида олдинги марраларга чиқиб олди.

Кейинги вақтларда чет эл инвестициялари Индонезияда рекорд кўрсаткичга етди. 1990 йилда унинг миқдори 8,7 млрд. доллар, яъни 1989 йилга нисбатан деярли икки баравар кўпайди. Индонезия иқтисодиётига жами инвестицияларнинг салкам 22%и чет эл капитали ҳиссасига тўғри келади.

Бразилия ҳам кўп жиҳатлардан ўзининг тараққиётида чет эл капиталидан миннатдор бўлиши керак. Бразилияда 1990 йил бошида бевосита инвестициялар суммаси 20 млрд. доллар атрофида бўлди. Саноат ишлаб чиқариши ва, асосан, унинг энг муҳим тармоқлари-машинасозлик, металлургия, химия ва нефть химияси тармоқларида ишлаб чиқаришнинг 30% қўшма ва чет эл корхоналари ҳиссасига тўғри келди.

Юқорида келтирилган мисоллардан кўринадики, турли мамлакатлар ўзларининг имкониятларига ва иқтисодий тараққиёт шароитлари бўйича бир-биридан нақадар фарқ қилишига қарамай чет эл капитали билан муносабат масаласида кўп умумийликка эга. Асосий нарса шундаки, чет эл капитали иқтисодий ва ижтимоий тараққиётни жадаллаштиришга туртки вазифасини бажаради, табиий ресурслар, ишлаб чиқариш, меҳнат потенциалидан, илғор технология, ускуна-жиҳозлар ва бошқариш усуллари жорий этиш асосида янада самарали фойдаланишга ёрдам беради.

Ҳозирги жаҳон хўжалик фаолияти бирлашувининг доимо юксалиб бораётган даражасида кўпгина мамлакатларда, бунинг устига фақат ривожланаётган мамлакатлардагина эмас, ривожланган мамлакатларда ҳам, иқтисодий ўсиш чет эл инвестициялари ҳисобига мадад олиб кучаймоқда. Масалан, АҚШ да 80-йиллар охирида иқтисодиётдаги чет эл маблағларининг умумий миқдори 1,5 трлн. долларга етди. АҚШ нинг такомиллашган қонунчилик тизими инвестицияда фаолиятини тартибга солади, чет эл капиталининг кучли оқимидан иқтисодиётни янада кўтариш ва рақобатбардошлик қувватини ривожлантиришда фойдаланади.

Ўзбекистон Республикасида халқаро фаолиятни уюштиришнинг учала кўриниши ҳам ривожланишнинг бошланғич босқичида турибди.

Бозор ислохотларига рағбат берадиган «Банклар ва банк фаолияти тўғрисида», «Кооперация тўғрисида», «Тадбиркорлик тўғрисида», «Чет эл инвестициялари тўғрисида», «Ташқи иқтисодий фаолият тўғрисида» асосий қонунлар кучга кирди.

Республика ташқи иқтисодий фаолиятининг бундан кейинги тараққиёти қайси йўлдан боради? Ҳозирги вақтда Ўзбекистоннинг ривожланиш стратегияси Хитой йўлига яқин. Хитой йўли ишлаб чиқаришни акционерлаш ва диверсификациялашга, халқаро фаолиятни ташкил этишда, биринчи навбатда, акционерлик капиталини ривожлантиришга асосланган иқтисодий ўсишнинг эволюцион моделидан иборат. Ҳозирга қадар ҳам бизнинг иқтисодиётимизда чет эл капитали иштирокининг асосий кўриниши қўшма корхоналар барпо

этишдан иборат эди. Ишлаб чиқаришнинг умумий инқироzi шароитида амалда худди шундай кўшма корхоналар муҳим натижаларга эришмоқда, уларнинг сони кўпайиб бормоқда. 1991 йилда 158 кўшма корхона рўйхатга олинди, улардан деярли 60 таси йиллик муомаласи 500 млн. сўмга яқин бўлган операциялар (ҳаракатлар) ни бошлаб юборди. Ҳамдўстлик бозорида товарлар ва хизматлар сотиш ҳажми ошиб бормоқда. Икки йил давомида бу ҳажм деярли 7 барабар кўпайиб, 171 млн. сўмга етди.

Республика халқаро валюта фонди аъзолигига қабул қилинди, Халқаро тикланиш ва тараққит банкига кирди (1992 йил 21 сентябрь). Бу халқаро молия муассасаларининг мақсади ўзига аъзо мамлакат ҳукуматларига иқтисодиётдаги айрим тармоқлар самарадорлигини юксалтиришни кўзлаб қарз бериш ва маслаҳат хизматлар билан иқтисодий тараққиётга ҳар томонлама ёрдам кўрсатишдан иборатдир. Халқаро молия муассасалари экспортлари ташқи савдони ривожлантириш, экспорт потенциалини ўстиришни республика иқтисодиётини барқарорлаштиришнинг асосий йўналишларидан бири деб баҳоламоқда. Корхоналарнинг тўғридан-тўғри жаҳон бозорига чиқиши, кўшма ва аралаш корхоналарни барпо этиш, халқаро кооперация миқёсларини кенгайтириш бозор конъюнктураси ва тегишли ташкилий-иқтисодий ўзгаришларни чуқур билишни талаб этади. Нархларни юқори фойда олишни таъминлайдиган даражада ўрнатиш ва тутиб туриш талаб ҳолати ва товар сотиш шароитлари тўғрисида юксак даражада хабардор бўлишини тақозо этади. Номанум бозорга, ўрта ҳол харидорга мўлжалланган ишлаб чиқариш монополиялар назоратидаги, харидори аниқ бўлган бозорни кўзлаб товар ишлаб чиқариш ва сотиш билан алмашинади.

Ишлаб чиқаришда бозорга мўлжалланган бошқариш шакллари тақомиллаштириш, миллий ва жаҳон иқтисодиётида маҳсулот ишлаб чиқариш билан истеъмол ўртасида пухта ўзаро боғланиш тизимини яратиш маркетинг ёрдамида амалга оширилади.

Давлат-монополистик капитали шароитида маркетингнинг аҳамияти ортиб боради, чунки маҳсулотни сотиш муаммоларининг ғоят кучайиши ақл бовар қилмайдиган инфляция, валюта-молия, халқаро ҳисоб-китоблар тизими соҳасидаги танг аҳвол, иқтисодиётни давлат-монополистик йўл билан бошқаришнинг мураккаб муаммолари шуни талаб этади. Монополия ва трансмиллий компаниялар (ТМК) техникавий ва ишлаб чиқариш имкониятлари билан маҳсулотни сотиш шароитлари ўртасидаги зиддиятларни ҳал этишга интилиб, бозор жараёнларини халқаро маркетинг, ёрдамида ўз мақсадларига мос ҳолда бошқаришга ўтмоқда. Маркетинг тизими у ёки бу мамлакатда ишлаб чиқариш харажатларининг паст даражаси ва тегишли бозорларда сотиш имкониятлари билан боғлиқ бўлган афзалликларни ҳисобга оладиган халқаро ишлаб чиқариш соҳаларида қатор ТМК барпо этилиши муносабати билан мураккаб тус олади. Масалан, 80-йилларда ФРГ даги энг йирик учта химия концерни-«Хехст», «Байер», «БАСФ»нинг чет эллардаги инвестицияларининг 70% катта бозорга ва тақомиллашган инфраструктурага эга бўлган ривожланган мамлакатларда жойлаштирилди.

## 18.4. Халқаро маркетингнинг ўзига хос хусусиятлари

Умуман олганда маркетинг тизими, унинг тамойиллари ва вазифалари ички бозорда ҳам, ташқи иқтисодий фаолият соҳасида ҳам бир хилда амал қилади. Аммо чет мамлакатлар бозорларининг фаолияти ва бу бозорлар учун ишлаш шароитларида муайян ўзига хос фарқли томонлар ҳам бор. Халқаро маркетинг ички бозордаги маркетингга нисбатан ўзига хос хусусиятларга эга эканлигини таъкидлаган ҳолда, биринчи навбатда, жаҳон бозорларида у ёки бу минтақа бозорида, жаҳон иқтисодиётида ва умуман жаҳон бозорида учрайдиган «ноаниқлик омиллари»нинг катта қадамларига дуч келишга тўғри келади. Биринчидан, халқаро маркетингнинг ўзига хос хусусиятлари халқаро тижорат ташкилотларининг турига қараб намоён бўлади. Бу ташкилотларда операцияларнинг бевосита иштирокчилари (турли мамлакатлардаги контрагентлар) ўртасида ўзаро тўлов олиб бориладиган асосий ҳамда товарларнинг сотувчидан харидорга етиб келиши билан боғлиқ бўлган таъминловчиларга бўлинади. Асосий тижорат операциялари (ҳаракатлари) га қуйидагилар киради: моддий-буюм шаклидаги товарларни айирбошлаш бўйича (тижорат экспорти ва импорти); илмий-техникавий билимларни айирбошлаш бўйича (патентлар, лицензиялар, ноу-хау савдоси шаклида), техникавий хизмат кўрсатишни айирбошлаш бўйича (маслаҳат ва қурилиш соҳасидаги инжиниринг); ижара бўйича; халқаро туризм бўйича; ахборот ва бошқаришни такомиллаштириш соҳасида маслаҳат хизматлари кўрсатиш бўйича; кинофильмлар ва теледастурлар айирбошлаш бўйича фаолиятлар ва ҳоказо.

Халқаро товар оборотини таъминлайдиган операцияларга қуйидагилар киради: халқаро юк ташиш бўйича, транспорт-экспедиторлик операциялари; юкларни суғурталаш бўйича; халқаро юк ташишда асраш, халқаро ҳисоб-китобларни олиб бориш бўйича фаолият. Бу ишлар товар ҳаракати операциялари номини олган.

Иккинчидан, халқаро маркетингнинг ўзига хослиги ишбилармонлик фаолияти мақсадларини белгилаш, тараққиёт стратегиясини танлаш ва мақсадларга етишда қўлланиладиган усуллардан иборат.

Халқаро маркетинг стратегиясининг икки муқобил (кескин фарқ қилувчи) кўриниши бор: табақаланмаган (фарқланмаган) ва табақаланган. Биринчи турга кирадиган фирма бир хил товарнинг ўзини ҳам ички ва ҳам ташқи бозорга чиқаради, яъни стандарт маркетинг дастуридан фойдаланишда кўрсаткичлар доирасини шунчаки кенгайтириб қўя қолади. Фирма бозори чакқон товарларнинг чет элларда савдо маркасига, дизайнига, ўраш-жойлашга ёки таркибига бирон бир ўзгаришлар киритмасдан ҳам сотилишига ишонади. Бундай ёндашув ишлаб чиқаришнинг ялпи бориши туфайли харажатларни ғоят камайтиришга имкон беради. Аммо бунда айрим мамлакатларнинг миллий ўзига хос томонлари, қонунлар, расм-русумлардаги фарқларга эътибор берилмайди. Шу сабабли бундай стратегия фирманинг товари халқаро миқёсда ном қозонган ёки товарнинг чет элларда сотилиши ҳиссаси унчалик кўп бўлмаган ҳолларда қўлланилади. Масалан, жаҳонга машҳур «Кока-кола» ва

«Пепси-кола» фирмалари ўз оммавийлиги туфайли оддий кенгайтиришнинг табақаланмаган стратегиясидан фойдаланади.

Табақаланмаган маркетинг стратегияси турли бозорлардаги талаб ва дид эҳтиёжлари, ҳуқуқий нормалар, тил талаблари, маданий тафовутлар ва бошқаларни ҳисобга олган ҳолда ўзгартиришлар киритилган товарлар таклифининг ўзига хос томонларини аниқлашга асосланади.

Фирма нарх белгилашда маҳаллий, иқтисодий, масалан, аҳоли жон бошига тўғри келадиган ялпи миллий маҳсулот (ЯММ) миқдори каби кўрсаткичларни ҳисобга олади. Худди шу сабабли кўпгина фирмалар сустривожланган ва ривожланаётган мамлакатларда товарларнинг соддалаштирилган кўринишларини ёки арзон маҳаллий ишчи кучидан фойдаланиб, умуман тайёр маҳсулотни паст нархларда сотади. Айни пайтда саноати ривожланган давлатларда нархлар юқорироқ белгиланади, чунки нархлар кўшимча халқаро маркетинг ва маҳсулот сифати харажатларини ўз ичига олади.

Халқаро маркетингнинг энг пухта таркибий қисми - бу маҳаллий талаблар ва миллий анъаналарни зийраклик билан пайқайдиган рекламадир. Масалан, шиналар рекламаси Буюк Британияда-хавфсизликка, АҚШда - фойдаланиш тафсилотларига, Германияда - ихчамликка биринчи навбатда эътибор беради.

Табақаланган стратегия халқаро маркетингда кенг қўлланилади. Бир томондан, бу маҳсулотни режалаштиришнинг ғоят оддий усули, чунки янги товарни яратиш шарт бўлмай, унга бир мунча ўзгаришлар киритиш кифоялиги назарда тутилади. Иккинчи томондан, стратегияни қўллаш реклама, дизайн ва товар силжиши учун кўшимча харажатларни оширишга, шунингдек, марказлашган бошқаришни чеклашга олиб келади. Шунинг учун ҳам кейинги вақтларда халқаро фирмалар маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш ва режалаштиришда кўпроқ омехта ёндашувлардан фойдаланмоқда. Бу ёндашув доирасида икки стратегия ҳаракати мувофиқлашади, бу эса ишлаб чиқариш самарадорлигини энг юқорига кўтариш, фирма маркасини барқарор сақлаш, марказ томонидан назоратни амалга ошириш ва айни пайтда маҳаллий талабларни қондиришга имкон беради. Масалан, 3М фирмаси жаҳон бўйича ярим маҳсулот кўринишида ёки АҚШ да жойлашган корхоналарга хом ашё кўринишда сотиладиган товарларни ишлаб чиқаради. Сўнгра бу маҳсулот чет элга чиқарилади. Чет элда ишлаб чиқариш ниҳоясига етказилади, товарлар конкрет мамлакат ёки минтақадаги истеъмолчининг ўзига хос талабларига мувофиқ ўраб-жойланади ва белгилар қўйилади.

Халқаро маркетингда ҳам ички бозорда бўлгани каби тадқиқотлар бозор сегментациясига асосланади, бунда сегментацион таҳлилнинг икки даражасидан кенг фойдаланилади. Турли миллий бозорлардаги имкони харидорларнинг табақалаштирилган тафсилотларини аниқлаш, белгилаб олиш билан бирга, бу бозорларнинг аҳамияти дастлабки баҳолашдан ўтказилади ва умуман жаҳон бозорининг сегментацияси амалга оширилади. Бундай турдаги сегментациялашнинг усулларида бири турли миллий бозорларнинг белгилаб олинган андазага мувофиқлигини аниқлашга асосланади. Бозорларни

гурухлаштириш стандартлаштирилган маркетинг стратегиясини қўллашга имкон беради. Бу усул ва унинг турли кўринишлари матрицали сегментация усули деб аталади. Мақсадли бозорларни танлашнинг бошқа усулларидан яна статистик ва кластер таҳлил усулларини санаб ўтиш мумкин. Статистик усулларга мисол тариқасида регрессион моделларни кўрсатса бўлади. Бу моделларда сегментация қуйидаги схема бўйича ўтказилади: эркисиз ўзгарувчи (омил-самара) ва унга таъсир кўрсатадиган мустақил омиллар мажмуи белгилаб олинади. Одатда муайян миллий бозорда аниқ бир товарнинг истеъмоли ҳажми омил-самара тарзида қабул қилинади.

Истеъмол ҳажмига таъсир кўрсатадиган омиллар ҳам таҳлил этилаётган товарнинг хусусиятларига, ҳам тадқиқ этилаётган мамлакатнинг турли шароитларига боғлиқ бўлади. Самарали белгининг унга таъсир кўрсатадиган омилларга боғлиқ эканлигини аниқлайдиган регрессион бошқариш типи миллий бозорни у ёки бу сегментга киритиш мезонига айланади.

Кластер таҳлилнинг вазифаси эса кузатишлар мажмуи асосида объектлар тўпламини бир қатор кластерлар (кичик тўпламлар) га ажратишдан иборат. Бунда бир кластерга киритилган объектлар ўхшаш, турли кластерларга тегишли бўлган объектлар ҳар хил бўлиши лозим. Бунда ўхшашлик ва ҳар хиллик (фарқлар) жами тафсилотлар (кузатишлар) мажмуи бўйича кўриб чиқилади.

Позициялаш (марралаш) сегментациядан фарқ қилиб, кўп жиҳатлардан истеъмолчининг танлашини белгилайдиган истеъмол афзалликлари ва асосдалилларини ўрганиш билан боғлиқдир.

Позициялаш деганда маҳсулот эгалланган ёки унга таъминлаб бериладиган ўринларни аниқлаш тушунилади. Позиция нарх, истеъмол шароитлари, дизайн ва бошқа кўрсаткичлар билан тавсифланади.

Ишлаб чиқариш ва истеъмол структурасини мувофиқлаштириш республика иқтисодиёти учун энг долзарб масалалардан бирига айланмоқда. Шу муносабат билан сегментация ва позициялаш истеъмолчига мўлжал олиш, уни аниқлаш усуллари тарзида айрим ўртача, типик истеъмолчидан янада аниқроқ истеъмолчига мўлжал олишга имкон бериб, миллий хўжалик шароитларида, аммо асосан халқаро муносабатларда амалий маъно касб этмоқда.

Халқаро маркетингнинг товар ҳаракати жараёнини бошқариш сингари таркибий қисми ҳам алоҳида диққатга сазовор. Товар ҳаракати деганда товарни истеъмолчига шунчаки оддий етказиб беришни эмас, балки талабни рағбатлантириш тизимини тушунмоқ керак. Товар ҳаракатининг оқилона йўлларини танлаш, омборхоналарни жойлаштириш, товар жамламаларини мақсадга мувофиқлаш, улгуржи ва чакана савдо операцияларини бирлаштириш ва бошқа муаммолар ҳал этиладиган доирада харажатлар ва олинган самаралар доимо ҳис қилиб борилади.

Ҳозирги шароитларда йирик савдо фирмаси бу улгуржи-чакана савдо комплекси бўлиб, омборхоналар, минтақавий тақсимот марказлари, қудратли транспорт хизматларининг сертармоқ тизимига эга. Жаҳон иқтисодиётида майда ва ўрта савдо фирмалари «франчайзинг» типигаги шартнома муносабатлари асосида корпоратив бизнес доирасига кириб бормоқда. Муомала

соҳаси билан бошқаришнинг бу нисбатан янги шакли айниқса АҚШ да кенг тарқалди. Йирик саноат ёки савдо монополиялари - франчайзер ҳомийлигида шартнома (контракт) асосида майда ва ўрта савдо фирмаларининг бутун бир тармоғи барпо этилади. Уларнинг эгалари франчайзер амри бўйича савдо-сотиқ ва хизмат кўрсатиш шартларини бажариш мажбуриятини олади. Франчайзер ўз шерикларига савдо зонасини танлаш, савдо корхонасини очиш ва жиҳозлаш, савдо ходимларини тайёрлаш ишларида ёрдам беради.

Натижада тизим таркибига кирган савдо корхоналарини стандартлаштириш ва бир хиллиги таъминланади. Шартнома тузган дўкандор (савдогар) франчайзерга муайян кириш бадали, шунингдек, савдодан фоиз тўлайди. Бундай тизимнинг афзаллиги шундаки, сотиш имкониятлари кенгаяди, фирма кўшимча даромад олади, харажат ва молиявий масъулиятнинг катта қисми майда дўкандорлар ҳиссасига тушади. Савдо капиталининг тўпланиши ва бошқариш, товар ғамламаларини ҳисобга олиш ва режалаштириш, товарларни сақлаш ва ташишдаги энг янги ютуқлардан фойдаланиш натижасида ривожланган индустриал мамлакатларда товар ҳаракатининг уюшган қудратли каналлари-«занжирли тизимлар»,-деб аталмиш тизимлар барпо этилган. Улар чакана ва улгуржи савдо корхоналари, транспорт тизимлари, турли савдо воситачиларини қамраб олган. Ишлаб чиқариш билан савдонинг ўз савдо корхоналари тармоғини барпо этиш асосида бирлашуви ва савдо корхоналари билан контракт муносабатлардан фойдаланиш жараёни ҳам тез суръатлар билан ривожланмоқда.

Товарларни сотиш муаммоси кескинлашган ҳозирги шароитларда халқаро бозорларда лизинг-ишлаб чиқариш воситалари ижараси фаол маркетингнинг кенг тарқалган воситасига айланмоқда. Лизинг, бир томондан, саноат компанияларини кўшимча савдо йўли билан таъминлайди, натижада истеъмолчилар доираси кенгаяди, иккинчи томондан, ишлаб чиқариш дастурларининг пухталиги, уларни бажариш учун зарур ресурсларни сафарбар этиш имконияти анча ортади. Халқаро молия лизинги катта истикболга эга. У халқаро илмий-техника кооперациясининг ишлаб чиқариш ва тижорат самараларини ғоят кўпайтириши, ҳамкорликдаги илмий тадқиқот ва тажриба-конструкторлик ишлари яқунларини жорий этишни тезлаштириши, ҳамкорликдаги ишбилармонлик уфқларини кенгайтириши мумкин.



## 18.5. Халқаро маркетингда иқтисодий, сиёсий, маданий омиллар

Халқаро иқтисодий муносабатлар соҳасида конкрет бозордаги турли товарлар маркетингини ишлаб чиқишга алоҳида эътибор берилади, уни яратиш маҳсулот бўйича бошқарувчига топширилади. Унинг вазифаси муайян мамлакат бозори ҳажми, аҳолиси, аҳоли таркиби, оилалар таркиби, даромадлари ва уларнинг тақсимооти, рақобатда кутиладиган ўзгаришлар ва бошқалар ҳақида маълумотлар олишдан иборат. Маркетинг дастурлари ва режаларининг ўзига хос зарурий томони - бозор жараёнларидаги турли ўзгаришлар йўналишларини ҳисобга олган ҳолда уларнинг кўп вариантлигидадир. Масалан, «Ройал пэ кижинг индастриз Ван Леер» голланд концернида ойлик оператив режаларнинг 7 та ҳар хил вариантлари тайёрланади: 1 таси меъёрадаги шароит учун; 3 таси режалаштирилгандан оборот тегишлича 10, 20, 30% ортиб кетган ҳолатлар учун; 3 таси режа 10, 20, 30% бажарилмаган ҳолларда фойдаланиш учун мўлжалланган.

Японияда тизимли ва вазиятли таҳлил натижаларига кўра, режаларга тезкорона ўзгаришлар киритиш амалга оширилади, бу нарса уларнинг бажарилмаслигини қоплаш учун эмас, балки жаҳонда ўзгариб турган шароитларни ҳисобга олиш мақсадларида қилинади. Иқтисодий режалаштириш бошқармасида энергиянинг нархи ўзгариши, долларга нисбатан иена курсининг ўзгариши эҳтимолига ва бошқа иқтисодий ўзгаришларга қараб, режанинг вариантлари олдиндан ишлаб чиқилади.

Ташқи бозорда самарали фаолият олиб бориш учун жами маркетинг усулларида ижодий ўрнини билиб фойдаланиш зарур. Бу ўринда стандарт ёндашувларга мутлақо йўл қўйиб бўлмайди. Чет эллик харидорлар билан бевосита алоқалар олиб бориш ёки агентлик фирмалари орқали ҳаракат қилиш; товарлар ёки лицензиялар экспортини уларни ишлаб чиқариш ҳуқуқи билан қўшиб олиб бориш; бозорда мустақил ёки консорциумлар таркибида иштирок этиш; лизингдан экспортни рағбатлантирувчи восита тарзида фойдаланиш ёки товарларни анъанавий сотиш билан чекланиш - бу ва шунга ўхшаш кўпгина экспорт шакллари бозор конъюнктураси ва унинг ривожланиши истиқболларини олдиндан тахминлаш натижасида, бозорда шаклланган амалиётни, экспорт қилинадиган товарлар сифатини ҳисобга олган ҳолда қўлланилади. Натижа шундай бўлиши, керакки, бозорга чиққанидан кейин бир неча йил ўтса ҳам маҳсулот ва фирма юксак рақобатбардошлиги билан ажралиб турсин.

Монополистик йўсинда ташкил этилган комплекслар доирасида мавжуд бўлган такрор ишлаб чиқариш жараёнларини, режалаштиришнинг ғоят изга тушган тартиби бой ахборот таъминотига асосланади. Компьютерлаштириш соҳасининг равнақи билан йирик бошқарув ахборот тизимлари кенг тарқалди. Бу тизимларнинг ижтимоий бўлинмалари-маркетинг тадқиқотлари бўлими жами зарур ташқи ахборотларни олиш, уни таҳлил этиш ва асосланган хулосалар чиқариш учун тайёрлаш билан шуғулланади.

Ҳозир кўпчилик йирик фирмалар маркетинг ахборот тизимларига эга. Бу тизимлар ҳар куни тўлдириб бориладиган маълумотлар банки ва ҳудудий қурилмалар тармоғидан иборат.

Масалан, «Хенкель» концернидаги шундай тизимда фирманинг 400 асосий товар бўйича муомала динамикаси, харажатлар, фойда ҳақида, мамлакат ва чет эллардаги жами бозорларда уларга бўлган талаб динамикаси ҳақида 5 млн. маълумот тўпланган. Ҳозирги даврда тижорат асосида бозорни ўрганиш бўйича ўз хизматини таклиф этадиган жуда кўп ихтисослашган фирмалар ва агентликлар бор. Бозор ахборотларини айирбошлашнинг мураккаб тизими ривожланмоқда. Бу тизим ахборотларнинг асосий пировард истеъмолчиси бўлган саноат компанияларининг хусусий тадқиқот ишларини тўлдириш ва енгиллаштиришга хизмат қилади.

АҚШдаги «Интернешн рисеч ассошиетс» (ИНРА), Япониядаги «Дхетро» фаолият кўлами ва ўнлаб мамлакатларда тармоқланган бўлимлари тармоғи билан йирик халқаро тадқиқот фирмалари орасида ажралиб туради. Жаҳон бозорини кўзлаб ишлашда шундай фирмалар хизматидан ҳам фойдаланиш-республикадаги корхоналар ва ташкилотларнинг энг муҳим вазифаларидан биридир. Бозор тадқиқотлари учун қилинаётган харажатлар халқаро операциялар кўламига қараганда тезроқ ўсмоқда. Шу тариқа ахборот-тадқиқот фаолияти тижорат ютуғининг муҳим, шарт-шароитига айланиб бормоқда. Америка маркетингларининг тасдиқлашларига кўра, фирма вакилларининг ўзаро мулоқот-алоқаларидаги анъанавий шакллар-махсус савдо, кўргазма, ярмаркалар ўтмиш бўлиб қолиши лозим. Янги маҳсулот ҳақидаги ахборот (техник тафсилоти, ўлчамлари, нави ва бошқалар)лар, ишлаб чиқарувчилар ва истеъмолчилар тўғрисидаги маълумотлар, савдодаги захиралар ва тақсимот йўллари тўғрисидаги жами ахборот савдо палаталарининг маълумотлар банкига жойлаштирилади. Муайян тижорат қарорини қабул қилиш-маҳсулот харид қилиш, келтириш, оморга жойлаш, товарларни сотиш учун махсус дастур ёрдамида маълумотлар банкига мурожаат қилиш кифоя, электроника қарорни тайёрлаш ва уни қабул қилишнинг уддасидан жадал чиқади.

Маркетинг бўйича ахборотларни олишда, маркетинг тадқиқотлари ўтказишда ва мутахассис кадрлар-маркетинглар тайёрлашда маркетинг ва фирмаларнинг ташқи иқтисодий фаолиятини ривожлантиришга ёрдам берадиган халқаро ва миллий ташкилотлар муҳим аҳамият касб этади. Халқаро маркетинг ташкилотлари Европа жамоатчилиги фикри ва маркетинг тадқиқотлари жамияти (ЭСОМАР) жаҳондаги нуфузли ташкилот бўлиб, фирмаларнинг маркетингта доир фаолиятини ривожлантириш ва маркетинг тадқиқотларини ўтказишга катта кўмак беради.

Уставига кўра ЭСОМАР юридик шахс, Лозанада рўйхатга олинган ва тижорат мақсадларини кўзламайди: Унинг маблағлари аъзолик бадаллари (60%), конгресс ва семинарлар ўтказишдан тушадиган даромад (17%), ўз нашрларини сотиш (10%), банкларга қўйилган маблағлардан келадиган даромад (8%), реклама фаолиятдан тушадиган маблағ (5%)лардан ташкил топади.

ЭСОМАР фирмаларда маркетинг фаолияти билан шуғулланадиган мутахассислар ўртасида алоқалар ўрнатиш, энг самарадор маркетинг

тадқиқотларини ёйиш, шунингдек, бозор фаолиятида ахлоқ нормалари, қоидаларини жорий этиш ва унга риоя этиш мақсадларини кўзлайди.

Бу ташкилотга фақат маркетинг соҳасидаги мутахассислар аъзо бўлиб киришлари мумкин. Аъзолик якка тартибда ва пуллик. Маркетинг хизмати кўрсатадиган маслаҳатчилар ҳам (66%), шу хизматдан фойдаланувчилар ҳам (34%) жамият аъзолари қаторига киради. Маслаҳатчилар орасида тижорат асосида маркетинг масалалари бўйича иш олиб борадиган 200 дан ортиқ энг машҳур тадқиқот ташкилотлари, шунингдек, реклама агентликлари, энг йирик ҳарбий Европа ва халқаро нашриётлар, телерадиокомпаниялар бор.

Бу жамият хизматидан фойдаланувчиларнинг аксарият қисми саноат корпорациялари, банклар, транспорт ва савдо компанияларининг олий ва ўрта бўғинидаги бошқарувчилар (аъзо-фойдаланувчиларнинг 89%), бўлиб, улар ўз фирмаларида маркетинг фаолияти учун бевосита жавоб берадилар.

ЭСОМАРнинг асосий фаолияти ҳар йили конгресслар ва семинарлар ўтказишдан иборат. Конгресс мажлисларида фирмаларнинг маркетинг фаолиятидаги энг янги усулларни тадқиқ этишга бағишланган 30-40 маъруза тингланади. Конгрессда семинар мажлислардан ташқари, маркетинг фаолиятининг аниқ бир амалий муаммолари бўйича ихтисослаштирилган хизматлар доирасида ҳам мажлислар уюштирилади. Йилига 5-6 марта бир қадар тор масалаларга бағишланган семинарлар ўтказилади. Уларда одатда 800-900 киши қатнашади. ЭСОМАР «Юропион Рисёч» журнали нашр этади (йилига 6 сони чиқади). Журналда маркетинг масалалари бўйича назарий ва амалий тадқиқотлар, маркетинг бўйича махсус адабиётлар ҳақида қисқа хабарномалар эълон қилинади. Бундан ташқари, ЭСОМАР конгресс ва семинарлар материалларини, халқаро ва миллий маркетинг ташкилотлари ҳақида «ЭСОМАР ХЭНД» маълумотнома, маркетинг бўйича атамалар луғатлари нашр этади.

Европа саноат соҳасида банд бўлган мутахассислар маркетинг уюшмаси (ЭВАФ) халқаро касаба ташкилоти, бу ташкилот саноат ва савдо фирмалари, давлат ташкилотлари ва ўқув юртларида ишлаётган ва айна пайтда саноат товари бозорлари тадқиқоти билан шуғулланадиган шахсларни уюштиради.

Уюшма 1965 йилда ҳарбий Европадаги 10 мамлакатда саноат тадқиқотлари маркетинги соҳасида ишлайдиган бир гуруҳ мутахассислар томонидан тузилган.

80-йилларнинг ўрталарида унинг таркибида ҳарбий Европадаги 20, бошқа қитъалардаги 10 мамлакатдан 700 аъзо бор эди. Ҳозирги даврда уюшмага аъзо бўлиш учун белгиланган бадал тўланиши керак. Автомобиллар, химия товарлари, қурилиш материаллари, целлюлоза-қоғоз, тўқимачилик ва бошқа маҳсулот бозорларининг ривожланиш тенденцияларини ўрганиш ва олдиндан тахминлаш услубиятига катта эътибор берилади. Уюшма қуйидаги йўналишлар бўйича фаолият олиб боради:

-давлатлараро, тармоқ ўқув ва бошқа маркетинг ташкилотлари ўртасида ҳамкорликни ривожлантириш;

-фирмаларнинг маркетинг фаолияти, маркетинг масалалари бўйича тадқиқот ва маслаҳат ишларини бошқарувчи раҳбарлар ўртасида алоқаларни кенгайтириш;

-маркетинг тадқиқотлари ўтказиш соҳасида мутахассислар тайёрлаш масалалари бўйича фикр алмашувлар стандартлар ва саноат маҳсулотлари сифатини такомиллаштириш, маркетинг тадқиқотлари ўтказишда ахлоқ қоидаларига риоя қилиш масалалари муҳокамаси;

-бозор прогнозлари, статистика ахборотларидан фойдаланиш масалаларида тажриба, ахборот, фикр-мулоҳазалар алмашишга ёрдам кўрсатиш;

-аъзоларни уларга зарур ахборотлар билан мунтазам таъминлаб туриш.

Уюшма фаолиятининг асосини конгресслар, халқаро конференциялар, халқаро ва миллий симпозиумлар ўтказиш ташкил этади. Уюшма ўз нашрларига эга: йилига 4-5 марта ўтказилган энг сўнгги тадбирлар ҳақида, келгусидаги тадбирлар ўтказиладиган саналар ва режалар эълон қилинадиган бюллетень; Уюшма аъзоларининг номлари ва манзилгоҳлари, уларнинг фаолият соҳалари ҳақида ахборотлар эълон қилинадиган маълумотнома (халқаро конференциялар материаллари алоҳида китоб ҳолида нашр этилади).

Америка маркетинг уюшмаси 1937 йили ташкил этилган энг йирик миллий маркетинг ташкилотларидан бири, унинг 50 мингдан ортиқ аъзоси ва 300 касаба уюшмаси бор, улардан 240 таси университетлар ва коллежларда иш олиб боради. Уюшманинг асосий мақсадлари:

-маркетингнинг назарий асослари ва амалиётини ишлаб чиқиш, асосий маркетинг тамойилларини ифодалаб бериш, маркетинг тадқиқотларини ўтказиш услубларини такомиллаштириш;

-маркетинг бўйича фаолият соҳасида ва бошқа муассаса ходимлари ўртасида ҳамкорликни кучайтиришга ёрдам бериш; маркетинг мутахассислар тайёрлаш ва уларнинг касб маҳоратини юксалтириш;

-маркетинг фаолиятини амалдаги қонунчилик ҳамда маркетинг фаолиятида қабул қилинган муайян умумлашқий нормаларга мувофиқ бўлишини таъминлаш.

Уюшма конференциялар, семинарлар, «давра суҳбатлари» ўтказиш билан бир қаторда катта ноширлик фаолияти билан ҳам шуғулланади. Жаҳонга машҳур журналлар: «Экология муаммоларида маркетинг», «Жорнэл оф маркетинг», «Жорнэл оф маркетинг рисерч»; «Маркетинг ньюз» газетаси, шунингдек, китоблар, рисоалар, маркетинг назарияси ва амалиётининг аниқ масалалари бўйича ахборот материаллари нашр қилади. Уюшмага аъзолик яқка тартибда ва маркетинг мутахассисларнинг малака даражаси ҳамда кириш бадали миқдорига қараб табақалаштирилган.

Англия маркетинг ташкилотларидан «Саноатда маркетинг тадқиқотлари бўйича мутахассислар уюшмаси (ИМРА), «Бозор тадқиқотлари жамияти» (МРС) ва «Маркетинг институти»ни санаб ўтиш мумкин. Бу ташкилотларнинг мақсад ва вазифаларига ўз аъзоларини маркетинг масалалари бўйича ахборот ва саноат тармоқлари бўйича жорий иқтисодий ахборот билан таъминлаш,

ижтимоий-иқтисодий ва бошқа тадқиқотлар ўтказиш, маркетинг мутахассислар тайёрлаш киради. Японияда Маркетинг академияси,

Япония Маркетинг уюшмасини ташкил этган. Бу уюшма маркетинг олимлар билан саноат компаниялари вакиллари ўртасида мустақкам фойдали алоқаларни ўрнатишга, уларнинг корхоналарида маркетинг фаолиятини ривожлантиришга ёрдам бериш мақсадларини кўзлайди. Уюшма мунтазам ўтказиладиган симпозиум, семинарларда иштирок этади, ноширлик иши билан шуғулланади.

Нотижорат йўналишидаги жамоатчилик ташкилоти бўлган Ҳиндистон маркетинг ва бошқарув институти ҳам худди шундай негизларда иш олиб боради. Институт миллий, давлат ташкилотлари намоёндалари, ҳинд фирмаларининг маркетинг, коллежлар, ўқув-тадқиқот муассасалари, штатлар ташкилотлари вакиллари бирлаштиради.

### **Таянч иборалар**

- Валюта
- Халқаро маркетинг
- Ташқи бозор
- Квота
- Лицензиялаш
- Тарифланмаган тўсиқлар
- Четдан тўғридан-тўғри инвестициялаш
- Қўшма тадбиркорлик фаолияти
- Божхона тарифи
- Транснационал компания
- Экспорт
- Иқтисодий бирлашма
- Эмбарго

### **Ўз-ўзини текшириш учун саволлар:**

1. Халқаро маркетинг муҳитини баҳолашда фирма учун энг зарур давлатнинг иқтисодий шарт-шароитини ўрганиш фикрини таърифлаб беринг.
2. Чет эл бозорига чиқишда қандай босқичларни ўтишга тўғри келади? Мисол келтиринг.
3. Чет эл бозорларида сотиладиган маҳсулот нархи, ички бозор нархидан паст туради. Нима сабабдан?
4. Ташқи бозорга қандай усуллар билан чиқилади?
5. Халқаро савдо нима?
6. Жаҳон хўжалик таркиби неча қисмдан иборат?
7. Ташқи бозорга чиқишга қандай омиллар таъсир этади?
8. Халқаро маркетингда иқтисодий омилларга нималар киради?

## Адабиётлар рўйхати

1. Ғуломов С.С. Маркетинг асослари. Ўқув қўлланма./С.С.Ғуломов. – Т.: ТошДАУ, 2000.–326с.
  2. Шарифхўжаев М, Абдуллаев Ё. Менежмент. Дарслик./ М.Шарифхўжаев – Т.: Ўқитувчи. 2002.
  3. Косимов Ф.М. Менежмент: Олий ўқув юртлари учун дарслик./Ф.М.Косимов. – Т.: Ўзбекистон, 2002.
  4. Ғуломов С.С. Менежмент: бошқарув санъати, назарияси ва амалиёти. Ўқув қўлланма./С.С.Ғуломов. – Т.: ТошДАУ, 2002.–318 с.
  5. Котлер Ф. Маркетинг. Менежмент.11 изд. (Серия “Теория и практика менеджмента”). Учебник./Ф.Котлер. – Б.м.: СПб: Питер, 2004. – 800 с.
  6. Сабирджанова Д.К. Учебное пособие./Д.К.Сабирджанова. -Т.: ТФИ, 2003. – 210 б.
  7. Сабирджанова Д.К. Маркетинг. Учебное пособие./ Д.К.Сабирджанова. -Т.: ТФИ, 2004. – 186 б.
  8. Маркетинг (Ўқув қўлланма)/ Ш.Тўлаганова, У.Бойматова, Б.Сулаймонов. - Т.: ТМИ, 2004. – 154 с.
  9. Менежмент ва маркетинг асослари бўйича меъёрий ҳужжатлар.
  10. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. Учебник 2-е изд./Р.А. Фатхутдинов. – М.: Бизнес-школа, Интел-Синтез, 2000.
  11. Организация внешнеэкономической деятельности (особенности менеджмента): Учеб. пособ./Ю.М.Бахрамов. – М.: Лань, 2001.–448с.
- Додобоев Ю.Т. Маркетинг: Учебное пособие/Ю.Т.Додобоев, А.С.Кучаров. Т., 2002. – 141 с.