

KAMILOVA DILFUZA NUSRATULLAEVNA  
IRHANOVA DILNOZA MAHMUD QIZI

# SOG'LIQNI SAQLASHDA MARKETING VA MENEJMENT ASOSLARI



**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O'RTA MAXSUS TA'LIM  
VAZIRLIGI O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI SOG'LIQNI SAQLASH  
VAZIRLIGI**

**TOSHKENT DAVLAT STOMATOLOGIYA INSTITUTI**

**«JAMOAT SALOMATLIGI VA SOG'LIQNI SAQLASHNI TASHKIL ETISH»**

**KAMILOVA DILFUZA NUSRATULLAEVNA  
IRHANOVA DILNOZA MAHMUD QIZI**

**SOG'LIQNI SAQLASHDA  
MARKETING VA MENEJMENT  
ASOSLARI**

Tibbiyot oliy o'quv yurtlari talabalari uchun o'quv qo'llanma



Toshkent -2023

UO\*K 339.138  
KBK 65.291.3  
K28

Kamilova D.N., Irhanova D.M.

**Sog'liqni saqlashda marketing va menejment asoslari.** O'quv qo'llanma/ Toshkent:Lesson press. 2023. 128 bet.

**MUALLIF:**

D.N.KAMILOVA

Toshkent Davlat Stomatologiya instituti «Jamoat salomatligi, sog'liqni saqlashni boshqarish va jismoniy madaniyat» kafedrasida dostoni t.f.n.

D.M.IRHANOVA

Stomatologik kasalliklar profilaktikasi kafedrasida assistenti

O'quv qo'llanma tibbiyot oliy o'quv yurtlari talabalari, klinik ordinator va magistrilari uchun darslik sifatida tavsiya qilingan.

O'quv qo'llanmada talabalarni biznes sohasidagi bilimlarni, jumladan huquqiy demokratik jamiyatda qonun ustuvorligini, bozor munosabatlari davrida sog'liqni saqlash tizimida Marketing va Menejment asoslarini qilish.

Shu bilan birga o'quv qo'llanma yordamida yurtimizda aholi salomatligini saqlash va yaxshilash imkonini beradigan sifatli sog'liqni saqlash tizimini tashkil etish, sog'lom raqobatni eolga qoeishda sog'lom avlod tarbiyasi uchun shart-sharoit yaratish yuzasidan davlat siyosatining ustuvor yo'nalishlarini yoritib beradi.

**Taqrizchilar:**

SH.T. ISKANDAROVA - ToshPMI «Jamoat salomatligi, sog'liqni saqlashni tashkil etish va boshqarish» kafedrasida mudiri, t.f.d., professor.

**ISBN 978-9910-730-73-3**

© Kamilova D.N., Irhanova D.M., 2023  
© "SMART PRESS" MCHJ, 2023  
© "Lesson Press" MCHJ nashriyoti, 2023

## Kirish

Respublikamiz mustakillik davrida milliy tibbiyot tizimida misli ko'rilgan o'zgarishlar yuz berdi. Bu o'zgarishlar yangilanayotgan O'zbekistonimizning jahon hamjamiyatidagi nufuziga ijobiy ta'sir etishi shubhasiz. Sog'liqni saqlash tizimida qilingan islohotlar qisqa davrda o'z natijalarini berishiga ishonamiz. Oxirgi 5 yilda Prezidentimiz Sh.M.Mirziyoyev va xukumatimiz rahbarlari tomonidan soxaga munosabat yanada kuchaytirildi. Jumladan, tibbiyotda marketing va menejmentni rivojlantirish, sog'lom raqobatni kuchaytirish orkali tibbiyotda sifat ko'rsatkichini oshirish hamda majburiy tibbiy sug'urtalash tizimini bosqichma-bosqich joriy etish, Sog'liqni saqlash vazirligi faoliyatini samarali yo'lga qo'yish, tibbiy ta'lim va ilm-fanni yuqori bosqichga ko'tarish singari juda muhim vazifalar ham belgilab berilgan. Shu munosabat bilan bo'lajak tibbiyot xodimlari va rahbarlariga soxani yanada kuchaytirish hamda rivojlantirish maqsadida tibbiyotda "Marketing va Menejment asoslari" xaqida bilimlarini oshirish uchun ushbu o'quv qollanma tayyorlandi.

Ushbu o'quv qollanma mualliflarning «Marketing va Menejment asoslari» zahirida zamonaviy bozor munosabatlari sharoitida boshqarish va tashkil etishning asosiy vazifalaridan biri Marketing va menejmentga bag'ishlanadi. Unda Marketing va menejmentning fan va faoliyat sohasi sifatida shakllanishi, qonuniyatlari, tamoyillari, turli qarashlari, nazariy asoslari, bozor iqtisodiyoti sharoitida tashkilotlar faoliyatining tuzilishi, tadbirkorlik faoliyatini boshqarishning madaniy-xulqiy, ruhiy-huquqiy me'yorlariga alohida e'tibor berilgan. O'zbekiston Respublikasining jahon iqtisodiy xo'jalik tizimiga chambarchas bog'lanayotganligi va bozor iqtisodiyotiga bosqichma-bosqich o'tayotganligi natijasida halq xo'jaligi miqyosida yangi mulk shaklidagi korxonalar, kompaniyalar, firmalar, jamiyatlar shakllanayotganligi munosabati bilan boshqarishning mazmunan yangi turi bo'lgan menejmentni o'rganishga bo'lgan ehtiyoj tobora ortib bormoqda. Birinchi Prezidentimiz I. A. Karimov ta'kidlaganidek «Ma'mur — menejmlarni tayyorlashni yo'lga qo'yish, yangi sharoitlarda, yangi zamonaviy texnologiyada ishlashga qobil ishchi va mutaxassislarni tayyorlashni yo'lga qo'yish lozim» degan o'gitlari bugungi kunda dolzarb ahamiyat kasb etmoqda. Darhaqiqat, hozirgi

kunda yuqori malakali yuksak kasbiy mahoratga ega bo'lgan boshqaruvchilargina mamlakatimiz taraqqiyotini jahonning eng rivojlangan davlatlari qatoriga iqtisodiy bo'hronlarsiz olib chiqishi mumkin. Xalqaro iqtisodiy munosabatlarning rivojlanib borishi yangidan yangi mamlakatlar, firmalar, korxonalar bilan hamkorlik qilishga undamoqda. Shuning uchun darslikdan xorijda boshqarish va boshqa funksiyalarni amalga oshirish bo'yicha chet el tadbirkorligining asosiy masalalari ham keng o'rin olgan. Shu sababli mazkur qo'llanma Oliy va o'rta maxsus o'quv yurtlari talabalari, uchun mo'ljallangan.

## I. SOG'LIQNI SAQLASHDA MARKETING VA MENEJMENT ASOSLARI

**Marketing** (*market* — „bozor“, „bozordagi harakat“, „faoliyat“) — korxonaning tovarlar ishlab chiqarish va sotishini tashkil etish hamda boshqarish shakli. „Marketing“ atamasi iste'molga 19-asrning 60-yillarida Makkovern tomonidan kiritilgan. Marketing nazariy konsepsiya va tijorat faoliyatining o'ziga xos hodisasi tarzida 20-asr boshlarida AQShda ilk bor qo'llanildi. Ishlab chiqarish va kapitalning yuksak darajada to'planishi, iqtisodiyot tarmoqlarida monopoliyalar qukmronligining, halqaro bozorda keskin raqobatning vujudga kelishi mahsulot sotish muammosini obyektiv tarzda birinchi o'ringa chiqardi. 1908-yilda AQShda marketing muammolarini o'rganadigan birinchi ixtisoslashgan firma paydo bo'ldi. 1911-yilda esa o'sha davrdagi bir qator yirik kompaniyalar tijorat tadqiqotlari bilan shug'ullanadigan dastlabki bo'limlarni ochdi. Kompaniyalar huzurida bozorni o'rganish, reklama, haridorlarga xizmat ko'rsatish va boshqarishning boshqa vazifalari bilan shug'ullanadigan "marketing" bo'limlari ta'sis etila boshlandi. 1931-yilda Amerika marketing jamiyati, 1937-yilda esa Amerika marketing milliy uyushmasi tuzildi. 20-asrning 50—60-yillarida halqaro marketing federatsiyasi, jamoatchilik fikri hamda marketing bo'yicha Yevropa jamiyati va Yevropa marketing akademiyasi kabi halqaro marketing tashkilotlari tuzildi. Marketing zamonaviy kasblardan biri deyiladi.



### **Marketing Olimlarning tarifi:**

1. Kotler Filipp Marketing – ayirboshlash orqali iste'molchilarning talab va ehtiyojlarini qondirishga yo'naltirilgan inson faoliyatidir.

2. Abramishvili G.G. Marketing – bugungi kunda ishbilarmon operatsiyalarni olib borishning o'ziga xos falsafasidir.

3. Braverman A.A. Makro -marketing bozor muhitini shakllantirish instrumenti sifatida ishtirok etadi.

4. Mikro - korxonalarining bozor muhitini tashkil qilish tizimi hamda investitsiyalarni jalb qilishni ta'minlovchi instrument sifatida talqin etgan.

5. Amerika Marketing Assotsiatsiyasi Marketing – narx shakllantirish, g'oyalarni siljitish va amalga oshirish, tovar va xizmatlarni ayirboshlash orqali sotish natijasida alohida shaxslar va tashkilotlar talabini qondirishga yo'naltirilgan jarayon.

6. Evans Dj.R. Marketing –bu iste'molchilar va tashkilotlarning tovar va xizmatlarga bo'lgan talabini ko'ra bilish, boshqarish va ayirboshlash orqali qondirishdir.

7. Pashkus Yu.V. Marketing – kompleks tushuncha. U insonlar va mamlakatlar o'rtasida bo'ladigan barcha ayirboshlash bilan bog'liq bo'lgan faoliyatni o'z ichiga olib, iste'molchilarning xohish va talablarini qondirishga yo'naltirilgandir.

8. Svalbe X-. Marketing tovar aylanishi siyosati doirasida barcha faoliyatni o'z ichiga oluvchi jarayondir.

9. Nishlag R., Dixtl.E., Xershten X. -Marketing iste'molchilar talabiga bog'liq bo'lgan qarorlarni qabul qilish bilan bog'liq bo'lgan bozor faoliyatini yo'naltirishdir. Marketing bir paytni o'zida biznes falsafasi va faol jarayondir.

10. Lamben J.J. Marketing – bu ijtimoiy jarayon bo'lib, odamlar va tashkilotlarning tovar va xizmatlarga bo'lgan xohish va talablarini erkin raqobatli sharoitda qondirish jarayonidir. Marketing – bu kompaniya

imkoniyatlari va iste'molchilar zarurati, talabining mosligini ta'minlash jarayonidir.

11. Golubkov E.P.- Marketing keng ma'noda ijtimoiy boshqaruv jarayoni bo'lib, u orqali alohida shaxslar va odamlar guruhi mahsulotlarni ishlab chiqish va ayirboshlash orqali o'zlariga kerak bo'lgan tovar va xizmatlarni oladilar.

12. Sankt Peterburg Davlat Moliya Iqtisod Universiteti marketing kafedrası Marketing – xo'jalik yurituvchi subyektlarning o'zaro ta'sir falsafasi va vositasi bo'lib, ijtimoiy iqtisodiy tizimlarni o'rganish, oxirgi iste'molchilar talabini qondirishga yo'naltirilgan ishlab chiqarish va foyda olish bo'yicha faoliyatdir.

13. Rodjer L.V. Marketing – ishlab chiqarish tugallangan joyda boshlanmasdan balki, ishlab chiqarish xarakteri va masshtabini belgilash, ishlab 12 chiqarish rentabelligini ta'minlash, muhandislik - texnik imkoniyatlarni inobatga olgan holda sotuv imkoniyatlarini belgilashdan boshlanadi. Boshqacha qilib aytganda, marketing sohasidagi qarorlar ishlab chiqarish va kapital qo'yilmalar bilan bog'liqdir.

14. Meffert X. Marketingning zamonaviy, umumlashtirilgan va keng ma'nodagi talqini marketingni ayirboshlash jarayonidagi ikki shaxs o'rtasidagi kelishuvga o'xshatilishidir. Marketing – bu korxonalarni bozorga yo'naltirilgan holda boshqarish, rejalashtirish, muvofiqlashtirish hamda nazorat qilishdir.

15. Rayon U. - Marketing iste'molchini o'rganish orqali tovar va xizmatlarni yaratish, ular xohishini qondirish va talabni keng aytirishdir.

16. Levit T. Marketingni tovar sotish bilan o'xshatish mumkin emas. Savdo funksiyasi ishlab chiqarilgan mahsulotni sotishdan iborat bo'lsa, marketingning vazifasi - bozorga iste'molchi ehtiyoj sezgan tovar va xizmatni olib chiqishdan iborat.

17. Kulakov S.N. Zamonaviy marketingning mohiyati xaridorning talabini korxonada daromadiga aylantirishdan iborat bo'lgan tadbirkorlik faoliyatidir.

Marketingni bir qancha tariflari bo'lib, deyarli har bir marketing haqidagi kitob mualliflari marketingga o'zlarini ta'riflarini berishadi.



Marketing - sotuvchi va haridor o'rtasidagi tovar, mahsulot yoki xizmatlar almashinuvi natijasida kompaniyaning qiymati oshish jarayoniga aytiladi.

O'zbekistonda 1980-yillardan boshlab iqtisodiyot o'quv yurtlarida marketing kurslari o'qitila boshlandi. Shu yillari marketing masalalari bilan S.Salimov, S. Fylomov, A. Bekmurodov, J. Jalolov, marketing Qosimova, D. Muhitdinov, marketing Nasreddinova, X. Raimov kabi olimlar ilmiy-tadqiqot ishlari olib borishgan. 1986-yilda „SovplastItal“ qo'shma korxonasida birinchi bo'lib marketing bo'limi tuzildi. Keyinchalik, „Toshkent to'qimachilik mashinasozlik zavodi“ aksiyadorlik jamiyati, „V. P. Chkalov nomidagi Toshkent aviatsiya ishlab chiqarish birlashmasi“ davlat-aksiyadorlik birlashmasi, „Toshkent qishloq xo'jaligi mashinasozligi“ aksiyadorlik jamiyati kabi korxonalarda ham marketing bo'limlari ochildi.

Foydali almashinuv natijasida sotib oluvchi biron mahsulot, tovar yoki xizmatga ehtiyojini qondiradi, sotuvchi esa o'zining foyda ko'radi.

**Marketingning maqsadi** - yangi mijozlarni mahsulot, tovar yoki xizmat uchun jalb qilish, ularga yuqori iste'mol sifatini taklif qilib, eski mijozlarni saqlab qolgan holda, ularning tinimsiz o'zgarib turuvchi ehtiyojlarini qondirishdan iborat.

**Marketingning asosiy vazifasi** - har bir bozorni ehtiyojlari va zaruratlarini aniqlash, ular orasidan o'z kompaniyalari boshqa raqobatchilardan ko'ra yuqori darajali xizmat ko'rsata oladiganlarini tanlashdan iborat. Bu kompaniyaga yuqori sifatli mahsulotlar ishlab chiqarish va shuning natijasida iste'molchilarning ehtiyojlarini qondirish bilan kompaniyaning umumiy foydasini oshirishdir.



Marketing bu nafaqat falsafa, fikrlash tarzi va iqtisodiy tafakkur yoʻnalishi, ammo ayrim firma, kompaniya, tarmoq va butun iqtisodiyot boʻyicha amaliyot faoliyati hamdir. AQSH va boshqa xorijiy davlatlar iqtisodiy adabiyotlarida marketing taʼrifini koʻp turlari mavjuddir. Eng keng tarqalgan marketing taʼrifi, u Amerika marketing assotsiatsiyasi tomonidan berilgan boʻlib, uning mazmuni quyidagichadir, yaʼni «Marketing» shunday jarayondan iboratki, uning yordamida uylangan gʻoya rejalashtiriladi va amalga oshiriladi, narxlar tashkil etiladi, gʻoyalar, tovarlar va xizmat koʻrsatishlar harakati va sotishni, ayrim shaxslar va tashkilotlarni maqsadlari ayirboshlash yordamida qondiriladi.

Marketingga olimlar turlicha ta'rif berganlar. I.K.Belyaevskiy shunday degan: «Marketing - bu bozorni o'rganish va tartibga solish, boshqarish tizimidir».

Jan-Jak Lamben esa marketingga shunday ta'rif beradi: «Marketing tashkilotlar va kishilarni xohish va ehtiyojini tovarlar va xizmatlarini erkin raqobatli ayirboshlashni ta'minlash yo'li orqali qondirishga yo'naltirilgan ijtimoiy jarayondir», «Marketing - bu bir vaqtning o'zida biznes falsafasi va faoliyat jarayondir». Ushbu ta'riflardan shuni aytish mumkinki, marketing - bu bozorni o'rganish, u orqali iste'molchilarga ta'sir etishdan iboratdir. Talab bilan taklifni o'zaro ta'siri - bu alohida shaxslar yoki guruhning xohish-ehtiyojlarini o'zluksiz qondirish jarayoni hisoblanadi. Bu jarayon o'z navbatida shunday ijtimoiy-iqtisodiy kategoriyalarni o'zaro ta'siriga asoslanadi, ya'ni ularga muhtojlik, ehtiyoj (xohish), talab, xarid qilish (ayirboshlash, bitim) va aniq tovar va xizmatlarni iste'moli (ishlatilishi) kiradi. Bu tushunchalar marketing tushunchasi, mohiyatini aniqlashga imkon beradi. Muhtojlik — kishini biron bir narsani yetishmasligini xis etishidir. Ehtiyoj — individ shaxsning madaniy darajasiga asosan maxsus shaklga muhtojlikdir. Talab - bu xarid quvvatiga ega bo'lgan ehtiyoj.

Bozorni bilish, iste'molchilarni har tomonlama o'rganish, ularning did va istaklarini bilish, bozorga moslashish, bozorga ta'sir o'tkazish marketingning asosiy tamoyillaridir. Shuningdek, marketingni qo'llash bilan bog'liq masalalarni kompleks ravishda o'rganish; mahsulot assortimentini rejalashtirish; talabni va savdoga rag'bat beradigan tadbirlarni shakllantirish; savdo va taqsimot; boshqarish va nazorat qilish marketing faoliyatining mazmunini belgilaydi. Mutaxassislar marketingning 9 ta asosiy vazifasini ko'rsatib o'tadilar: rejalashtirish va mahsulotni yaratish; mahsulotning navi va standartlarini belgilash; mahsulot haridi va uni guruhlashtirish; sotish; omborga joylash; transport xizmati; marketing faoliyatini moliyalash; xatarlar va bozorga oid axborotlar to'plash.

Marketing— bozor, bozordagi harakat, faoliyat, ya'ni bozor faoliyatini o'rganish ma'nosini anglatadi. Marketing tushunchasi bozor bilan bog'liq bo'lgan istalgan faoliyatni o'z ichiga oladi. Marketing murakkab, ko'p qirrali tushunchadir. Marketing- korxonaning tovarlar

ishlab chiqarish va sotishni tashkil etish hamda boshqarish shaklidir. «Marketing» ga «sotish» va «reklama qilish»dan ham ko'proq aloqador boshqa muhim jihatlarni o'rganish uchun velosipedni misol qilib olamiz. - Hech kim velosiped minib tug'ilmagan. - Hech kim o'zi uchun velosiped yasamagan. Balki biz uchun mashhur Schwinn, Performance, Huffy yoki Murray firmalari velosipedlarni yasaydi. Barcha velosipedlar bir xil vazifani bajaradi, ya'ni haydovchini manzilini yaqin qilish maqsadida bir joydan ikkinchi joyga eltib qo'yish. Lekin haydovchi turli xil model va dizayndagi velosipedlardan xohlaganini tanlashi mumkin. Velosipedlar odatda turli xil o'lchamda, ayollar, erkaklar, bolalar, qariyalar uchun yoki ikki kishilik, savatchalik, 4 oyoqlik, arzon, qimmat va hokazo bo'lishi mumkin. Yuqoridagi xilma – xilliklar velosiped ishlab chiqarish va sotishni chigallashtiradi. Shuning uchun velosiped ishlab chiqaruvchi kompaniya velosiped ishlab chiqarishdan oldin va keyin quyidagi ishlarni amalga oshirishi zarur.

Yuqoridagi brendlardan ko'rinib turibdiki, biz kundalik hayotni «marketing»siz tasavvur qila olmaymiz. Marketing ba'zida hayotning siz o'ylamagan jihatlari ham sizga ta'sir qiladi. Yaqin orada qancha odam velosiped haydashini baholash. . Odamlar qachon velosiped sotib olishini bashorat qilish. Velosiped haydovchilari qayerda ko'p bo'lishi va ularni topish. Velosiped sotib olish uchun odamlar qancha pul sarflashini taxmin qilish. Ushbu kompaniya velosipedlarini mijozlarga tanishtirish uchun qanaqa aksiyalar o'tkazish. Yana nechta raqobatchi korxonalar bor, ular qancha velosiped ishlab chiqaradi, turi va narxi qanday? Agar mijozlar velosipedni sotib olgach muammolarga duch kelsa, ularga qanday qilib xizmat ko'rsatish? Yuqoridagi harakatlar ishlab chiqarishning emas, balki kengroq jarayon, ya'ni – «marketing»ning – ajralmas bosqichlaridir. Yuqoridagi harakatlarni to'g'ri bajarish ishlab chiqarishni to'g'ri yo'nalishga boshlab, faqat kerakli mahsulot va xizmatlarni ishlab chiqarish hamda o'z mijozini aniq topishga yordam beradi. «Velosiped misoli»dan ko'rinib turibdiki, «marketing» - «sotish» va «reklama qilish»dan ham ko'proq muhim jihatlarni qamrab oladi.

Marketing — mijozni kerakli tovar va xizmatlar bilan ta'minlashda «mijozni qanoatlantirish, ya'ni mijozning ehtiyoji, xohish va istaklarini qoniqtirish katta ahamiyatga ega. Marketing bugunda bozorga

yo'naltirilgan tadbirkorlik faoliyati va fikrlash uslubi bo'lib, o'zining ijodiy yo'nalganligi va agressiv xarakteri bilan farqlanadi. Ishlab chiqarish – muhim iqtisodiy jarayon hisoblanadi. Ko'pchilik o'zi istagan tovarini ishlab chiqara olmaydi, chunki unda «tajriba», «resurs» va «vaqt» muammolari mavjud. Marketingning ishlab chiqarishga ta'sirini juda ko'pchilik haddan ziyod oshirib yuboradi. Masalan: «Zo'r qopqon yarating va butun dunyo sizning eshiklaringiz tomon yo'l topib keladi». Boshqacha qilib aytganda, siz ishlab chiqargan mahsulotlar zo'r bo'lsa, biznesingiz albatta muvaffaqiyatli bo'ladi. Vaholanki, «ishlab chiqarish» va «marketing» biznesning muhim bo'lagi hisoblanib, mijozlarning tovar va xizmatlarga bo'lgan ehtiyojini qondirishni maqsad qiladi.

Masalan, mijozlar xohishini o'rganish natijasida Toyota kompaniyasi butun dunyoga muvaffaqiyatli biznesini davom ettirmoqda. Bundan tashqari «ishlab chiqarish» va «marketing» mijozlarga 5 ta iqtisodiy foydalilikni beradi: – shakl – vazifa – vaqt – makon – egalik huquqi.

Zamonaviy marketing bozor sharoitida murakkab ijtimoiy — iqtisodiy jarayon bo'lib, unda 4 muhim omil muntazam o'zgarib turadi.

#### **Ular quyidagilardir:**

- Marketing-tadbirkorlik faoliyatining o'zaro ta'sir va muvofiqlashtirish falsafasi sifatida.

- Marketing-boshqarish konsepsiyasi sifatida.

- Marketing-raqobat sharoitida afzallikni ta'minlovchi vosita sifatida.

- Marketing-qaror qabul qilish usuli sifatida. Marketing faoliyati falsafasining tub mohiyati tadbirkorlik faoliyati va biznesda asosiy e'tibor iste'molchiga qaratilishi kerak, degan fikrdan iborat. Haqiqatdan ham "Iste'molchi - shoh" degan shior bu falsafaning negizidir. Firma tovarlarining bozorda qabul qilinishi, iste'molchining uni tan olishi firma yutug'ining garovidir. Marketingda eng asosiy narsa bu ikki va bir-birini to'ldiruvchi yondashuvdir. Bir tomondan bozorni har tomonlama o'rganish, iste'molchilar ehtiyoji, talabi, xohishlarini o'rganish, so'ngra ishlab chiqarishni yo'naltirish bo'lsa, ikkinchi tomondan marketingni

qo'llab bozor talabiga ta'sir ko'rsatishdir. Marketing har bir mijoz uchun muhimdir. Chunki marketing kundalik hayotimizning har bir jabhasiga ta'sir qiladi. Siz boradigan do'kon, sotib olayotgan har bir mahsulot, tinglaydigan radio yoki TV – Marketing ko'rsatmasi bilan ishlab chiqarish tomonidan ta'minlanadi Marketing xizmati tomonidan ta'minlanadi Shakl Vazifa Vaqt Makon Egalik huquqi Mijozni qanoatlantiradigan iqtisodiy foydaliliklar 8 bularning hammasi marketing tufayli! Marketingni o'rganishning yana bir muhim jihati – siz xaridor sifatida marketing xizmatlari uchun pul to'laysiz. Rivojlangan mamlakatlarda marketing sarflari har 1\$ da 0.5\$ni tashkil qiladi. Marketingni o'qitishning yana bir boshqa jihati shundaki, hozirgi kunda marketing sohasida juda ham qiziqarli va daromadli mavqega ega bo'lish mumkin.

Marketing — tadbirkorlikning falsafasi va unsuri sifatida yuzaga kelishi turli nazariy va amaliy maktablarning xulosasidir. Marketing tadbirkorlar, menejerlar, turli mamlakatlar olimlarining har xil siyosiy va ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlardagi faoliyati natijasida rivojlanib boradi. Marketing nazariy konsepsiya va tijorat faoliyatining o'ziga xos hodisasi tarzida XX asr boshlarida AQShda ilk bor qo'llanildi . 1902-yildan boshlab AQShning Michigan, Kaliforniya, Illinoys universitetlarida “Tovarlar marketingi”, “Marketing usullari” fanlaridan ma'ruzalar o'qitila boshlandi. 1910-1925-yillar mobaynida marketing usullari orqali bozorlar o'rganila boshlandi. Firmalarda biznes faoliyatini o'rganish uchun bozorni o'rganish bo'yicha bo'linlar tashkil qilina boshlandi. 1926-yilda AQShda Marketing va Reklama Milliy Assotsiatsiyasi tashkil qilinib, keyinchalik Amerika Marketing jamiyatiga aylantirildi. 1973-yilda bu jamiyat Amerika Marketing Assotsiatsiyasi mavqeyiga ega bo'ldi. Ikkinchi jahon urushi og'ir sanoat rivojlanishiga va sanoat tarmoqlarini boshqarishga bo'lgan yangicha yondashuvni talab etdi. Ommaviy ishlab chiqarishning o'sishi, sotib olish qobiliyatining pastligi bozorlarda sotuv siyosatining ishlab chiqilishini va marketing sohasida tajribaning ortishiga olib keldi. 1948-yildan esa marketing turli xo'jalik faoliyatida qo'llanilib, ishlab chiqarishdan to iste'molchiga yetib borgungacha bo'lgan jarayonda tovarlar oqimi va xizmat ko'rsatishni tashkil qilishda ishlatildi.

1960-yilda Djer Makkarti tomonidan marketingning tub mohiyatini ochib beruvchi "4P" modeli ishlab chiqildi. Bu modelda marketingning asosiy 4 elementlari 1.tovar(product),

2.narx(price),

3.sotuv(place),

4.reklama-

Bu model marketing sohasidagi nazariy izlanishlarga asos soldi. Turli mamlakatlarda marketing assotsiatsiyalari va institutlari tashkil qilinib, bozor va marketing izlanishlari olib borila boshlandi. 1965-yilda ingliz Marketing instituti tomonidan marketingga quyidagi tarif berildi. Marketing – amaliy faoliyat bo'lib, boshqaruv funksiyalari tizimi hisoblanadi, uning yordamida iste'molchilarning xarid (sotib olish) qobiliyati o'rganilishi natijasida tovar va xizmatlarga bo'lgan real talabni shakllantirish orqali foyda olish jarayonidir. Bu tarif ko'pgina nazariyotchilar tomonidan tan olindi va amaliy jarayonda unga asoslanib biznes va ishlab chiqarishni boshqarish olib borildi. 1966-yildan to hozirga qadar marketingning juda ko'p tariflari yaratildi. Amerika Marketing Assotsiatsiyasi ma'lumotlariga ko'ra 2000 dan ortiq tariflar marketingning ko'p qirrali faoliyatini to'la – to'kis ochib bergan.

"Marketing – tovarlar yaratish, taklif qilish va ayirboshlash vositasida shaxslarning ham, guruhlarining ham ehtiyoj va talablarini qondirishga yo'naltirilgan ijtimoiy va boshqaruv jarayonidir". Marketing bo'yicha taniqli mutaxassis F. Kotler marketing faoliyatini ayirboshlash orqali insonlar talabini qondirishga yo'naltirilgan faoliyat, deb tushuntiradi. Ingliz mutaxassisi Dj. Steyner fikricha, marketing strategik rejalashtirish va boshqaruv jarayonidagi asosiy vazifa bo'lib, uning maqsadi - iste'molchilarning ehtiyojlarini qondirish va korxonalar daromadini ta'minlash hisoblanadi. Korxonalar faoliyatining barcha yo'nalishlari, ya'ni ishlab chiqarish, moliyaviy va sotuv sohasida integratsiyani yo'lga qo'yish. 2 1960-yilda Amerika Marketing Assotsiatsiyasi tomonidan quyidagi tarif ma'qullandi. Marketing-ishlab chiqaruvchidan to iste'molchigacha yetib borgunga qadar tovar va xizmatlar oqimini yo'lga qo'yish, tashkil qilish bilan bog'liq bo'lgan tadbirkorlik faoliyatidir. 1985-yilga kelib esa bu tarif yanada to'liqroq

qilib tavsiflandi, ya'ni "Marketing-narx shakllantirish, g'oyalarni siljitish va amalga oshirish, tovar va xizmatlarni ayirboshlash orqali sotish natijasida alohida shaxslar va tashkilotlar talabini qondirishga yo'naltirilgan jarayon". AQShda 1966-yilga kelib marketing masalalari bo'yicha shug'ullanuvchi 350 ga yaqin firmalar faoliyat ko'rsata boshladi. Bu firmalar yirik kompaniyalar uchun pullik shartnoma asosida tadqiqotlar o'tkazib 300 mln. dollarga yaqin daromad ko'ra boshladilar.

Keyinchalik 1967-yildan boshlab Angliyaning 500 dan ortiq firmalari bozorda raqobatbardosh bo'lish uchun bozor tadqiqotlari olib borishni yo'lga qo'yishdi. Bu tadqiqotlarga 5000 dan ortiq talabalarni jalb qilishdi. Marketing rivojlanishining jarayoni unga bo'lgan yondashuv va fikrlarning tobora ko'payib borishiga sabab bo'ldi. 1972-yilda F.Kotler mikro va makromarketing tushunchalarini asoslab berdi. Mikro marketing - ma'lum bir kompaniya tomonidan bajariladigan ishlarni nazarda tutadi. Makro marketing — butun jamiyatning yashash tarzini nazarda tutadi. 1976-yilga kelib, Shelbi Xant "marketingayirboshlash jarayoni haqidagi ilmlar majmuasidir", deb xulosa qildi. Ko'rib turibmizki, marketing faoliyatining naqadar keng qamrovli ekanligi sababli turli olimlar tomonidan bir-birini inkor etmagan holda turli tariflar berilishiga olib keldi. AQSh va G'arbiy Yevropaning ko'pgina mamlakatlarida marketing masalalari bo'yicha milliy institutlar, turli assotsiatsiya, maktab va tadqiqot markazlarining tashkil etilishi bu sohaning rivojlanishiga olib keldi. Marketing g'oyalarining rivojlanishini Yevropa Marketing Qo'mitasi va Angliya Xalqaro Marketing Assotsiatsiyalari targ'ibot qildilar. Mustaqil davlatlar hamdo'stligi davlatlari va Rossiya bozor munosabatlariga o'tilgandan so'ng marketing faoliyati firmalar va korxonalar faoliyatiga jadal sur'atlar bilan joriy etila boshlandi. 1990-yilda Rossiya Marketing Assotsiatsiyasi tashkil etildi va uning Prezidenti etib professor G.G.Abramshvili tayinlandi. 80-90-yillarda marketingning globallasuv jarayoni kuzatildi. Avstraliyaning Kanberre shahrida 1992-yilda Global Marketing bo'yicha Xalqaro Konferensiya bo'lib o'tdi. Uning shiori bo'lib «Marketing – bu hamma narsa», «Marketing – bu BIZNES», deb jarangladi. Marketingning fan va o'ziga xos san'at sifatida shakllanishi va takomillashuviga ko'plab xorijiy mutaxassislar B.Berman, G.Bolt, M.Bruk, A.Vayman, X.Vays, X. Verli, D. Gardner, D.Garst, X.Grenross, E.Dixtl, P.Druker, R.Kamp, F.Kotler,



J.Lamblen, T. Levitt, S. Madjaro, Meffert X., R. Nishlag, Dj.Evans va boshqalar o'z hissalarini qo'shdilar.



**Rossiyada marketingning evolyutsion rivojlanishi bir necha bosqichda amalga oshirildi.**

**1-bosqich.** 1970-yildan boshlab marketing haqida ilk ilmiy maqolalar paydo bo'la boshladi. G. Abramishvili, V. Voyna, N. Gerchikova, A. Goryachev, V. Demidova, P. Zavyalov, K. Kostyuxin, I. Kretov, B. Solovyov, Yu.Trusov va boshqalar Rossiyada marketing nazariyasi va amaliyotini shakllantira boshladilar.

**2-bosqich.** 1980-yillarning o'rtalari va 1990-yillarga to'g'ri kelib, bu davrda marketolog olimlar qatori kengaydi. A.Braverman, I.Gerchikova, E.Golubkov, N.Kapustin, I.Kretov, N.Moiseyeva, R.Nozdrev, A.Porshnev va boshqalar bozor sharoitida marketingning ahamiyatini uni firmalar faoliyatiga qo'llash samarasini o'z ilmiy ishlarida o'rgandilar. **3-bosqich.** 1990-yillar o'rtalari va hozirga qadar hisoblanib, bu davr marketingning barcha sohalarga tatbiq etilishi bilan xarakterlanadi. Oliy ta'lim muassasalarida marketing kafedralari tashkil qilinib, marketing bo'yicha mutaxassislar tayyorlana boshlandi. Yirik kompaniya va firmalar faoliyati marketingsiz amalga oshirilmaydi, chunki bozor sharoitida iste'molchi talab va ehtiyojlarini qondirish, so'ngra daromad yoki foydani o'ylash bozor talablaridan biriga aylandi. Raqobatning

vujudga kelishi tufayli tovar va xizmat turlarini ishlab chiqaruvchilar tomonidan iste'molchini o'ziga jalb qilishda faollik korxonalarining samarasining muhim omiliga aylandi. Bu davrda nazariya va amaliyotga G.L.BagiyeV.V.M.Tarasevich. yangicha qarash va yondashuvlarning paydo bo'lishida bir qator rus olimlari ma'lum hissa qo'shdilar. G. Azoyev, G. Bagiyev, D. Barkan, I. Berezin, A. Goltsev, O. Dmitriyev, V. Domnin, A. Yegorov, B. Zamyatin, A. Pankruxin, E. Popov, M. Sokolova va boshqalar shular jumlasidandir.

Shuni ta'kidlash lozimki, 90-yillar o'rtalarida bozor tarmoqlarida marketing kommunikatsiyalari to'g'risida nazariya va uslubiyotlar yaratildi. Rossiya Fanlar Akademiyasi, Sankt Peterburg moliya-iqtisod universiteti va boshqa oliy ta'lim muassasalari olim va tadqiqotchilari bozorni o'rganish iste'molchilarni taqiq etish bo'yicha ilmiy tadqiqotlarni kengaytirdilar. Marketing rivojlanishi evolyutsiyasi uning iqtisodiyotning barcha sohalariga joriy etilishi bilan xarakterlanadi.

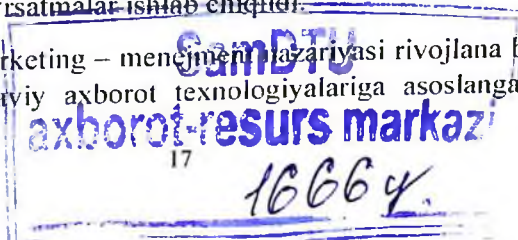
1-bosqichda Marketing amaliy iqtisodiyot sohasi sifatida ko'rib, sotuvni samarali tashkil qilish, sotuv jarayoni bilan bog'liq bo'lgan vaziyatlarni tahlil qilish, firma faoliyati rentabelligini oshirishga qaratilgan.

2-bosqichda Marketingning turli konsepsiyalari shakllandi. Bu davrda marketingning asosiy funksiyalari bozorni o'rganish, reklama, sotuvni rag'batlantirish, sotuvni rejalashtirish kabilarga katta e'tibor qaratiladi.

3-bosqichda Marketing bozor konsepsiyasini boshqarish sifatida ko'rib, marketingning nazariy va uslubiy asoslarini rivojlantirishga zarurat tug'ildi.

4-bosqichda Marketing rivojining evolyutsiyasi marketingni boshqarish nazariyasini ishlab chiqish, bozorni o'rganish usullarini mukammallashtirish, narx, kommunikatsiya, sotuv siyosatini amalga oshirish orqali qarorlar qabul qilishni to'g'ri amalga oshirish bo'yicha nazariy va amaliy ko'rsatmalar ishlab chiqildi.

5-bosqichda Marketing – menajment nazariyasi rivojlana boshladi. Bu nazariya zamonaviy axborot texnologiyalariga asoslangan holda



bozor tarmoqlarining xususiyatlari. oʻzaro bir biriga taʼsiri kabi masalalarga katta eʼtibor berildi. Raqobatli bozor sharoitida tovar sifati uning xarakteristikasi, xizmat sifatiga asosiy eʼtibor qaratildi. Ekologik marketing konsepsiyasi shakllandi.

Oʻzbekistonda 1980-yillardan boshlab iqtisodiyot oʻquv yurtlarida marketing kurslari oʻqitila boshlandi. Yillar davomida marketingning roli juda oʻzgaradi. Marketingning rivojlanishini tushunish zamonaviy marketingni tushunishga yordam beradi. Bozordagi holat, raqobat darajasi, atrof-muhitga qarab firmalar oʻzlari uchun turli marketing dasturlarini ishlab chiqishlari mumkin.

Marketing rivojlanishining 5 ta bosqichi:

1) oddiy savdo –sotiq davri;

2) ishlab chiqarish davri. Sanoat revolyutsiyasidan keyin to 1920-yillargacha koʻp kompaniyalar ishlab chiqarish davrida edilar («Ishlab chiqarish davri» da kompaniyalar maʼlum turdagi mahsulotlarni ishlab chiqarishga ixtisoslashgan);

3) realizatsiya davri. 1930-yillarga kelib Gʻarb kompaniyalari ishlab chiqarish quvvatini keskin pasaytirdi, endi ishlab chiqarish muammo emas, balki raqobatda yengib chiqib oʻz mahsulotini sotish muhim edi. («Realizatsiya davrida» kompaniya raqobat kuchayganligi uchun sotuvga eʼtibor qaratishi tushuniladi);

4) marketing boʻlimi davri; 5) marketing kompaniyasi davri;

Marketing – miksni ishlab chiqishda quyidagi prinsiplarga asoslanish lozim. – Ketma-ketlik tamoyili, har bir oʻzgaruvchi miqdoriy koʻrsatkichni boshqasi bilan mosligini taʼminlash. Masalan, yuqori sifatli mahsulotga sifatli reklama va tegishli ravishda chiroyli va qulay qadoq tayyorlash. – Bozor konyunkturasi oʻzgarib turuvchi bir paytda shunga qarab mahsulot ishlab chiqarish, sifatga eʼtibor berish kerak. Mahsulot reklamasida mahsulot sifatini boʻrttirib koʻrsatish orqali isteʼmolchini jalb etish va h.k. – Firmaning budget va boshqa moliyaviy xarajatlarini hisob-kitob qilib, marketing kompleksi va miksini rejalashtirish, bozordagi aniq vaziyatga qarab marketingning tegishli tadbir va usullarini qoʻllash, firmaning kapital va aylanma mablagʻlarining

samarali qo'llanilishini Tovar siyosati Kelishuv siyosati Kommunikatsiya siyosati Taqsimlash siyosati Tovar ishlab chiqarish rejasi Tovar haqida ma'lumotlar, firma imijini yaratish Tovarlarini bozorga yetkazib berish Bozorni pozitsiyalash Bozor Bozor segmenti.

Marketing tadbirlariga ketadigan sarf — xarajatlar kalkulyatsiyasini hisoblash va samarani baholash. Firma tovar aylanmasi va oladigan foydasiga juda ko'p omillar ta'sir ko'rsatadi. Marketing miksning bo'lishi mumkin bo'lgan kombinatsiyalari soni quyidagi formula orqali topiladi. Bunday vaziyatda eng optimal marketing – miksni topish masalasi ko'ndalang turadi. Marketing, miksning optimizatsiya jarayoni marketing budjetini kengaytirish muammolari bilan bog'liq bo'lib, turli marketing tadbirlarini o'tkazishni talab etadi. Ba'zi muhim omillarni, ya'ni tovar yoki xizmat narxi, chegirmalarni o'zgartirish orqali kutilgan natijalarni olish mumkin. Marketingning har bir submiksi ham taktik, ham strategik vosita (instrument)ga, tovar, kelishuv, taqsimlash siyosatlariga esa ko'proq strategik ahamiyatga ega. Kommunikativ siyosat esa taktik ahamiyatga ega bo'lib, tovar hayotiylik davrining turli bosqichlarida ko'proq ishlatiladi. Optimal marketing-miks shunday marketing instrumentlarining kombinatsiyasidan iboratki, uning natijasida firma ko'zlagan maqsadiga, marketing budjetini oqilona, ya'ni ratsional sarflagan holda erishadi. Marketing-miks har bir elementining ahamiyati korxonaga turiga (savdo, ishlab chiqarish, vositachi firma), tovar turiga va xaridorning xulq-atvoriga bog'liq. Ba'zi tovarlar uchun narx muhim ahamiyatga ega bo'lsa, boshqalari (kundalik iste'mol tovarlari, qimmatbaho uy buyumlari, zargarlik mahsulotlari) uchun hal qiluvchi ahamiyatga ega emas. Standartlashtirilgan yoki bir maqsadda ishlatiladigan mahsulotlar (benzin, elektr energiyasi, gaz) uchun tovar siyosati uncha ahamiyatga ega emas, bunday strategik mahsulotlarga davlat tomonidan narxlar o'rnatiladi. Keng iste'mol tovarlari, uzoq muddat foydalanadigan tovarlarga narx siyosatining ta'siri katta. Raqobat va bozor mexanizmlari faol ishlayotgan davlatlarda marketing instrumentlarini qo'llab hatto kun davomida ham narxlarga korrekcirovka

kiritish mumkin. Narx – navo bozor konyunkurasiga jiddiy ta'sir etuvchi omildir.



**Marketing tamoyillari** – bu marketing asosining tub mohiyatini ochuvchi asosiy holatlar, talablar majmuasidir. Marketing mohiyatidan kelib chiqqan holda, quyidagi tamoyillar marketing faoliyatida asosiy hisoblanadi.

1. «Iste'molchi - shoh».
2. «Ishlab chiqarilgan mahsulotni sotish emas, sotiladigan mahsulotlarni ishlab chiqarish».
3. «Mahsulot yaratish bilan uning iste'molchisini ham yaratish kerak».
4. «Tovar bozorlariga differensiyalashgan holda yondashish kerak».
5. «Korxonada iste'molchining talabini qondirish bilangina o'z foydasi va obro'siga ham ega bo'lishi kerak». Tamoyillarga yondashuvlar quyidagilardan iborat:

Iste'molchiga kerak narsani ishlab chiqarish. Bozorga tovar va xizmatlar bilan emas, balki iste'molchilar muammolarini hal qiluvchi vositalar bilan chiqish.

Tovar ishlab chiqarishni iste'molchilarni va talabni o'rgangandan so'ng yo'lga qo'yish. Firmaning ishlab chiqarish – eksport faoliyatini yo'lga qo'yishni jadallashtirish. Qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun maqsadli dasturli va kompleks yondashuvdan foydalanish.

Mahsulotning bozor talablariga moslashishi uchun taktika va strategiyani kerakli vaqtda qo'llash, tovarning iste'molchiga yetib kelgunigacha bo'lgan jarayonda marketingni samarali qo'llash.

Korxonalar faoliyatini uzoq muddatli samarali kommunikatsiya bilan ta'minlash orqali tovarning bozordagi mavqeyini mustahkamlash.

Tovar hayotiylik davrining har bir bosqichida ishlab chiqarishning ijtimoiy va iqtisodiy omillarini inobatga olish.

Korxonalar rejasini bozorga asoslangan holda ishlab chiqish.

Tarmoqlararo integratsiyani yo'lga qo'yish orqali talab va taklifni muvofiqlashtirish.

Firmaning raqobatbardoshlik ustunliklari va imijini kuchaytirish uchun faol harakat qilish. Shunday qilib, marketing tamoyillari – marketingning ma'nomohiyatiga asosiy talablarini belgilovchi qoidalardir.

Marketingning o'ziga xos quyidagi asosiy prinsiplari mavjud.

1. Hamisha ilmiy-tadqiqot va ishlab chiqarish – savdo faoliyatini iste'molchilar talablariga, bozorga yo'naltirish. Marketingda asosiy e'tibor iste'molchilar talablarini o'rganishga qaratiladi. Ishlab chiqarish uchun rejalashtirilayotgan tovarlar firma tomonidan ular xaridorlarga muammolarini hal qilishda qanchalik yordam bera olishini hisobga olgan holda qarab chiqiladi. T.Levitt marketingning bu prinsipini quyidagicha tariflagan: "So'zsiz sotib olinadigan tovarlarni ishlab chiqarish va sotish, ishlab chiqarish kerak bo'lgan narsalarni odamlarga majburlab o'tkazishga urinmang".

2. Iste'molchi talablariga faol ta'sir etish, talabni shakllantirish firma tovarlariga potensial talabni real talabga aylantirish uchun zarur. binobarin, buni raqobatchilar o'z tovarlariga nisbatan amalga oshirmaslaridan oldinroq bajarish zarur.

3. Bozorga differensiallashgan yondashuv bilan bog'liq talab keskin bir xil xarakter kasb etadi. Shuning uchun potensial xaridorlarni guruhlariga ajratish zarur, bu esa firmaga imkoiyatiga ko'ra raqobatchilardan tortib olingan xaridorlar guruhini o'ziga xos talablariga

moslashish va ta'sir o'tkazish bo'yicha o'z strategiyasini ishlab chiqishga imkon beradi.

4. Yangilik kiritishga yo'nalish bozorda raqobatli pozitsiyani saqlab turish uchun zarur. Iste'molchilar so'rovlari o'ta tez o'zgaradi, shuning uchun yangi texnologiyalar, texnikalar, materiallarni o'zlashtirish, bozorga yangi tovarlar joriy etish va mavjudlarini mukammallashtirish, yangi bozorlarni o'zlashtirish savdoni va reklama faoliyatini rag'batlantirish, tovarlar harakati va savdo (o'tkazish)da yangi vositalar yaratish zarur. Shu bilan birga unutmazlik kerakki, mahsulotlar muhandislik fikrining ideal ixtirosi bo'lishi mumkin, biroq u iste'molchilar muammolarini hal qilmasa, shunchaki buyum sifatida qoladi, tovar bo'la olmaydi hamda marketolog va iste'molchi uchun ortiqcha buyum bo'ladi.

5. Marketing bozorning har qanday o'zgarishlariga turlanuvchi e'tibor qaratish prinsiplariga asoslanadi. U talab miqdori, iste'molchilar xulq-atvori, yetkazib beruvchilar, vositachilar, raqobatchilar muammolarining mavjud va bashoratlangan miqdori (kattaligi)ga nisbatan bozor konyunkturasini tizimli va sinchiklab hisobga olishni bildiradi. Firma tomonidan xo'jalik qarorlari qabul qilish markazlarini uzluksiz kelib tushayotgan marketing ma'lumotlari asosida bozorning holatini his qilib turadigan bo'limlarga qo'shib (aralastirib) yuborilishi bozorning o'zgarayotgan talablarini uning ishlab chiqarish, savdo va ilmiy-tadqiqot faoliyatini tez sezib olish (zudlik bilan e'tibor qaratishi)ga imkon beradi. Bill Geyts "Fikr tezligidagi biznes" kitobida ta'kidlaydiki, hozirgi zamon informatsion texnologiyalaridan foydalanish bozordagi vaziyatni bir necha hafta emas, bir necha soat oldin ko'ra olib, biznesda bozorda yuqori raqobatbardoshlikni saqlab qolish uchun zarur bo'ladigan tezlikka erishish imkonini beradi. Raqobatchilarga nisbatan esa "kim raqobatchilarini unutsa, o'sha bozorni unutadi" degan fikrni hamisha unutmazlik kerak. Bugun raqobatchilarni yo'q qilish emas, hurmat qilish kerak, chunki u mudrashga emas, o'ylashga, ijod qilishga, intilishga undaydi.

6. Marketing korxonaning uzoq muddatli natijaviylikka yo'naltirilganligini ko'zda tutadi. Marketing tadbirlarini rejalashtirish va realizatsiya qilish faoliyatining uzoq davrini talab qiladi. Avval savdo

bozori sinchiklab tahlil qilinadi, keyin mos keluvchi mahsulotlar ishlab chiqariladi, bozorga joriy etiladi. Ushbu uzoq davr mobaynida korxonalar bozorda muvaffaqiyat qozonish va kelgusida foyda (daromad) umidida kapital qo'yadilar va bozor yangilikni qabul qilgandan keyingina, foyda kelib tusha boshlaydi. Yangi mahsulot haqidagi g'oyaning paydo bo'lishi va uning bozordagi muvaffaqiyatiga qadar yillar o'tishi mumkin.

7. Bozorda muvaffaqiyat qozonishni ta'minlovchi marketing prinsiplaridan biri - firmaning hamma xodimlari uchun marketingga xos fikr-mulohazalarning zarurligidir. Firma rahbariyati shunday tashkiliy madaniyatni shakllantirishi kerakki, unga ko'ra firmaning hamma ishchilari o'zaro kelishgan holda mehnat qilishlari, kompaniyaga nisbatan rivojlangan vatanparvarlik tuyg'usiga ega bo'lishlari, jamiyat-38 ning muhim muammolarini yechishdagi uning rolidan faxrlanishlari, mijozlarni hurmat qilishlari zarur. Ayrim kompaniyalarning o'z xodimlariga nisbatan quyidagi murojaatlari mavjud: "Iste'molchi – qiroli, shoh, biz, tovar ishlab chiqaruvchilar esa ishonchli tobelarmiz. Unutmang, mijozlar sizga ish haqi to'laydi. Tovar xarid qilgan ellikta iste'molchiga bitta shikoyat qiluvchi mijoz to'g'ri keladi".

### **Marketing prinsiplari:**

1. Bozor konyunkturasi, talab dinamikasi holatini hamda iste'mol qarorini qabul qilish hisobi (bozorga kirish).

2. Bozor talablariga maksimal darajada ishlab chiqarishni tashkil etish uchun sharoit yaratish (bozorga moslashish).

3. Iste'molchilarga aynan shu tovarlarni sotib oldirish maqsadida ularga ta'sir o'tkazish (bozorga, iste'molchilarga ta'sir o'tkazish).

4. Marketing funksiyalari va faoliyati mazmuni Marketingning maqsadi firma maqsadiga erishish uchun vosita hisoblanadi. Marketingning asosiy maqsadi - ayirboshlash jarayonini muntazam shakllantirish va rivojlantirishdan iborat, bu o'z navbatida uning ishtirokchilariga o'zaro manfaat keltiradi. Marketing maqsadlari ma'lum iyerarxik ketma-ketlikda amalga oshirilib, iqtisodiy va psixografik maqsadlarni ham o'z ichiga oladi. Birinchi maqsadlar guruhi to'g'ridan to'g'ri korxonaga foydasi, rentabelligi ko'rsatkichlarining yuqori bo'lishiga



olib keladi. Professor E.P. Golubkov marketing faoliyatining quyidagi maqsadlar strukturasi taklif etgan: Samarali marketing siyosatini yuritish orqali kompaniya maqsadlariga erishish. Alohida bozorlar va tovarlar guruhiga yo'naltirilgan maqsadlar. Marketing kompleksining alohida elementlariga yo'naltirilgan maqsadlar, narx, sotishni tashkil qilish, iste'molchiga samarali yo'llar bilan yetkazib berish. Keng ma'noda marketing maqsadi talab va taklifni tartibga solish uchun zarur bo'lgan barcha tadbirlarni amalga oshirish, ya'ni yangi g'oyalarni tovar yaratishga tatbiq etish, ishlab chiqarish, samarali tarqatish kanallarini minimal xarajatlar bilan amalga oshirish, iste'molchilarning o'sib borayotgan zamonaviy talablarini qondirish. Har qanday firmaning asosiy maqsadi – bozorni egallash, raqobatbardosh bo'lish, iste'molchilarni o'ziga jalb etishdir va shu orqali o'z rentabelli faoliyatini ta'minlashdir. Firmaning marketingda qo'llaniladigan asosiy umumlashgan maqsadini F.Kotler original tarzda quyidagicha shakllantirgan:

Marketingning funksional jihatdan ko'p ma'noliligi uning tadbirkorlik faoliyatidagi ahamiyati bu masalalarni hal qilishni yanada murakkablashtiradi. Marketingning funksiyasi ishlab chiqarish, kadrlar, moddiy-texnik ta'minlash va logistika, moliyaviy, buxgalteriya hisobi va boshqa funksiyalar bilan bir qatorda tadbirkorlik funksiyasi sifatida ham nomoyon bo'ladi va o'zida marketing faoliyati jarayonida amalga oshiriladigan alohida yoki kompleks turdagi ixtisoslashtirilgan turlarni aks ettiradi. Marketing funksiyasining boshqa firmalar funksiyalaridan farqi shundaki, uning funksiyasi firma va uning mijozlari, iste'molchilari orasida almashuv jarayonlarini tashkil etishga mo'ljallangan. Shu munosabat bilan marketingning funksiyasi doimiy o'zgarib turadigan talabga mos holda talabni yaratish, shakllantirish va rivojlantirishga mas'ul hisoblanadi. Marketing funksiyasining klassik tushunchasida mahsulotni sotish (o'tkazish) va realizatsiya qilish jarayonlariga yordamlashish harakatlari ham kiradi. Yuqorida keltirib o'tilgan marketing konsepsiyalarini amalga oshirish uchun marketingning bir qancha funksiyalari bajarilishi kerak.

Bu funksiyalar firmaning boshqa funksiyalari bilan bir qatorda bajariladi. Marketing funksiyasi ko'proq tadbirkorlik funksiyasi sifatida

shakllanib, ma'lum bir maqsadga yo'naltirilgan vazifalarni bajarish uchun tadbirlar majmuasidan iborat. Marketingning funksiyalari marketing tizimidagi almashuv vositasida xaridorlarning talablarini qondirish bilan bog'liq faoliyat (tadbirlar)larning ma'lum turlaridir. Marketingning analitik (informatsion) funksiyasi – uchta eng muhim yo'nalish bo'yicha keng ko'lamli marketing tadqiqotlari o'tkazish:

1) bozor konyunkturasini kompleks tadqiq etish va uni bashoratlash, iste'molchilarni o'rganish va segmentatsiya o'tkazish, tovarning iste'mol xossalarini tahlil qilish, raqobatchilar, ish bo'yicha sheriklar pozitsiyalarini tahlil qilish;

2. firmaning ishlab chiqarish – savdo (o'tkazish) imkoniyatlari tahlili – tovar assortimenti, ishlab chiqarish quvvati, moddiy-texnik ta'minlash tizimi, kompaniyaning ilmiy-texnik va kadrlar potentsiali, uning moliyaviy imkoniyatlari, savdo va tovarning bozorda harakatlanishi tizimlari tahlili;

3) olingan informatsiyalar asosida SWOT – tahlil o'tkazish – korxonaning kuchli va kuchsiz tomonlarini, imkoniyatlar va tahlillarini va marketing maqsadlari shakllanishini va ularga erishish strategiyalarini baholash. Marketingning analitik funksiyasi informatsiyalarni yig'ish va ularga ishlov berishning keng va amalda harakatlanuvchi tizimi mavjud bo'lgandagina realizatsiya qilinishi mumkin. Odatda bozorni doimiy kuzatish ba'zi-ba'zida o'tkaziladigan maqsadga yo'naltirilgan tadqiqotlar (masalan, reklamalarning sotish hajmiga ta'sirini aniqlash) bilan qo'shib olib boriladi. Ko'pchilik firmalarda ushbu informatsion ishlarning katta qismi maxsus bo'limlar tomonidan o'tkaziladi yoki mustaqil tadqiqot institutlariga topshiriladi. Rejalashtirish funksiyasi kompaniyaning mos keluvchi bo'limlari tomonidan tovar, narx, savdo, kommunikatsion va kadrlar siyosati rejalarini ishlab chiqishi va marketing dasturlarini tuzishini bildiradi.

Marketingning ishlab chiqarish – savdo funksiyasi marketing faoliyatini amaliy jihatdan amalga oshirilishni ko'zda tutadi:

1) tovarlar siyosati (mahsulotning ma'lum turini ishlab chiqarish, yangi tovarlar ishlab chiqarish, tovar sotilgandan keyingi xizmat ko'rsatish, uskunalarni yangilash .

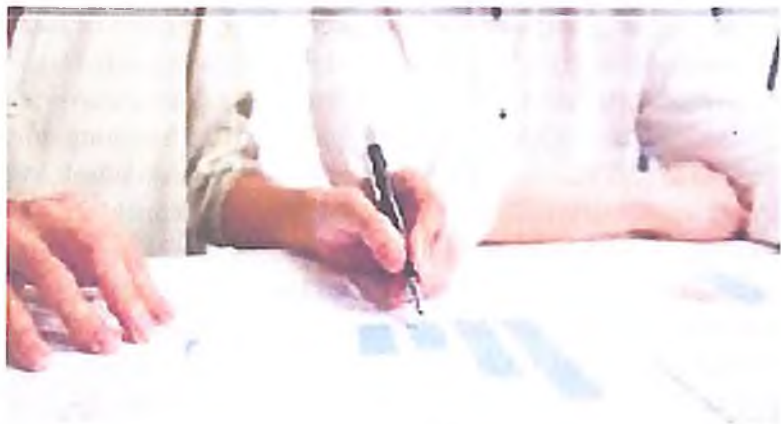
2) maqsadli siyosatlar (tovar birligi uchun narx darajasini va tovarning hayot sikli davriga ko'ra bog'liq ravishda narxlar dinamikasini belgilash, firma narxini bozorning har bir segmentidagi raqobatchilar narxiga nisbatini aniqlash va b.

3) savdo siyosatlari (savdo vositalarini yaratish, bozorga chiqish vaqtini belgilash, tovarni harakatlanish tizimini belgilash va b.

4) kommunikatsion siyosatlar (bozorda tovarning harakatlanishi bo'yicha choralarni amalga oshirish: reklama kompaniyalarini o'tkazish, vositachilar va iste'molchilarga mos keluvchi imtiyoz va chegirmalar berish (ko'rsatish), mahsulot sotish bilan shug'ullanuvchi o'z xodimlarini rag'batlantirish, ko'rgazma va yarmarkalarda ishtirok etish va b.

5) kadrlar siyosati (kadrlar tanlash (yig'ish), xodimlarni tayyorlash va qayta tayyorlash, xodimlar motivatsiyasi bo'yicha tadbirlarni amalga oshirish va b. Marketingning nazorat funksiyasi hamma marketing ishlari davomida amalga oshiriladi: mablag'larni asossiz sarflanishidan qochish uchun marketing tadbirlarining ehtimoliy samaradorligini oldindan baholash maqsadida – navbatdagi marketing dasturining boshlang'ich bosqichida, marketing dasturlarini realizatsiya qilish jarayonida – rejalashtirilgan marketing chora-tadbirlari va ularning kompleksligingini amalga oshirish uchun joriy nazorat, bu maqsadga erishish uchun marketing strategiyasi va taktikasiga ma'lum asoslangan tuzatishlar kiritish imkonini beradi. Shunday qilib, marketing funksiyasining tahlili marketingni boshqarishning hamma jarayoni izchil amalga oshiriladigan bosqich ko'rinishda tasavvur qilish imkonini beradi.

Marketing funksiyalarini kim bajaradi: Ishlab chiqaruvchilar Iste'molchilar Marketing mutaxassislari Marketing funksiyalarining firma funksiyalaridan farqi shundaki, u asosan firma mahsulotini mijozlar bilan ayirboshlash vazifasiga yo'naltirilgan. Keng ma'noda marketing funksiyasi firma mahsulotiga bozorda talabni shakllantirish va xaridorlarni ko'proq o'ziga jalb qilishdan iborat. Potensial talabni o'rganish va yangi taklif bilan bozorga chiqish firmaning kundalik faoliyatining bir qismidir. Firmalarda marketing funksiyasi bilan marketing faoliyatining funksiyalari chambarchas bog'liq. MARKETING funksiyasi quyidagilarni o'z ichiga oladi.



**Marketing axborot tizimi (MAT)** – marketing qarorlarini tayyorlash, qabul qilish uchun zarur bo‘lgan ishonchli axborotlarni tayinlangan vaqtda tahlil qilish va taqsimlashga mo‘ljallangan xodimlar, uskuna va amallar jamlanmasidir. MAT marketing xizmati rahbarlari va mutaxassislari uchun zarur bo‘lgan ichki va tashqi manbalardan olingan ma‘lumotlar shaklini o‘zgartiradi. Ichki axborot mahsulotga buyurtmalar, sotuv hajmi, jo‘natilgan mahsulotlar, zaxiralar miqdori, jo‘natilgan mahsulot uchun amalga oshirilgan to‘lovlar to‘g‘risidagi ma‘lumotlarni o‘z ichiga oladi. Tashqi manba ma‘lumotlari joriy tashqi axborot (marketing razvedkasi) va marketing tadqiqotlari olib borish jarayonida olinadi. Axborotning to‘liqligi, haqqoniyligi, ishonchliligi, tizimliliigi, o‘z vaqtida taqdim etilganligi va davriyligiga nafaqat yangi mahsulot taqdiri, balki ba‘zan firmaning taqdiri ham bog‘liq bo‘ladi. Tashkilotlar atrofidagi o‘zgarishlarning tezligi oshib borayotgan sharoitda raqobatda o‘z ishini Bill Geys “elektron asab tizimi” deb nomlagan eng yangi axborot texnologiyalari asosida tashkil qilganlar yutib chiqadilar. Quyidagi so‘zlar unga tegishli: “Elektron asab tizimi” elektron jarayonlar majmuasidir. Uning yordamida kompaniya dunyoni ko‘radi va mos ravishda undagi o‘zgarishlarga javob qaytaradi, xoh u raqobatchilar qo‘rg‘onidagi yangi hodisa bo‘lsin, xoh mijozlarda yuzaga kelgan yangi talab bo‘lsin. “Elektron asab tizimi” ni yaratish uchun qurilmalar va dasturiy ta‘minot talab qilinadi. Oddiy kompyuter tarmog‘idan uni aniqlik, tezkorlik va taklif qilinayotgan axborotning qamrov kengligi ajratib turadi. “Elektron asab tizimi” biznesni fikr tezligida yuritish

imkonini beradi, bu esa XXI asrda muvaffaqiyat garovi hisoblanadi". Zamonaviy iqtisodiyotda marketing tadqiqotlarining roli katta. Ularga qilinayotgan xarajatlar o'sib bormoqda va bu xarajalar o'zini oqlamoqda. Rivojlangan mamlakatlarda sotilgan mahsulotning har ming dollariga 6 dollardan to'g'ri keladi. Axborot turlari va ularni turkumlash Marketing tadqiqotlarini muvaffaqiyatli olib borish uchun birlamchi va ikkilamchi marketing axborotlarining optimal mosligi talab qilinadi. Marketolog tadqiqotchi X.Meffert axborot manbalarini tanlash matritsasini taklif etdi. Bu matritsada ichki va tashqi axborotlarni tadqiqot obyektiga qarab qo'llanish chastotasi berilgan va ular ikki turga bo'linadi: - birlamchi axborotlar; - ikkilamchi axborotlar. Iqtisodiy amaliyotda qo'llaniladigan marketing axboroti quyidagi mezonlar bo'yicha tasniflanishi mumkin: Ikkilamchi axborot – bu tadqiq etilayotgan muammo bilan bog'liq bo'lmagan, avval boshqa maqsadlarda to'plangan ma'lumotlar. Uni kabinet tadqiqotlari, deb nomlangan ichki va tashqi manbalardan olinadi. Ikkilamchi axborotlar ichki manbalar, ya'ni mavjud axborotlar bo'lib, ular firma faoliyatiga tegishli statistik ma'lumotlar, tovar aylanmasi, sotuv hajmi, import, eksport hajmi, reklamaga xarajatlar, ishlab chiqarish hajmi, moddiy-texnika bazasi quvvati, asosiy fondlar, budjet hisobotlari, tashkilotning savdo xodimlari yuborgan ma'lumotlar, iste'molchilar reklamatsiyalari sharhi, ishlab chiqarish rejalari va boshqalardan iborat bo'ladi. Bu axborotlar ichki ikkilamchi axborotlarga kiradi. Tashqi ikkilamchi axborotlar esa quyidagi tashqi manbalardan olinadi: – halqaro tashkilotlar, hukumatlar, rasmiy statistika, maxsus adabiyotlar, ommaviy axborot vositalari, ilmiy tadqiqotlar, davriy matbuot, milliy va halqaro rasmiy nashr manbalari (jurnallar, statistik to'plamlar, byulletenlar. Davlat organlari nashrlari, vazirliklar yillik hisobotlari, hokimiyat va boshqa ma'muriy organlarning rasmiy ma'lumotlari, savdo-sanoat palatasi nashrlari va statistik ma'lumotlari, yillik statistik to'plamlar, tarmoq firmalari va qo'shma korxonalar axborotlari, maxsus kitoblar, jurnal va gazeta ma'lumotlari, ilmiy-tadqiqot institutlari, loyiha institutlari halqaro simpoziumlar materiallari asosidagi nashrlar, narxlar ro'yxati (price list), kataloglar va bukletlar, internet resurslarining mazmuni tahlilidan olingan va h.k. ma'lumotlar hisoblanadi.

Tashqi axborotlarni rasmiy chop etilgan, barcha foydalanishi mumkin bo'lgan va sindikativ ma'lumotlar, deb ataluvchi keng omma

foydalana olmaydigan va ayrim tashkilotlar tomonidan chop etiladigan turlarga bo'lish mumkin. Bunday axborot pulga sotib olinadi. Masalan, axborot-maslahat tashkiloti har oyda ma'lum bir tarmoq mahsuloti uchun bozor holatini baholab beradi. Bu axborotlarning qanchalik muhim ekanligini to'g'ri tanlash, turli maqsadga yo'naltirilgan axborotlar aniq bir masalani hal etishga xizmat qilsa va undan kutilgan maqsadga erishilsa tegishli axborotni olish lozim. Ikkilamchi axborot afzalliklariga materiallarga tez va oson erishish, ularning nisbatan arzonligi, bir necha axborot manbalaridan birini tanlash imkoniyatini kiritish mumkin.

Ammo ikkilamchi axborotlar kamchiliklarini ham aytib o'tish lozim: ular eskirib qolgan, yetarli darajada ishonchli va to'liq bo'lmasligi mumkin. Ikkilamchi tadqiqotlarning afzalliklari quyidagilardan iborat: - birlamchi axborotlarni dala tadqiqotlari o'tkazib yig'ishga qaraganda kabinet tadqiqotlari uchun sarf- xarajatlar ko'p marta kam. - ikkilamchi tadqiqotlar ko'pincha firmaning ichki holatini tadqiq qilish uchun zarur bo'lib, bu holda birlamchi axborotlarga ehtiyoj bo'lmaydi; -birlamchi tadqiqotda yechilmagan masalalar va bevosita firma faoliyatiga tegishli xulosalar kabinet tadqiqotlari bilan amalga oshiriladi. Agar ikkilamchi axborotning tahlili uning yetarli emasligidan guvohlik bersa, birlamchi axborotlarni yig'ish to'g'risida qaror qabul qilinadi. Tajriba ko'pchilik marketing tadqiqotlari birlamchi ma'lumotlarni izlash bilan olib borilishini ko'rsatadi. Birlamchi axborot – bu aniq bir marketing muammosini hal qilish uchun maxsus olingan ma'lumotlar hisoblanadi. Axborotlarni to'plash uslublari Ma'lumotlarni yig'ish odatda, o'qitilgan, o'rgatilgan dala tadqiqotlarini o'tkazuvchi intervyuchilar tomonidan amalga oshiriladi. 1910– yildan boshlab eng oddiy marketing axborot yig'ish usullari qo'llanilgan. Iste'molchilarni do'konlarda, kassalar oldida so'roqqa tutib tovar, uning narxi, sifati haqidagi oddiy savollar bilan ularning fikri aniqlanar edi. Hozirda savolnomalar juda keng miqyosdagi savollarni o'z ichiga olib, ular natijalari kompyuter dasturlari yordamida ishlanib qisqa vaqt ichida xulosalar chiqarishga imkon yaratadi. So'rovnomalar o'tkazishda so'rovga tutishning taktikasiga alohida e'tibor qaratiladi. So'rovga tutiladigan xaridor yoki iste'molchilarni segmentlarga bo'lib, ya'ni faoliyat turiga qarab guruhlarga bo'lish, millatiga, jinsi, yoshi va boshqa ko'rsatkichlariga qarab savollarni va anketa so'rov jarayonini o'tkazish yaxshi samara

beradi. So'rovnomalarni tarqatish va natijalarni yig'ishda quyidagilarga rioya qilinsa yaxshi natija beradi: Tadbirni tayyorlash (axborot hajmini aniqlash, oldindan tadqiq qilish, so'roq rejasini tuzish). So'roq anketasini tayyorlash (test savollarni tuzish, testlarni tarqatib, kuzatuv o'tkazish). So'rovnoma o'tkazish usulini tanlash (ommaviy yoki tanlanma guruhlar ichida so'rovnoma o'tkazish, qaysi iste'molchilar guruhida so'rovnomaning o'tkazish). Kuzatuv va tekshiruv usullarini amalga oshirishning asosiy vositasi bo'lib anketa (savolnoma) o'tkazish va mexanik qurilmalar, masalan, odamlar sonini hisoblagichlar, kino, videokameralar hisoblanadi. Savolnoma – biron-bir ma'lumot olish uchun yaratilgan so'rov varaqasidir. Savolnoma odatda uch qismdan: kirish, rekvizit qismi va asosiy qismdan iborat bo'ladi. Kirish qismining asosiy vazifasi – so'ralayotganlarni so'rovda ishtirok etishga ko'ndirishdir. Unda olib borilayotgan so'rovning maqsadi va so'ralayotgan shaxs so'rovda ishtirok etib qanday foyda olishi ko'rsatilishi lozim. Rekvizit qismida so'ralayotgan shaxsga tegishli axborot: yoshi, jinsi, kasbi, oilaviy holati va h.k. keltiriladi. Asosiy qismidagi savollarning mazmuni tadqiqotchilar qo'yilgan savollarga olingan javoblar natijasida aynan nimalarni bilishni istayotganligiga bog'liq. Quyidagi savol turlarini ajratib ko'rsatish mumkin: - Ochiq savol so'ralayotganga o'z so'zlari bilan javob berish, o'zini erkin tutish imkonini beradi. - Yashirin savol barcha mumkin bo'lgan barcha javob variantlarini o'z ichiga oladi, so'ralayotgan ulardan birini tanlab oladi. - Axborot pochta yoki intervyu olish yo'li bilan ham to'planishi mumkin. - Birlamchi axborotlarning keng tarqalgan usullari bu savolnomalar tarqatib iste'molchilarning tovar va xizmat turlari haqidagi fikrini bilish, kuzatuv ma'lumotlari, tajriba va laboratoriya kuzatuvlaridir. Savolnomalar orqali so'roq va intervyu olish juda keng tarqalgan. Bu usullar bilan birlamchi axborotlarni to'plash qimmatga tushadi. Shuning uchun bunday axborotlarni yirik firma, korporatsiyalar, kompaniyalar o'z faoliyatlarining strategik rejalarini tuzish maqsadida o'tkazadilar. Shuni ta'kidlash joizki, marketing tadqiqotlari juda ko'p vaqt va sarfxarajat talab etuvchi jarayon bo'lib, hozirda firmalar raqobatbardosh bo'lishini ta'minlash, bozor ulushini egallash, tashqi bozorlarni o'rganish orqali eksport faoliyatini rivojlantirish uchun tadqiqotlar o'tkazishga qiziqadilar. Samarali o'tkazilgan tadqiqotlar natijasi albatta, o'z foydasini beradi va tez orada xarajatlar qoplanadi. -

Birlamchi axborot ochiq dala marketing tadqiqotlari, deb nomlangan kuzatuv, tekshiruv, tajriba va imitatsiya yo'li bilan olinadi. Kuzatuv – tanlab olingan insonlar guruhi xatti-harakatini turli vaziyatlarda ularning amallarini yozib borish orqali birlamchi axborotlarni yig'ish hisoblanadi, masalan xaridorlarning do'kundagi xatti-harakatlari. Kuzatuv usuli ham ko'pincha boshqa marketing usullari kabi qo'llaniladi. Kuzatuv o'rganilayotgan obyektini ochiq yoki yopiq tarzda kuzatish, o'rganishdan iborat. Masalan, xaridorni sotib olish xulq – atvorini kuzatish, sotuvchini sotish jarayonini, iste'molchini tovarga jalb qilish jarayonini kuzatish va shu kabilar kuzatuv obyekti bo'lishi mumkin. Dala kuzatuvlari va laboratoriya kuzatuvlari ham o'tkaziladi. Sotsiologiya va psixologiyada o'tkaziladigan kuzatuv usullari marketing tadqiqotlarida ham qo'llaniladi. Masalan, talabalar guruhida kompyuterga bo'lgan ehtiyojni aniqlash maqsadida kuzatuv o'tkazish kompyuter ishlab chiqaruvchi firma uchun qanday kompyuterlarni, qanday narxlarda, qanday dasturlar asosida ishlab chiqarishga asos bo'ladi. Kuzatuv predmeti bo'lib individumlarning xususiyatlari va xatti-harakatlari (xaridor, o'quvchi, sotuvchi), jarayonlar (xaridorlar oqimini o'rganish, turli asbob-uskunalarining qo'llanilishini kuzatish) hisoblanadi. Kuzatuv quyidagi jarayonlarda qo'llaniladi: - Tovar sotib olishda xaridorning xulq- atvori. - O'zaro muloqotdagi lahzali vaziyatlar. - Psixologik holatlarning fiziologik o'lchovlari

### **Tibbiyotda marketing masalasi.**

Bozor iqtisodiyoti davrida sog'liqni saqlashni rejalashtirish, moliyalashtirish va iqtisodiyotining marketing asoslari eng muxim masalalardan biri hisoblanadi. Sog'liqni saqlashni rejalashtirishning vazifalari va unga qo'yilgan talablar, sog'liqni saqlashni material-texnik bazasi, bor iqtisodiyotiga utish davrida rejalashtirishning asosiy yo'nalishlari, sog'liqni saqlashni rivojlanish rejalarining tuzilishi va yo'nalishlari, unga qo'yilgan talablardir.

Shu bilan birga xizmat marketingi, marketingi boshqarish masalasi, tibbiyotda talab, taklif, ehtiyoj, bozori, biznes-plan va uning tarkibi, mulk va uni privatizatsiya qilish masalari alohida ahamiyatga egadir. Rejalashtirish normativlari; rejaning sifat ko'rsatkichlari to'g'risidagi tushuncha; sog'liqni saqlash rejalarining bajarilishini ta'minlash va nazorat qilish masalarini urgatadi.



Sog'liqni saqlashni moliyalashtirish asoslari deganda: O'zbekiston Respublikasining budjet tizimi, davlat budjeti va uning tarkibi. Budjet xarajatlarining tasnifi, budjetni belgilashning asosiy boskichlari; sog'liqni saqlashga ajratiladigan mablag'larni rejalashtirish; smetani tuzishni tashkil qilish; sog'liqni saqlashni davlat tizimini moliyalashtirish, xususiy smetalarni tuzishni tashkil qilish, budjet mablag'i. Moliyalashtirish manbalari. Moliyalashtirish usullari. Bozor munosabatlari. Sog'liqni saqlashda narxlar va ularni belgilash masalaridan iborat buladi .

Sog'liqni saqlashni iqtisodiyotining dolzarb masalalari: Sog'liqni saqlash iqtisodiyotining vazifalari, yangi, samaradorli tibbiy yordam kursatish turlarini tashkil qilish, iktisodiy taxlil usullari, tibbiy yordam turlarini iktisodiy tasdiklash, tibbiy yordamni asosiy turlarini narxini belgilash, kasalliklardan keladigan zarani va uni aniklash usullari, kasalliklarni kamaytirish va ba'zi turdagi kasalliklarni yukotish masalaridan iborat buladi .

*Sog'liqni saqlash iqtisodiyoti kasalliklarni kamaytirish yo'llari va ularning iktisodiy samaradorligini oshirish kabi vazifalar dolzarb masala hisoblanadi .*

Sog'liqni saqlash muassasalarida sifatni nazorat qilish yo'llaridan biri bu - Sifat, sifatni baholash, sifatni ta'minlash, sifatni nazorat qilish, tibbiy muassasalarni litsenziyalash va akkreditatsiyadan o'tkazish, sifatni boshqarishdan iborat. Tibbiy xizmatni sifatini nazorat qilish muammolarini hal etishda tibbiy standartlardan foydalanish. Tibbiy, ijtimoiy va iktisodiy samaradorlik koeffitsiyentlari. Tibbiy xizmat samaradorligining integratsiyalashgan koeffitsiyenti va tibbiy xizmat sifatining kamrovi ko'rsatkichilaridan iborat.

Yana bir muxim masala bu -Ijtimoiy sug'urta va ijtimoiy ta'minot. Aholi salomatligini saqlash borasida utkaziladigan tadbirlarda ijtimoiy sug'urta va ijtimoiy ta'minotning ahamiyati. Ijtimoiy sug'urta va ijtimoiy ta'minotning davlat xarakteri. Aholini ijtimoiy sug'urtalash va nafaka bilan ta'minlashning xukukiy asoslari; ijtimoiy sug'urta va ijtimoiy ta'minot budjetini shakllantirish. Ijtimoiy sug'urta va ijtimoiy ta'minotda sog'liqni saqlash muassasalari va tashkilotlarining roli. Tibbiy sug'urta. Tibbiy sug'urtaning asosiy tamoyillari. Majburiy va ixtiyeriy tibbiy sug'urta. Tibbiy sug'urta sharoitida tibbiyot muassasalarini ish faoliyatini tashkillashtirish.

Sog'liqni saqlashda tibbiy xizmatga talab – bu mijozlarni ma'lum vaqtlar oralig'ida va urnatilgan narxlar asosida tibbiy xizmatni xarid

qilish extiyoj va kobilyatlarning umumiy sonidir. Kiskacha kilib aytganda talab - bu sog'liqni saqlash tizimi tomonidan aholi ongiga singdirilgan tibbiy xizmatni sotib olish extijidir.

Narx-Talab mikdorini narxsiz aniklash mumkin emas, chunki u narxga qarab uzgarib turadi. Ushbu bogliklik talab konunlariga mos keladi: boshka teng sharoitlarda tibbiy xizmatga talab va narx karama-karshi bogliklikka to'g'ri keladi, ya'ni narxni pasayishi bilan xizmatni oluvchilar soni ortib boradi.

Talabga narxdan tashkari boshka omillar ham ta'sir etadi: •aholining daromad mikdori(daromad kanchalik yukori bo'lsa, xizmatni olish uchun murojaatlar sonining kupayish extimoli katta buladi);

•aholining yosh-jins tarkibi(masalan, aholi orasida yosh ayollarning kupligi, uziga xos akusherlik -ginekologiyada kullaniladigan dori preparatlari va vositalariga bo'lgan talabni yukori bo'lishiga olib keladi):

•мода (vaznni kamaytirish, plastik operatsiyalarni kullab yosharish va b.k.);

•shifokorlarning maqsadli tavsiyalari asosida tibbiy xizmatga «talabni kuchaytirilishi»;

•реклама faoliyati va b.k.

1.Salbiy talab - Tibbiyot xodimlari uning kurinishlari bilan xar doim tuknash keladilar. Emlashga, stomatologik xizmat va boshkalarga duch kelishadi.

Marketingning asosiy vazifasi - tibbiy xizmat(tovar)ga bozor salbiy talab kuyayotganligini chukurrok taxlil qilish va agarda lozim bo'lsa, ishlab chikarilayotgan xizmat(tovar)larni kerakli tomonlariga tegishli uzgartirishlar kiritib negativ xolatni yaxshilash, narxni tushirish va ragbatlantirishni yanada kuchaytirish evaziga bozorning salbiy ta'sirlarini kamaytirish. Bu konversion marketing deb yuritiladi.

2.Talabni yukligi.

Aholii ayrim xizmatlarni kabul qilishga kizikishi yukligi yoki ularga nisbatan xayrixoxligi. Marketingning asosiy vazifasi mana shunday salbiy omillarni ijobiyga aylantirish orkali, hamda mijozlarning kizikishidan va extiyojidan kelib chiqqan xolda talabni kuchaytirish va katnashchilarni ragbatlantirish..

3.Yashirin talab. - Juda kuplab iste'molchilar bozordagi xizmat(tovar)larga uz extiyojlarini koniktira olmasliklari mumkin(masalan, salbiy ta'sir etmaydigan sigaretlar). Marketingning vazifasi - talabni koniktiradigan samarador xizmat(tovar)larni realizatsiya qilish uchun topish orkali bozorning potensial mikdorini

baholash hisoblanadi. Bunaka xizmatlar DPMLaridav pullik xizmatlar yo'li bilan bajariladigan ishlar majmuasi bo'lishi mumkin.

Marketingning vazifasi - asosan talablar tendensiyasiga qarab xizmatni yaxshilash, yangilarini ishlab chikarish va realizatsiya uchun yangi bozorlarni topish hisoblanadi.

Muntazam bulmagan talab- Fasl va vaqtlar buyicha talabni o'zgarishidir.

Marketingning vazifasi - mutaxassislarning ish grafiklarni aholiga moye qilish va talablarni vaqtlarga nisbatan bir maromda tarqatish hisobiga yechiladi. Bu sinxromarketing deb aytiladi

To'liq talab - Marketingning vazifasi - iste'molchilarning takliflarini o'zgarishi va chilikni keskinlashuviga karamasdan xarakatdagi talab darajasini saklab kolish kiradi.

O'rta talab - Marketingning vazifasi, ushbu xolatda «demarketing» xodisasi deb yuritiladi, - bunda qo'shimcha servis xizmatlarini narxlarini ko'tarish, yangi tibbiy xizmat turlarini( kunduzgi statsionar, uy statsionarlari va b.k.) joriy etish, shifokorlarga qo'shimcha ish maoshlarini berish, maksimal talabga minimal majburiy xizmatlarni kursatish, birlamchi tibbiy xujjatlar tuldirishga mijoz va tibbiy xodimlarni jalb qilish, davolash ta'tillarini berish va x.k. ishlar majmuasi kiradi.

Ratsional bulmagan talab- Marketingning vazifasi - mijozlarni kurkitadigan ma'lumotlar tarqatish, narxni keskin ko'tarish va xizmat olishni qisqartirish evaziga iste'molchilarni qaysi bir xizmatdan voz kechishiga ko'niktirishlar kiradi.

Bozorni segmentlash - marketingda ishlatiladigan termin hisoblanadi. Bu degani bozorni tuzuvchi mayda bulaklarga ajratish demakdir. Bozorning turli joylari bir xil meyyorda bo'lmasligi mumkin.

DPMmizning inkoniyatlarini yanada kengrok ochish orkali aholi ehtiyojlarini kondirish va kuprok daromad olishdir. Segmentlashda bir gurux iste'molchilar bilan yaqindan muloqatni saqlash lozim. Agarda ular bilan aloqa bo'lmasa sizning qilgan barcha urinishlaringiz befoyda bo'lishi mumkiin.

Aholi bilan shaxsiy muloqot qilish uchun DPMni quyidagi funksiyalarni bajarishi lozim: 1.Shu muassasa tashkil qila oladigan xizmat(tovar)lar extiyoj va talablarini urganish.

2.DPMni reklama qilish.

3.DPMda ishlovchi malakali mutaxassislarni reklama va tashviqot qilish.

4. DPMda kuchli va samarador bo'lgan xizmat turlarini reklamasini tashkil qilish.

5. DPMda olingan xizmatlar evaziga sog'lom turmush tarzida kuzatilgan ijobiy xolatlarni tashviqot va reklama qilish.

Xarid qilingan predmet - narx kategoriyasi;

xizmat(xizmatlar) tavsifi;

jo'g'rofiy joylashishi;

xarid qilish tezligi.

Xarid qiluvchi iste'molchi kuyidagi omillarga ega: demografik omillar - mustakillik davrida ancha yaxshilandi. Tugilish ko'rsatkichi pasaygan, ulim ko'rsatkichi ham pasaygan. Mexanik xarakterli kupaygan va immigratsiya jarayoni kuchaygan.

Ijtimoiy-iqtisodiy omillar – aholi daromadlari usmokka, demak shaxsiy sektorda ham xaridlar kupayishi mumkin

shaxsiy omillar, turmush tarzi va x.k – shaxsiy deganda mijozni tibbiy saviyasi nazarda tutiladi.

Turmush tarzi – aholini turmush tarzini yaxshilash kerak. Bu soxada ham xizmatlar paketini yuritish mumkin. Masalan, RSvaTSI – ishlab chiqqan dasturlar. Buni ikkinchi ahamiyati, tibbiy saviyasini ko'tarish bilan, xarid jarayoni kupayadi. .

Bozorni egallashning 3 ta strategik yo'li differensiallashmagan marketing - DPM shunday strategiya kullaydilarki, unga kura barcha segmentlardagi iste'molchilar ularning xizmatlarini xarid qiladilar. Bunday paytda chukur marketingni o'tkazish shart emas. Ayniksa, bu xizmatni bir o'zingiz beradigan bo'lsangiz. Differensiallashgan marketingda DPM bozorning bir necha asosiy segmentlarini egallaydi va shu segmentlar talablariga mos xizmatlarni taklif etadi. Bunda albatta demografik vaziyatla karash kerak uni dinamikasiga.

Konsentratsiyalashgan marketingda DPM keyinchalik istikbolga ega bo'lgan bozorning bir kichik bo'lakchasiga qaratadi va tegishli segmentga xos xizmatni taklif qiladi. Agarda ushbu segmentda ish yaxshi ketsa raqobatchilar ularni shu segmentdan siqib chiqarish mushkul bo'ladi.

## **NAZORAT SAVOLLARI**

1. Marketing rivojlanish tarixi ?

1. Markyeting tushunchasi va u nimadan iborat?

2. Marketing bosh evolyusion boskichlarini korxonada funksiyalari buyicha tavsiflab bering.

3. Marketing boshkarilishining xususiyatlarini kursating?

4. Marketing axborot tizimi nima?

5. Marketing prinsiplari nima?

6. Marketing fanining asosiy bulimlari va ularning muhim masalalari nimadan iborat?

7. Iktisodiy amaliy sektordagi tizimni ta'riflab bering.

8. Marketingning kichik vazifalarini ta'riflab bering.

9. Marketing boshkaruvining tashkiliy tarkibi nimadan iborat?

10. Marketing boshkarilishini ta'riflab bering.

11. Marketing boshkaruvining bozor funksional tashkiliy tizimi bulimlari nimalardan iborat?

12. Marketing rivojlanishining 5 ta bosqichi ta'riflab bering.

13. Tibbiyotda marketing masalasi haqida nimani bilasiz.

### TESTLAR 1.

#### 1. Marketing fanining tushunchasi:

a) Korxonada faoliyatini talabni urganish buyicha yunaltirish

v) bu ijtimoiy jarayon.

s) bu bozorni o'rganish va tartibga solish

d) Hamma javoblar to'g'ri

e) To'g'ri javob yuk

**2. Xavfsizlik, kiyim-kechakka bo'lgan muxtojlik kaysi kurinishga kiradi.**

a) Xususiy, shaxsiy, ozik, -ovk, at

b) Fiziologik

c) Talabni shakllantirish

**c) Odamlar talabini kondirish uchun yunaltirilgan faoliyat**

a) Ijtimoiy

d) Hamma javoblar to'g'ri

e) To'g'ri javob yo'q

**3. Bilim va uz-uzini kursatish kaysi muxtojlik turiga kiradi?**

a) Shaxsiy

b) Fiziologik

c) Ijtimoiy

d) Hamma javoblar to'g'ri

e) To'g'ri javob yo'q

a) Shaxsiy, ozik

**4. Ma'naviy boylik va boglikdik kaysi muxtojlik turiga kiradi?**

A)ozik -ovkat

b) Fiziologik

c) Ijtimoiy

d) Hamma javoblar to'g'ri

e) javob yo'q

**5. Jamiyat rivojlana borar ekan, uning a'zolarining talablari:**

a) Kamayadi

b) Uzgarmaydi

c) Kupayadi

d) Hamma javoblar to'g'ri

e) To'g'ri javob yo'q

**6. Kaysi keltirilgan iboralarda marketingning urni to'g'ri izoxdangan?**

a) Marketing bu jamoa talablari to'g'ri krndirilib, korxonona yoki firma mu vaffak,iyatli il i gi va daromadligiga olib keladigan falsafiy, strategik va taktik bozor ishtirokchilarining bozor munosabatlarida tutgan urni.

b) Marketing bu shunday korxonaning ichki boshkdruviki, k,achonki uning faoliyati bozor talablarini urganish va ularni k,ondirishga yunaltirilgan bulsin. Bu maxsulot yo'qori texnik saviyaga ega bulib, korxonona rentabelligini oshirsin.

c) Marketing shunday odamlarning faoliyatiki, u ayirboshlash natijasida ularning talab va extiyojlari k,ondiriladi.

d) Marketing ayirboshlash orqali oldindan boshk,arish va talab-istaklarni k,ondirishga yunaltirilgan.

e) To'g'ri javob yo'q.

**7. Xozirgi zamon bozor faoliyatida marketingni kullashni chegaralash xususiyatlari nimadan iborat?** a) Voyaga yetmagan bozorda voyaga yetmagan marketing bo'lishi.

b) Marketing eksport bozorlarida mak,sadga muvofik

c) Yuk,ori malakali marketingni fakat xorijiy mutaxassis ishtirokida amalga oshirish mumkin.

d) Xozirgi zamon bozor iqtisodiyoti sharoitida marketing fakat nazariy ko'rinishda, amalda u O'zbekiston rivojlangan mamlakatlar qatoriga yetganda amalga oshishi mumkin.

e) To'g'ri javob yo'q.

#### **8. Marketing konsepsiyasining ma'nosi:**

a) Mahsulot hajmiy o'sishi bilan tannarxining kamayishi.

b) Mahsulot sifatining o'sishi bilan mahsulot sotish hajmining o'sishi.

c) Talabni shakllantirish, sotishni takomillashtirish, ishlab chikarishni odamlar talabini krndirishga yunaltirish.

d) Korxonona faoliyatini odamlar talablarini kondirishga yunaltirish va shu bilan jamiyat faoliyatini ustirish.

e) To'g'ri javob yo'q.

#### **9. Ijtimoiy-etikaviy marketing konsepsiyasining ma'nosi:**

a) Maxsulot xajmini o'stirish bilan tannarxni kamaytirish.

b) Talabni shakllantirish va sotishni takomillashtirish, korxonona faoliyatini odamlar talablarini krnlirishga yunaltirish.

c) Korxonona faoliyatini jamiyat talablarini k.ondirishga yunaltirish.

d) To'g'ri javob yo'q.

#### **10. Tadbirkorlik faoliyati bilan shugullanayotgan firma ishlab chikarishi samaradorligini oshirishdagi asosiy qoida.**

a) Tannarxni kamaytirish.

b) Barcha xarajatlarni daromadga tenglashtirish yoki kamaytirish.

c) Foydani ko'paytirish.

d) Hamma javob to'g'ri.

e) To'g'ri javob yo'q.

#### **11. Talab nima?**

a) Odamda biror bir narsaning yo'qligi va kamligi haqidagi his-tuyg'u.

b) Individning madaniyatiga qarab shakllangan muhtojlik.

c) Sotib olish kurbi bilan mustax.kamlangan talab.

d) Hamma javob turri.

e) To'g'ri javob yo'q.

#### **12. Marketing konsepsiyasiga utishda korxonaning kuzlayotgan asosiy maqsadi.**

a) Jamiyat farovonligini oshirish.

- b) Maksimal foyda olish.
- c) Korxonada imidjini mustahkamlash.
- d) Hamma javob to'g'ri.
- e) To'g'ri javob yo'q.

## II. MENEJMENT

*Menagement* (inglizcha: *management*) — boshqarish, tashkil etish) — maxsus boshqarish faoliyati; boshqarish to'g'risidagi fan.

Menagementning holati ishlab chiqarish samaradorligiga, texnika va texnologiya darajasi hamda ishchi kuchining sifatiga ta'sir ko'rsatadi. Menagement fanining mazmuni boshqaruv tizimi va boshqaruv ob'yekti orasidagi o'zaro munosabat bo'lib, uning asosiy vazifasi boshqaruvning zamonaviy usullarini, rahbarlik san'ati sirlarini o'rganishdan iborat.

Boshqaruv – tanlov, qaror qabul qilish va uning bajarilishini nazorat etish jarayonidir. Uning asosiy maqsadi bozor munosabatlari sharoitida barcha bo'g'inlarda ishlay oladigan yuqori malakali boshqaruvchilarni tayyorlashdan iborat.

Menagement ijtimoiy-iqtisodiy, ijtimoiy-huquqiy, kibernetika va boshqa fanlar bilan aloqadordir. Menagement dastavval iqtisodiy nazariya fani bilan yaqindan bog'liq. U iqtisodiy qonunlarni bilib olishga va ularga mos ravishda boshqarish jarayonida iqtisodiy usullarni qo'llashga, har bir xodimga va jamoaga ta'sir ko'rsatishga asoslanadi. Bir qancha iqtisodiy fanlar: makroiqtisodiyot, mikroiqtisodiyot, statistika, mehnat iqtisodiyoti kabilar ham Menagement fani bilan chambarchas bog'liqdir. O'zbekistonda Menagementning nazariy asoslari va uning asosiy tamoyillari XIV-XV asrlarda Amir Temur davrida shakllana boshlagan. Buyuk sarkarda "Temur tuzuklari" asarida davlat, qo'shin va boshqalarni boshqarish san'ati to'g'risida o'z qarashlarini bayon etib, izohlab bergan. Menagement fanining nazariy asosini bir necha yuz yillar davomida to'plangan amaliy tajriba natijalari tashkil etadi, ularni nazariy jihatdan asoslab turli xil konsepsiyalar, nazariy g'oyalar, ish prinsiplari va uslublari ishlab chiqilgan. Ammo alohida fan sohasi sifatida menagement XIX asrga kelib shakllana boshladi. Boshqarish fanining asoschisi —



amerikalik muhandis va tadqiqotchi F. Teylor hisoblanadi. Boshqarish tamoyillarini Teylarning zamondoshi fransuz olimi Anri Fayol ishlab chiqdi. Korxonada amalga oshirilayotgan barcha operatsiyalarni u olti guruh (texnika, tijorat, moliya, mol-mulk va shaxslarni qo'riqlash, hisobkitob, ma'muriy)ga bo'lib, boshqarishni 6-guruhga kiritadi. Menejment yoki boshqarishning ob'yekti korxonada faoliyati, uning sub'yekti esa boshqarish ishini bajaruvchi idoralar va ularning xodimlaridir. Menejment bilan maxsus tayyorgarlik ko'rgan, boshqarishning qonun-qoidalarini chuqur biladigan malakali mutaxassislar — yollanma boshqaruvchilar — menejerlar shug'ullanadilar. Ular aholining alohida ijtimoiy qatlamini tashkil qiladi. Menejmentning yuqori (firma strategiyasini ishlab chiqish), o'rta (ishlab chiqarish, sotish, narx belgilash, mehnatni tashkil qilish), quyi (sex, bo'lim doirasida ishni tashkil qilish, kunlik, haftalik, oylik ish topshiriqlari bajarilishini boshqarish) bo'g'inlari bor. Shunga muvofiq holda menejerlar oliy martabali, o'rta toifadagi va quyi toifadagi menejerlarga bo'linadi.

Ayrim tadqiqotlar menejment kishilardan naflini samaralar olish san'ati, deb hisoblaydilar. Mukammal menejmentning xos belgilari: faoliyatga, izlanishga tarafdorlik; oddiy tuzilma va kamsonli xodimlar; iste'molchiga yaqinlik; unumdorlikni ta'minlashda insonning hal qiluvchi o'rni; tadbirkorlikni rag'batlantiruvchi mustaqil idora qilish huquqi; asosiy faoliyat turiga birlamchi e'tibor; hammadan ko'ra yaxshiroq tanish bo'lgan sohaga kirishish; erkinlik va kuchli nazoratni birgalikda qo'llash.

Firmalarning menejment tizimi umumiy menejment, funksional menejment, moliyaviy menejment, marketing ishi, xodimlar ishini boshqarish, ishlab chiqarish menejmenti, ilmiy-texnika ishlarini boshqarish va boshqalarni o'z ichiga oladi.

Menejment nazariyasi va amaliyoti evolyusiyasi turli xil qarashlarda o'z ifodasini topdi. Masalan, XX asrning 50—60-yillarida asosiy e'tibor boshqarishning tashkiliy tuzilishiga qaratilgan bo'lsa, 60—70-yillarda strategik rejalashtirishdan strategik boshqarishga o'tish davri bo'ldi.

XX asrning o'rtalariga kelib menejment O'zbekistonda tez sur'atlar bilan rivojlandi. 1966-yilda O'zbekiston Respublikasi Fanlar akademiyasi Kibernetika institutining tashkil qilinishi, akademik V. K. Qobulov boshchiligida olib borilgan nazariy, uslubiy, amaliy ilmiy tadqiqot ishlari respublikada M. fanining rivojlanishiga asos bo'ldi.

XX asr oxiri XXI asr boshlarida menejment O'zbekistonda maxsus fan sifatida oliy o'quv yurtlarida o'qitila boshladi, menejmentga doir tadqiqotlar yo'lga qo'yildi, darsliklar yozildi.

Myenejmend – boshqarish, tashkil etish — maxsus boshqarish faoliyati; boshqarish to'g'risidagi fan. Menejment fanining mazmuni boshqaruv tizimi va boshqaruv obyekti orasidagi o'zaro munosabat bo'lib, uning asosiy vazifasi boshkaruvning zamonaviy usullarini, rahbarlik san'ati sirlarini urganishdan iborat.

Boshqaruv – tanlov, qaror Kabul qilish va uning bajarilishini nazorat etish jarayonidir. Uning asosiy maqsadi bozor munosabatlari sharoitida barcha bo'g'inlarda ishlay oladigan yuqori malakali boshqaruvchilarni tayyorlashdan iborat. Menejment ijtimoiy-iqtisodiy, ijtimoiy-huquqiy, kibernetika va b. fanlar bilan aloqadordir. Menejment dastavval iqtisodiy nazariya fani bilan yaqindan bog'liq. U iqtisodiy qonunlarni bilib olishga va ularga mos ravishda boshqarish jarayonida iqtisodiy usullarni qo'llashga, har bir xodimga va jamoaga ta'sir ko'rsatishga asoslanadi. Bir qancha iqtisodiy fanlar: makroiqtisodiyot, mikroiqtisodiyot, statistika, mehnat iqtisodiyoti kabilar ham Menejment fani bilan chambarchas bog'liqsir. O'zbekistonda Menejmentning nazariy asoslari va uning asosiy tamoyillari 14—15-a. lardan Amir Temur davrida shakllana boshlagan. Buyuk sarkarda «Temur tuzuklari» asarida davlat, qo'shin va b. ni boshqarish san'ati to'g'risida o'z qarashlarini bayon etib, izohlab bergan. Menejment fanining nazariy asosini bir necha yuz yillar davomida to'plangan amaliy tajriba natijalari tashkil etadi, ularni nazariy jihatdan asoslab turli xil konsepsiyalar, nazariy g'oyalar, ish prinsiplari va uslublari ishlab chiqilgan. Ammo alohida fan sohasi sifatida Menejment 19-a. ga kelib shakllana boshladi. Boshqarish fanining asoschisi — amerikalik muhandis va tadqiqotchi F. Teylor hisoblanadi. Boshqarish tamoyillarini Teylorning zamondoshi fransuz olimi Anri Fay-ol ishlab chikdi. Korxonada amalga

oshirilayotgan barcha operatsiyalarni u olti guruh (texnika, tijorat, moliya, mol-mulk va shaxslarni qo'riqlash, hisobkitob, ma'muriy)ga bo'lib, boshqarishni 6-guruhga kiritadi. Menejment yoki boshqarishning obyekti korxona faoliyati, uning subyekti esa boshqarish ishini bajaruvchi idoralar va ularning xodimlaridir. Menejment bilan maxsus tay-yorgarlik ko'rgan, boshqarishning qonunqoidalarini chuqur biladigan malakali mutaxassislar — yollanma boshqaruvchilar — menejerlar shug'ullanadilar. Ular aholining alohida ijtimoiy qatlamini tashkil qiladi. Menejmentning yuqori (firma strategiyasini ishlab chiqish), o'rta (i. ch., sotish, narx belgilash, mehnatni tashkil qilish), quyi (sex, bo'lim doirasida ishni tashkil qilish, kunlik, haftalik, oylik ish topshiriklari bajarilishini boshqarish) bo'g'inlari bor. Shunga muvofiq holda menejerlar oliy martabali, o'rta toifadagi va quyi toifadagi menejerlarga bo'linadi.

Ayrim tadqiqotlar Menejmentni kishilardan nafli samaralar olish san'ati, deb hisoblaydilar. Mukammal Menejmentning xos belgilari: faoliyatga, izlanishga tarafdorlik; odsiy tuzilma va kamsonli xodimlar; iste'molchiga yaqinlik; unumdorlikni ta'minlashda insonning hal qiluvchi o'rni; tadbirkorlikni rag'batlantiruvchi mustaqil idora qilish huquqi; asosiy faoliyat turiga birlamchi e'tibor; hammadan ko'ra yaxshiroq tanish bo'lgan sohaga kirishish; erkinlik va kuchli nazoratni birgalikda qo'llash.

Firmalarning Menejment tizimi umumiy Menejment, funksional Menejment, moliyaviy Menejment, marketing ishi, xodimlar ishini boshqarish, ishlarini boshqarish va b. ni o'z ichiga oladi.

Menejment — inglizcha so'z bo'lib, o'zbek tilida «boshqaruv» ma'nosini ifodalaydi. Asrimizning 60-yillarida menejment amerikacha boshqaruv deb tushunilgan, keyinchalik «ilmiy boshqaruv» deb yuritila boshlangan. AQSHda hozirgi zamon boshqaruvini asr boshida vujudga kelgan deb hisoblashadi va Teylor nomi bilan bog'lashadi. Teylor «boshqaruv aniq qonun va qoidalarga tayanadigan haqiqiy ilm» degan edi. 30-yillarda esa «inson omili», «odamlar o'rtasidagi munosabatlar», «industrial sotsiologiya», «guruh bo'lib masalani hal etish», «muvozanatni ta'minlab boshqarish», keyinchalik «inson munosabatlari doktrinasi» yuzaga keldi. Boshqaruv ilmining amerikalik namoyandalari

hozirgi davrni «ilmiy menejment» davri deb ta'riflaydilar. Shunday qilib, menejment bu — boshqaruv ya'ni resurslarni, odamlarni boshqarish va uning asosiy maqsadi — olinadigan foydani ko'paytirish. Barcha ijtimoiy muammolarni, iqtisodni rivojlantirish yo'lidagi hamma qiyinchiliklarni agar ularga ishbilarmonlik ruhida yondashilsa, «yaratuvchilik menejmenti» orqali oson hal etish mumkin. Ilmiy atamashunoslikda menejment deganda shunday ijtimoiy-iqtisodiy jarayon tushuniladiki, uning natijasida o'z oldiga qo'yilgan maqsadlarga firma resurslariga rahbarlik qilish orqali erishiladi. Shuni ta'kidlash kerakki, «menejment» ma'nosi «boshqaruv» atamasiga qaraganda ancha tor. Masalan: mashina, dastgoh texnologik liniyalarini boshqarishi mumkin, bu esa muhandis va texnologlarning vazifasiga kiradi. Menejment esa ayni firmaning ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarni boshqarishni anglatadi.

Ilmiy fan sifatida menejment taxminan XIX asrning birinchi yarmida kapitalizm tug'ilishi bilan paydo bo'ldi. O'sha vaqtda u oddiy bo'lgan, ya'ni harbiy tavsifga ega edi. Dastlabki menejerlar harbiy intizomni, jazo bilan qo'rqitish, har qanday buyruq va farmonlarga so'zsiz itoat etish usullarini qo'llaganlar. Bunday boshqaruv mehnat resurslaridan foydalanish, ulardan iloji boricha ko'proq qo'shimcha qiymat undirishning g'oyatda samarali usuli deb qaralgan. Ish beruvchi ishlovchini ezgan chog'da uning (mehnat mahsuli) samarador va natija keltiruvchan bo'lishi mushkul, shaxs o'zining namoyon etishini rag'batlantirgan chog'da esa uning yangilanmasligi va takomillashmasligi mumkin emas. Insoniy munosabatlar maktabi nuqtayi nazaridan olganda, ishchi — fikrsiz robot emas, balki obro'-e'tiborda o'z-o'zini hurmat qilishda, o'z qadrqimmatini his etish, boshqalar tomonidan ma'qullash, shaxsiy maqsadlar va manfaatlarga erishishga intilishda muayyan ijtimoiy ehtiyojlarga ega bo'lgan individdir. Insoniy munosabatlar maktabi boshqaruvining tashabbuskorlikdan, ishchilar bilan hamkorlikdan, kompaniyada «birdamlik ruhi» va «mushtaraklik tuyg'usi»ni shakllantirishdan hamda ularni rag'batlantirishga asoslangan tegishli usullarni ishlab chiqishdan iboratdir. Insoniy munosabatlar maktabining atoqli vakili bo'lgan amerikalik olim D. Mak-Greger (1906—1964) inson xulq-atvorining ikki modeli, xodimning o'z mehnatiga munosabatining 2 turi mavjudligi, menejer ulardan foydalangan holda ishchilar mehnatini asoslashning g'oyatda samarador

usullarini belgilashi kerakligini uqdirgan edi. Birinchi modelga ko'ra, namunaviy yollanma xodimi — tabiatan yalqov bo'lgan kishi, shu sababli u topshirilgan ishdan bo'yin tovlashga urinadi, unda izzattalablik, mas'uliyat sezish, fahm-farosat yetishmaydi. Bundan esa shunday xulosa chiqadi: bunday xodimni doimo majburlash, nazorat qilish, jazolash va jarima solish bilan qo'rqitib turish zarur. Ikkinchi model birinchisiga qarama-qarshi: yollanma ishchilar tabiatan faol, ularga tashabbuskorlik va uddaburonlik, o'z zimmasiga mas'uliyat olish salohiyati xosdir. Ushbu holda menejerlik vazifasi kishilar o'z maqsadiga va qiziqishlariga g'oyat maqbul tarzda erishadigan shart-sharoitini barpo etishdan iborat, kompaniyaning siyosati va istiqboli esa xodimlarning xulq-atvoriga asoslangan holda tashkil etilishi kerak. Ikkinchi modelga muvofiq keluvchi ishchini rag'batlantirish va unga qulay muhit yaratib berishgina kifoya qiladi. Albatta, bu ikkala model faqat nazariydir, amaliyotda ular sof ko'rinishda mavjud emas, inson ziddiyatli mavjudot, u o'zida ham birinchi, ham ikkinchi modellar sifatini birlashtiradi. Shu sababli menejment usullari ham uyg'unlashgan shakl kasb etmog'i darkor. Boshqaruv tamoyillari juda ko'p. Bu tamoyilga muvofiq, avvalo, iqtisodiy ko'rsatkichlar hisoblab chiqilib, ularga erishish uchun lozim darajadagi ishlab chiqarish tuzilmasini yaratish, resurslar bilan ta'minlash, xodimlarni tanlash, o'qitish, boshqaruvda eng samarali usul va tajribalarni qo'llash lozim bo'ladi. Yaponiya ham menejment sohasida ulkan yangiliklar yaratgan mamlakat bo'lib, hozir ham dunyoda yetakchi davlatlardan biri hisoblanadi. Yaponlar boshqaruvni avvalo to'la berilib ishlash, agar kerak bo'lsa, o'zini qurbon qilishga ham tayyor turish, deb tushunadilar. O'zini boshqaruvga bag'ishlagan inson hurmatga sazovor bo'ladi va jamiyatda mas'uliyatli, shu bilan birga sharaflil o'rin egallaydi. «Kanban» usuli yaponlarga tegishli bo'lib, boshqaruv ilmi tarixida eng samarali hisoblanadi. U ishlab chiqarishning uzluksiz harakatini ta'minlovchi boshqaruv tizimi sifatida xomashyoni tayyor mahsulotga aylantirib, iste'molchilarga yetkazib berishni ta'minlaydi. Xodimlarni tanlash va ishga yollash mahoratini baholash va attestatsiyadan o'tkazish, o'qitish va malakasini oshirish, ular oldiga aniq maqsad va vazifalar qo'yish, lavozimlarni almashtirib turish (rotatsiya) yapon menejmentining o'ziga xos xususiyatlaridandir. Yaponiyada firma manfaati boshqa hamma manfaatlardan ustun qo'yiladi. Firmada

ishlovchilar katta oila ruhida tarbiyalanadilar. O'ziga nisbatan g'amxo'rlik his etgan xodimlar o'zlarini firmaga nisbatan begona tutmaydilar. Rahbarlar va ishchilarning taqdiri bir deb qaraladi, ular hatto bir oshxonada ovqatlanadilar va doimo birga bo'ladilar. Shu bois bu yerda menejerning qobiliyatiga ko'pchilikning faoliyatini uyg'un holda tashkil eta olishiga, ularni bir butun jamoaga aylantira bilishiga qarab baho beradilar. Boshqaruv yuqori saviyada olib boriladigan korxonalarda intizom, unumdorlik, daromad (foyda) yuqori va aksincha sarf-xarajat, kamchilik, nuqsonlar oz bo'ladi. Boshqaruv avvalo bajariladigan ishlarning hajmi va turini aniqlash, xodimlar o'rtasida taqsimlash, resurslarni yetkazib berish, hisob-kitob va moliyaviy natijalarni shakllantirish, ulardan foydalanishni kuzatib borish va nazorat qilish demakdir. Shuning uchun xorijda boshqaruvga jiddiy e'tibor beriladi. Ishlab chiqarishda menejment masalasiga kelsak, bozor munosabatlariga o'tilayotgani bois, menejmentni qo'llash uchun zarur vaziyat, shart-sharoit yuzaga keldi. Endi menejment usullarini asta-sekin qo'llay boshlab, keyinchalik ko'lamini kengaytirish zarur. Buning uchun maxsus tayyorgarlik shart emas.

Menejment usullarini qanchalik tez va erta qo'llanilsa, uning samarasi shunchalik tez namoyon bo'ladi. Menejment yordamida islohotni ham, asosiy ishlarni ham yuksak saviyada olib borib, salmoqli iqtisodiy ko'rsatkichlarga erishish mumkin. Har qanday ishlab chiqarish negizi boshqariladigan obyekt va boshqaruvchi subyekt tizimlaridan tashkil topadi. Boshqariladigan va boshqaruvchi tizimlar o'rtasidagi aloqa odamlarning birbiri bilan o'zaro munosabatlaridan tashkil topadi. Zamonaviy ishlab chiqarishda asosiy qurol texnika hisoblanadi. «Insonmashina» tizimida inson boshqaruv subyeksi sifatida, mashina esa uning obyeksi sifatida namoyon bo'ladi. Bunda inson mashinaning ishlashi to'g'risida bevosita axborot oladi va zarur qarorlar qabul qilib, ularni amalga oshiradi. Shunday qilib, ishlab chiqarish doirasida inson va texnika bir-biriga ta'sir etadigan ish joylari deb ataladigan maydon vujudga keladi. Boshqa ishlab chiqarish tizimlari (korxonalar, firma, uchastka, brigada)lar ish joylar yig'indisidan tashkil topgan bo'ladi, bunda barcha ish joylarida mehnat qurollari va boshqaruv xodimlari harakatini muvofiqlashtirish talab qilinadi.

Bu menejment vazifasini boshqaruv apparati deb ataladigan maxsus shaxslar guruhi amalga oshiradi. Shunday qilib, ishlab chiqarish ikki turdagi boshqarish orqali amalga oshiriladi:

1) buyumni, ya'ni mehnat vositasini boshqarish;

2) odamlarni (ishlovchilarni) boshqarish. Buyumlarni boshqarish jarayonida ishchilar moddiy boylik olish maqsadida mehnat buyumlariga ta'sir ko'rsatadi. Bu boshqariladigan obyektни ifodalaydi. Shunday qilib, ishlab chiqarishni boshqarish ishchilarni boshqarishdan iborat bo'lib, ular o'z navbatida mehnat vositalarini boshqaradilar. Bu esa o'z navbatida boshqarish subyektini ifodalaydi. Hozirgi davrda boshqarishning ilmiy asoslangan tamoyillari va qonuniyatlariga tayanmay halq xo'jaligi hamda korxonalarni samarali boshqarib bo'lmaydi. Boshqarishni amalga oshirish ijtimoiy taraqqiyot qonunlarini tobora to'laroq bilib borishni va ilmiy asosda amaliyotda foydalanishni taqozo qiladi. Chunki «Inson-mashina» munosabatlarida fan-texnikaning ishlab chiqarish kuchlaridagi salmog'i oshib boradi.

## **2.1. MENEJMENTNING ASOSIY QONUNI VA TAMOIYILLARI**

Ko'pchilik ishlab chiqarish vaziyatlarini tushunish uchun menejer kibernetikaning ba'zi muhim qonunlari haqida tasavvurga ega bo'lishi kerak. Ulardan eng asosiysi xilma-xillik va chaqqon harakatlilik deb ataluvchi qonundur. Ommaviy shaklda uni quyidagicha ifodalash mumkin: Har qanday jonli tizimga (m: tashkilotga) tashqi va ichki muhit eng xilma-xil, ham qonuniyat bo'yicha takrorlanuvchi, ham tez harakat orqali ta'sir ko'rsatish mumkin. Tashkilot o'zining butunligi va qobiliyatini amalga oshirish uchun yuqoridagi kabi har qanday ta'sirga asosan zarur paytda mos ravishda qarshi turishi darkor. Bu boshqarishning asosiy qonunini shunday ifodalash mumkin: agar boshqariluvchi tizimga muhitni xilma-xil ta'siri qanday bo'lishi mumkin bo'lsa, u tashkilotning boshqaruvchi qismi ham shunday ko'pdan ko'p, xilma-xil tez ta'sir ko'rsatish dasturiga ega bo'lishi darkor. Tashkilotni boshqarish tamoyillari boshqarish tizimiga, strukturasi va tashkil qilish jarayoniga talablarni belgilaydi. Ya'ni barcha darajadagi menejerlar rahbarlikni amalga oshiradigan asosiy boshlang'ich nizomlar, qoidalarni

aniqlaydi. Shunday qilib, boshqarish tamoyilini rahbarlik funksiyasini amalga oshirish uchun asos bo'luvchi g'oyalari, qonuniyatlar va qoidalar tarzida tasavvur qilish mumkin. Boshqarish tamoyillari klassifikatsiyasiga bir necha yondashuvlar mavjud, lekin ular orasidagi uzviy bog'liqlik hisoblansa, ularning umumiy tamoyillari asosan quyidagilardan iborat:

1. Menejmentning asosiy tamoyili boshqarishda markazlashgan va markazlashmagan tamoyilni optimal qo'shib olib borish bo'lib u qaror qabul qilishda vakolatlarni optimal taqsimotiga asoslanadi.

2. Yakkaboshlik va kollegiallik tamoyili. Uning mohiyati konkret darajadagi rahbar va huquq doirasiga kiradigan masalalarni yolg'iz hal qilishida ifodalanadi. Kollegiallik aniq qarorlarni ijrochilar hamda turli darajadagi rahbarlar fikri asosida kollektiv qarorlar qabul qilishni ifodalaydi.

3. Ilmiy asoslanganlik tamoyili. U tashkilotni ijtimoiy-iqtisodiy qayta qurishda vaqt bo'yicha rejalashtirish, voqealarni oldindan ilmiy ko'ra bilishni ifodalaydi. Uning asosiy mazmuni shundan iboratki, barcha boshqarish harakatlari ilmiy uslublar va yondashuvlarni qo'llash orqali amalga oshiriladi.

4. Rejalilik tamoyili. Istiqbolda tashkilotni rivojlantirish ko'lamlari va asosiy yo'nalishlarini rejalashda ifodalanadi.

5. Erkinlik va qisman avtonomlik tamoyili. Bunda barcha tashabbuslar harakatdagi qonunshunoslik doirasida o'z xohishi bilan boshqarish funksiyasini bajarayotgan, erkin harakat qilayotgan iqtisodiy subyektlardan chiqishini taqozo qiladi. Masalan: kasbiy erkinlik, raqobat erkinligi, shartnomalar erkinligi.

6. Iyerarxiya va qayta aloqalar tamoyili. U o'z organining boshlang'ich zvenosi keyingi darajadagi rahbarlik organ nazoratida bo'luvchi ko'p bosqichli strukturani yaratishda ifodalanadi. Barcha zvenolar faoliyati ustidan doimiy nazorat qayta aloqalar orqali amalga oshiriladi.

7. Huquq, majburiyat va mas'uliyatni birga qo'shib olib borish tamoyili. Tashkilotda har bir bo'ysunuvchi o'ziga qo'yilgan



topshiriqlarni bajarish va u haqda ma'lum davrda hisobot berib borishi kerak.

8. Motivlashtirish tamoyili. Agar menejer rag'batlantirish va jazolash tizimini qunt bilan amalga oshirsa, uni ko'zda tutilmagan holatlarni hisobga olgan holda qarab chiqsa, tashkiliy elementlarni birga qo'shib olib borsa motivlashtirish dasturi samarali bo'ladi.

9. Boshqarishni demokratiyalash tamoyili. Uning mohiyati, asosan, boshqarishda barcha xodimlar qatnashishini taqozo qiladi. Qatnashish shakli turlicha bo'lishi mumkin: boshqarishda yagona ma'muriylik, birgalikdagi pul mablag'lari, boshqarish qarorlarini kollegial hal qilish va hokazo.

10. Farmoyishlik va javobgarlik tamoyili. Ishlab chiqarish birligi yoki firma tomonidan qabul qilingan rejalar, yo'riqnomalar, korxonaning yillar davomida to'plangan an'analariga bo'ysunishi va ularni bajarilishini ta'minlash farmoyishlik tamoyilining asosini tashkil qilib, kelajakni ta'minlovchi omillardan bo'lib hisoblanadi. Biznesda javobgarlik haqida gapirilganda, avvalo, boshqaruvchilar javobgarligi ko'zda tutiladi. Bu tamoyil menejmentda ma'lum majburiyatlarni ko'zda tutadi, xususan: — Qonunga bo'ysunish majburiyati. Menejer faoliyati Konstitutsiya va davlat qonunlariga zid bo'lmasligi kerak. Qonunga bo'ysunish menejer uchun har bir fuqaro qonunga itoat etishi kabi muhim burchdir. Menejer uchun huquqiy javobgarlik hatto kuchliroq ham bo'ladi, chunki fuqarolik qonunlaridan tashqari u firma faoliyatiga oid bir qancha xususiy qonunlarni ham bajarishi zarur. — Kontrakt shartlarini bajarish majburiyati. Kontrakt boshqaruvchilarga ko'plab turli majburiyatlarni yuklaydi. Avvalo menejer uning uchun ishlayotgan odamlar, firma mulkdorlari oldida ham ma'lum darajada, boshqaruvchi yollanuvchilar oldida kontrakt shartlarini bajarish, ish haqi miqdori, nafaqa, mukofot, xizmat bo'yicha ko'tarilishi, mol yetkazib berish, qo'shimcha xizmatlar ko'rsatish va boshqa kafolatlar uchun ham javobgardir, shuningdek ular federal hukumat, mahalliy hokimiyat oldida ham soliq shartlari bo'yicha javobgardirlar. Agar mulkka yakka tartibda egalik qilinsa, mulk egasi barcha majburiyatlar bo'yicha shaxsan javobgardir. Xususiy firmalar egalari. Bu turdagi majburiyalardan ko'pi oldida o'zlarini sug'urta vositasida himoya qilishi mumkin.

Mulkechilikning korporativ shaklida hissadorlik aʼzolariga biznes bilan bogʻliq javobgarlik yuklatilmaydi. Chegaralangan javobgarlik korporatsiyalarning asosiy afzalliklaridan biri boʻlib, qarzlarni yoki sud daʼvosi uni bankrot boʻlishiga sabab boʻlib, mulk egasi oʻz kapitalini yoʻqotishi mumkin. Shunday qilib, javobgarlik tamoyili biznes olamida muhim ahamiyatga ega. Zamonaviy xoʻjalik rahbariga qoʻyiladigan talablar eng avvalo yuqori darajada kasbiy mahorat va bilimdonlikni koʻzda tutadi. Ammo boshqarish nazariyotchilari va amaliyotchilari bu oddiy tushunchani turlicha tushunadilar. Baʼzi birlari uchun rahbar — chuqur texnik va iqtisodiy bilimlarga ega boʻlgan mutaxassis boʻlsa, boshqalar uchun — maʼmuriy vazifalarni bajaruvchi ishlab chiqarish tashkilotchisi. Hozirgi birinchi oʻringa mustaqillik, tashabbuskorlik, ongli tavakkalchilikka tayyorgarlik ilgari surilayotgan bir davrda yangi xoʻjalik yuritish sharoitida rahbar mehnatining mohiyat va ahamiyatiga uning roli va tabiatiga munosabatni oʻzgartirish kerak. Bu munosabatlar ishlab chiqarish jamoalari rahbarlari mehnati mazmunini gʻarb menejerlari mehnatiga yaqinlashtirishga imkon berib, Gʻarb va Yaponiyaning eng yaxshi firmalariga xos boʻlgan boshqarishni tashkil qilishning samarali shakllari va uslublarini bizning sharoitga koʻchirish imkoniyatlarini ochib beradi. Bunday yondashuvdagi amaldagi cheklanishlarni bartaraf qilish uchun hozirgi vaqtda iqtisodiy faoliyatning oʻzaro munosabatlar yondashuvi asosida iqtisodiy faoliyat metonazariyasini yaratishga harakat qilinmoqda. Rahbar mehnatini oʻrganishga bunday yondashuv tizimi tadqiqotlar metodologiyasi va konsepsiyasi, ijtimoiy boshqarish nazariyasi va iqtisodiy ruhiyat gʻoyalari birlashtirish evaziga erishish mumkin boʻlib qoldi. Bunda mehnat jamoalari bir vaqtning oʻzida obyektiv bogʻliq boʻlmagan ijtimoiy-iqtisodiy tizim va ijtimoiy guruh sifatida qaraladi. — Kishilarning birgalikda faoliyatiga rahbarlik mohiyati yakka hokimlik va guruh xulqining oʻz-oʻzini boshqarishi kabi ikki jarayonning dialektik bogʻliqligida oʻz aksini topadi. Rahbar faoliyati ijtimoiy-iqtisodiy tizim doirasida birgalikdagi faoliyati tuzilishiga organik bogʻliqdir. Boshqacha soʻz bilan aytganda barcha ijrochilik, tashkiliy va maʼmuriy funksiyalar lavozim iyerarxiyasining quyi bosqichiga tayanishi, yordamchi boʻlinmalar, xizmat funksiyalariga berilishi yoki yuqori darajadagi rahbarlik qoʻliga oʻtishni taqozo etadi. Jamoa aʼzolari orasida vazifalar

taqsimoti shunday bosh xulosaga olib keladi. Rahbarlik iqtisodiy faoliyatning o'ziga xos turi bo'lib, uning asosiy bo'g'ini — kishilarning birgalikdagi mehnatini boshqarishdir. Har qanday lavozim darajasidagi rahbarning umumiy vazifasi o'zining jismoniy va intellektual quvvati bilan bo'ysinuvchilarni jamoa harakati orqali birgalikdagi faoliyatida maqsadga erishishda ifodalanadi. Har qanday faoliyatning intellektual tarkiblari jismoniy elementlardan ustun turgan sharoitda odamlarni nafaqat qo'li bilan balki aqli bilan ishlashga majbur etish hech qanday ma'muriy buyruqbozlik vositalari bilan insonni o'zi xohlamasa ijodiy fikrlashga va harakat qilishga majbur qilishi mumkin emas. Majbur qilish — boshqarish emas. — Boshqarish nazariyasi juda ko'plab yangiliklarni boshidan kechirdi, lekin ularning birmunchasi o'tmish bilan o'tib ketdi, chunki ular shuhratparast «o'qituvchilar»ning manfaatlariga xizmat qilib, yangi talablarga javob bera olmadi. Iqtisodiy fanlar o'tmish yukidan doimo iztirob chekib keldi. Iqtisod aniq fan sifatida iqtisodiy nuqtayi nazardan to'la axborotlarga ega bo'lib, har qanday holatda o'zini aqli tutadigan sun'iy shaxs sifatida gavdalandi va u iqtisodchilar uchun hamisha sajdagoh bo'lib xizmat qiladi. Boshqarish nazariyasi esa bu fanlarning maxsus bir sohasi bo'lib, u o'zining mantig'iga ega. Boshqarish nazariyasi ba'zi paytlarda o'zlarini menejerlar deb atovchi shaxslarning mantiqsiz va barcha ma'naviy yo'nalishlarga qarshi ish qilishidan qiyin ahvolga tushadi. Boshqarishning yangi nazariyasi yuqori darajada inson manfaatlariga yo'naltirilgan bo'lishi kerak, chunki eski nazariyalar inson bilan hech qanday hisob-kitob qilishni istamagan. — Real hayotda boshqarish nazariyasiga «motivlashtirish» tushunchasining kirib kelishi birinchi jur'atsiz qo'yilgan qadam bo'ldi, bu esa eski nazariya to'siqlarini yengish uchun yordamchi psixologik konstruksiya bo'lib xizmat qildi, chunki har qanday ishlab chiqarish zaminida inson manfaatlari yotadi. Boshqarishning yangi nazariyasi inson tabiatiga mos kelishi, insonni tan olishi va uni qadrlashi lozim. — Menejmentning asosiy prinsipi va maqsadi eng yuqori foyda olish, tavakkalchilik vaziyatlariga ta'sir etish bo'lib, buning ma'nosi korxonada tomonidan bajarilgan u yoki bu operatsiya bo'lajak tavakkalchilikni himoya qiladigan darajada mablag' hosil qilishi darkor. Bu narsalarning barchasi boshqarishning eng qulay tizimi orqali ro'yobga chiqish imkoniyatini beradi. Shunday qilib, boshqarishning shartli chizmasi mantiqiy o'zaro

bog'liq, maqsadga yo'naltirilgan harakatlar natijasida berilgan vaziyatlardan xohlagan vaziyatlarga izchillik bilan o'tishini ko'zda tutadi. Boshqaruv mantiqiy chizmasining muhim bosqichlarni oldindan ko'rish maqsadga yo'naltirish, dasturlashtirish, harakatni amalga oshirish, nazorat, tahlil, qiyoslashdir. G'arb mutaxassislarining fikricha boshqarishning mantiqiy zanjiri quyidagicha xarakterlanadi: Korxonalar rahbarlarining harakati

### 2.3. BOSHQARISH USULLARI VA ULARNING KLASSIFIKATSIYASI

Boshqarish usullari orqali boshqarish faoliyatining asosiy mazmuni amalga oshiriladi. Boshqaruv usullari ishchi jamoalari oldiga qo'ygan vazifalarni o'z vaqtida yuqori sifatli qilib bajarilishini ta'minlash uchun ularga nisbatan ko'riladigan chora-tadbirlarni va ta'sirchan usullarni qo'llanilishini bildiradi. Ishlab chiqarish boshqaruvida qo'llaniladigan barcha usullar o'zaro uzviy bog'liq bo'lib, ular bir-birini to'ldiradi. Boshqaruv usullari o'zining tavsifiga ko'ra: iqtisodiy; tashkiliy-ma'muriy, ijtimoiy-ruhiy bo'lishi mumkin. Iqtisodiy usullar. Boshqarishning bu usuli xodimlar va mehnat jamoalarining moddiy manfaatlariga asoslangan bo'lib, davlat jamoat va har bir xodimning manfaatlarini bir-biri bilan uzviy bog'lanishiga imkon yaratadi. Ishlab chiqarishning iqtisodiy usullariga tannarx, narx, foyda, rentabellik, xo'jalik hisobi, moddiy rag'batlantirish fondi kiradi. Iqtisodiy boshqaruv usullarining asosiy vazifasi ishlab chiqarishda har bir mahsulot birligiga sarflanadigan xarajatlar miqdorini kamaytirishga imkon beruvchi xo'jalik mexanizmlarining yangi usullarini vujudga keltirish va undan samarali foydalanishdir. Xo'jalik mexanizmi negizini uchta asosiy masala: ishlab chiqarishni boshqarish, rejalashtirish va rag'batlantirish tashkil etadi. Ular xo'jalik mexanizmida umumiy qilib birlashtirilganda davlat iqtisodini tutib turadi. Xo'jalik mexanizmi o'z ichiga boshqaruvning asosi bo'lgan rejalashtirishni, xo'jalikni boshqarishda amaliyotda qo'llaniladigan iqtisodiy tizimlarni, xo'jalik tashkilotlarining tashkiliy tizimini, ularning ish usullarini, mehnat jamoalarining ishlab chiqarishni boshqarishda qatnashishini o'z ichiga oladi. Ishlab chiqarishda yangi xo'jalik mexanizmidan samarali foydalanish mehnat jamoalari va har bir xodimdan fan-texnika taraqqiyotini jadallashtirish,

ishlab chiqarish samaradorligini oshirish va xo'jalik mexanizmini takomillashtirish usullarini qidirib topishni talab etadi. Masalan, ish haqi fondlarini oldindan rejalashtirish o'rniga ish haqi normativlarini qo'llash jamoaning mahsulot ishlab chiqarish hajmini oshirishidan manfaatdor qiladi, imtiyozli shartlar asosida qarz berish bilan halq iste'moli mollarini ishlab chiqarishning yangi quvvatlarini yaratishga qiziqtiradi. Mazkur usullardan ishlab chiqarishda shunday foydalanish kerakki, bunda har bir xodim va jamoaning moddiy manfaatlarini qondirish darajasi ularning umumiy pirovard natijalariga erishishga qo'shgan hissasi bilan belgilanishi lozim.

Korxonada ishchi-xodimlarining yuksak pirovard natijalarga erishganligi uchun moddiy rag'batlantirish mehnat jamoasining xo'jalik hisobi daromadidan hosil qilingan iqtisodiy rag'batlantirish fondidan amalga oshiriladi. Iqtisodiy rag'batlantirish fondiga moddiy rag'batlantirish, ijtimoiy rivojlantirish, ishlab chiqarish, fan va texnikani rivojlantirish fondlari kiradi. Xodimlar, mehnat jamoalari qanchalik unumli mehnat qilsalar ularning xo'jalik daromadi shunchalik ko'p bo'ladi. Bu xodimlarning ijtimoiy va moddiy talablarini qondirishga keng yo'l ochib beradi. Iqtisodiy qonunlarni chuqur bilish va ulardan har tomonlama foydalanish davlat tuzumining afzalliklarini ro'yobga chiqarish, mamlakat iqtisodiy-ijtimoiy taraqqiyotini jadallashtirishning zarur shartidir. Tashkiliy-ma'muriy boshqaruv usullari. Boshqarishning bu usuli yakkaboshchilik munosabatlari — intizom va mas'uliyatga asoslanadi. Tashkiliy-ma'muriy ta'sir ko'rsatish — bu boshqaruvning aniq boshqarilayotgan obyektga yoki shaxslarga qaratilgan majburiy tavsifidagi to'g'ridan to'g'ri ma'muriy ko'rsatmalaridir. Boshqacha qilib aytganda, korxonaning rahbari o'ziga bo'ysunuvchi sex rahbariga, sex rahbarlari shu sexdagi ishlab chiqarish uchastkalarining ustalariga bevosita bajarilishi zarur bo'lgan ko'rsatmalarni berishi mumkin va bu ko'rsatmalar bajarilishi lozim. Bunday ko'rsatmalar jumlasiga mahsulot turlarini rejaga asosan bir maromda ishlab chiqarishni yuqori darajada tashkil qilish, mahsulot sifatini yaxshilash, mehnat me'yorlarini o'z vaqtida ko'rib chiqish, mehnat intizomini mustahkamlash va boshqa tez hal qilinadigan masalalar to'g'risidagi ko'rsatmalar kiradi. Quyi pog'ona rahbarlari bajarilishi shart bo'lgan farmoyish va ko'rsatmalarni berish, ularning bajarilishini nazorat qilish, normalarni ishlab chiqish.

xodimlarni to'g'ri tanlash va joy-joyiga qo'yish, ishchilarni bir joydan boshqa joyga o'tkazish, taqdirlash yoki jazolash yuqori pog'ona rahbarlarining vazifasiga kiradi. Respublikamiz bozor iqtisodiyotiga o'tish munosabati bilan kadrlar masalasini yaxshilash davr talabi bo'lib qoldi. Respublikada kadrlarni tanlash va ularning malakasini oshirish ishlarini yaxshi yo'lga qo'yish borasida bir qator ko'zga ko'rinarli ishlar amalga oshirildi. Respublika Prezidenti I. A. Karimovning tashabbusi bilan 1991-yildan boshlab respublika shaharlaridagi qator zavodlar rahbarlari malakasini oshirish uchun xorijiy mamlakatlarga yuborilmoqda. Bu ko'rilgan tadbirlar respublikamiz korxonalarida bozor munosabatlariga javob beradigan rahbarlarni tayyorlashga imkon yaratdi. Respublikadagi o'ta qobiliyatli talabalarni rivojlangan xorijiy davlatlar oliy ilmgohlariga o'qitishga yo'llash hamda qobiliyatli yoshlarni qo'llabquvvatlash maqsadida Respublikamiz Prezidentining «Umid» jamg'armasi tashkil etilishi shu tadbirlardan biridir.

Ijtimoiy-ruhiy boshqaruv usullari. Bu usul mehnatkashlarning ishlab chiqarishni boshqarishda keng miqyosda ishtirok etishiga asoslangan bo'lib, bu usulni qo'llashdan asosiy maqsad jamoalarda sog'lom ijtimoiy-ruhiy muhit yaratishdir. Mehnat jamoalarida ijtimoiy-ruhiy muhitning holati chiqqan nizolar soni bilan belgilanadi. Nizo—bu rahbar, ishchi va boshqa xodimlar orasida muayyan masalalarni hal qilishda tomonlarning bir-biri bilan bir yechimga kela olmaganligini bildiradi. Jamoa a'zolari orasidagi nizolarning ko'pchiligi ishlab chiqarishning qoniqarsiz tashkil qilinganligi, rahbarlarning ish jarayonida o'ziga bo'ysunuvchi jamoa a'zolarining ruhiy holatlarini hisobga olmaganligi, zarur ish sharoitining yaratilmaganligi va boshqa sabablar natijasida vujudga keladi. Nizolar qanchalik ko'p bo'lsa, mehnat jamoalarida ijtimoiy-ruhiy muhit shunchalik yomonlashadi. Mehnat jamoalarida nizo chiqaruvchi ayrim shaxslar bo'lishi turgan gap. Bunday shaxslar ish paytida foydali mehnat bilan shug'ullanish o'rniga, o'zlarining nizolarida ko'rsatilgan masalalar rahbar xodimlar tomonidan qanday qabul qilinayotgani to'g'risida gapirib ham o'zlarini, ham boshqalarni ishdan chalg'itib, ishlashiga halaqit beradilar. Bunday hol ikki shaxsning kurash jarayoni bo'lib, bu nizolarni rahbar xodimlar yoki jamoat o'rtoqlik sudi kengashi ko'rib chiqib, kim haq, kim nohaqligini aniqlab, shu masala yuzasidan chiqarilgan hukm natijalarini tushuntirib, ularni shu hukmlarning

to'g'riligiga iqrор bo'lguncha davom etadi. Bunday nosog'lom vaziyat jamoa a'zolarining barchasiga yetib boradi. Bundan ayrim ishchi xodimlar vaqtincha manfaatdor bo'lib, ularning ichidan o'zlariga yoqmagan shaxslar ustidan g'iybat uyushtirib vaziyatni jiddiylashtirishga harakat qiladilar. Bularning hammasi mehnatkashlar kayfiyatiga salbiy ta'sir qiladi, ularni asabiylashtiradi, natijada ijtimoiy-ruhiy vaziyat yomonlashadi. Bu esa o'z-o'zidan ishga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Ma'lumki, turg'unlik davrida jamoalarning ijtimoiy ruhiy-muhitini yaxshilashga yetarli darajada e'tibor berilmas edi. U yillarda ma'muriy buyruqbozlik boshqarish usuli hukm surar edi. Bunday boshqaruv usuliga ishchilar ko'nikib, o'zlariga nisbatan rahbarlarning qo'pol gaplariga ahamiyat bermas edilar. Buni o'sha zamon talabi taqozo etar edi. Demokratiyalash, oshkoralik sharoitida barcha eski ish uslublariga chek qo'yiladi. Hozirgi sharoitda rahbar faqat o'z sohasini yaxshi bilibgina qolmay, balki yaxshi tashkilotchi, ruhiyatchi (psixolog), tarbiyachi va ijtimoiy yetakchi bo'lmog'i lozim. Buning uchun har bir rahbar xodim: sotsiologiya, ruhiyat, pedagogika fanlarini mustaqil egallashi kerak. Buni hayotimizdagi jiddiy o'zgarishlar, inson omilining faollashuvi, jamoalarning o'z-o'zini boshqarish sharoitida ular bilan ishlash taqozo qiladi. Jamoaga a'zo bo'lgan har bir shaxsning qalbiga yo'l topa bilish rahbar ish faoliyatida asosiy ahamiyatga ega. Buni bilgan rahbar o'z jamoasi ichida mehnat jarayonida vujudga keladigan har xil nizolarni jamoada, jamoat tashkilotlari bilan birgalikda, yuqori tashkilotlarga chiqarmasdan o'zida hal qilishga qodir bo'ladi. Bunday rahbar o'z ishini to'g'ri tashkil qilgan bo'lib, jamoa oldiga qo'yilgan maqsad va reja topshiriqlarini o'z vaqtida muvaffaqiyatli bajaradi. Jamoalarda sog'lom ruhiy muhit yaratish uchun rahbar quyidagilarga: har bir ishchi-xizmatchi xodimlarning shaxsiy fazilatlarini, yoshini inobatga olishi, ishchilar o'rtasidagi hamkorlikni va o'zaro yordamni bir-birlari bilan chambarchas bog'laydigan ijtimoiy aloqa maromini, iqtisodiy musobaqani tashkil etishga, mehnat jamoalarida ish faoliyatining pirovard natijalari uchun har bir ishchining mas'uliyat sezish tuyg'usini mustahkamlashga, jamoa a'zolarining yuqori unumli mehnat qilishi, uning ijodiy g'ayratini kuchaytirish uchun qulay ijtimoiy sharoitlarni yaratishga e'tibor berishi zarur, chunki faqatgina iqtisodiyotni qayta qurish bilan ahvolni o'nglab bo'lmaydi, buning uchun butun boshqaruv apparatini ham qayta qurish

darkor. Iqtisodiy muammolarning yechimi unga hamma vaqt har tomonlama (kompleks) yondashishni taqozo etadi. Shu nuqtayi nazardan qaraganimizda, bozor iqtisodiyotining ijobiy natijalarini ta'minlash uchun hech bo'lmaganda yana kamida ikki sharoitda — birinchisi, bozor iqtisodiyotini zamonaviy talablarga moslab mahalliy shart-sharoitni hisobga olgan holda boshqarib borish, ikkinchisi, hamma soha va tarmoqlarda uzluksiz, aql-idrok, raqobat bilan mehnat qilish zarur.

Zamonaviy talablarga moslab bozor iqtisodiyotini boshqarib borish muammosini juda keng va chuqur ma'noda anglashimiz lozim. Ya'ni bunday boshqarish tizimi eng kichik hududiy hokimiyatdan (masalan, qishloq yoki mahalla rahbariyatidan) tortib, to mustaqil respublikamiz Oliy Kengashigacha, tarmoqlar bo'yicha esa alohida bir hunarmand — yaratuvchidan tortib, shu tarmoqning Vazirlar Mahkamasidagi eng mas'ul apparat xodimlarigacha bo'lgan gorizontal va vertikal tabaqalar mexanizmini o'z ichiga oladi. Bu mexanizmning biron-bir qismi yoki murvati mo'ljallangandek ishlamay qolsa, ko'zlangan maqsadga belgilangan vaqtda erishmasligimiz aniq. Albatta, bozor sharoitida boshqarish jarayoni o'zgaruvchan bo'lganligi uchun boshqaruvchilarga o'zgarmas — standart maslahat berishning iloji yo'q. Ammo, bozorning tub ma'nosidan kelib chiqayotgan, ko'pchilikka ma'lum bo'lgan hayotiy tavsiyalar bajarilishi shart deb o'ylaymiz. Bulardan ba'zilarini sanab o'tamiz: — Mustaqil respublikamizning Oliy Majlisi hamda halq noiblari faolligini yanada oshirib, iqtisodiyot rivojlanishi uchun zarur bo'lgan qonunlarimiz zanjirini ishlab chiqish, ularni joylarda joriy etilishini ta'minlash zarur; — Prezident farmonlari, ijro etuvchi hokimiyat qarorlari tezkorlik bilan so'zsiz bajarilishi lozim; — mahalliy hokimiyat bilan davlat hokimiyati bir yo'nalishda ish olib borishlari va ishlab chiqarish jarayonida ularga bog'liq bo'lgan qator muammolarni to'g'ri yechib berishlari shart. Hozirgi davr boshqaruvida iqtisodiy demokratiyaga asoslangan ishlab chiqarish raqobati qanchalik tez rivojlansa, shunchalik tez bozor iqtisodiyoti samaradorligi ko'zga tashlana boshlaydi. Avvalo, aql-idrok bilan astoydil mehnat qilish kerak. Buyruqbozlik yoki quruq chaqiriqlar bilan iqtisodda yuksalish bo'lmasligini hayotimiz tajribasidan o'tkazganmiz. Moddiy ne'matlar yaratish, mahsulot ishlab chiqarish, halqqa xizmat ko'rsatish tizimlarida yakkahokimlikni butunlay yo'qotish va ular orasida haqiqiy iqtisodiy



ishlab chiqarish raqobatini vujudga keltirish zarur. Aks holda halol mehnat qilib, moddiy ne'mat yaratgan ishlab chiqaruvchilar hamda peshona teri bilan pul topgan iste'molchilar yutqazib, o'rtada turgan vositachilar boyib ketaveradi. Bunday holda bozor iqtisodiyoti siyosatiga nisbatan muhabbat o'rniga nafrat tug'iladi. Natijada bozor iqtisodiyotiga nisbatan ba'zi odamlarda bo'lgan salbiy fikrni ijobiyga aylantirish juda og'ir, ham mushkul ishga aylanishi turgan gap. Xalq ehtiyojini qondirish uchun mustaqil respublikamiz xazinasini boyitish maqsadida faoliyat ko'rsatadigan har qanday yaratuvchi ishlab chiqarish korxonasi, soha va tarmoqlarga yashil yo'l ochib berib, ularni oyoqqa turib olgunlariga qadar davlat va hokimiyat tomonidan yordam berib turishi lozim. Ayni vaqtda bozor tan olmaydigan, faqat ishlab chiqarish uchun ishlab chiqaradigan, ayniqsa, davlatdan qarz bo'lib (dotatsiya hisobiga) ishlaydigan korxonalarni zudlik bilan yo'qotish, ular o'rniga mulkchilikning yangi shakllariga asoslangan ishlab chiqarishni tashkil etish maqsadga muvofiqdir. Talab va taklif keng joriy etilishida davlat va hokimiyat tomonidan qo'llabquvvatlash hamda uni ilmiy asosda aniq hisob-kitob orqali boshqarib borish talab etiladi. Ya'ni barcha tuman, viloyatlarda va butun mamlakatimiz bo'yicha qanday mahsulotlar o'zimizda ishlab chiqariladi-yu, qanday tovarlar xorijdan olib keltiriladi, degan makro-marketing savollariga javob berishimiz darkor. Bozor mexanizmini boshqarish jarayonida uning salbiy tomonlarini, ya'ni ishsizlikni, ijtimoiy tabaqalanish, kuchsizlarga nisbatan ro'y beradigan shafqatsizlikni va hokazolarni kamroq og'riq bilan o'tkazib (ijtimoiy himoyani o'rniga qo'yib), hamma turdagi mavjud resurslardan samarali foydalanish, halq farovonligini oshirish, mehnatkashlarni mulk egasiga (haqiqiy xo'jayinga) aylantirib, ularda tejamkorlik, manfaatdorlik, mas'uliyat hissiyotlarini kuchaytirish va shular kabi boshqa omillar orqali halq xo'jaligining ba'zi sohalarida sezilib turgan tanglikdan chiqib ketish yo'llarini topish maqsadga muvofiqdir. Kishilarimiz qanchalik nosotsialistik davlatlarda bo'lsalar, shunchalik o'sha mamlakatning boyligi haqida so'z yuritilar edi. Bunday xabarlar odamlar orasida juda tez tarqalardi va tabiiyki eshitganlar chet el fuqarolari kabi yashashni xohlab qolishardi. Ustiga-ustak oxirgi o'n yilliklar davrida sobiq sovet mamlakatida iqtisodiy inqiroz ro'y berayotgani ochiq-oydin tan olinmasa ham iqtisodiy tanazzulni statistik ma'lumotlardan bilish qiyin emas edi.

O'zbekistondagi iqtisodiy ahvol yana ham ayanchliroq edi. Chunki aholi jon boshiga to'g'ri keladigan milliy daromad Umumittifoqdagiga qaraganda 1,5 marotaba kam deb hisoblanar, aholimiz esa 2 marta ozroq pullik xizmatlardan foydalanar edi. Respublikada ekologik muvozanat buzilgan, tibbiyot va boshqa sohalarda qiyinchilik ko'p edi. Sobiq sovet tizimida tug'ilib, o'sib ungan hozirgi avlodimizning ongiga sotsialistik rejalashtirish iqtisodiyoti, markazlashtirilgan boshqaruv tizimlari singdirilganligiga qaramay, mikroiqtisodiyot nuqtayi nazaridan o'tmishga nazar tashlasak, Xitoy, Koreya, Germaniya, Vyetnam mamlakatlarining bir qismida bozor iqtisodiyoti, ikkinchi qismida esa sotsialistik rejalashtirish va taqsimlashga asoslangan iqtisodiyot bir vaqtning o'zida ishlab keldi. Natijada bozor iqtisodiyoti ustunligi amaliy hayotda isbot bo'ldi. Negaki, bir xil tabiiy sharoit, boyliklarga ega bo'lgan bir xil millat odamlarida har xil turmush darajasiga erishildi. Bozor sharoitida yashayotgan Tayvandagi xitoyliklarni, Federativ Germaniyadagi nemislarni, Janubiy Koreyadagi va Vyetnamdagi odamlarni turmush darajasi sotsialistik iqtisodiyot sharoitida yashayotganlarga nisbatan rivojlanib, ancha farq qila boshladi. Bozor iqtisodiyotining to'laqonli faoliyat ko'rsatishi ko'p tomondan bozor mexanizmining ishlashiga bog'liq. Boshqaruv esa bozor mexanizmining asosiy tarkibiy qismlaridan biri hisoblanadi. U o'ta murakkab jarayon bo'lib, umumiy halq xo'jaligi, regional, tarmoq va aniq ishlab chiqarish (korxonalar yoki firmalar)ni boshqarish bo'g'inlarini o'z ichiga oladi. Hozirgi kunda esa asosiy diqqat boshqaruvning eng muhim bo'g'inini bo'lgan korxonalar (firmalar) dagi ishlab chiqarishni boshqarish nima, degan savolga javob topish masalasidir. Ishlab chiqarishni boshqarish bu obyektiv qonunlarga muvofiq ijtimoiy mehnat jarayoniga ta'sir etishni yaxshilash va ma'lum bir maqsadga yo'naltirishning aniq tarixiy usulidir. Ishlab chiqarish boshqaruvining vujudga kelishi va vazifalarining rivojlanishi ijtimoiy ishlab chiqarish tizimidagi mehnat taqsimoti va mehnat kooperatsiyasi natijasidir. Boshqaruvning chegaralari, uning mazmuni, maqsadlari va tamoyillari hukmron iqtisodiy munosabatlarga va ijtimoiy-siyosiy tuzumning xarakteriga bog'liq bo'ladi. Shu nuqtayi nazardan qaraganda, ibtidoiy jamoa quldorlik, feodalizm, kapitalizm, sotsializm va ko'pgina mamlakatlardagi hozirgi zamon boshqaruv jarayonlaridan bir-biridan farq qiladi. Ibtidoiy jamoa tuzumi bosqichida hamkorlikdagi

mehnatni tartibga solish va tashkil etishning ibtidoiy shakli vujudga keladi, bunda boshqaruv vazifalari urugʻ, qabila va jamoaning barcha katta yoshli aʼzolari tomonidan amalga oshirilgan. Urugʻlar va qabilalarning oqsoqollari hamkorlikdagi mehnat va mahsulotlarni taqsimlashning dastlabki boshqaruvi timsoli edilar. Sinfiy jamiyat vujudga kelganidan soʻng boshqaruv ikki tomonlama xarakterga ega boʻladi. Bir tomondan hamkorlikdagi mehnatni tashkil etish vazifasi saqlangan boʻlsa, ikkinchi tomondan esa boshqaruv ekspluatatsiya quroli boʻlib qoladi. Quldorlik va feodalizm ishlab chiqarish usullari sharoitida boshqaruv asosan mehnat jarayoni ustidan nazorat qilish va jismoniy yoki maʼmuriy majburlashga qaratilgan edi. Kapitalizm davrida ishlab chiqarishni boshqarishning rivojlanishi uchta asosiy bosqichga boʻlinadi. Kapitalizmning qaror topishi davrida kapitalistik manufaktura va fabrikani mulkdorning oʻzi boshqargan. Stixiyali bozor mexanizmi esa kapitalistik ishlab chiqarishning umumiy regulatori boʻlib xizmat qilgan. Yirik mashinalashgan ishlab chiqarish bosqichida boshqarish vazifasi kapitalistmulkdorlardan ajratiladi, kapitalistning vazifasi esa boshqarish ustidan nazorat oʻrnatishdan iborat boʻladi.

Davlat monopolistik kapitalizm davri ishlab chiqarishning professional tashkilotlari — menejerlar institutini tashkil etilishi, boshqarish jarayoniga hozirgi zamon texnika vositalarini joriy etishi, kapitalistik iqtisodiyotga davlatning aralashuvi bilan xarakterlanadi. Kapitalistik ishlab chiqarishni ilmiy boshqarish elementlari yirik mashinali ishlab chiqarish va davlat-monopolistik kapitalizmi davrida vujudga keladi va rivojlanadi. Rivojlangan mamlakatlar (AQSH, Yaponiya, Angliya, Fransiya, Germaniya va boshqalar)da boshqaruvda elektron hisoblash texnikalarini qoʻllash, ayrim firmalar va kompaniyalar va konglomeratlar boshqaruv tarkibiy tuzilmasini takomillashtirish, eng yangi tashkiliy texnikaviy usullardan foydalanish (rejalashtirish-loyihalashtirish, budjetni ishlash tizimi, operatsiyalar, tadqiqot. tizimli tahlil) boʻyicha katta tajriba toʻplangan. Iqtisodiyotni markazdan turib boshqarish faqat sobiq ittifoqda boʻlib, ishlab chiqarish vositalariga ijtimoiy mulk va bevosita ijtimoiy mehnat uning vujudga kelishida obyektiv asos boʻlib hisoblanadi. Oʻzbekiston Respublikasida bozor iqtisodiyotiga oʻtish, iqtisodiy munosabatlarni yangilash institutsional (muassasalar sohasida) oʻzgarishlarni amalga oshirishni, boshqarishning

tegishli tarkibiy tuzilmasini yaratishni talab qilmoqda. Shu sababli iqtisodiy islohotlarning birinchi bosqichida boshqaruv tizimini isloh qilishga alohida e'tibor berildi. Hozir boshqaruvni isloh qilish umuman va yetarli darajada muvaffaqiyatli amalga oshirildi, deb aytish uchun asos bor. Chunki, birinchi bosqichda totalitar tuzumdan demokratik tuzumga, markazlashtirilgan tartibdagi qayta taqsimlash mexanizmidan bozor mexanizmiga, qattiq mahkamachilik va ma'muriy buyruqbozlikdan iqtisodiy omillar va rag'batlantirish choralari asosida o'zini o'zi boshqarishga va o'zini o'zi idora etishga o'tish qiyin, ba'zan mashaqqatli bo'ldi. Bu bosqichda boshqarishning aslida yangi tizimi vujudga keltirildi.

O'zbekistonda bu sohada tegishli tajriba yo'q edi va hatto biron-bir o'xshash ishlar ham bo'lgan emas. Bozor munosabatlari tarkib topib bo'lgan va bu yo'nalishda endigina dastlabki qadamlarni tashlayotgan mamlakatlardagi boshqaruvni tashkil etishning turli tizimlari o'rganildi. Shu asosda butun halq xo'jaligining tarmoqlar va hududlarni boshqarishning eng maqbul va hozirgi sharoitlarga mos bo'lgan o'z tuzilmalari ishlab chiqildi. Tanlangan yondashuvlar ko'p jihatdan tajriba, izlanish tarzidagi yondashuvlar edi. Bu tajribalar dadil amalga oshirildi. Ularga o'zini obro'sizlantirib qo'ygan ma'muriy buyruqbozlik tizimi tuzog'idan qat'iyon halos bo'lishning, jadal o'zgarib borayotgan iqtisodiy sharoitlarga mos bo'lgan yangi muassasalar tizimini tezlik bilan joriy etishni birdan bir yo'li deb qaraldi. Muassasalar sohasidagi (institutsional) o'zgarishlar jarayonidayoq boshqaruv mexanizmlari takomillashtirilib borildi, iqtisodiyot tarmoqlari va sohalari boshqarish borasida ularning xususiyatlariga ancha mos keladigan xo'jalik Menejment asoslari yurituvchi subyektlarga iqtisodiy erkinlik berishga yordamlashadigan, tashabbuskorlik va tadbirkorlikning rivojlanishini rag'batlantiradigan tashkiliy-huquqiy shakllar vujudga keldi. Ishlab chiqarishni boshqarishni takomillashtirish chora-tadbirlari tizimida boshqarishni izchil, bosqichma-bosqich tashkil etish modeli qabul qilindi. Boshqaruv tizimini isloh qilish jarayoni bir qancha bosqichlardan o'tib taraqqiy qildi va hozir ham takomillashtirilmoqda. Boshqaruv sohasidagi islohotlar natijasida ko'plab boshqaruv bo'g'inlarining vazifasi o'zgardi, yangi idoralar tuzildi. Ma'muriy buyruqbozlik tizimining qoldiqlari, nazorat qiluvchi tizim va uning ijroiya idoralari

tugatildi. Oldingi taqsimot ishlari hamda ularni amalga oshiruvchi mexanizmlarga barham berildi. Jumladan, ma'muriy buyruqbozlik, to'rachilik tizimining o'zagini tashkil etgan, markazdan turib rejalashtirish tizimi mustahkamligi va buzilmasligining ifodasi bo'lgan davlat reja qo'mitasi, davlat ta'minot qo'mitasi, davlat narxlar qo'mitasi va bir qator vazirliklar hamda juda katta ma'muriy apparatlar tugatildi. Ularning o'rniga yangi boshqarish bo'g'inlari tuzildi. Bular bozorga asoslangan yangi iqtisodiy munosabatlarning tashabbuskorlari va ularni ro'yobga chiqaruvchilar bo'lmog'i kerak. Masalan, o'zini oqlamagan Davlat reja qo'mitasi o'rniga Davlat Statistika Departamenti tuzildi. Bu qo'mita iqtisodiyotni isloh qilish qoidalari va ustivorliklar, ularni amalga oshirish mexanizmlari asosida iqtisodiy islohotlarning borishiga baho berish hamda ularni yanada chuqurlashtirishga qaratilgan takliflar tayyorlash; balans hisob-kitoblari asosida makroiqtisodiy nisbatlarni, tarmoqlar va hududlardagi tarkibiy o'zgarishlar tamoyillarini tahlil qilish; respublika iqtisodiyot tarmoqlari va sektorlarini shuningdek, mintaqalarni O'zbekistonning iqtisodiy mustaqilligini ta'minlash zarurligidan kelib chiqqan holda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning ko'p variantli istiqbollari belgilash vazifalari yuklatildi. Yakkahokim bo'lib olgan taqsimot idorasi — Davlat ta'minot qo'mitasi va uning vorisi bo'lgan «O'zshartnomasavdo» o'rniga yangi bozor tizimi Respublika ulgurji va birja savdo hissadorlik uyushmasi tuzildi. Bu uyushma tovar ishlab chiqaruvchilar, iste'molchilar va tadbirkorlar tovar resurslari bozorida erkin hamda teng huquqli ishtirok etishi uchun zarur infrastrukturani (bozor xizmati sohasini) yaratishi kerak. Uning tarkibiga respublika hissadorlik tovar-xomashyo birjasi, hissadorlik birja banki, hududiy hissadorlik tijoratchi-vositachi kompaniyalar kiritildi. Bular mulkchilik shakllaridan qat'i nazar korxonalar, tashkilotlar va jismoniy shaxslarga kontrakt-shartnoma asosida tijorat-vositachilik, savdo, marketing va boshqa xizmatlar ko'rsatishi ularga birja savdosida qatnashish uchun teng sharoitlar yaratib berish

Maqsad – sog'liqni saqlash muassasalari, ilmiy amaliy ixtisoslashgan tibbiyot markazlari, tibbiy ta'lim muassasalari, ilmiy-tadqiqot institutlari, va boshqa tibbiyot muassasalarida sog'liqni saqlashni tashkil etish va boshqarishga oid amaliy va fundamental

muammolarni hal etish uchun ilmiy – tadqiqot va ilmiy pedagogik kadrlar tayyorlash.

Nazorat savollar.

1. «Menejment» atamasi nimalarni anglatadi?
2. Menejmentning mavjudoti bilan predmetining farqiga i zox bering.
3. Menejment faoliyatida tadbirkor va biznesning qanday bog'liqligi mavjud?
4. O'zbekistonda tadbirkorlik va biznes qanday taraqqiy etmokda?
5. Menejmentning vazifalari nimalardan iborat?

## 2.3. TASHKILOT TUSHUNCHASI

**TASHKILOT TUSHUNCHASI** – Menejmentning ishini samarali tashkil qilish uchun, menejer faoliyatini amalga oshiradigan tashkilot mavjud bo'lishi kerak. Tashkilot tushunchasi vaqt o'tishi bilan bir necha marta o'zgardi. Boshlang'ich bosqichda tashkilot har qanday tizimning strukturasi sifatida tasavvur qilingan. «Menejment» bilimning mustaqil sohasi bo'lib ajralib chiqqandan so'ng, «tashkilot» so'zi ongli talqin qilingan, (korxonada (firmada) qabul qilingan), rollarning berilgan strukturasi, funksiyasi huquq va burchlar bilan fikr bog'liqligini anglatadi. Ya'ni «tashkilot» so'zini korxonada, firma, ishlab chiqarish guruhi yoki mehnat tuzilmasi deb tushunmoq kerak. «Tashkilot» tushunchasini ko'pdan ko'p ta'rifidan quyidagilarni ajratish mumkin.

Tashkilot, boshqaruvchi yoki boshqaruvchi tizimlar vositasida yaratiladigan va saqlanadigan jarayondir. Tashkilot birgalikda mehnat jarayonida paydo bo'ladigan o'zaro munosabatlar, huquq, majburiyat, maqsadlar, faoliyat turining to'plamidir (tizim). Tashkilot umumiy maqsadga ega bo'lgan odamlar guruhidir. Tashkilot deb atalishi uchun mehnat tuzilmasi quyidagi majburiy talablarga javob berishi kerak:

- a) shu guruhning bir qismi deb ataluvchi ikkitadan kam bo'lmagan odamning mavjudligi;
- b) ushbu guruhning barcha a'zolari umumiy deb

qabul qiladigan hech bo'lmaganda bir ijtimoiy foydali maqsadni (xohlangan oxirgi holat yoki natija) mavjudligi;

d) barcha uchun sharaflı bo'lgan maqsadga erishish uchun birgalikda mehnat qilayotgan guruh a'zolarining mavjudligi. Tashkilot — bu umumiy maqsad yoki maqsadga erishish uchun ongli ravishdagi faoliyatning muvofıqlashtirilgan kishilar guruhidir. Tashkilotning hayot sikli Tashkilot «hayoti» inson hayotiga o'xshash bo'lib har qanday mehnat predmeti va xizmatining yashash davriga ega. Uni o'zining fazalari va rivojlanish xususiyati mavjud. Tashkilotning hayot sikli konsepsiyasiga muvofiq uning barcha faoliyati u tug'ilishidan boshlab hayotini to'xtash yoki tubdan modernizatsiyalash (takomillash) gacha qator bosqichlarni bosib o'tadi. Ularning har biri ma'lum maqsadlar, belgilar, boshqarish uslubi vazifasi va mehnatni tashkil qilish kabi 5 fazadan iborat.

Tashkilotning barcha rahbarlari boshqarish harakatini bajarishini faqat bir turdagi rahbarlik faoliyati bilan shug'ullanayapti deb bo'lmaydi. Alohida rahbarlar o'z vaqtlarini boshqa rahbarlar ishini moslashga sarflaydi, o'z navbatida ular quyi darajadagi menejerlar faoliyatini boshqaradi, ular esa boshqarish bilan bog'liq bo'lmagan personal-jismoniy mahsulot yaratayotgan yoki xizmat ko'rsatayotgan odamlar ishini boshqaradi. Boshqarishning piramida shaklidan ko'rinadiki. boshqarish darajasi yuqorilashgan sari boshqarishdagi kishilar soni ozayib bormoqda. Boshqarishning oliy boshqarish darajasi — direktorlar kengashi (kuzatuv kengashi raisi, prezidenti, vitse-prezidenti, mahkama boshqaruvchilari) bilan ifodalangan. Bu guruhdagi boshqarish xodimlari aksiya egalari ehtiyojlari va manfaatlarini ta'minlaydi, tashkilot siyosatini ishlab chiqadi va uni amalga oshiradi. Shuning Maqsadlar Qaror tayyorlash Siyosatning mavjud tamoyillari Tekshirish Axborot Qaror Qarorni ijrochilarga yetkazish Faoliyat Natija Boshlang'ich ma'lumotlar, xodimlar, ishlab chiqarish vositalari, oliy darajada ikki darajani ajratish mumkin: vakolatli boshqarish va umumiy rahbarlik. O'rta daraja rahbarlari oliy rahbariyat tomonidan ishlab chiqilgan tashkilotning faoliyat ko'rsatish siyosatini amalga oshiradi va detallarga ajratilgan topshiriqlarni bo'linmalarga yetkazish hamda uning bajaralishiga javob beradilar. Bu guruhga kiruvchi rahbarlar, odatda.

keng doirada vakolatga ega va qaror qabul qilishda keng erkinlik bilan ta'minlangan. Ular bo'limlar rahbarlari, korxonalar, tashkilot tarkibidagi direktorlari, funksional bo'limlar rahbarlaridir. Boshqarishning quyi zvenosi kichik boshliqlar bilan ifodalangan. Bularga ishchilar va boshqa xodimlar ustidan bevosita rahbarlik qilayotgan shaxslar kiradi. Ular ustalar, brigadirlar, nazoratchilar va boshqa aniq vazifalarni bevosita ijrochilarga yetkazuvchi javobgar ma'murlardir. Qayd qilinishiga ko'ra boshqarishning barcha darajalarida boshqarish rahbarlari faqat boshqarish emas, balki ijrochilik vazifalarini ham bajaradi. Ammo darajasi yuqorilashuvi bilan ijrochilik funksiyasining salmog'i kamayib boradi (hisob-kitoblar ko'rsatadiki oliy darajada umumiy vaqt budjetining 10%; o'rta darajada 50%; quyida esa 70%gacha ijrochilik bilan shug'ullanadilar). Umumiy vaqt budjetining bunday taqsimlanishi barcha uch darajadagi menejerlarini ikki sohadagi vazifalari bilan bog'liq; menejment bo'yicha vazifalar va mutaxassislik bo'yicha vazifalar. Ma'lumki, boshqarishning har qanday darajasidagi menejment belgilangan foizdagi vaqtini boshqarish qarorlari qabul qilishga va belgilangan vaqtini esa mutaxassislik bo'yicha qaror qabul qilishga sarflaydi. boshqarish darajasi oshishi bilan mutaxassislik bo'yicha vazifalar salmog'i kamayib boradi, menejment bo'yicha esa oshib boradi. Tashkilotning turi va katta-kichikligi, uni tarmoq va hududiy xususiyati, boshqa omillarning tarkib tavsifiga va menejerlarning boshqarish vazifasi har uch darajasiga bog'liq ravishda mohiyati o'zgarib borishi mumkin. Oliy menejment O'rta menejment Quyi menejment Boshqarish obyekt va subyekti Boshqarish jarayoni boshqariluvchi obyekt va boshqaruvchi subyekti mavjudligini taqozo qiladi. Shunday qilib har qanday tashkilot o'zida boshqarishning ikki tizimchasining birligini ifodalaydi: boshqaruvchi va boshqariluvchi. Har ikki ko'rinishda boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimchalar orasidagi munosabat — bu odamlarning o'zaro munosabatlarini ifodalaydi. Shunday qilib, boshqarish obyekt deganda tashkilotning alohida tizimchalar yoki boshqarish harakatiga yo'naltirilgan butun tashkilot tushuniladi. Boshqarish subyekti — boshqaruvchi harakatini amalga oshirayotgan organ yoki shaxsni ifodalaydi. Bog'liq ravishda tashkilotning o'zi bir vaqtning o'zida boshqarish obyekt va subyekti bo'lishi mumkin. Misol uchun korxonada direktor boshchiligida boshqaruv apparati boshqaruvchi tizim.



boshqariluvchi tizimchalar esa sexlardir. Bir vaqtning o'zida ma'mur (korxonada direktori) o'zidan yuqori tashkilotga nisbatan boshqariluvchi tizimga va buyruq, yo'riqnoma, ko'rsatma, farmoyish beruvchi tashkilotga esa boshqaruvchi tizimcha bo'lishi mumkin. Shunday qilib qonun chiqaruvchi va sud hokimiyati ham boshqarish subyektini ifodalaydi. Qonunlar va sud qarorlari bilan davlat boshqarishiga ta'sir ko'rsatadigan obyektlar bir necha belgilari bilan klassifikatsiyalanadi: Hal qilayotgan vazifasi darajasi bo'yicha — respublika tarmoq, region, firma iqtisodi. Faoliyatni moslashish turi bo'yicha — daromadlar, kapital qo'yilmalar, shaxsiy ehtiyoj, baho, turli bozorlar va h.k. Manzilga ta'sir ko'rsatish bo'yicha — xususiy milliy kompaniyalar, turli fondlar, ilmiy tadqiqot markazlari, o'quv yurtlari va boshqalar.

#### **2.4. BOSHQARISH QARORLARI, ULARNING MAZMUNI VA TURLARI**

Menejer faoliyatining asosiy ko'rsatkichlaridan biri uni to'g'ri qaror qabul qilish qobiliyatidir, chunki u boshqarishning to'rtta funksiyasini bajarish jarayonida: rejalash, tashkil qilish, motivlash va nazorat — doimo qarorlar oqimi bilan ish olib boradi. Qaror ishlab chiqish — rahbarlar faoliyatida ijodiy jarayondir. U odatda quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi: — maqsadni qo'yish va ishlab chiqish; — muammoni o'rganish; — qabul qilinayotgan qarorning mumkin bo'lgan oqibatlari hamda samaralilik mezonlarini tanlash va asoslash; — qaror variantlarini ko'rib chiqish; — qarorni ijrochilarga yetkazish; — qaror bajarilishini nazorat qilish. Boshqarish qarori deganda muammoli vaziyatni hal qilishga yo'naltirilgan akt: muqobil (ikki va ko'p variantdan birini tanlash) tanlab olish tushuniladi. Keng ma'noda boshqarish qarori o'zaro bog'liq maqsadga yo'naltirilgan va boshqarish masalalari realizatsiyasini ta'minlaydigan mantiqiy izchillikdagi boshqarish harakatlari to'plamini ifodalaydigan boshqarish mehnatining asosiy turidir. Boshqarish qarorlari va turlari Qarorni turli belgilar bilan klassifikatsiyalash mumkin. Odatda qaror aniqlik va tavakkalchilik sharoitida qabul qilinadi. Aniqlik sharoitida menejer natijalarga ishonadi, tavakkalchilik sharoitida u muvaffaqiyatni ehtimolligini sezishi mumkin xolos. Boshqarish qarorlari quyidagicha klassifikatsiyalanadi: — muddati va oqibatlari bo'yicha: uzoq, o'rta va qisqa muddatli qarorlar — qabul qilish chastotasi

bo'yicha: bir martalik, takrorlanuvchi; — qamrovchi bo'yicha: umumiy, qisqa ixtisoslashgan; — tayyorlash shakli bo'yicha: yagona, guruhli va jamoaviy; — muddatining qat'iyliigi bo'yicha: konturli, strukturalangan va algoritmik. Tashkiliy qarorlar — bu rahbarning lavozimi bilan belgilangan vazifalarni bajarish uchun variant tanlash. Tashkiliy qarorlarning maqsadi — tashkilot o'z oldiga qo'yilgan vazifalar harakatini ta'minlash.

1. Tashkiliy qarorlarni ikki guruhga bo'lish mumkin: dasturlangan va dasturlanmagan. Qaror qabul qilishga yondashuv:

1. Qaror qabul qilish odatda oson, ammo yaxshi qaror qabul qilish qiyin.

2. Qaror qabul qilish — bu psixologik jarayondir, shuning uchun rahbar tomonidan qaror qabul qilish o'z-o'zidan yuqori mantiqiylik darajasigacha bo'lishi mumkin. Induktiv qarorlar — bu rahbar tomonidan hissiyotga asoslanib to'g'ri deb qabul qilingan qarorlardir. Qaror qabul qilish jarayoni U bir qancha bosqichlar va operatsiyalarni o'z ichiga oladi: 1. Vazifani oydinlashtirish. Aytaylik sexga yangi buyumni ishlab chiqarish vazifasi qo'yildi. Bunda sex boshlig'ining qarori yangi buyumni ishlab chiqarish hajmi, uning mohiyati, son va sifat ko'rsatkichlari natijalarini oydinlashtirish bilan bog'liq bo'ladi.

2. Vazifalarning har xil variantlarini muhokama qilish, ularning kuchli va zaif tomonlarini aniqlash, bu masalani hal qilishda taklif qilingan variantlarni iqtisodiy tahlil qilish muhim ahamiyatga ega. Berilgan variantni yechishda matematik, grafik, mantiqiy va boshqa modellar qo'llaniladi.

3. Qarorlarni tanlash va ularni uzil-kesil qabul qilish. Bu rahbarlar tomonidan amalga oshiriladi va qarorlar kompaniya prezidenti va menejer tomonidan yakkaboshchilik asosida oshkora usulda qabul qilinadi.

Qaror qabul qilish uslublari Barcha boshqarish qarorlari qabul qilishni uch guruhga birlashtirish mumkin.

1. Noformal (evristik) uslub — bu rahbar tomonidan toʻplangan tajribani hisobga olib, alternativlarni nazariy qiyoslash orqali mantiqiy yoʻnalishlar va optimal qarorlarni tanlash uslubi.

2. Kollektiv uslub — boshqarish jarayoni qatnashchilari boʻlgan maʼlum qobiliyatli, bilimdon shaxslar tomonidan qabul qilinib, uning yigʻimi majlis komissiya ishi doirasida qabul qilinadi.

3. Miqdoriy uslub. Uning asosida katta massivdagi axborotlarni (EHM va EMM) qayta ishlash orqali tanlab olishni koʻzda tutadigan ilmiy-amaliy yondashuv yotadi.

**Qaror** — rahbar mehnatining asosiy mahsulidir. Bu direktiv akt boʻlib, qoʻyilgan maqsadlarga erishish uchun oʻnlab, yuzlab, baʼzan esa koʻp minglab kishilarning birgalikdagi harakatlarini tashkil qiladi, yoʻlga solib turadi va ragʻbatlantiradi. Ana shuning uchun ham ularning asoslangan, balanslashgan va taʼsirchan boʻlishiga tobora katta talablar qoʻyilmoqda. Foydali qarorlar ichida ham eng keng tarqalgan ikki turini ajratish mumkin. Birinchisiga stereotip, koʻpincha operativ qarorlar kiradiki, ular baʼzan kundalik, baʼzan keskin masalalar boʻyicha qabul qilinadi, lekin oʻzgarishlar asosan 80 muddatlarga, ayrim sifat parametrlariga, ijrochilarga taalluqli boʻlib, umumiy tizim esa (demak ishlab turgan korxonaning sifati ham) avvalgidek qolaveradigan vaziyatda qabul qilinadi. Bunda gap aslini olganda xoʻjalik obyektini ishlashining yuzaga kelgan mexanizmini saqlab qolish haqida boradi. Stereotip qarorlarni rahbar odatda ancha tez, koʻp tayyorgarlik koʻrmasdan turib qabul qiladi. Kadrlarni qabul qilish va ishdan boʻshatish haqidagi, korxonani ishga tayyorlash va hokazolar haqidagi buyruqlarni shunday qarorlar jumlasiga kiritish mumkin. Qarorlarning ikkinchi turiga oʻz xarakteriga koʻra novatorlarcha, mazmuniga koʻra strategik boʻlgan qarorlar kiradi. Ular ishlab chiqarishdagi va tegishli ravishda uning natijalaridagi faqat miqdor oʻzgarishlarigina emas, balki jiddiy sifat oʻzgarishlarini ham koʻzda tutadi. Bunday qarorlar sinchkovlik bilan asoslangan va balanslashtirilgan jamoaviy harakatlar dasturidan iborat boʻlib, belgilangan muddatlarda bajarilishi majburiydir va boshqariladigan obyektini tizim jihatdan, tubdan qayta qurish yoʻli bilan konkret ziddiyatlarni bartaraf etishga qaratilgandir. Hozirgi paytda strategik qarorlar faqat texnologiyada emas, balki xoʻjalik mexanizmidagi

ishlab chiqarishni tashkil etishda, korxonada ijtimoiy vaziyatda ham sifat o'zgarishlarining bosh qurolidir. Rejalashtirilgan qaror — texnikaviy, iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanish ilmiy asoslangan taxminning, ishga tanqidiy yondashishning, konstruktiv izlanishning natijasidir. Bu, odatda, qiyosiy va omil analizlarining, har taraflama asoslash va hisoblab chiqishlarining mahsulidir. U nazariy bilimlarga va ilg'or tajribaga asoslanadi. Uzoq istiqbolni hisobga olgan holda muammolarni hal etishga yondashish, voqealarning borishini faqat oldindan ko'rishgina emas, balki ularning kerakli yo'nalishdan borishiga faol ta'sir ko'rsatishga ham imkon beradi. Ayni chog'da harakat qilishning odatdagi sxemasiga yangicha qaray bilish mahorati g'oyat muhimdir. Qarorlarning turli variantlarini ishlab chiqish ularni qiyosiy analiz qilish bilan yetkaziladi. Har bir variantning samaradorligiga miqdor; sifat va muddatlarni, iqtisodiy va ijtimoiy natijalarni optimal qo'shish nuqtayi nazaridan puxta baho berilgandan keyingina uzil-kesil qarorlar qabul qilinadi. Qarorlar qabul qilish. Ba'zan qaror qabul qilish jarayonini siyqa tarzda faqat eng yaxshi variantni tanlash sifatida, ya'ni aslini olganda qandaydir texnikaviy yoki rasmiy harakat sifatida tushuniladi. Lekin bu noto'g'ridir, chunki qarorlarni qabul qilish mavhumlikdan konkretlik tomon, bevosita xo'jalik amaliyoti tomon katta odim tashlanadi. Qarorni tayyorlashning oldingi bosqichlarida eng prinsipial masalalar ishlab chiqilgan edi. Endi, hamma materiallar taxt qilib qo'yilgan vaqtda ularni loyihachilarning so'zlari bilan aytganda, makonga «bog'lash» darkor. Ana shu 81 yerda rahbarning mahorat ko'rsatishi talab etiladi. Qaror o'z mazmuniga ko'ra lo'nda, chuqur bo'lishi, keskin vaziyatlarni chetlab o'tmasligi hamda har bir ijrochi uchun tushunarli bo'lishi lozim. Qarorni qabul qilish shakli yakkaboshchilik bilanmi yoki jamoaviy tarzda qabul qilinganligi bilan ham katta ahamiyatga molik. Bunda jamoaviy va yakkaboshchilik tarzida umumiy xulosalar ishlab chiqiladi. Rahbariyat bunday xulosaga kelgach, tashkiliy shakllarni: uni tayyorlashda kim ishtirok etishi, qanday materiallar kerakligi, tayyorlash muddatlari qachonligini belgilaydi.

## 2.5. RAHBARNING QAROR QABUL QILISH MODELII

Muammolarni ijobiy hal qilish qobiliyatidan mahrum bo'lgan rahbar, eng yaxshisi rahbarlik qilayotgan tashkilotning evolutsiyon rivojlanishini

yaxshi nazoratini amalga oshirishi mumkin, ammo uni ilg'orlar darajasiga chiqarishga qobiliyatli emas. Ijodiy fikrlovchi rahbar, vaziyatning xo'jayini bo'ladi va optimal qarorlar qabul qiladi.

Muammolar bo'yicha rahbarning qaror qabul qilish modeli quyidagicha bo'ladi:

1. Qarorning ilmiy asoslanganligi. Qarorlarni muayyan ishlab chiqarish sharoitini tahlil qilishdan kelib chiqib, iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa hozirgi zamon fan yutuqlari asosida qabul qilinishi kerak.
2. Qarorlarning birligi. Odatda asosiy masalalarni hal qilish bilan birga kichik masalalarni ham yechishga to'g'ri keladi.
3. Qarorlarni adolatlilik — haqqoniyligi. Qarorlar faqat rahbarlarga berilgan huquq darajasidagina qabul qilinishi mumkin.
4. Qarorning to'g'ri yo'naltirilganligi. Har qaysi qaror o'z ijrochilariga tushunarli va kimga mo'ljallanganligi aniq bo'lishi kerak.
5. Qarorlarning qisqaligi. Axborotlar bilan ishlash vaqtini tejash maqsadida qisqa aniq qarorlar qabul qilinadi.
6. Qarorlarning vaqt bo'yicha aniqligi. Rahbar o'z qo'li ostidagilarga topshiriqlarning bajarish muddatini aniq ko'rsatmasdan berishi mumkin emas.
7. Qarorlarning operativligi. Bunday qarorlar bir daqiqada, ya'ni ishlab chiqarish holati talab qilganda qabul qilinishi mumkin. Strategik qarorlarni ishlab chiqish va qabul qilish Qarorlarni tayyorlash va qabul qilish borasidagi ishning mantiqi rahbarlik darajasiga, vazifalarning xarakteriga va qaror qabul qilinayotgan sharoitga bog'liq holda bir-biridan ancha farq qiladi. Shu bilan birga konkret yondashuvlarning juda xilma-xilligidan rahbar harakatlarining umumiy belgilarini va izchilligini alohida qilib ko'rsatish mumkin: Konkret ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlar va hodisalarni tahlil qilish asosida muammoni aniqlash; ushbu muammoni hal etish uchun maqsadlarni, shuningdek uni hal etish muddatlari, vositalari va yo'llarini belgilash; ehtimoli tug'ilgan muqobillarni ishlab chiqish; mezonlar (kapital mablag'larni tejash, muddatlarni qisqartirish va boshqalar)ni aniqlash va eng qulay variantni tanlash; qarorni qabul qilish; uning bajarilishini tashkil qilish. Ravshanki, bunday sxemani

taxminiy deb bilmoq lozim. U vaziyatning xususiyatlariga va hal qilinayotgan holatning ko'rinishiga qarab o'zgarishi mumkin. Shuningdek, aniq, tahliliy va noaniq vaziyatlar bo'lgan sharoitlarda matritsa tizimli reja asosida qarorlar qabul qilinadi, unda boshqarish qarorini turli tizimi mavjud bo'lib, qiyin muammolarga tegishli bo'lgan murakkablashayotgan tavakkalchilik sharoitlarida rahbarga chiziqli boshqarish bo'yicha ma'lum qarorlar qabul qilish imkonini beradi.

## **2.6. QAROR BAJARILISHINI TASHKIL QILISH VA NAZORAT**

Qarorlar bajarilishini tashkil qilish — bajarish sikli yakunlovchi rahbarning o'ziga xos faoliyatidir. Bu o'rinda rahbar o'z ishini emas, boshqa odamlar mehnatini tashkil etayotganligini hisobga olishi kerak. Tashkiliy boshqarish qarorlari buyruq tarzida yoki farmoyish bilan rasmiylashtirilgandan so'ng qonun tusiga kiradi. Menejerning bosh vazifasi bunday qarorni sozlash va nazorat qilishning bajarilishini ta'minlashdan iboratdir. Shunday qilib, qarorlar bajarilishini ta'minlashni nazoratsiz tasavvur qilib bo'lmaydi. Qarorlar bajarilishini nazorat qilish boshqarish siklining eng so'nggi qismidir. U qayta aloqalar shaklida bo'lib uning vositasida tashkilot maqsadiga erishish uchun qarorlarni bajarilishi haqida axborot olishi mumkin. Nazoratning bosh vazifasi qarorlarni realizatsiyasining berilgan dasturlardan mumkin bo'lgan chetlashishni o'z vaqtida sezish va uni bartaraf etish uchun choralar belgilashdir. Nazoratning quyidagi funksiyalari mavjud: — diagnostik funksiya; — qayta aloqalar funksiyasi; — nazoratni mo'ljalli funksiyasi; — rag'batlantiruvchi funksiya; — sozlovchi funksiya; — pedagogik funksiya. Shunday qilib nazorat obyektiv zaruratdir, chunki eng optimal rejalar ham o'z ijrochilariga yetib bormasa, ularni bajarish haqida obyektiv va doimiy nazorat bo'lmasa ular amalga oshmay qolishi mumkin.

## **2.7. IQTISODIY ZIYON KO'RMASLIK TAHLILLARI**

Rahbarning tahlili ko'pincha global xarakterga ega bo'lib, texnologiya, xo'jalik hisobi, o'zini-o'zi mablag' bilan ta'minlash va ijtimoiy jarayonlarni to'liq kompleks holda o'zaro aloqadorligi va bir-birini taqozo etishini qamrab olish va tushunish zaruriyatini ifodalaydi.

**Rahbar tahliliy** faoliyatining bozor iqtisodiyotiga o'tish sharoitida kuchayib ketgan yana bir alohida belgisi — korxonaga yoki boshqa obyekt ishlab chiqarish va xo'jalik faoliyatining samaradorligiga to'g'ri baho berish zarurligidir. Samaradorlik — olingan natijalar bilan ishlab chiqarish xarajatlarining nisbatidir. Iqtisodiy tahlilda, firmaning balans tizimi keltirilib, undagi aktivlar va kapitallar konkret raqamlarda ifodalangandan so'ng, korxonaga oladigan foydasi aniqlanadi, chunki bozor islohotlari sharoitida zarar bilan ishlash firmani bankrot bo'lishiga olib keladi. Zararsiz ishlash tahlili firma oladigan foyda va xarajatlar tahlili orqali olinadi. Bu bobda uchraydigan asosiy tushunchalar Kommunikatsiya — muloqot, boshqarishda aloqa o'rnatish. Operativ — tezlik va mahorat bilan boshqarish, qaror qabul qilish. Konsalting — firmalarning tashqi iqtisodiy faoliyati, savdo-sotiq bo'yicha maslahat berish faoliyati. Kontur — narsaning tashqi ko'rinishi. Evristik — nazariy tekshirishda yangiliklarni kashf etish jarayonida qo'llaniladigan mantiqiy usullar. Impulsiv — qonuniyatlarga asoslangan ichki hissiyot tufayli harakatga keltirish. Inert — faoliyatsizlik, harakatsizlik yoki harakatni saqlash, davom ettirmaslik. Stereotip — bir xildagi tez qabul qilinadigan qarorlar. Diagnostik — nosozlik, rejadan og'ishlarni aniqlash usullari. Protsedurogramma — qaror qabul qilish jarayoni dasturi.

**Motivlashtirish** — ruhiy omil bo'lib, kishilar harakatiga maqsad va yo'nalish beradi. Xodimga rahbarlik qilish, boshqarish funksiyasi kabi koordinatsiyalash, o'zaro aloqa va taqsimot kabi funksiyalarni birlashtirishga qaratilgan. Boshqarish funksiyasi — bu boshqaruvchining aqli, uning markaziy nerv tizimi boshqarish funksiyasi qanchalik murakkabroq, tabaqalashganroq bo'lgani sari, rahbarlik oldida har qanday funktsiya ichida ham va funktsiyalararo yo'nalishda ham boshqarishni takomillashtira olish vazifasi turadi. Natijada boshqarish funksiyasidan asta-sekin boshqarishni takomillashtirishning mustaqil funksiyasi sifatida xususiy funktsiya ajralib chiqadi — bu funktsiya motivlashtirish, ya'ni kishilar faoliyatini ruhiy yo'llar bilan maqsadga muvofiq lashtirishdir. Bunda xodimni boshqarishning maqsadli, samarali va mahsuldor ishlash uchun ularning qobiliyatlarini rivojlantirishga qo'zg'atishdir. Ruhiy omillar boshqaruvchilar, xodimlar orasida ro'y beradi. Agar biz boshqalarni motivlashtiradigan rahbarlar haqida gapiradigan bo'lsak, ular insoniy motivlashtirishni tashkil qilish

maqsadlariga erishish uchun yo'naltiradilar. Motivlashtirish dinamik jarayon bo'lib harakatga qo'zg'atishni anglatadi.

Motivlashtirish va maqsadga muvofiqlashtirish Zaruriyat Ijrochilik Qoniqish hosil qilish ← ← Mahorat va qobiliyat Ishni tushunish Sifatni tushunish va kutish Motivlashtirish jarayoni, ijrochilik asosan 4 ta omilga bog'liq: birinchidan — mahorat va qobiliyat; ikkinchidan — ish tabiatini chuqur tushunish; uchinchidan — ish yaxshi yoki yomon bajarilganini tushunish; to'rtinchidan — motivlashtirish — harakatga qo'zg'atadigan omillardan biri. Diagramma motivlashtirish va ijrochilik orasidagi aloqalarni ko'rsatib turibdi: motivlashtirish qoniqish hosil qilmagan intilish va zaruriyatdan muvaffaqiyatga erishilgan taqdirda zaruriyatning qondirilishidan kelib chiqadi. Agar biz ba'zi bir narsalardan qoniqish hosil qilsak, boshqa zaruriyatlar bizni harakat qilishga majbur qiladi.

## 2.8. ZAMONAVIY MOTIVLASHTIRISH NAZARIYASI

Motivlashtirishning ruhiy va tashkiliy iqtisodiy yo'nalishdagi turli nazariyalarini ikki guruhga bo'lish mumkin:

1. Motivlashtirishning mazmunli nazariyasi, u kishilarni boshqacha emas, aynan shunday ishlashga majbur qiladigan shaxsni ichki qo'zg'alishini identifikatsiyasiga asoslanadi (bu A. Maslou va F. Xersberg va boshqalar termini).

2. Motivlashtirishning protsessual nazariyasi — juda ham zamonaviy uslublardan biri bo'lib, kishilar o'zini bilishi va tarbiya ma'nosida o'zlarini qanday tutishlariga asoslanadi (bu Porter-Loularning kutish nazariyasi, odillik nazariyasi va motivlash modellaridir). Sanab o'tilgan nazariyalar ba'zi masalalarda bir-biridan farq qilsada, ular bir-birini inkor etmaydi.

## 2.9. MOTIVLASHTIRISHNING MAZMUNLI NAZARIYASI

Maslou bo'yicha ehtiyojlar iyerarxiyasi U turli ehtiyojlardan beshta eng asosiysini ajratadi: Fiziologik ehtiyojlar. Xavfsizlikka va kelajakka ishonch ehtiyoji. Ijtimoiy ehtiyoj (jamoaga mansubligini jamoada qo'llab-quvvatlash). Hurmatga ehtiyoj. O'z-o'zini ifodalashga ehtiyoj. Maslou nazariyasi bo'yicha barcha ehtiyojlarni qat'iy iyerarxiya



strukturasi bo'yicha joylashtirish mumkin. U quyi darajadagi ehtiyojlarni qondirishni talab qiladi, o'z navbatida inson xulqiga ta'sir ko'rsatadi, yuqori darajadagi ehtiyojlar esa asta-sekin ta'sir ko'rsatadi. 93 Ammo bu nazariya o'zining kamchiliklariga ega, chunki aniq besh darajali iyerarxiyali, strukturali ehtiyojlar mavjud emas. Mak Klellandning ehtiyojlar nazariyasi

Bu nazariyada asosiy e'tibor yuqori darajadagi ehtiyojlarga qaratiladi, ularga hokimiyat, muvaffaqiyat, mansublik kiradi. Hokimiyat ehtiyoji — boshqa odamlarga ta'sir ko'rsatishga xohish, bu albatta hokimiyatga intilish emas, balki o'z ta'sirini ko'rsatish ehtiyoji. Muvaffaqiyatga bo'lgan ehtiyoj. Aniq bir kishining muvaffaqiyatini tantanali bildirish bilan emas, balki ishni muvaffaqiyat bilan yakunlash yoki uning maqomini tasdiqlash orqali amalga oshiriladi. Mansublik ehtiyoji. Maslou nazariyasiga o'xshash bo'lib xodimlar tanishlar huzurida bo'lishi, do'stona munosabatlar o'rnatishdan manfaatdorlikni ifodalaydi. Ikki omilli Xarsberg nazariyasi 50-yillarda Xarsberg ehtiyojlarga asoslangan motivatsiya modelini ishlab chiqdi.

U ikki toifadagi modelni ajratdi:

1. Gigiyena — firma siyosati, ish sharoiti, ish haqi shaxslarning o'zaro munosabatlari, ishning bilvosiga nazorat darajasi.

2. Motivlashtirish — muvaffaqiyat, xizmat pog'onasi bo'yicha ko'tarilishi, tan olinishi va ish natijalarini ma'qullanishi, yuqori darajadagi mas'uliyat va ijodiy yuksalishi imkoniyati. Xarsbergning motivatsiya nazariyasi Maslou nazariyasi bilan umuminsoniy o'xshashliklarga ega. Maslou bo'yicha ehtiyojlar iyerarxiyasi

**NAZORAT FUNKSIYASI-** Shunday qilib, tashkilot rejasi tuzilgan, uning strukturasi yaratilgan, ishchi joylari to'ldirilgan, xodimlarning xulqiy motivlari aniqlangan. Faqat boshqarish funksiyasiga qo'shiladigan elementlardan biri qoldi — bu nazoratdir. Eng umumiy tarzda nazorat amalda rejalashtirilgan natijalarni o'lchash, taqqoslash (qiyoslash) jarayonidir. Qoidadan ko'rinib turibdiki, nazorat xodimlarga kamroq buyruq berib, ko'proq tashkilot tomonidan belgilangan rejalarni muvaffaqiyatli bajarilishiga, ichki va tashqi muhit ehtiyojlarini qondirish tartibiga baho berish munosabatini anglatadi. «Nazorat» so'zi dastlab

tashkilot xo'jalik faoliyati amaliyotini buxgalteriya hisobida aks ettirishda foydalanilgan. Ammo sinfiy menejmentda nazorat funksiyasi tashkilotni kerakli (ishonchli) yo'lda ushlab turish, uning faoliyat ko'rsatkichlarini belgilangan standartlarga (rejalarga) qiyoslash mumkin bo'lgan boshqarish faoliyati turi tushuniladi. Kimda zamonaviy, aniq nazorat tizimi bo'lsa, u yashash uchun ko'p imkoniyatlarga ega bo'ladi. Menejer uchun ko'p miqdordagi turli rejalargina emas, nazorat tizimi va turlariga ega bo'lishi xarakterlidir.

Nazoratning barcha tizimi qayta aloqalar g'oyasiga asoslangan, chunki ular taxmin qilingan ma'lumotlarni real erishilgan natijalar bilan solishtirish imkonini beradi. Uning natijasida rejadani og'ishlar aniqlanib, negativ ta'sirlarni yo tuzatish, yoki agar natijasi ijobiy bo'lsa harakatni kuchaytirish imkoniyati yaratiladi. Nazoratning barcha tizimi uchun quyidagi talab-mezonlar asos qilib olingan:

1. Nazoratning samaradorligi — nazoratning muvaffaqiyatligi va foydaliligi bilan belgilanadi.

2. Odamlarga ta'sir ko'rsatish samarasi — qo'llangan nazorat texnologiyasi xodimlarda ijobiy omillarni kuchaytiradimi yoki stress reaksiyasini kuchaytiradimi (mehnatni demotivlashuvi).

3. Nazorat vazifasini bajarilishi — nazorat rejadani og'ishlarni bartaraf qilishi va samarali qarorlar ishlab chiqish uchun xizmat qilishi lozim.

4. Nazorat chegarasini aniqlash — nazorat tadbirlari chegarasiz amalga oshirilishi mumkin emas.

Harakatdagi qonunlarda belgilangan me'yorlarga amal qilishi kerak. Nazoratning quyidagi turlari mavjud:

1. Dastlabki nazorat. U amaliy ishni boshlashdan oldin amalga oshiriladi. Dastlabki nazoratni amalga oshirish vositasi ma'lum qoidalar, tartib va xulq chegarasining realizatsiyasidir. Tashkilotda dastlabki nazorat asosan uch sohada foydalaniladi: odamlar, materiallar va moliya resurslari. Odamlar resursi sohasida ularning ishchanlik va kasbiy ko'nikmalari va bilimlarini tahlil qilish orqali erishiladi; material sohada esa xomashyo sifati nazorati bo'yicha amalga oshiriladi. Moliya

resurslari sohasida tashkilot uchun qancha va qanday (naqd va naqdsiz) moliya vositalari talab qilinishi belgilanadi.

Dastlabki nazorat jarayonida turli paytlarda standartlardan og'ishlarni oldindan ko'rish imkoniyati tug'iladi. U ikki turga bo'linadi:

A. Diagnostik nazorat, u o'lchovlar, etalonlar, ogohlantiruvchi signallarni o'z ichiga oladi.

B. Terapevtik nazorat — normativlardan og'ishlarni aniqlash va tuzatish choralarini belgilash imkoniyatini yaratadi.

2. Joriy nazorat. U ishlarni bajarish jarayonida amalga oshiriladi. Ko'p hollarda uning asosiy obyekti — xodimlar, joriy nazorat boshliqlarning quroli bo'lib, uni amalga oshirishda boshqarish apparati uchun qayta aloqalar zarur. U belgilagan rejalar va yo'riqnomalardan og'ishlarni bartaraf etadi.

3. Yakuniy nazorat. Bunday nazoratning maqsadi — kelajakda bo'ladigan xatoliklarni oldini olish. Yakuniy nazorat doirasida qayta aloqalar ishlar bajarilib bo'lgandan so'ng undan foydalaniladi. Yakuniy nazorat muammolarni paydo bo'lgan paytda bartaraf qilmasa-da, rahbarga agar shunday ishlar kelajakda o'tkaziladigan bo'lsa, bunday tadbirlarni xatosiz o'tkazish uchun dastur bo'ladi. Nazorat funksiyasi tashkilotning boshqarish jarayonini oxirgi nuqtasi emas, amaliyotda oxirgi nuqta mavjud emas, chunki har bir boshqarish funksiyasi boshqa ta'sir etuvchi omillar bilan ham harakatlantiriladi. Shunday qilib, astasekin o'ziga xos doiraviy harakat vujudga keladi.

## 2.9. TARTIBGA SOLISH VA NAZORAT

Nazorat — shubhasiz boshqarish masalalarining eng muhimlaridan biridir. Bunda yuqori turadigan faqat bitta masala bo'lib, u maqsadni aniqlash va muvofiqlashtirishdir. Agar maqsad bo'ysunuvchilarga yetib bormasa, unda hech narsani nazorat qilib bo'lmaydi. Nazoratning maqsadi «tutib olish», «aybini ochish», «ilintirish» emas, ammo ma'lum hollarda nazorat jarayonida paydo bo'layotgan uzilishlarni berkitish, xohlagan anglanmagan holatda yuz beradigan voqealarni yashirish emas, balki ma'lum tartibda va tarzda obyektini o'z vaqtida sozlab turishdir. Nazorat ishlab chiqarish unumdorligini oshirish va

xodimlarning kasbiy o'sishini rag'batlantiradigan quroldir. Boshqarish nazorati boshqarishning muhim funksiyalaridan bo'lib, uning yordamisiz boshqarishning boshqa funksiyalarini: rejalashtirish, tashkil qilish, rahbarlik va motivlashtirishni amalga oshirib bo'lmaydi. Nazorat real vaziyatga to'g'ri baho berib, butun forma yoxud alohida bo'Menejment asoslari rejalashtirilgan rivojlanish ko'rsatkichlariga tuzatishlar kiritishga zamin yaratishga qaratilgan. Qarorni bajarish yuzasidan tadbirlarning bir guruhi — bu nazorat qilish, ya'ni uning amalga oshirilishi jarayonini sinchiklab va malakali tarzda kuzatib borishdir. Nazorat — bu boshqariladigan obyektlardan rahbar tomon yo'nalgan muqobil aloqaning alohida shaklidir. Boshqariladigan obyektning rivojlanish jarayoni ustidan muntazam nazorat qilib turilmasa, yuksak pirovard natijalarga erishib bo'lmaydi. Bunday nazoratni tashkil etish, maqsadlarni aniq belgilashni, tartib-qoidalarni, tegishli mexanizmni barpo qilishni talab etadi. Ta'sirchan nazoratni tashkil qilish har bir menejerning ishidir. Ijrochi nazorat quyidagi turlarga bo'linadi: Agar nazorat davri uzoq bo'lib ketsa, oraliqda yo'qotishlar bo'lmasligi uchun uni boshlang'ich, joriy va oxirgi davrlarga mos ravishda o'tkazib turish maqsadga muvofiqdir. Tajribali rahbar natijalar nazoratini eng oxirgi nazoratga bog'lab qo'ymaydi. Agar startdan finishgacha masofa qancha uzoq bo'lsa, oraliq yoki joriy nazorat shunchalik muhimdir. Tekshirilayotgan davrlar muddati boshlang'ich davrga nisbatan og'ishlarni aniqlashga imkon berishi zarur. Shunday qilib oraliq joriy nazorat kundalik nazoratga aylanadi. Boshlang'ich va joriy nazoratning kuramasi (kombinatsiyasi) muvaffaqiyatsizlikning oldini olishda muhim quroldir. Ma'lum davr yoki loyihaning oxirgi nazorati o'tgan yoki kelajak davrga qarash uchun sabab bo'lib, quyidagi savollarga javob berishi lozim: — Nimaga o'rgandim? — Belgilangan rejadan og'ib ketish sababi nima? — Kelasi safar boshqachasiga qanday qilish kerak? — Yangi maqsadlar ishlab chiqish uchun qanday xulosalar qilish kerak? Shunday qilib, kim nazoratni motivlashtirish quroliga aylantirmoqchi bo'lsa, u avvalo o'zini nazorat qilib qo'pol xatolardan qutulish lozimligini unutmasligi kerak. Nazoratlar ichida me'yoriy nazorat alohida ahamiyatga ega. Me'yoriy nazorat — doimiy vazifadir. Uni albatta biror sanaga bag'ishlab emas, balki xodimda ma'lum kamchiliklarning oldini olish

maqsadida o'tkazilib, u bilan avvalo ish joyida suhbatlashib, so'ngra muddatni belgilab o'tkazish kerak. Hamma narsani nazorat qiluvchi, hamda ularning barcha faoliyatiga javob beruvchi rahbarlar ham bo'ladilar. Ommaviy nazorat qilish vaqt talab qiladi. Rahbarning esa bunga vaqti yetmaydi. Bajaruvchilar hamma narsaga javob beruvchi rahbar borligi uchun o'z mas'uliyatlaridan ozod bo'ladi, natijada ommaviy (total) nazorat kishilarni mustaqil emas, beparvo qilib qo'yadi. Maxfiy nazorat hech qachon ilgari ko'rsatilmagan narsa haqida bo'lib, uning yaxshiligi, natijalarini hech kim bilmaydi. U tuzoq. Nazoratchilar qayerda aldov, firibgarlik, hujjatlarni o'zgartirish, suiiste'mol qilish bor joylarda harakat qiladi. Shunday qilib, aytish mumkinki, jamiyatda jinoyatchilikning ko'pligi kundalik boshqarishda jinoiy usullardan foydalanishga asos bo'la olmaydi. Kim nazorat qilmasa, u o'z xodimlari yutuqlari bilan qiziqmaydi. Har bir ijrochi o'z ishlab chiqarish harakatining kasbiy darajasi uchun javob beradi. Har bir boshqaruvchi esa bir qancha kishilar uchun javob beradi. Hozirgi harakatdagi huquqiy tizimlar shakllanishi davrida jamoa ham xususiy, ham boshqarish bo'lmagan pastki boshqarish tizimda javobgarlikning bo'lishi aqlga to'g'ri kelmagan, shuning uchun hozir bir narsa bo'lsa huquqiy tashkilotlar korxonaning yuqori idorasiga jo'natadilar. Odil sud «pastda» sezilgan jazolash choralariga «yuqori darajani» mas'ul qilib qo'yadi. Ularga ma'lumki katta korxonaning rahbari marshrutga chiqayotgan mashinalarni tekshira olmaydi. Ammo ular talab qiladigan boshqaruvchi turli darajadagi nazorat vositasi bilan qonun va ko'rsatmalarga amal qilishni ta'minlashi kerak. Teskari aloqalar orqali nazorat. Nazorat bajaruvchi bilan suhbat orqali, vazifasini bajarishi haqidagi axborotlar orqali ham amalga oshirilishi mumkin. Lekin bunday paytlarda axborotlarning to'g'riligini, obyektivligini va haqiqatga mosligini joriy nazorat orqali qayta nazorat qilib turish kerak, chunki xatoliklarning bir tomonlama o'sib borishi so'nggi natijada ishga putur yetkazishi mumkin. Teskari aloqalar nazorati boshqaruvchining quyidagi usullarida ham namoyon bo'lishi mumkin: qo'shilish, sozlash va «xufyona». Boshqarishning bunday uslublari o'ziga xos ravishda teskari aloqalar tizimi orqali boshqarishni turlicha modellashtirish imkonini beradi. Nazorat o'tkazish uchun ma'lum tartib, qoidalar ishlab chiqiladi, uni ishlab chiqishda kompaniya

boshqarish apparati qatnashishi va unga bo'ladigan yagona talablarni ishlab chiqish zarur — buni esa standart deb qabul qilinardi. Barcha nazorat qilinayotgan faoliyat va doiralarga bir xil baholar asosida yondashish kerak. Standartlar asosida nazoratni baholash har bir tekshiruvchiga tushunarli bo'lishi zarur. Boshqarish nazorati, natijadorlik ko'rsatkichlari, ishlab chiqarishga to'g'ridan to'g'ri ta'sir etuvchi omil sifatida, mahsulot unumdorligida va rentabellik darajasida aks etadi. Ularga esa quyidagi omillar ta'sir etishi mumkin: ishlab chiqarishning texnik darajasi, rahbarlik, boshqarish va tashkil qilish darajasi, mahsulot ishlab chiqarish dasturi, hajmi va tizimi nomenklaturasining o'zgarish darajasi. Ushbu omillar orqali mumkin bo'lgan xodimlar sonini tejash, avtomatlashtirish darajalari orqali boshqarish nazorati natijadorligi aniqlanadi.



Huquqiy qarashlar nazorati Sog'liqni saqlash menejmenti shifoxonalar, shifoxona tarmoqlari va yoki sog'liqni saqlash tizimlarining yetakchiligi va umumiy boshqaruvini tavsiflaydi.

Sog'liqni saqlash tizimlarini boshqarish muayyan natijalarga erishishni, sog'liqni saqlash muassasasi ichidagi bo'limlarning muammosiz ishlashini, to'g'ri odamlarning to'g'ri ish joylarida bo'lishini, odamlar ulardan nima kutilayotganini bilishlarini, resurslardan samarali foydalanishni va barcha bo'limlarning ishlashini ta'minlaydi.

Kasalxona ma'murlari — bu shifoxonalarda markaziy nazorat nuqtasi bo'lib ishlaydigan shaxslar yoki odamlar guruhlar. Bu shaxslar avvalgi yoki hozirgi klinika hodimlari yoki boshqa tibbiy ma'lumotga ega bo'lgan shaxslar bo'lishi mumkin. Ma'murlar ikki xil bo'ladi: bosh

mutxassislar va mutaxassislar. Bosh mutxassislar butun ob'ektni boshqarish yoki boshqarishga yordam berish uchun mas'ul bo'lgan shaxslardir. Mutaxassislar siyosat tahlili, moliya, buxgalteriya hisobi, byudjetlashtirish, inson resurslari yoki marketing kabi muayyan bo'limning samarali va samarali faoliyati uchun mas'ul bo'lgan shaxslardir.<sup>[1]</sup>

2014-yil sentabr oyida ma'lum bo'lishicha. Qo'shma Shtatlar kasalxonani boshqarish xarajatlari uchun yiliga taxminan 218 milliard dollar sarflaydi, bu umumiy AQSh iqtisodiyotining 1,43 foiziga teng. "*Health Affairs*" ma'lumotlariga ko'ra, kasalxona ma'muriyati AQSh iqtisodiyotining foizi sifatida 2000-yildagi, 9 foizdan 2012-yilda 1,43 foizgacha o'sdi. 11 mamlakatda shifoxonalar o'z byudjetining taxminan 12 foizini ma'muriy xarajatlarga ajratadi. Qo'shma Shtatlarda shifoxonalar ma'muriy xarajatlarga 25 foiz sarflaydi.<sup>[2]</sup>

Sog'liqni saqlashni boshqarish odatda biznes maktabida yoki ba'zi muassasalarda sog'liqni saqlash maktabida sog'liqni saqlash boshqaruvi yoki sog'liqni saqlashni boshqarish<sup>[3]</sup> dasturlari orqali o'rganiladi.

### **Professional tashkilotlar**

Sog'liqni saqlash tizimlarini boshqarish bilan bog'liq turli xil professional uyushmalar mavjud bo'lib, ularni shaxsiy yoki idoraviy a'zolik guruhlar sifatida kichik toifalarga bo'lish mumkin. Shaxsiy a'zolik guruhlariga alohida shaxslar qo'shiladi va odatda individual ko'nikmalar va martaba rivojlanishi ularning diqqat markazida bo'ladi. Kattaroq shaxsiy a'zolik guruhlar orasida Sog'liqni saqlashni moliyaviy boshqarish uyushmasi va Sog'liqni saqlash axborot va boshqaruv tizimlari jamiyati mavjud. Idoraviy a'zolik guruhlariga tashkilotlar qo'shiladi; holbuki, ular odatda tashkiliy samaradorlikka e'tibor qaratadi, shuningdek, a'zo tashkilotlar uchun ma'lumotlar almashish shartnomalari va boshqa tibbiy yoki ma'muriy amaliyot almashish vositalarini o'z ichiga olishi mumkin.

### **Tizim jarayonlari**

Sog'liqni saqlash boshqaruvidagi martaba tibbiy va sog'liqni saqlash xizmatlarini tashkil etish, rivojlantirish va boshqarishdan iborat. Ushbu

mas'uliyat kasalxonalarda, klinikalarda, boshqariladigan parvarishlash kompaniyalarida, sog'liqni saqlash agentliklarida va boshqa shunga o'xshash muassasalarda amalga oshiriladi. Bu ish juda ko'p hujjatlarni va minimal bemorni jalb qilishni o'z ichiga oladi. Sog'liqni saqlash ma'murlari bemorlarni parvarish qilish, bemorning qoniqishi va shifokorlari bilan munosabatlarda mukammallikni ta'minlashga ishonch hosil qilishadi. Buning uchun ular o'z xodimlari protokollarga rioya qilishga va bemorlarga ijobiy munosabatda bo'lishga tayyor ekanliklariga ishonch hosil qilishlari kerak. Hamma narsa tartibga solingan va protokollar o'rnatilgan bo'lsa, butun tashkilot yaxshiroq tajribaga ega. Shifokorlarning ikki tomonlama roli ham sog'liqni saqlash resurslarini iste'molchilari, ham bemorlarga yo'naltirish va tibbiy yordam ko'rsatish qobiliyatiga ega tashkilot daromadlarini nazorat qiluvchilardan iborat. Bu boshqa sohalardagi asosiy manfaatdor tomonlar o'rtasidagi munosabatlarga nisbatan shifokorlar bilan yetakchi munosabatlarda muhim rol o'ynaydi. Sog'liqni saqlash ma'murlari turli xil protokollardan stressni his qilishlari bilan bir qatorda shifokorlar haddan tashqari ishlamasligi mumkin. Biroq, manfaatdor tomonlar ham, bemorlar ham sog'liqni saqlashni to'g'ri boshqarishning asosini tashkil qiladi. Ushbu ma'murlar shifokorlar, sug'urta kompaniyalari, bemorlar va boshqa tibbiy xizmat ko'rsatuvchi provayderlar tegishli davolanishni ta'minlash uchun zarur bo'lgan fayllarga kirish huquqiga ega ekanligiga ishonch hosil qiladi. Tashkilotning klinik va ma'muriy tomonida mutaxassislarning bir nechta jerarxiyasi sog'liqni saqlash tashkilotini boshqarish va muvofiqlashtirish uchun alohida muammolarni keltirib chiqaradi. Sog'liqni saqlash ma'muri shifoxonaning texnologik operatsion tizimlarini takomillashtirishda uzoq muddatli ta'sir ko'rsatadi. Ular muassasa barqarorligida muhim rol o'ynaydi.

### **Kasalxonalarni moliyalashtirish**

Sog'liqni saqlash ma'murlari shifoxona moliyasiga mas'ul bo'lib, ularning jihozlari va resurslarini yaxshilash uchun turli strategiyalarni qo'llab-quvvatlaydilar. Kasalxonalar marketing, xayriya tadbirlari, asbob-uskunalar, dori-darmonlar, ish haqi va boshqalar kabi aktivlarni moliyalashtiradi. Shu bilan birga, muassasa odamlar uchun hamma narsa bo'lmasligi kerak; uning o'ziga xos cheklovlari bor.<sup>[5]</sup> Boshqaruv



ma'muriyati sarf-xarajatlar cheklanganligi sababli ushbu mablag'lar ni ehtiyotkorlik bilan boshqaradi. Sog'liq ni saqlash ma'murlari foyda olish uchun shifoxona ruxsat bergan xarajatlarni nazorat qiladi. Ba'zida kasalxonalar bemorlar uchun nima qila olishlari bilan cheklanadi. Ushbu shifoxonalarni boshqaradigan ma'murlar o'zlarining moliyaviy cheklovlari doirasida maqsadlarga erishishga intilishadi. Sog'liq ni saqlash xarajatlari kamaysa, bandlik o'sishi ham qisqara boshlaydi. Sog'liq ni saqlash ma'muriyati kasalxonalar dagi odamlarning hayoti uchun juda muhimdir. Bu xarajatlarni tejash amaliyotiga hissa qo'shadi va kerakli narsalarni muassasaga olib kelishini ta'minlaydi. Sog'liq ni saqlash boshqaruvi har bir bo'lim uchun protokollar va mablag'lar to'g'ri tashkil etilganligiga ishonch hosil qiladi. Ular sog'liq ni saqlash sanoatini barqaror ushlab turish uchun javobgardir. Ko'pgina kasalxonalar xayriya tadbirlarini o'tkazadilar va ularga xayr-ehson qiladilar.

### Umumiy maqsad

Kasalxona ma'murining asosiy maqsadi bemorlarga eng samarali va tejamkor usulda davolanadigan ijobiy ish muhitini yaratishdir. Ushbu missiya bayonotlari tufayli hamma umumiy maqsad sari harakat qilmoqda. Bu tashkilotning samaradorligi va samaradorligini oshiradi. Missiya bayonoti tashkilotning maqsadini belgilaydi va xodimlarga tegishlilik va o'ziga xoslik hissini beradi. Bu menejment va manfaatdor tomonlarni muvaffaqiyatga erishish uchun ko'proq harakat qilishga undaydi. Sog'liq ni saqlashning yakuniy maqsadi odamlarga umumiy salomatlik va farovonlikni tiklashga yordam berishdir.

Kasalxonaning dastlabki ma'murlari bemor direktorlari yoki boshliqlari deb atalgan. O'sha paytda ko'pchilik ma'muriy javobgarlikni o'z zimmasiga olgan hamshiralar edi. Amerika kasalxonalar assotsiatsiyasi a'zolarining yarmidan ko'pi 1916-yilda bitiruvchi hamshiralar edi. Boshqa rahbarlar shifokorlar, oddiy odamlar va ruhoniylar a'zolari edi. Qo'shma Shtatlarda Amerika Qo'shma Shtatlarida birinchi darajali grant dasturi Viskonsin shtatining Milwaukee shahridagi Market universitetida tashkil etilgan. 1927-yilga kelib, birinchi ikki talaba o'z ilmiy darajalarini oldi. Asl g'oya katolik kasalxonalari assotsiatsiyasi bilan bog'liq bo'lgan ota Mulinerga tegishli.

Birinchi zamonaviy sog'liqni saqlash tizimlarini boshqarish dasturi 1934-yilda Chikago universitetida tashkil etilgan. O'sha paytda dasturlar ikki yil ichida — bir yillik rasmiy aspirantura va bir yillik amaliyot amaliyotida yakunlandi. 1958-yilda Kornel universitetidagi Sloan dasturi ikki yillik rasmiy o'qishni talab qiluvchi maxsus dasturni taklif qila boshladi<sup>[2]</sup> bu bugungi kunda Qo'shma Shtatlar va Kanadada hukmron tuzilma bo'lib qolmoqda (shuningdek, „Akademik tayyorgarlik“ga qarang).

Sog'liqni saqlash tizimlarini boshqarish „yashirin“ sog'liqni saqlash kasbi deb ta'riflangan<sup>[8]</sup>, chunki menejerlar sog'liqni saqlash tizimlarida hamshiralik va tibbiyot kabi to'g'ridan-to'g'ri parvarishlash kasblari bilan solishtirganda nisbatan past darajada rol o'ynaydi. Biroq, so'nggi yillarda sog'liqni saqlash sohasida menejment kasbining ko'rinishi ortib bormoqda, chunki rivojlangan mamlakatlar o'zlarining shifoxonalari va sog'liqni saqlash tizimlarida xarajatlar, kirish va sifatni muvozanatlashda keng tarqalgan muammolar tufayli.<sup>[9]</sup>



Sog'liqni saqlash sohasi — mamlakatning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishiga to'g'ridan-to'g'ri ta'sir etuvchi omillardan biri. Chunki u mamlakat uchun muhim bo'lgan — inson kapitali va uning salomatligiga

mas'ul soha sanaladi. Sog'likni saqlash sektorida erishilgan natijalar avvalambor, uning bosh omili sog'likni saqlash xizmatini ko'rsatuvchi xodimlarga bog'liq. Chunki isbot talab qilmaydigan aksioma shundaki, har birimiz bilamiz, sog'lom bo'lsakgina faol hayot kechira olamiz.

Inson – tabiatning yer yuzidagi oliy maxsulidir, biroq tabiat yaratgan mujzalaridan baxra olmish uchun inson sog'lom, bakuvvat ham zukko bulmogi zarur.

Insonning xar tomonlama kamol topishi, toki u bemalol yuguradigan, suzadigan, tez va chiroyli odimlay oladigan bo'lishi, uning turt muchasi sog bo'lishi, kiskasi u mexnat va mudofaaga hamisha xozir turishi uchun jismonan va akliy kobilyatini barobar rivoj topgan rasmana sog'lom odam bo'lishi kerak. Bunda insonning uziga bo'lgan e'tibori juda katta ahamiyatga egadir. Ammo shu bilan birga bunda tibbiyot soxasi hamda tibbiy turizm soxasini ham uz urni bor. Bugun sog'liqni saqlash soxani islox qilishda yangi boskich ya'ni tibbiy turizmni rivojlantirish xaqida tuxtalib utamiz.

Tibbiy turizm -O'zbekiston uchun nisbatan yangi tushuncha bo'lib, dunyoda esa u allaqachon amalda bo'lgan. Ushbu yo'nalish ikki sohaning — sog'liqni saqlash va turizmning kesishmasida paydo bo'lgan.



Uning maqsadi turli xil kasalliklarga chalingan bemorlarga tashxis qo'yish, davolash yoki reabilitatsiya qilish uchun mahalliy yoki chet eldagi narxlar va sifat jihatidan eng munosib klinikani topishga yordam berishdir. Bundan tashqari, tibbiy turizm bemorga va uning hamrohlariga

safar paytida ham, davolanish paytida ham maksimal darajada qulaylik yaratadi.

Dardning kelishi oson, ammo ketishi qiyin, degan gap bor halqimizda. Inson salomatlik qadrini faqatgina og'ir dardga chalinganida anglab yetadi. Holbuki kasallikni davolagandan ko'ra uning oldini olgan ma'qulroq.

Ammo, nima bo'lganida ham hammamiz issiq jonmiz. Birda sog'-salomat, birda dardga chalinib qolamiz. Ayrim vaqtlarda og'ir dardga chalinib qolgan odam o'zini qo'yarga joy topolmay «dardingga shifo istab kimga yoxud qayga borsam ekan?» degan xayolga boradi. Bu masala ayniqsa, hozir erkin bozor munosabatlari toboro shakllanib borayotgan vaqtda juda ham dolzarb bo'lib qolgan. Bir tomondan, puling bo'lsa istagan yeringda dardingga malham bo'lguvchi shifoxona va shifokorlarni topa olasan. Ikkinchi tomondan esa, peshona tering bilan ishlab topgan pulingni behudaga sarflamasdan dardingdan butkul forig' bo'lishni istaysan, kishi.

Bozor sharoitida dardiga davo izlagan kishiga tibbiy xizmat ko'rsatish maqsadida uyushtiriladigan turizm bilan shug'ullanuvchi turli xil vositachi firmalarning vakillari darhol «labbay» deganicha o'z xizmatini taklif qila boshlaydi. Hozirgi vaqtda mo'maygina sarmoya evaziga turli xorijiy mamlakatlarda davolanish uchun barcha imkoniyatlar mavjud. Istanangiz Hindiston yoki Germaniyada, hattoki AQShda davolanib kelishingiz ham mumkin. Lekin shu o'rinda bir savol tug'iladi: dardingga shifo istab o'zga yurtlarga borishga zarurat bormi? Bu savolga ma'nili javob berish uchun biz eng avvalo, tibbiy xizmat ko'rsatish maqsadida uyushtiriladigan turizm haqida qisqacha fikr bildirib o'tmoqchimiz.

Tibbiy xizmat ko'rsatish maqsadida uyushtiriladigan turizm turli xizmatlar ko'rsatish sohasining alohida tarmog'i bo'lib, bugungi kunda tashxis qo'yish, plastik jarrohlik, stomatologiya, dermatovenerologiya hamda an'anaviy sharqona tibbiyot yo'nalishlaridagi xizmatlarga talab juda katta. So'nggi vaqtlarda tibbiy xizmat ko'rsatish maqsadida uyushtiriladigan turizm bilan shug'ullanuvchi turli xil vositachi firmalarning vakillari O'zbekistonda ham paydo bo'lgan. Ular yuqorida aytib o'tganimizdek, talab ayniqsa kuchli bo'lgan tibbiy xizmat yo'nalishlaridan chalingan bemorlarga ham xorijda davolanishni taklif

etishmoqda. Shu o'rinda hamyurtlarimiz alohida ogoh bulishlari lozim. Gap shundaki, og'ir dardga chalingan bemorlarga malakali tibbiy xizmat ko'rsatilmis ekan u o'z dardidan halos bo'lolmaydi. Aksincha, dardi yanada zo'rayib ketishi hech gap emas. Tibbiy xizmat ko'rsatish maqsadida uyushtiriladigan turizm sohasida faoliyat yurituvchi iqtisodiy agentlarning aksariyati tibbiyotdan uzoq bo'lib ularning asosiy maqsadi daromad olishdan iborat. Holbuki, kishi kasallikka chalingan bo'lsa, qayerda va kimning «qo'lida» davolanish masalasi nihoyatda ahamiyatli bo'lib qoladi. Aslini kasallikni jarrohlik yo'li bilan bir zumda davolab bo'lmaydi. Bu xildagi kasalni davolash hamma vaqt uzoq muddatli va tizimli tartibda amalga oshiriladigan jarayondir. Shu sababli tibbiy turizm halol va sifatli bo'lishi talab kilinadi.

Tibbiy nuqtai nazardan qaralsa kasallikka chalingan bemorlarga yuqori malakali tibbiy xizmat ko'rsatish deganda, halqaro andoza darajasidagi turli xildagi diagnostik, davolovchi va rehabilitatsion choratadbirlar majmui nazarda tutiladi. Bunday davolash kompleksini muvaffaqiyatli amalga oshirishi uchun puxta ishlangan davolash rejasini qat'iy intizom asosida olib borish talab etiladi. Bundan tashqari statsionar klinikalarda kompleks davo muolajalarini olgan bemorlarga har 3, 6, 9 oyda o'z turar joyi hududiga biriktirilgan tibbiy maskanda dispanser kuzatuvida bo'lish tavsiya etiladi.

Xorijiy klinikalarda dardiga davo istab murojaat etgan mijozlarga eng avvalo ularning moddiy imkoniyatlariga qarab xizmat ko'rsatiladi. Oddiygina qilib aytganda, puling boricha davolab, puling tugashi bilan oq javob berib yuborishadi. O'zbekistonda esa aksariyat xorijiy mamlakatlarda ma'lum miqdordagi pul evaziga ko'rsatiladigan alohida xizmat turlari mutlaqo bepul ko'rsatiladi. Ultratovush yordamida skanerlash, kompyuter tomografiyasi, biopsiya, aniqlangan o'smani morfologik jihatdan verifikatsiyalash, turli xildagi jarrohlik operatsiyalari shunday tibbiy xizmat turlari jumlasiga kiradi.

Xorijiy davlatlardagi klinikalarda davolanish bahosi 100 AQSH dollaridan tortib 2-3 ming AQSH dollarigacha yetadi. Xorijiy klinikalarda davolanib qaytish uchun qilinadigan sarf-xarajatlarning asosiy qismini avia chiptalarini xarid qilish, bemorning yaqin qarindoshlari yashab turishi uchun kunlik sarf-xarajatlar, hujjatlarni

tarjima qildirish bilan bogʻliq sarf-xarajatlar, viza olish bilan bogʻliq xarajatlar, tarjimoniga haq toʻlash kabi xarajatlar tashkil qiladi.

Mamlakatda iqtisodiy islohotlarni amalga oshirilishi turli sohalarga oʻzining ijobiy taʼsirini koʻrsatmay qolmaydi. Ayniqsa, bunday sohalar qatorida butun dunyo iqtisodiyoti va davlatlar istikbolida muhim rol oʻynayotgan turizm rivojlanishida buni yaqqol koʻrish mumkin. Tibbiy xizmat koʻrsatishning sifati oshib borishi natijasida butun dunyo, ayniqsa yurtimizda ham turistik sayohat qilishi ham oshib bormoqda. Turizmni rivojlantirish davlat qoʻmitasi maʼlumotlariga koʻra, 2018 yil davomida 5346219 nafar chet ellik sayyoh Oʻzbekistonga kelib ketgan . Bu raqamlar har oyga nisbatan hisoblanganda, misol tariqasida 2019 yil fevral oyining 2020 yil fevral oyiga nisbatan 11,9 % oshganini koʻrish mumkin. Oʻzbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoevning Oliy Majlisga Murojaatnomasida turizmni iqtisodiyotning strategik tarmogʻiga aylantirish biz uchun ustuvor vazifa boʻlib qolishi, Hukumat oldidagi eng muhim vazifalardan biri joriy yilda yurtimizga keladigan turistlar sonini 7,5 millionga yetkazish, katta salohiyatga ega boʻlgan ziyorat va tibbiyot turizmini ham jadal rivojlantirish zarurligi bu boradagi ishlar uchun yanada muhim vazifalar yuklaydi hamda qonunchilik tizimida turli islohotlar qilishni anglatadi. Shu sababli ham mavjud vaziyatda tibbiyot turizmini huquqiy tartibga solish va pandemiyadan soʻng davlatimiz oldida turgan vazifalarni tahlil qilish maqsadga muvofiq. Dastlab tibbiyot turizimi, uning paydo boʻlishi, shakllanishi, unga boʻlgan zarurat hamda tibbiy turizm xizmatlar koʻrsatish mohiyatini ochib berish talab etiladi.

Birinchi hujjatlashtirilgan dalillar tibbiy turizm tarixini miloddan avvalgi III asrlardan boshlanganligidan darak beradi. Birinchi tibbiy turizm kurtaklari Yunonistonda paydo boʻlgan va Epidaurusdagi Asklepiy maʼbudidagi iliq vannalarga borish insonlar sogʻligʻini tiklashga yordam bergan. Qadimgi dunyoda din va tibbiyot oʻrtasi bir biriga chambarchas bogʻliq boʻlgan. Jumladan, Hindistonda tibbiy turizm Yoga va Ayurveda bilan bir vaqtda rivojlandi. Arab mamlakatlarida esa irqiy va dinidan qatʼi nazar, tibbiy xizmatlarga global talabni qondira oladigan sogʻliqni saqlash tizimi shakllantirilgan. Tibbiy turizm qadimgi davrlarda paydo boʻlgan, eng yaxshi shifokorlardan malakali tibbiy yordam olish uchun bemorlar uzoq masofani bosib oʻtishlari kerak

edi. Masalan, chor Rossiyasida zodagonlar Germaniya yoki Chexiya Respublikasiga "suv ustida" davolanish uchun borgan. Umuman olganda 1980 yillardan boshlab tibbiy turizm alohida sanoatga aylangan. N.YU. Vlasova va A.O. Fechinalar tarixiy dalillarni umumlashtirgan holda tibbiy xizmatlarning halqaro bozori rivojlanishini quyidagi bosqichlarga ajratib ko'rsatgan. Bular, qadimiy, o'rta asrlarga oid Uyg'onish davri, yangi davr, XX asr boshlaridan hozirgi paytgacha bo'lgan davrlarni qamrab oladi.

Tibbiy turizm xususida to'xtalib o'tadigan bo'lsak, bu tushuncha O'zbekiston Respublikasi huquq tizimi uchun nisbatan yangi tushuncha hisoblanib, dunyo hamjamiyatida esa u allaqachon o'zining mustahkam o'rni ega tarmoqqa aylangan. Olimlar tomonidan tibbiy turizm ikki sohaning qo'shilishi kesimida, ya'ni sog'liqni saqlash va turizm hosilasi sifatida qayd etiladi. tibbiy turizmga odatiy vaziyatlarda tibbiy yordam olish amaliyoti deb qaralsa, boshqa tomondan esa tibbiy xizmatdan foydalanish uchun umumiy ma'noda ushbu tushunchaning ahamiyati yo'q deb tushuniladi. Shuningdek tibbiy turizmni keng ma'noda tibbiy sanoat va mehnondo'stlik munosabatlari bilan uzviy bog'liqlikda tibbiy xizmatlar ko'rsatish bilan, balki vaqtincha yashash, biznes boshqa sohalar, ya'ni yuridik yordam, transport, aloqa xizmatlarini ham o'zida qamrab olish mumkin. Yevgeniy Gnedik tomonidan esa tibbiy turizmga davolash-profilaktika xizmatlatini yaratish va ularni realizatsiya qilish bilan bog'liq turistik faoliyat turi deb ta'rif bergan. Fikrimizcha yuqorida keltirilgan tibbiy turizm tushunchasiga bo'lgan yondashuv va ta'riflar sohaning har xususiyatidan kelib chiqqan. Tushunchani turizm yoki faqat davolanishga nisbatan bir tomonlama yondoshish mohiyatiga ta'sir qilishi mumkin, ammo insonlar uchun ahamiyatga ega bo'lmaydi. Ko'pchilik sayohat bahonasida o'z sog'ligini tiklasi, boshqa tomondan esa faqatgina hordiq shaklida bo'ladi. Shuning uchun ham tibbiy turizmga nisbatan eng mos ta'rif albatta sog'liqni tiklash yoki profilaktika bilan bog'liq bo'ladi. Tibbiyot turizmining bir qancha elementlarini o'zida aks ettirgan jihatlar eng avvalo turizm dunyosining rivojlanishi natijasi deyish mumkin.

Chet davlatlar tajribasida tibbiy turizm kishilarning asosiy yashash joylaridan tashqarida dam olish bilan birga yuqori malakali tibbiy yordam olishini aytish mumkin. Kishilar tog' yon bag'irlarida, o'rmonzorlarda,

suv havzalari atrofida, tabiat qo'ynida dam olib sog'lig'ini tiklashi, shu vaqtning o'zida professional tibbiy xizmatdan foydalanishi kabilar ushbu faoliyatni tashkil etadi. Tibbiy turizm turli maqsadlarga ega bo'lishi mumkin: profilaktika, sog'likni tiklash, davolash (shu jumladan jarrohlik) . Jumladan, Global Spa & Wellness Summit ma'lumotiga ko'ra, 2017 yilga kelib tibbiy turizm bozorining 50 foizi Osiyo, Lotin Amerikasi va Yaqin Sharq mamlakatlariga to'g'ri keladi . Bundan ko'rish mumkinki, ushbu mintaqalarda tibbiy turizm salohiyati oshib bormoqda va mamlakatlar iqtisodiyotidagi tibbiy turizm ta'siri sezilarli tarzda o'sgan. Xalqaro tajribada tibbiy turizmning nazariy jihatlarini ancha tahlil etilgan. Ushbu tajriba asosida tibbiy turizmning amalga oshirishiga quyidagi asosiy omillar tashkil etadi:

- arzon narxlar ta'sirida, ya'ni ko'pgina davlatlarda tibbiy muolajalar qimmat va qulay narxdagi tibbiy turizm ko'p insonlarni o'ziga jalb qiladi;

- zamonaviy tibbiy texnologiyalar ta'sirida, ya'ni tibbiyotning so'ngi yutuqlaridan foydalanib tibbiy muolajalarni amalga oshirish imkoniyatini beruvchi tibbiy uskunalarning natijasida;

- yuqori malakali tibbiy yordam ta'sirida, ya'ni tibbiy turizm xizmatlarini yuqorida darajada ko'rsatuvchi davlatlarda foydalanish orqali;

- vaqt faktori ta'sirida, ya'ni tibbiy turizmdan foydalanuvchi shaxs o'z davlatida davolanish muddatini uzoq kutishi yoki turli xildagi qiyinchiliklarni yuzaga kelishi bilan qamrab olishi mumkin.





Hozirgi kunda tibbiy turizmni rivojlantirishga to‘sqinlik qilayotgan quyidagi sabablar ekanligini takidlash mumkin:

birinchidan, COVID-19 infeksiyasi natijasida yuzaga kelgan pandemiya; ikkinchidan, Internet tarmog‘ining noqulayligi;

uchinchidan, tibbiy turizmni qo‘llab-quvvatlash uchun ba‘zi hududlarda qonun hujjatlarining shakllantirilmaganligi yoki huquqiy himoyaning yetarli emasligi.

Albatta, COVID-19 infeksiyasining butun dunyo bo‘ylab tarqalishi ham iqtisodiy ham huquqiy jihatdan ko‘pgina islohotlarva rivojlanishlarga o‘z ta‘siri ko‘rsatmoqda. Turistlar oqimi ko‘p bo‘lgan Italiya, Ispaniya, Turkiyada bu ko‘rsatkichlar yanvar-mart oylarida COVID-19 infeksiyasining kuchli ta‘siri natijasida barcha aviaqatnoqlar bekor bo‘lishi va turizmning orqaga ketishiga sabab bo‘ldi. Albatta, pandemiyaning o‘zi ishsizlik, budjetga tushumlar kamayishi, bankrotlik va boshqa ko‘plab global iqtisodiy zararlarga sabab bo‘ldi. Pandemiya qarshi kurashda ham Hukumatimiz tomonidan soliq va boshqa to‘lovlar uchun imtiyozlar, davlat budjetidan subsidiyalar ajratish amalga oshirilmoqda. O‘zbekiston Respublikasida ham dam olish va sog‘liqni tiklash maskanlari mavjud. Chorvoq, Beldirsoy oromgohlari, "Mersian", "Botanika", "Turon". "Zomin" kabi 100 dan ziyod sanatoriylar butun dunyoga mashhur. Hozirgi kunda yurtimizda 150 dan ziyod xususiy klinikalar, davolanish markazlari aholiga tibbiy xizmat ko‘rsatmoqda. Ushbu imkoniyatlardan kelib chiqib, mamlakatimizda ham tibbiyot turizimi bilan bog‘liq munosabatlarini shakllantirishga ham alohida e‘tibor qaratila boshladi.

Xususan, O‘zbekistonni 2017-2021- yillarda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish bo‘yicha Harakatlar strategiyasining “Iqtisodiyotni yanada rivojlantirish va liberallashtirish” deb nomlangan uchinchi yo‘nalishda ko‘rsatilgan ustuvor vazifalardan biri sifatida turizm industriyasini jadal rivojlantirish nazarda tutilmoqda. O‘zbekiston sharoitida tibbiy turizmni rivojlantirish uchun albatta, huquqiy tartibga solish masalasini inobatga olish talab etiladi. Bu borada esa so‘nggi 3 yillikda bir qator normativ-huquqiy hujjatlarga o‘zgartish va qo‘shimchalar kiritilib, ba‘zilari yangi tahrirda qabul qilindi. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoevning “O‘zbekiston Respublikasida turizmni jadal rivojlantirishga oid qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi farmoni

orqali O'zbekiston Respublikasida medical visa joriy yetildi. O'zbekiston Respublikasidagi sog'liqni saqlash tashkilotlari tomonidan berilgan taklifnomaga asosan ushbu visadan chet el fuqarolari foydalanishi mumkin. Birgina "Turizm to'g'risida"gi qonun 2019 yilda yangi tahrirda qabul qilingan bo'lsa, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2017 yil 6 aprelda "Turizm faoliyatini litsenziyalash tartibi to'g'risidagi nizomni tasdiqlash haqida"gi 189-son, 2017 yil 5 iyunda "Turoperator va mehmonxona xizmatlarini sertifikatlashtirish tartibi to'g'risidagi nizomni tasdiqlash haqida"gi 355-son qarorlari qabul qilindi. Mazkur qonun hujjatlariga asosan tibbiy turizmni rivojlantirishga nisbatan bir qator normalar keltirilgan. Qonun hujjatlarining qabul qilinishi xususiy tibbiy xizmatlar ko'rsatuvchi tadbirkorlik sub'ektlariga bir qator imkoniyatlar yaratib, ular ko'rsatadigan xizmatlarning kengayishiga olib keldi. Shunday bo'lsada, dunyo tajribasida tibbiy turizmni rivojlantirish uchun asosiy 3 ta mezon har doim turistlarni qiziqtirib kelgan, ya'ni bularga narx, sifat hamda tibbiy muassasalarga tezroq joylashish imkoniyati. Tibbiy xizmatlar uchun to'lanadigan narx masalasi doim tortishuvli xarakterga ega bo'lib, ko'pchilik turistlar hamyonbop narxlarni izlab o'z mamlakatlaridan dunyoning boshqa bir qit'asiga borishlari mumkin. Bu esa o'z-o'zidan chet elga investitsiya'ning chiqib ketishi, narxning yuqoriligi hamda tibbiyot xodimlarining maxsus malakasi bilan ham bog'liq ekanligidan holi etmaydi. Misol uchun Tailand odatda har yili tibbiy turizm bo'yicha birinchi o'rinda bo'lib, AQSH, Kanada, Yevropa, Vetnam va Laosdan kelgan 2 milliondan ortiq bemor ushbu ajoyib davlatga ortopedik, stomatologik va onkologik kasallilar bo'yicha tashrif buyurishadi. Buning asosiy sabablaridan biri tibbiy xizmatlar narxining arzon ekanligidir. Tibbiy xizmatlar sifati hamda tibbiy muassasalarga tezroq joylashish imkoniyati O'zbekiston sharoitida, xususiy tibbiy klinikalar va davlat tibbiyot muassasalarida nomuvofiqlik mavjud. Xususiy tibbiy klinikalarda tibbiy xizmatlarning sifatida va ularga joylashish yaxshi yo'lga qo'yilgan bo'lib, ushbu faoliyatda ixtisoslashuvning yuqoriligi, resurslarning ko'pligi hamda professional shifokorlarga nisbatan ish haqining yuqoriligi bilan bog'liq. Davlat tibbiyot muassasalarida esa ko'pincha chekka hududlarda shikoforlarning yetishmasligi, aynan ma'lum bir yo'nalishga ixtisoslashgan mutaxassislarning yo'qligi, oylik

ish haqining pastligi kabi bir qator tizimli muammolar bilan bog'liq. Qolaversa, tibbiy turizm tushunchasi va ushbu faoliyat bilan shug'ullanishda ham ushbu faoliyat bevosita turizm bilan bog'liqmi yoki faqatgina tibbiy xizmatlar ko'rsatishga ixtisoslashuv talab etiladimi kabi savollar ham tibbiy turizm rivoji uchun muhim. Ayniqsa, xususiy tibbiy muassasalar faoliyati, ularning huquq va majburiyatlari turli qonun hujjatlarida aks ettirilishi ham tibbiy turizm uchun qiyinchiliklarni keltirib chiqaradi.

Xulosa qiladigan bo'lsak, tibbiy turizmning mamlakat iqtisodiy hayotiga integratsiyasini oshirish uchun esa birinchi navbatda, tibbiy xizmatlar ko'rsatuvchi tadbirkorlik sub'ektlarini qo'llab-quvvatlash hamda yillik turistlarni ko'p jalb etganliklari hisobiga imtiyozlar berish maqsadga muvofiq. Buning uchun COVID-19 infeksiyasining tarqalishidan keladigan iqtisodiy zararlarni inobatga olib, online tibbiy maslahatlarni yo'lga qo'yish xususiy sektor uchun foydali. Imtiyozlar berilishi jamiyat uchun bir qator yengilliklar keltirib chiqaradi. Avvalo, online tibbiy maslahatlarni yo'lga qo'yish bilan aholining chet elga boorish kelish, u yerdagi tibbiy xizmatlar uchun sarflanadigan mablag'lari tejaladi. Natijada, fuqarolar davlat ichida ichki tibbiy turizm uchun sarflangan mablag'dan ortiqchasini boshqa maqsadlarda sarflashadi. Ushbu holat esa mamlakatdan tashqariga valyutaning chiqib ketishining oldini olishga ham pul aylanmasiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Bundan tashqari, xususiy tibbiy xizmat uchun qanchalik ko'p chet eldan turist kirib kelsa, tadbirkor uchun ham, davlat uchun ham shunchalik daromad olib keladi. Buning natijasida, tadbirkorlar o'z nufuzini oshirishsa, mamlakat imidjining xususiy tibbiy xizmat ko'rsatish va tadbirkorlarga nisbatan munosabati yanada yaxshilanadi. Shuningdek sanitariya-epidemiologik nazoratni saqlagan holda xususiy tibbiy xizmatdan foydalanish uchun turistlarni jalb etish ishlarini davom ettirish lozim, chunki bugungi dunyo o'zbek olimlarining hamda davlatimizning tibbiyotga nisbatan munosabati va salohiyatini tan olishdi. Bu esa pandemiyadan keyin tibbiy turizmga nisbatan ishonch saqlanib qolganligini bildiradi.

Ikkinchidan, tibbiy turizmni rivojlantirish maqsadida ushbu sohada davlat xususiy sheriklik qoidalarini qo'llash lozim. Buning uchun esa davlat aktivlari hisobidan moliyalashtiriladigan ammo samarasiz va

zara bilan ishalyotgan tibbiy sanatoriylar, oromgohlar, tabiiy landshaftlarga boy hududlarni xususiylshtirish maqsadga muvofiq. Buning natijasida, bo'sh ish o'rinlari yaratilib, xususiy mulkka nisbatan munosabat o'zgaradi. Mulk egalari undan samarali foydalanib va mulkka nisbatan ehtiyotkorona munosabatda bo'ladilar.

Uchinchidan, tibbiy turizmga ixtisoslashgan hududlarning ommabop xaritalarini ishlab chiqish hamda eng chekka hududlarda ham Internet tarmog'ining sifatli ishlashini ta'minlash talab etiladi. Internet tarmog'ida har bir xususiy tibbiy klinikalarning o'z veb sahifalariga ega bo'lishi har tomonlama sifatli va amaldagi reklama qoidalari asosida turistlarni o'ziga jalb etishga xizmat qilishi lozim.

To'rtinchidan, xususiy tibbiy xizmatlar faoliyatini tartibga soluvchi qonun hujjatining mavjud emasligi, ushbu faoliyatning bugungi kunda rivojlanib borayorganligi hamda xususiy tibbiy xizmatdan foydalanuvchilarning hajmi yildan yilga ortib borayotganligi sababli "Xususiy tibbiy faoliyat to'g'risida"gi qonunning qabul qilinishi uchun zaruratni keltirib chiqarmoqda.

Tibbiy xizmatlar kursatish va soxada tadbirkorlik faoliyatini takomillashtirish bugungi kunning dolzarb masalalaridan hisoblanib, amalga oshirilayotgan isloxtlarda xususiy mulk-ning daxlsizligi x.anda tadbirkorlik sub'ektlari uchun ortikcha sarf-xarajatlar, sansalorliklar kelib chikishining oldini olish, ularni tashkil etish tartibini soddalashtirish bilan boglik bir kancha me'yoriy-xukukiy xujjatlar-ga uzgartish va qo'shimchalar kiritildi. Bundan tashkari, xususiy mulkdorlar va tadbirkorlar-ning konuniy manfaatlarini ximoya qilish, ularning faoliyat kafolatlarini kuchaytirish masalasini hal etishda xorijiy davlatlar tajribasini urganish ham muxim ahamiyat kasb etib, ayniksa, tibbiyot yukori darajada rivojlanagan, aholining salomatligi, ona-bola ulimining kamligi, tibbiy turizm rivojlanib borayotgan davlatlar sog'liqni saqlash tizimlarini urganish orkali bir kancha ijobiy jixatlarni olish mumkin buladi.



Bugungi kunda O'zbekistonda tibbiy turizm yangi davrda bo'lgan bir paytda, uni uzoq vaqt davomida muvaffaqiyatli rivojlantirgan boshqa mamlakatlar tajribasini o'rganish juda muhimdir. Misol uchun, uzoqqa borish shart emas. Bu kutilmagan bo'lib tuyilishi mumkin, ammo bugungi kunda dunyodagi tibbiy turizm markazlaridan biri bu — Germaniya, Turkiya, Rossiya, Shvetsiya va boshqa chet davlatlar misolida kursak buladi.

Germaniyada sog'liqni saqlash tizimi va uning xukukiy jixatdan tartibga solinishiga e'tibor beradigan bo'lsak, sog'liqni saqlash tizimi turt asosiy tamoyilga asoslangan:

- Majburiy sug'urta: xar bir inson konuniy tibbiy sug'urtaga ega bo'lishi shart. Davlat tomo-nidan belgilangan mikdordan kura kup pul topa-digan xar kim uz shaxsiy sug'urtasini tanlashi mumkin.

- Sugurta mukofotlari orkali moliyalashtirish: sog'liqni saqlash xizmatlari asosan sugur-talangan xodimlar va ularning ish beruvchilari tomonidan tulangan sug'urta mukofotlari hisobidan koplanadi.

- Birdamlik tamoyili: nemis sog'liqni saqlash tizimida, konuniy tibbiy sug'urtalan-gan shaxslar kasallikka chalinganlarida tibbiy yordam xarajatlarining individual xavflarini birgalikda amalga oshiradilar.

- Uz-uzini boshqarish tamoyili: Germaniyada alohida tibbiy xizmatlarni tashkil etish va moliyalashtirish sog'liqni saqlash tizimidagi uzini uzi boshqarish organlarining mas'uliyatidir. Bular shifokorlar va tish shifokorlari, psixoterapevtlar, kasalxonalar, sug'urtachilar va sug'urtalangan shaxslardan tashkil topgan a'zolar. Federal Umumiy Kumita konuniy tibbiy sug'urta tizimidagi uzini uzi boshqarishning eng yukori shakli hisoblanadi . Tibbiy xizmatlarga nisbatan bunday yondashuvning kat'iy amalga oshirilishi Germaniyada bugungi

sogʻliqni saqlash tizimining juda katta tarixiy ahamiyati, rivojlanish tendensiyalari bilan bogʻlikdir. Bunga asosiy sabablardan biri XIX asrning oxirida Otto fon Bismarkning ijtimoiy siyosati orkali ijtimoiy sugʻurta turlari stan-dartlashtiriganligi bulib, 1883 yilda tibbiy sugʻurta kullanildi. Uning asosiy maqsadi kasal-lik xolatlarida, asosan sanoat va boshka ishlab chikarish ishlarida faoliyat yurituvchi ishchilar uchun sugʻurtani taʼminlash edi. Ushbu isloxotlar natijasida nafakat ishchilar sogʻligi, balki axo-lining sifatli va ishonchli tibbiy xizmatlardan foydalanishiga ham turki buldi. Mazkur jarayon natijasida tibbiy xizmatlar soxasida *fa-oliyat* yurituvchi dastlabki xususiy shifokorlar, shuningdek, pullik tibbiy muassasalar, sugʻurta kompaniyalari vujudga keldi. Shuningdek, sugur-talangan shaxsga bepul tibbiy davolanish va dori-darmonlar, shuningdek, kasallik imtiyozlari va dafn etish uchun yordam berildi. Usha paytda axo-ning taxminan 10 foizi tibbiy sugʻurtaga ega edi, xozirgi vaqtda Germaniyada deyarli 100 foiz-ga yakin shaxslar tibbiy sugʻurtaga ega bulib, sugʻurta kompaniyalari va tibbiy xizmatlar kur-satuvchi shifoxonalar urtasida mustaxkam aloqa urnatilgan.

Fikrimizcha, sogʻliqni saqlash tizimiga nisbatan bunday yondashuvning shakllanganligi, bir tomondan xukukiy jixatdan tartibga so-linganlik boʻlsa, ikkinchi tomondan esa iktiso-diyotning rivonlanishi ham aholi daromadlari, sugʻurtalash tizimining ishlab ketishi hamda uzi-ni-uzi boshqarish tizimining samarali ishlashi natijasi desak adashmagan bulamiz.

• Sogʻliqni sugʻurtalovchilar: konuniy tibbiy sugʻurtalovchilar tibbiy sugʻurtani taʼminlashi va tibbiy yordam olishlari shart. Bu kuplab turli muassasa va tashkilotlar, shu jumladan sugʻurta shifokorlari va tish shifokorlari assotsiatsiyala-ri, shuningdek shifokorlar, shifoxona va dorixo-na uyushmalari bilan tuzilgan shartnomalar aso-sida amalga oshiriladi. Konuniy tibbiy sugʻurta jamgarmalari milliy assotsiatsiyasi barcha konu-niy sugʻurtalovchilarning federal darajadagi birlashmasi hisoblanadi. Uning faoliyati konun bilan tartibga solinadi va u turli sugʻurtalovchilarning manfaatlarini ifodalaydi.

Germaniya kasalxonalar federatsiyasi diniy tashkilotlar, notijorat tashkilotlari va boshka xususiy xomiyligidagi kasalxonalarni boshka-radigan markaziy va mintakaviy birlashmalar-dir.

Yevropa davlatlaridan biri hisoblangan Shvetsiyada ham sog'liqni saqlash tizimi dunyodagi eng yaxshi tizimlardan biri bulib, davolash natija-larining yukoriligi buyicha oldi davlatlardan hisoblanadi. Jumladan, mamlakat buylab 1 400 dan ziyod dorixonalar, 80 yakin kasalxona mavjud bulib, tez yordam xizmatining urtacha narxi 38 AKI $\square$  dollariga teng bo'lsa, shifokor kabulining urtacha narxi esa 25 AKI $\square$  dollariga teng .

Shvetsiyada universal sog'liqni saqlash tizimi yulga qo'yilgan bulib, barcha fukarolarga davlat tomonidan tibbiy xizmat kursatish va sog'liqni saqlash samaradorligini yaxshilash maqsadida ma'lum mikdordagi moliyaviy imtiyozlar takdim etish kuzda tutilgan. Jumladan, barcha fukaro-lar, shuningdek, emigrantlar davlat tomonidan moliyalashtirilgan sog'liqni saqlash xizmatla-ridan foydalanishlari mumkin. Shu bilan birga mamlakatda tibbiyot soxasidagi qo'shimcha xizmat-lardan foydalanuvchilar uchun xususiy kasalxo-nalar faoliyat kursatadi. Universal sog'liqni saqlash tizimidan foydalanish uchun fukarolar birinchi navbatda Shvetsiyada yashash uchun guvox-nomaga ega bulishlari, xududiy tibbiy xizmat kursatish markazlaridan ruyxatdan utishlari va solik tulovchining identifikatsion rakamiga ega bulishlari kerak.

Davlat sog'liqni saqlash tizimi markazlash-magan bulib, mahalliy xokimiyat organlari uz xu-dudlarida kursatiladigan tibbiy xizmatga uzla-ri mas'ul hisoblanadilar va mahalliy sog'liqni saqlash tizimlari mahalliy xokimiyat budjeti-dan va mahalliy solik tushumlaridan shakllan-tiriladi. Xukumat tomonidan esa dori vositala-ri bilan ta'minlash hamda onalik va bolalikni muxofaza qilish masalalari moliyalashtiriladi.

Shvetsiyada onalik va bolalikni ximoya qilish yaxshi yulga qo'yilgan bulib, tugish jarayonidagi ulim nisbati 3/1000 ta bolaga va 4/100 000 onaga teng. Shoshilinch tibbiy yordam doimiy faoliyat kursatadi va barcha fukarolar, shu jumladan tibbiy sug'urtasi mavjud bulmagan shaxslar ham, turistlar ham foydalanishlari mumkin. Shuningdek, Shvetsiyada kun davomida ishlaydigan, shoshilinch bulmagan tibbiy yordam bilan boglik masalalr buyicha telefon orkali maslaxatlar berish yulga qo'yilgan .

Bundan tashkari, Shvetsiya sog'liqni saqlash tizimining uziga xos jixati shundan iboratki, unda konunchilik rivojlanish tendensiyalariga

mos ravishda ham davlat, ham xususiy sektorda birdek xukukiy munosabatlarni tartibga soladi. Buning asosiy sabablarida biri Shvetsiyada sog'likni saqlash tizimi davlat va xususiy tibbiy xizmat kursatish tarmoklariga bulinib, ular-ning ikkisi ham graflik, mahalliy va munitsipal xokimiyat organlari tomonidan tartibga so-linadi. Xususiy tibbiy xizmatlarning shakllari esa 2 xil bulib, ular:

1) Xususiy tibbiy klinikalar tomonidan tibbiy xizmatlarni graflik, mahalliy va munitsipal xokimiyat organlari bilan shartnomalar tuzgan xolda kursatishlari. Tuzilgan shartnoma-larning narxlari davlat va xususiy tibbiy kli-nikalarda bir xil.

2) Xususiy tibbiy klinikalar tomonidan tibbiy xizmatlarni Milliy sog'liqni saqlash xizmatlari bilan shartnomalar tuzmagan xol-da kursatishlari. Bunda kursatilgan xizmatlar narxlari davlat sog'liqni saqlash tizimi muassa-salaridan fark kiladi.

Shunday bo'lsa-da, bugungi Shvetsiyada sog'liq-ni saqlash tizimining rivojlanishi dastlabki davlat tibbiyot muassasalarining rivojlantiri-lishi hamda keyingi boskichlarda xususiy tibbiy muassasalarda ham buning natijasini kurish mumkin. 1980 yillardan boshlab Shvetsiyada tibbiy xizmatlarga bo'lgan extiyojning ortishi, ham-shiralarga tulanadigan oylik ish xaklarining yetarli darajada emasligi hamda davlat budjeti-dan sarflanadigan mablag'lar mikdorining ortib borishi, xususiy tibbiy xizmatlar xajmining ortishiga va ularga nisbatan imkoniyatlar berish-ga sabab buldi. Bundan tashkari, ushbu jarayonlar-ning kuchayishi natijasida davlat tibbiyot muassasalari xususiylashtirildi va tadbirkorlik sub'ektlari tomonidan sotib oldin. Shvetsiya konunchiligiga kelganda esa "Sog'liq va tibbiy xiz-mat to'g'risida'gi, "Sog'liqni saqlash va tibbiy xizmatlarda professional faoliyat to'g'risida"-gi, "Bemorning kasalliklar tarixi to'g'risida"gi konun xujjatlarasi asosida tibbiy xizmatlar kursatish faoliyati tartibga solinib, tadbirkor-lik sub'ektlarining davlat ruyxatidan utishi va uz faoliyat turlarini tanlashlari asosida amalga oshiriladi.

Shvetsiya kasalxonalarida xizmat kursatish darajasi yukori bulib, agar fukaro universal tibbiy xizmatdan foydalanish xukukiga ega bo'lsa, u mamlakat xududidagi barcha davlat kasalxonalarda tibbiy xizmatdan foydalanishlari mumkin. Kanday kasalxona bo'lishidan katiy nazar



konun buyicha kasalxonalarda bir kun turish narxi 12,5 AKSH dollaridan oshmasligi belgilangan.

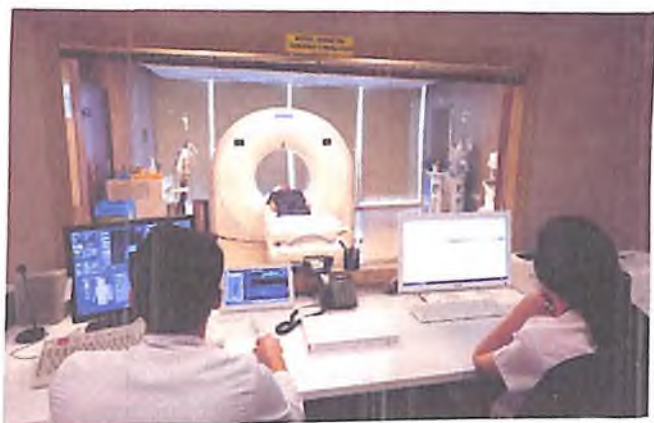


Mamlakatda xususiy kasalxonalar ham mavjud bulib, ular sug'urta kompaniyalari tomonidan moliyalashtiriladi va mustakil hisoblanadilar. Sog'liqni saqlash sug'urtasi hamda xususiy kli-nikalarda tibbiy yordam olish nisbatan kimmat hisoblansa-da, aksariyat fukarolar va emigrant-lar vaqtlarini tejash uchun xususiy klinikalar-ga murojaat qilishadi. Shifokor kurigiga yozi-lish yoki unga murojaat qilish uchun avvalo mahal-liy sog'liqni saqlash markaziga tashrif buyurish va uz tanloviga kura shifokor kurigiga yozilish mumkin. Agar murojaat qiluvchi shaxs universal tibbiy xizmat kursatish tizimi foydalanuvchisi bo'lsa, uzi tanlagan shifokorning ham shu tizimga ulanganligini tekshirib kurishi lozim, chunki mazkur tizimda bemor tomonidan amalga oshiri-lishi kerak bo'lgan tulovlar kurinib turadi.

Jumladan, mamlakatdagi barcha dorixonalar umumiy tizimga ulangan va universal tizimdan foydalanuvchi bemorning kasallik varakasi tul-dirilishi bilan u barcha dorixonalarda aks etadi. Shuningdek davlat bemorlar tomonidan tibbiy xizmatdan foydalanganlik uchun tulanishi kerak bo'lgan tulovlar mikdori 200 AKSH dollaridan oshmasligi belgilab qo'yilgan. Demak, Shvetsiya konunchiligida tibbiy xizmatlar kursatish uchun mavjud extiyoj, davlat va xususiy tibbiyot muassalalari urtasidagi sog'lom raqobat muxit ostida shakllanib, bugungi yukori natijalarga erishmokda. Kolaversa, Shvetsiyada davlat xususiy sherikligi asosida tadbirkorlik sub'ekt-lari va davlat urtasida katta

loyihalar, davlat dasturlari amalga oshirilmokda. Shu sababli ham tibbiyot soxasida davlat xususiy sherikligi munosabatlarini kullash, uning xukukiy asosla-rini amaliyotga joriy etish orkali ushbu soxani yanada rivojlantirish mumkin.

Rivojlangan mamlakatlarda iqtisodiy samaradorlikning oshishi bemorlardan yangi talab paydo bo'lishiga turtki bo'ldi: arzon narxlarda yuqori sifatli tibbiy xizmat turistik xizmatning qo'shimcha afzalliklari bilan birgalikda. Turkiya ushbu talabdan muvaffaqiyatli foydalanmoqda. bu yerda so'nggi o'n yil ichida hukumat va xususiy sarmoyadorlar ko'magi bilan G'arb tibbiyotining eng yaxshi yutuqlari va tajribasidan foydalanadigan innovatsion, yuqori texnologiyali tibbiy sanoat yaratildi, lekin ayni paytda moliyaviy jihatdan ancha arzonroq. Shu bilan birga, Turkiyada turizm infratuzilmasi yaxshi rivojlangan, bu esa chet ellik bemorlarning sayohat qilishi va mamlakatda qolishini sezilarli darajada osonlashtiradi.



2005 yilda halqaro tibbiy turizmni rivojlantirish va chet ellik bemorlarga yordam berish maqsadida Turkiya tibbiyot turizmi assotsiatsiyasi (TTTA) tashkil etilgan.

Bugungi kunda TTTA nafaqat Turkiyada, balki dunyodagi eng yirik sog'liqni saqlash birlashmasi bo'lib, 375 a'zoga ega, ular orasida kasalxonalar va klinikalar, issiqlik va reabilitatsiya markazlari, mehmonxonalar, sog'lomlashtirish markazlari, shuningdek, dunyoning 92 ta mamlakatidagi 167 nafar vakolatxonalar tarmog'i mavjud.

Rivojlangan infratuzilma va tibbiy xizmatlarning narxi va sifatining o'ziga xos nisbati tufayli har yili dunyoning turli chekkalaridan 1 millionga yaqin insonlar diagnostika va davolanish uchun Turkiyaga tashrif buyuradi. Va bu ajablanarli emas, boisi bugungi kunda Turkiya tibbiyotning barcha yo'nalishlari bo'yicha dunyodagi hamda Yevropadagi yetakchi mamlakatlar bilan bir qatorda turadi. Ko'plab shifokorlar Germaniyada, Yevropaning boshqa davlatlarida hamda AQSHda malaka oshirishgan va amaliyot o'tashgan. Shu bilan birga, Turkiyadagi tibbiy xizmatlarning narxi G'arbiy Yevropa, Amerika yoki Isroilga qaraganda ancha arzon.

Turkiya bugun tibbiy xizmat ko'rsatish sohasida yaxshi imkoniyatlarni taqdim etmoqda. Xhar kuni 165 mamlakatdan davolanish va rehabilitatsiya qilish talablari kelib tushadi, asosan bu og'ir holatlar, kattalar va bolalar orasidagi onkologiya, transplantologiya, neyroxirurgiya, ortopediya, kardiologiya kabi soxada yordam kursatib, TTTA klinikani tanlashda yordam berishdan tashqari, chet ellik bemorlarga qo'shimcha imtiyozlar, jumladan, aeroportdan manzilga bepul yetkazish, Turkiyada mehmonxonalarda yashash uchun chegirmalar, bepul tarjimon xizmatlarini taqdim etish va boshqa ko'p narsalarni kafolatlaydi.

Aniq va o'z vaqtida tashxis qo'yish, yuqori sifatli davolanish, xavfsiz yetkazish, qulay yashash, asoratlar xavfini kamaytirish va shaffof chek — bu har bir jiddiy kasallik bilan kurashayotgan va sog'ayishga hamda kelajakda o'z hayotini maksimal darajada tiklashga tayyor bo'lgan bemor uchun eng keraklisidir.

O'zbekiston Respublikasi ham chet el andozalaridan urganib sog'liqni saqlashni yangi tizimiga asos soldi. Jumladan:

2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018 yil 7 dekabrda "O'zbekiston Respublikasi sog'liqni saqlash tizimini tubdan takomillashtirish bo'yicha kompleks chora-tadbirlar to'g'risida"gi PF-5590-son Farmoniga muvofiq sog'liqni saqlash vazirligida tashkil etilgan Davlat-xususiy sheriklikni va tibbiy turizmni rivojlantirish bosh boshqarmasi faoliyat boshladi.

Boshqarma 2019 yil davomida o'z faoliyatini O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018 yil 7 dekabrda PF-5590-son Farmoniga 2-ilovasidagi "2019-2021 yillarda O'zbekiston Respublikasi

sogʻliqni saqlash tizimini rivojlantirish konsepsiyasini amalga oshirish chora-tadbirlari Dasturi” hamda Sogʻliqni saqlash vazirligining 2019 yil 9 yanvardagi “Sogʻliqni saqlash vazirligi tizimida tibbiy turizm yoʻnalishi boʻyicha olib borilayotgan faoliyatni tubdan takomillashtirish toʻgʻrisida”gi 5-sonli buyruq bilan tasdiqlangan “Oʻzbekiston Respublikasi Sogʻliqni saqlash vazirligining 2019-2020 yillarda tibbiy turizmni rivojlantirish boʻyicha “Yoʻl xaritasi”ga muvofiq amalga oshirgan. Ushbu “Dastur” va “Yoʻl xaritasi” bilan belgilangan chora-tadbirlarni bajarilishi toʻgʻrisidagi maʼlumotlar aks ettirilgan.

Jumladan, 2019 yil davomida Oʻzbekiston Respublikasi sogʻliqni saqlash tizimida tibbiy turizmni rivojlantirish boʻyicha quyidagi tadbirlar amalga oshirildi:

Oʻzbekiston Respublikasi Prezidentining 2018 yil 7 dekabrda “Oʻzbekiston Respublikasi sogʻliqni saqlash tizimini tubdan takomillashtirish boʻyicha kompleks chora-tadbirlar toʻgʻrisida”gi PF-5590-son Farmoniga binoan deyarli barcha yirik tibbiyot muassasalarida mahsus tibbiy turizmni rivojlantirish boʻlimlari tashkil etilib ularning soni 90 dan oshib ketdi. Ularning zimmasiga chet el fuqarolariga namunaviy tibbiy va servis xizmatlarni tashkil etish yoʻli bilan, muassasaning xorijiy davlatlar oʻrtasida obroʻsini oshirish va imkoniyatlarini targʻib etish yuklatilgan. Hozirgi kunda respublikada hammasi boʻlib chet el fuqarolarni qabul qilishga moslashgan oʻrinlar tashkil etilgan boʻlib, ular issiq-sovuq suv, televizor, konditsioner, alohida xojatxonaga ega 1 va 2 oʻrinli palatalarda joylashgan.

Tibbiy turizmni jadallashtirish maqsadida tibbiyot muassasalari tomonidan maxsus turpaketlar ishlab chiqilmoqda. Bu paketlarda tibbiy xizmatlardan tashqari, bemorlarga (ularning xohishi va imkoniyati inobatga olingan holda) turli xil servis va turistik xizmatlar koʻrsatilishi nazarda tutilgan. Turistik paketlarni ishlab chiqish tartibi, ularning namunalari va tushuntirish xatini qamrab olgan 2019 yil 3 apreldagi 15-7/272-sonli Koʻrsatma xat ishlab chiqildi va respublikaning barcha yirik tibbiyot muassasalarga tarqatildi. Hozirgi kunda respublika ixtisoslashtirilgan akusherlik va ginekologiya, pediatriya, kardiologiya, terapiya va tibbiy rehabilitatsiya va boshqa ilmiy-amaliy tibbiyot markazlarida turistik paketlar asosida xizmat koʻrsatish yoʻlga qoʻyilmoqda.

Hozirgi kunda tibbiyot sohasida mavjud bo'lgan imkoniyatlarimizni respublika aholisi va chet ellik fuqarolari o'rtasida keng targ'ib etish maqsadida har bir yirik tibbiyot muassasasida veb-sayt ishga tushirildi. Unda muassasaning yo'nalishi bo'yicha amalga oshiriladigan muolajalar, ularning narxi, xodimlari va boshqa ma'lumotlar joylashtirilgan.

2019 yil davomida O'zbekiston tibbiyot muassasalari Tibbiy turizmni rivojlantirish sohasida quyidagi yirik halqaro va chet ellik mehmonlar qatnashadigan tadbirlarda ishtirok etishdi:

-Xalqaro «Zdravooxraneniye TIHE-2019» Toshkent ko'rgazmasi (16-18 aprel 2019 y.);

- Rossiya Federatsiyasi Sverdlovsk viloyati Sog'liqni saqlash vazirligi bilan birgalikda «Sog'liqni saqlashda imkoniyatlar va innovatsion echimlar» mavzudagi Tibbiy forum (23 oktabr 2019 y.);

- Tibbiyot xodimlari kuniga bag'ishlangan tantana (9 noyabr 2019 y.); 25-chi «Ipak yo'lidagi turizm» TITE-2019 Toshkent halqaro turistik yarmarkasi (13-15 noyabr 2019 y.);

Sog'liqni saqlash sohasidagi O'zbek-Turk biznes forumi (3-5 dekabr 2019 y.

Respublikaning yetakchi tibbiyot mutaxassislari muntazam ravishda televideniye, radio, ro'znomalar va boshqa OAV orqali vatanimiz sog'liqni saqlash tizimidagi yutuqlar, paydo bo'lgan imkoniyatlar va o'zimizda davolanish afzalliklari to'g'risida respublika aholisiga va chet el fuqarolariga axborot berib turadi.

Respublika rahbariyati tomonidan ko'rsatilayotgan diqqat-e'tibor va amaliy yordami bilan sog'liqni saqlash tizimida yil davomida amalga oshirilgan ishlar natijasida 2018 yilda respublika tibbiyot muassasalariga murojzat etgan 24,7 ming nafar chet ellik fuqarolarga 17,8 milliard so'mga tibbiy xizmatlar ko'rsatilgan bo'lsa, 2019 yilda bu raqamlar 44,4 ming nafar kishini (o'sish +79,4%) va 27,5 milliard so'mni (o'sish +54,5%) tashkil etdi.

Biroq, ta'kidlab o'tish joizki, chet el fuqarolariga ko'rsatilgan pullik xizmatlardan tushgan umumiy mablag'lar miqdori yil say'in oshib borayotgan bo'lsa ham, odam boshiga ko'rsatilgan xizmatlarning o'rtacha narxi o'zgarmasdan 0,6–0,7 mln. so'm atrofida saqlanib qolmoqda. Bunda, bir qator respublika ixtisoslashtirilgan (kardiologiya, xirurgiya, neyroxirurgiya, onkologiya, terapiya va tibbiy rehabilitatsiya)

ilmiy-amaliy tibbiyot markazlarida 2019 yildagi ko'rsatilgan xizmatlar o'rtacha narxi 2014 yilga nisbatan 2-4 barobar oshgan bo'lsa, akusherlik va ginekologiya, endokrinologiya, ko'z mikroxirurgiyasi, travmatologiya va ortopediya, ftiziatriya va pulmonologiya markazlarda bu ko'rsatkich 2-3 barobar pasaydi. Ya'ni, bu markazlarda yuqori texnologiyali murakkab mablag'talab tibbiy xizmatlarni ko'rsatish hajmi yetarli emasligidan xabar beradi.

Bundan tashqari, bir qator (Buxoro, Jizzax, Sirdaryo, Surxondaryo, Qashqadaryo) viloyatlarda bu yillar davomida ko'rsatilayotgan pullik xizmatlar o'rtacha narxi 0,1-0,2 mln. so'mni tashkil etayotgan bo'lsa, Farg'ona, Xorazm, Toshkent viloyatlarida bu ko'rsatkichlar 0,5-0,7 mln.so'mga teng bo'lib kelmoqda. Ya'ni, viloyatlar kesimida ham ko'rsatilayotgan tibbiy xizmatlar turlari va murakkabligi o'rtasida katta tafovvt aniqlanmoqda.

Kasalliklarga chalingan bemorlarga tibbiy xizmat ko'rsatishga ixtisoslashgan shifoxona va muassasalarga «O'zbekiston madaniyati va san'ati forumi» jamg'armasi, «Hayot uchun» ko'krak saratoni bo'yicha Milliy assotsiatsiyasi, «Ayollar kenrahi» kabi jamoat tashkilotlari tomonidan ancha salmoqli yordam ko'rsatilmoqda. Ushbu tashkilotlarning xayriya yordamlari tufayli mutaxassis va umumiy amaliyot shifokorlari uchun turli forum-marofonlar, «Mahorat darslari» uyushtirilmoqda. Bir so'z bilan aytganda, mamlakatimiz aholisi orasida sog'lom turmush tarzi keng targ'ib qilinmoqda.

O'zbekistonda aksariyat barcha kasalliklarga chalingan bemorlarga yuqori malakali tibbiy xizmat ko'rsatishga ixtisoslashgan shifoxona va muassasalar ham yuksak bilim va kasbiy malakaga ega bo'lgan mutaxassis shifokorlar ham, zamonaviy tibbiy uskunalar ham, turli xil dori-darmonlar ham yetarlicha bor. Dardingizga shifo istab xorijga safar qilishingiz uchun hech qanday hojat yo'q deb uylaymiz, sababi xukumatimiz raxbariyati tomonidan tibbiy turizm rivojlantirish yuzasidan barcha tadbirlar amalga oshirilmokda.

Ko'pchilik tibbiy xizmatlar uchun sarflayotgan mablag'lar miqdorini aniq bilmasa kerak. Chunki har birimiz kasal bo'lmaslikka yoki o'zimiz shifo topib ketish intilamiz. Ammo ikkala holatda ham, kasallikning asoratlarini bartaraf etish va sog'likni asrashga sarflanadigan moliyaviy xarajatlarni qoplashga har kimning ham imkoniyati yetmaydi.

Masalan, hozirgi kunda dunyoning ko'plab mamlakatlarida maxsus tibbiy sug'urtalash jamg'armalari faoliyat olib bormoqda.

Bunday jamg'armalarning asosiy maqsadi – bemorlarga sifatli tibbiy va profilaktik yordam ko'rsatilishini ta'minlash uchun majburiy tibbiy sug'urtalash tizimini moliyalashtirishdir.

Ko'p davlatlarda fuqarolar mehnatga layoqatli bo'lgan davrida davlat tomonidan belgilangan miqdordagi pulni Maxsus jamg'armaga to'lab davolanish uchun kerakli mablag'ni yig'ib boradi. Zaruriyat tug'ilganda, fuqaroga sug'urtalovchi tomonidan to'plangan mablag'lar hisobiga kafolatlangan tibbiy yordam olish imkoniyati beriladi.

Mamlakatimizda sog'liqni saqlashni moliyalashtirishning butun bir tizimi mavjud. Lekin tibbiy xizmatdan foydalanishning teng imkoniyatlari yaratilmaganligi, aholini moliyaviy muhofaza qilish yo'lga qo'yilmaganligi va mablag'larni taqsimlash jarayonining past samaradorligi tufayli bir qator muammolar o'z yechimini topmay kelmoqda. Muammolarni samarali hal etish maqsadida "Majburiy tibbiy sug'urtalash mexanizmlarini yaratish va ularni hayotga tatbiq etish to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi Prezidenti qarori loyihasi ishlab chiqildi.

Mazkur loyiha muvofiq majburiy tibbiy sug'urta tizimini bosqichma-bosqich tatbiq etish bo'yicha 4 bosqichli kompleks chora-tadbirlar nazarda tutilgan.

I. Tayyorlov bosqichi: 2019-2020-yillar davomida majburiy tibbiy sug'urtalash tizimini ishlab chiqish:

Birinchi bosqichda ushbu qaror loyihasi bilan Majburiy tibbiy sug'urta jamg'armasi (keyingi o'rinlarda – Jamg'arma deb yuritiladi) ta'sis etilmoqda.

Jamg'arma davlat moliyaviy tashkiloti bo'lib, uning faoliyati majburiy tibbiy sug'urta tizimida qonunchilik normalarini tatbiq qilish, ushbu sug'urta bo'yicha sug'urta to'lovlarini akkumulyasiya qilish va sug'urta badallarini to'lashga qaratilgan bo'ladi. Avvaliga Jamg'arma butun

respublika bo'yicha majburiy tibbiy sug'urtani bosqichma-bosqich joriy etishga mas'ul etib tayinlanadi.

Shuningdek, majburiy tibbiy sug'urta tizimini yo'lga qo'yish uchun zarur bo'lgan minimal normativ-huquqiy baza to'g'risida ham esdan chiqarmaslik lozim. Bizning fikrimizcha, ularning ichida eng ahamiyatga moligi – "2019-2025 yillarga sog'liqni saqlashni moliyalashtirish Strategiyasi"ni ishlab chiqish va qabul qilishdir.

Strategiya, bu – kompleks chora-tadbirlar majmui bo'lib, sog'liqni saqlash tizimi salohiyatini va strategik rejalashtirish uchun budjetni shakllantirish jarayonlarini mustahkamlashga qaratilgan.

Bunda Strategiyaning asosiy maqsadi – butun aholiga sifatli tibbiy yordam olish imkoniyatini yaratish bo'lib, buning uchun tibbiy sug'urtalash sohasida moliyalashtirish tizimini optimallashtirish va sug'urtalangan shaxslar tomonidan ma'lum sug'urta dasturlari orqali sifatli tibbiy xizmatlar olinishini ta'minlovchi munosabatlarni tizimli tartibga solishni tashkil qilish lozim.

Keyingi unikal hujjat esa Davlat tomonidan kafolatlangan xizmatlar paketining turlari, hajmi va narxini aniqlash metodologiyasi hisoblanadi. Davlat tomonidan kafolatlangan xizmatlar paketiga bir qator xizmatlar kiritilgan bo'lib, ular o'z ichiga tez tibbiy yordam, sog'lom turmush tarzini ta'minlash choralari, kasalliklarni aniqlash va diagnostika qilish, ularning profilaktikasi, reabilitatsiya, davolash, palliativ parvarish va stomatologik yordam hamda xizmatlarni ko'rsatish uchun zarur bo'lgan dori vositalari va tibbiy uskunalarni oladi.

II. Boshlang'ich bosqich: majburiy tibbiy sug'urtani tatbiq etish (2020-2021 yy.)

Ikkinchi bosqichda davlat statsionar davolash tashkilotlarida klinik-xarajat guruhlari bo'yicha "har bir davolangan holat" uchun haq to'lash va zamonaviy to'lov vositalariga o'tish hamda respublika bo'yicha barcha birlamchi tibbiy-sanitarlik yordam ko'rsatish, muassasalarida yagona jon boshiga moliyalashtirish normativlarini tatbiq qilish nazarda tutilgan. Shu bilan birga, ma'lumot almashinuvi samaradorligini ta'minlash maqsadida Sog'liqni saqlash vazirligi tomonidan ko'rsatilgan tibbiy yordamni ro'yxatga olishning yagona axborot tizimini shakllantirish taklif etilmoqda. Mutlaqo yangi axborot tizimi yuzaga



kelayotgan muammolarga tez va o'rinli munosabat bildirish hamda axborot ko'magini ta'minlash imkoniyatini beradi.

Ikkinchi bosqichning yakuniy natijasi sifatida 2021 yil 1 yanvaridan Sirdaryo viloyatida majburiy tibbiy sug'urtalash tartibi Majburiy tibbiy sug'urta fondi mablag'lari hisobidan tajriba tariqasida joriy etilib, unda quyidagilar nazarda tutiladi:

Aholi punktini sug'urtalash;

Xarajatlarni qoplovchi kafolatlangan tibbiy-sanitarlik yordami hajmi;

Fuqarolarga majburiy tibbiy sug'urtaning individual identifikatsiya raqamlari berish.

Bolalar, tug'ilganidan 18 yoshga to'lguniga qadar;

1941-1945 yillardagi urush nogironlari va qatnashchilari hamda ularga tenglashtirilgan shaxslar;

1941-1945 yillardagi urush orti mehnat fronti qatnashchilari;

Bola uch yoshga to'lgunga qadar uning parvarishi bilan band bo'lgan ota-onaning biri yoki uning vasiysi yoxud homiysi;

Boshqa odamning parvarishiga muhtoj bo'lgan shaxslarga, shu jumladan, nogiron bolalar, I va II guruh nogironlari;

Homilador ayollar;

Chernobil AESdagi avariya qurbonlari va uni bartaraf etishda qatnashgan shaxslar.

III. 3-bosqich: majburiy tibbiy sug'urta tizimini tatbiq etish.

Uchinchi bosqichda majburiy tibbiy sug'urtalash dasturlarini amalga oshirishda qatnashuvchi tibbiyot muassasalarini akkreditatsiyadan o'tkazish hamda shifokorlik faoliyatini litsenziyalash tartibi joriy etiladi. Ushbu tartib doirasida Sog'liqni saqlash vazirligidan akkreditatsiya (litsenziya) olgan barcha muassasa va shifokorlar mulkchilik shaklidan qat'iy nazar majburiy tibbiy sug'urta doirasida tibbiy xizmatlar ko'rsatish shartnomalari asosida tibbiy xizmatlar ko'rsatish huquqiga ega bo'ladilar.

## TOIFALARBO'YICHA

Shu o'rinda fuqarolarning quyidagi ayrim toifalarini sug'urta bilan qoplashni ta'minlash haqida ham aytib o'tish joiz:

Ushbu toifalariga fuqarolar sug'urtalangan shaxslarning alohida toifalarini bo'lib, ular uchun belgilangan tibbiy xizmatlar majburiy tibbiy sug'urtalash doirasida amalga oshiriladi.

IV. Uzoq muddatli kengaytirilgan bosqich: majburiy tibbiy sug'urtalashni keng tatbiq qilish (2023-2025 yy.)

Majburiy tibbiy sug'urtalash tizimini tatbiq qilishning oxirgi bosqichida respublikaning barcha hududlarida aholining barcha toifalari tizimga qo'shilishi kutilmoqda. Bundan quyidagi natijalar erishish maqsad qilinmoqda:

- davlat tomonidan kafolatlangan yagona tibbiy xizmatlar hajmining bemorlar haq to'lashi nazarda tutilgan xizmatlardan aniq ajratilishi, fuqarolarning tibbiy xizmatlarga ehtiyojini o'z vaqtida va sifatli qondirishga yo'naltirilgan sog'liqni saqlash tizimini shakllantirish;
  - salomatlikni mustahkamlash va o'rtacha umr ko'rish davomiyligini oshirish, tibbiy xizmatlar uchun norasmiy to'lovlar darajasini kamaytirish;
  - sog'liqni saqlash ishida davlat va fuqarolarning solidar javobgarligini ta'minlash, tibbiy xizmatlar hajmi, ta'minoti sifatini oshirish va ularni moliyalashtirishga imkon beruvchi moliyaviy barqaror tizimni shakllantirish;
  - tibbiy xizmatlar yetkazib beruvchilarining samarali faoliyatidan kelib chiqib barqaror moliyalashtirish;
  - tibbiyot xizmatlarini yetkazib beruvchilar orasida sog'lom raqobatni rivojlantirish uchun sharoit yaratish;
  - yangi korporativ boshqaruv usullari joriy etilishini rag'batlantirish va sog'liqni saqlash tizimiga qo'shimcha resurslarni jalb qilish.
- SUG'URTA** — tabiiy ofatlar (zilzila, suv toshqini, yog'in va b.), har xil baxtsiz hodisalar ro'y berishi natijasida ko'rilgan zararni qoplash va boshqa pul qoplamalari to'lash uchun maqsadli pul jamg'armalarini tashkil etish va undan foydalanish bilan bog'liq iqtisodiy munosabatlar

tizimi. Sug'urta ko'p asrlik tarixga ega. S muassasalari dastlab o'rta asrlarda, dengiz orqali olib boriladigan savdodagi xavfxatarlar bilan bog'liq holda paydo bo'ldi. Keyinchalik boshqa sohalarga g'am yoyildi. Ijtimoiy iqtisodiy taraqqiyotning turli bosqichlarida Sug'urta fuqarolarning manfaatlarini ishonchli himoya etuvchi vosita bo'lgan.

Sug'urta jamg'armasi milliy iqtisodiyot zaxira jamg'armasining muhim va o'ziga xos bo'g'ini hisoblanadi, milliy iqtisodiyotni turli tasodiflardan moliyaviy himoya qiladi. Rivojlangan mamlakatlarda Sug'urta ishi nihryatda taraqqiy etgan bo'lib, bu mamlakatlar yalpi ichki mahsulotida Sug'urta badal (mukofot)lari hajmi o'rtacha 8—12% ni tashkil etadi.

Sug'urta qilinadigan obyektga qarab mulkiy Sug'urta (mas, yuridik va jismoniy shaxslarning mulkiy manfaatlarini, binolar, ekinlar, uy hayvonlari, molmulk, transport vositalarini sug'urtalash), shaxsiy Sug'urta (inson, sog'lig'i, hayoti, mehnat qobiliyatini sug'urtalash), uchinchi shaxslar oldidagi javobgarlik bo'linadi. Sug'urta tartibi va shartlari, turlari, obyektlari mamlakatdagi qonunchilik bilan belgilanadi. Mustaqillikka erishguniga qadar 1918–91y.larda O'zbekiston Respublikasida Sug'urta faoliyatini sobiq Ittifoq miqyosida yagona bo'lgan davlat sug'urta idorasi («Gosstrax») va uning ittifokdosh respublikalardagi boshqarmalari amalga oshirgan. 1991 y. dan O'zRda o'tkazilgan chuqur iqtisodiy islohotlar jarayonida bozor iqtisodiyotiga o'tishning dastlabki bosqichlarida davlat S organlari qayta tashkil etildi, ularga raqobatda bo'la oladigan turli mulkchilik shaklida Sug'urta kompaniyalari va agentliklari vujudga keldi. Sug'urta xizmati bozori. Sug'urta faoliyatining asosiy yo'nalishlari, huquqiy qonunchilik asoslari yaratildi. 1993 y. da 6 mayda O'zbekiston Respublikasining «Sug'urta to'g'risida» qonuni qabul qilindi. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 1997 y. 25 fev. dagi farmoniga ko'ra Moliya vazirligi huzurida faoliyat ko'rsatib kelayotgan Davlat sug'urta bosh boshqarmasi «O'zagrosug'urta» sug'urta kompaniyasi shaklida qayta tashkil etildi. «Kafolat» sug'urta kompaniyasi, «Madad» sug'urta agentligi. «O'zbekinvest» eksportimport milliy sug'urta kompaniyasi va b. o'z faoliyatini boshladi.

Sug'urtalash majburiy va ixtiyoriy shakllarda amalga oshiriladi. Majburiy Sug'urtaning o'zi majburiy va majburiy davlat Sug'urta sig'a

bo'linadi. Ularning har ikkalasi ham qonunchilik hujjatlariga muvofiq joriy etiladi. O'zbekistonda umumiy foydalanishdagi avtomobil transporta, suv, havo, t. y. transportlari yo'lovchilari, transport vositalari egalarining fuqorolik javobgarligi va b. ga majburiy sug'urta turlari belgilangan. O'zbekiston Respublikasi Mudofaa, Ichki ishlar, Favqulodda vaziyatlar vazirliklarining harbiy xizmatchilari, Milliy xavfsizlik xizmati, Davlat chegaralarini qo'riqlash, Davlat bojxona, Davlat soliq qo'mitalari xodimlari majburiy davlat Sug'urta siga olingan va bunday Sug'urta turlari uchun sug'urta badali (mukofoti) davlat budjeti hisobidan to'lanadi. Ixtiyoriy Sug'urta turlari Sug'urta munosabatlarida qatnashuvchi tomonlarning o'zaro roziligi va yozma shartnoma asosida amalga oshiriladi, Sug'urta javobgarligi hajmi (S. narxi), S. badali (mukofoti) mikdori, Sug'urta hodisasi yuz berganda to'lanadigan Sug'urta puli (S. qoplamasi, to'voni) summasi — shartnoma shartlari sug'urta qiluvchi bilan sug'urta qilinuvchi tomonlar o'rtasida kelishiladi. O'zbekiston Respublikasida jami Sug'urta kompaniyalarining Sug'urta javobgarligi 3,25 trln. so'mni, yig'ilgan badallar (mukofotlar) tushumlari summasi 21,7 mlrd. so'mni, to'langan Sug'urta puli (krplamalari) summasi 2,4 mlrd. so'mni tashkil etadi; S. to'lovlarining umumiy tuzilmasida molmulk Sug'urtasi 70%, shaxsiy Sug'urta 6,2%, javobgarlik Sug'urtasi 5% dan iborat bo'ldi (2002). 2004 y. da O'zbekistonda 20 dan ortiq, shu jumladan 10 ta yirik davlataksiyadorlik, nodavlat Sug'urta kompaniyalari faoliyat kursatadi.

O'zbekiston Respublikasida Sug'urta sohasida tartibga soluvchi qonunchilik hujjatlari, normalari halqaro standartlarga muvofiklashtirilgan.

Respublikada Sug'urtaga oid huquqiy munosabatlar O'zbekiston Respublikasining yangi «Sug'urta faoliyati to'g'risida» qonuni (2002 y. 5 apr.) bilan tartibga solinadi

Ushbu Qonun sug'urtani rivojlantirishning, sug'urta bozorini shakllantirishning huquqiy asoslarini, respublikani ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishda sug'urtaning mavqei va o'rnini belgilab beradi, fuqarolar va yuridik shaxslarning sug'urta xizmatlariga bo'lgan talablari to'liqroq qondirilishini kafolatlaydi, sug'urta munosabatlari barcha ishtirokchilari-ning manfaatlari himoya qilinishi va majburiyatlariga rioya etilishini ta'minlaydi.

«Sugʻurta toʻgʻrisida»gi Qonun sugʻurta tashkilotlari bilan fuqarolar, yuridik shaxslar, chet el fuqarolari va yuridik shaxslari, fuqaroligi boʻlmagan shaxslar oʻrtasidagi, sugʻurta tashkilotlari oʻrtasidagi oʻzaro sugʻurtaga doir munosabatlarni tartibga soladi, shuningdek sugʻurta faoliyati davlat tomonidan tartibga solinishining asosiy qoidalarini belgilaydi.

Tomonlarning sugʻurtaga doir huquqiy munosabatlardan kelib chiqadigan talablari ushbu Qonunda, Oʻzbekiston Respublikasining boshqa qonun hujjatlarida belgilangan tartibda qarab chiqiladi.

Fuqarolarning hayoti, sogʻligʻi, mehnat qobiliyati, fuqarolar va yuridik shaxslarning mol-mulki, moddiy boyliklari, javobgarlik majburiyatlari, mulkiy hamda mulkka oid boʻlmagan huquqlari yoki manfaatlari sugʻurta obyektlari hisoblanadi. Sugʻurta ixtiyoriy va majburiy shakllarda amalga oshirilishi mumkin.

Majburiy sugʻurta hamda davlat majburiy sugʻurtasi qonun hujjatlarida belgilangan tartibda amalga oshiriladi.

Davlat majburiy sugʻurtasi davlat budjeti mablagʻlari hisobiga amalga oshiriladi.

Tomonlarning xohish-irodasiga koʻra amalga oshiriladigan sugʻurta ixtiyoriy sugʻurta hisoblanadi. Ixtiyoriy sugʻurtaning shartlari tomonlarning kelishuviga muvofiq belgilanadi.

Sugʻurtalanuvchi va sugʻurtalovchining huquqlari hamda burchlari, shuningdek, har bir sugʻurta turining aniq shartlari tegishli sugʻurta shartnomalari bilan belgilab qoʻyiladi.

Sugʻurta shartnomasi yozma ravishdagi bitim boʻlib, unga koʻra sugʻurta tashkiloti koʻzda tutilgan voqea (sugʻurta hodisasi) yuz berganda sugʻurtalanuvchiga yoki sugʻurta pulini olishga haqli boʻlgan boshqa kishiga yetkazilgan zararni qoplash yoxud sugʻurta puli toʻlash majburiyatini, sugʻurtalanuvchi esa belgilangan muddatda sugʻurta toʻlovlarini (sugʻurta mukofotini) toʻlash majburiyatini oladi.

Sugʻurta shartnomasida sugʻurtalanuvchi va uning huquqiy vorisi, sugʻurtalovchi, sugʻurta puli hamda sugʻurta badalining miqdorlari, shartnomaning amal qilish muddati koʻrsatiladi, sugʻurta hodisasining tavsifi beriladi va boshqa shartlar qayd etiladi.

Sugʻurta shartnomasi tuzish uchun sugʻurtalanuvchi sugʻurtalovchiga belgilangan shaklda yozma ariza taqdim etadi yoki

sug'urta shartnomasi tuzish niyatida ekanligi haqida mumkin bo'lgan boshqa usulda ma'lum qiladi.

Sug'urtalovchining sug'urta shartnomasi bo'yicha sug'urta tovon pulini yoki sug'urta summasini to'lash majburiyati, agar shartnomada boshqa qoida nazarda tutilgan bo'lmasa, sug'urta mukofoti yoki uning birinchi badali to'langan paytdan boshlab kuchga kiradi.

Sug'urta shartnomasi tuzilganligi fakti sug'urta qildiruvchiga sug'urta polisi (kvitansiyasi, sertifikat, shahodatnomasi) berish orqali tasdiqlanadi.

1. Sug'urta shartnomasi amal qilayotgan davrda sug'urtalanuvchi:

a) sug'urta to'lovlarini belgilangan tartibda to'lab borishi;

b) sug'urta obyektining but bo'lishi uchun qo'ldan kelgan choralarni ko'rishi;

v) sug'urtalangan mol-mulkda yuz bergan jiddiy o'zgarishlar, xususan uning shikastlanish yoki yo'q bo'lish xavfini oshiruvchi, tabiiy ofat xavfidan tashqari, har qanday o'zgarish haqida sug'urtalovchiga xabar berishi;) sug'urtalovchini sug'urta hodisasi yuz berganligi to'g'risida shartlashilgan muddatda va shartnomada ko'rsatilgan usulda xabardor qilishi shart. Agar naf oluvchi o'zining foydasiga tuzilgan shartnoma bo'yicha sug'urta tovon pulini olish huquqidan foydalanmoqchi bo'lsa, yuqoridagi majburiyat uning zimmasida ham bo'ladi.

2. Sug'urta shartnomasi amal qilayotgan davrda sug'urtalanuvchi:

a) agar sug'urtaning muayyan turi shartlarida nazarda tutilgan bo'lsa, shartnomaning amal qilish muddatiga, sug'urta puli miqdoriga o'zgartirish kiritilganligini ma'lum qilib qo'yishga;

b) agar shartnoma shartlarida nazarda tutilgan bo'lsa, tovon pulini olib sug'urta shartnomasini muddatidan avval bekor qilishga (tovon pulining miqdori sug'urtaning ushbu turi shartlari bilan belgilanadi);

v) o'zi vafot etgan taqdirda sug'urta pulini oladigan istalgan kishini tayinlab qo'yishga haqlidir. Ushbu shaxs olgan sug'urta puli meros qolgan mulk tarkibiga kirmaydi.

3. Qonun yoki sug'urta shartnomasida nazarda tutilgan sug'urta hodisasi yuz berganda sug'urtalovchi shartnomada qayd etilgan shaxsga sug'urta shartnomasida belgilangan muddatda sug'urta pulini (sug'urta tovonini) to'lashi shart.

4. Sug'urtalovchi qoplashi lozim bo'lgan zararni kamaytirish maqsadida qilingan xarajatlar, agar bunday xarajatlar zarur bo'lgan bo'lsa yoki sug'urtalovchining ko'rsatmalarini bajarish uchun qilingan bo'lsa, tegishli choralar muvaffaqiyatsiz bo'lib chiqsa ham, sug'urtalovchi tomonidan qoplanishi lozim. Bunday xarajatlar boshqa zararlarni qoplash xarajatlari bilan birgalikda sug'urta pulidan oshib ketishi mumkinligidan qat'i nazar, sug'urta summasining sug'urta qiymatiga nisbatiga mutanosib ravishda qoplanadi.

5. Agar sug'urta shartnomasiga ko'ra tomonlar qo'llayotgan huquqlar uchinchi tomon manfaatlariga daxl etsa, tomonlarning barcha xatti-harakatlari manfaatdor uchinchi tomon bilan kelishilishi kerak.

1. Basharti sug'urta hodisasi:

a) sug'urtalanuvchining yoki nomiga sug'urta shartnomasi tuzilgan shaxsning sug'urta hodisasini keltirib chiqarish uchun ataylab qilgan xatti-harakatlari natijasida (o'zining fuqarolik burchini bajarish yoki sug'urtalanuvchi yoxud uchinchi shaxslarning hayoti, sog'lig'i, sha'ni va obro'sini himoya qilish bilan bog'liq xatti-harakatlar bundan mustasno);

b) sug'urta tashkilotiga sug'urta obyeksi haqida atayin soxta ma'lumotlar xabar qilinishi oqibatida;

v) sug'urta shartnomasida va qonunlarda nazarda tutilgan boshqa hollar tufayli yuz bergan bo'lsa, sug'urta tashkiloti sug'urtalanuvchiga sug'urta pulini (sug'urta tovonini) to'liq yoki qisman to'lashni rad etishga haqlidir.

1. Sug'urta qildiruvchi sug'urta shartnomasida ko'rsatilgan naf oluvchini sug'urtalovchiga yozma ravishda ma'lum qilgan holda boshqa shaxs bilan almashtirishga haqlidir. Shaxsiy sug'urta shartnomasiga binoan, sug'urtalangan shaxs roziligi bilan tayinlangan naf oluvchi sug'urtalangan shaxs roziligi bilan o'zgartirilishi mumkin

Naf oluvchi sug'urta shartnomasidagi biron-bir majburiyatni bajarganidan yoxud sug'urtalovchiga sug'urta tovon pulini yoki sug'urta summasini to'lash to'g'risidagi talabni taqdim etganidan keyin, u boshqa shaxs bilan almashtirilishi mumkin emas.

2. Keltirilgan zarar uchun javbgarlik xavfini sug'urta qilish shartnomasi bo'yicha sug'urta qildiruvchidan boshqa shaxsning javobgarligi sug'urtalangan holda, shartnomada boshqa qoida nazarda tutilmaganligi sababli sug'urta qildiruvchi sug'urta hodisasi yuz

bergunga qadar istalgan paytda bu shaxsni boshqasiga almashtirib, sug'urtalovchiga buni yozma ravishda ma'lum qilishga haqlidir.

3. Mol-mulkni sug'urta qilish shartnomasi tuzgan sug'urta qildiruvchi vafot etgan taqdirda, sug'urta qildirgan shaxsning huquq va majburiyatlari ushbu mol-mulkni meros tartibida qabul qilib olgan shaxsга o'tadi. Mulk huquqi o'tgan boshqa hollarda sug'urta qildiruvchining huquq va majburiyatlari, agar shartnomada yoki qonun hujjatlarida boshqa qoida belgilangan bo'lmasa, sug'urtalovchining roziligi bilan yangi mulkdorga o'tadi.

4. Shaxsiy sug'urta shartnomasini sug'urtalangan shaxs foydasiga tuzgan sug'urta qildiruvchi vafot etgan taqdirda, ushbu shartnomada belgilab qo'yiladigan huquq va majburiyatlar sug'urtalangan shaxsning roziligi bilan unga o'tadi.

Agar sug'urta shartnomasi amal qilib turgan davrda sug'urta qildiruvchi sud tomonidan muomalaga layoqatsiz yoxud muomala layoqati cheklangan deb topilsa, bunday sug'urta qildiruvchining huquq va majburiyatlarini uning vasiysi yoki homiysi oladi.

5. Sug'urta qildiruvchining uchinchi shaxslar oldidagi javobgarligi sug'urta qilingan hollarda sug'urta shartnomasi sug'urta qildiruvchining muomala layoqati tugagan yoki cheklangan paytdan boshlab tugaydi.

6. Yuridik shaxs bo'lgan sug'urta qildiruvchi sug'urta shartnomasi davrida qayta tashkil etilgan taqdirda uning ushbu shartnoma bo'yicha huquq va majburiyatlari sug'urtalovchining roziligi bilan tegishli huquqiy vorisga qonun hujjatlarida belgilangan tartibda o'tadi.

1. Sug'urta shartnomasi:

a) amal qilish muddati tugaganda;

b) sug'urtalovchi shartnoma bo'yicha sug'urtalanuvchi oldidagi majburiyatlarini bajarib bo'lganda;

v) sug'urtalanuvchi sug'urta badallarini shartnomada belgilangan muddatlarda to'lamaganda;

g) yuridik shaxs hisoblangan sug'urtalanuvchi tugatilganda yoki jismoniy shaxs hisoblangan sug'urtalanuvchi vafot etganda, ushbu Qonunning 11-moddasida nazarda tutilgan hollar bundan mustasno;

d) sug'urtalovchi O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlarida belgilangan tartibda tugatilganda;



ye) sud sug'urta shartnomasini haqiqiy emas deb topish haqida qaror qabul qilganda;

j) O'zbekiston Respublikasi qonunlarida nazarda tutilgan boshqa hollarda to'xtatiladi.

2. Basharti, sug'urta shartnomasining shartlarida nazarda tutilgan bo'lsa, sug'urtalanuvchi yoki sug'urtalovchining talabi bilan, shuningdek tomonlarning kelishuviga binoan sug'urta shartnomasi muddatidan ilgari to'xtatilishi mumkin, shartnomaning to'xtatilishi uchinchi tomon manfaatlariga daxl etadigan hollar bundan mustasnodir.

3. Basharti, shartnomada o'zga qoidalar nazarda tutilmagan bo'lsa, sug'urta shartnomasini muddatidan ilgari to'xtatish niyatini tomonlar bir-biriga sug'urta shartnomasini to'xtatish mo'ljallanayotgan paytdan kamida o'ttiz kun oldin xabar qilishi shart.

Sug'urta qildiruvchi (naf oluvchi) sug'urta shartnomasidan muddatidan ilgari voz kechgan taqdirda sug'urtalovchiga to'langan sug'urta mukofoti, agar shartnomada boshqa qoida nazarda tutilgan bo'lmasa, qaytarib berilmaydi. Basharti, sug'urtalanuvchining bunday talabiga sug'urtalovchining sug'urta qoidalarini buzishi sabab bo'lgan bo'lsa, sug'urtalovchi sug'urtalanuvchiga u to'lagan sug'urta badallarini to'liq qaytaradi.

Sug'urta shartnomasi sug'urtalovchining talabi bilan muddatidan ilgari to'xtatilgan taqdirda, sug'urtalovchi sug'urtalanuvchiga u to'lagan sug'urta badallarini to'liq qaytaradi, agar sug'urta shartnomasida boshqacha qoida nazarda tutilgan bo'lmasa. Basharti sug'urtalovchining bunday talabiga sug'urtalanuvchining sug'urta qoidalarini bajarmaganligi sabab bo'lsa, sug'urtalovchi to'langan sug'urta badallarining shartnoma tugamagan muddatiga tegishli qismini ketgan sarf-xarajatlarni chegirib tashlagan holda sug'urtalanuvchiga qaytarib beradi.

1. Basharti sug'urta shartnomasi:

a) fuqarolik salohiyatiga ega bo'lmagan yoki salohiyati cheklangan shaxslar bilan, shuningdek yuridik shaxs huquqlariga ega bo'lmagan tashkilotlar bilan tuzilgan bo'lsa;

b) salohiyatli, lekin shartnoma tuzish paytida o'z xatti-harakatining mohiyatini tushuna olmaydigan holatdagi shaxs bilan tuzilgan bo'lsa;

v) jinoiy yo'l bilan qo'lga kiritilgan, ro'yxatga olingan, xatlangan yoki sud hukmi bilan musodara qilinishi zarur bo'lgan mulkka nisbatan tuzilgan bo'lsa;

g) sug'urtalanuvchi shartnoma tuzish chog'ida atayin noqonuniy yo'l bilan foyda ko'rishni ko'zlagan hollarda, shuningdek sug'urta hodisasi yuz berganidan keyin foyda ko'rish maqsadida tuzilgan bo'lsa;

d) shartnomaning yozma shakliga amal qilinmasdan tuzilgan bo'lsa, haqiqiy emas deb topiladi.

2. Yuqorida aytib o'tilgan hollarda sug'urta shartnomasi sud tartibida haqiqiy emas deb topiladi.

Sug'urtalovchilarda qiymati to'langan ustav kapitalining va sug'urta zaxiralarining mavjud bo'lishi, shuningdek qayta sug'urta qilish tizimi sug'urtalovchilar moliyaviy barqarorligining negizi hisoblanadi.

1. Sug'urtalovchilar zimmlariga olgan sug'urta majburiyatlarini bajarishni ta'minlash maqsadida, O'zbekiston Respublikasi qonunlari bilan belgilangan tartibda va shartlarda olingan sug'urta badallaridan bo'lg'usi to'lovlar uchun shaxsiy sug'urta, mulkiy sug'urta hamda javobgarlik sug'urtasi bo'yicha sug'urta zaxiralarini vujudga keltiradilar.

Sug'urtalovchilar vujudga keltirgan sug'urta zaxiralari musodara qilinishi mumkin emas.

2. Sug'urtalovchilar soliqlar to'langanidan keyin qoladigan va o'z ixtiyorlariga kelib tushadigan daromadlardan o'z faoliyatlarini ta'minlash uchun zarur bo'lgan fondlar hosil qilishlari mumkin.

3. Sug'urta tashkiloti o'z balansini har yili O'zbekiston Respublikasi qonunlarida belgilangan tartibda e'lon qilib turishi shart

1. Sug'urta tashkilotlari fuqarolar hayoti va salomatligini muhofaza qilishni ta'minlaydigan shart-sharoit yaratishga yoki sug'urta hodisalarining oldini olishga qaratilgan ogohlantirish yo'sinidagi tadbirlarni o'z mablag'lari hisobidan moliyalashlari mumkin.

2. Ogohlantirish yo'sinidagi tadbirlarni amalga oshirish maqsadida ajratiladigan majburiy sug'urta badallarining miqdori O'zbekiston Respublikasi qonunlari bilan belgilab qo'yiladi.

Ixtiyoriy sug'urta badallarining ana shu tadbirlarga mo'ljallangan qismini sug'urta tashkilotlarining o'zi belgilaydi. Ana shu maqsadlar uchun ajratiladigan mablag'lar sug'urta tashkilotlarining xarajatlariga kiritiladi.

1. Sug'urtalovchilar o'z to'lov qobiliyatlarini ta'minlash va sug'urta qildiruvchilarning manfaatlarini himoya qilish uchun Davlat sug'urta nazorati tomonidan belgilanadigan iqtisodiy normativlarga rioya etishlari shart.

2. O'z mablag'lari va sug'urta zaxiralari hisobidan to'lash imkoniyatlaridan ortiqcha hajmlarda majburiyatlar olgan sug'urtalovchilar tegishli majburiyatlar ijrosi tavakkalini qayta sug'urta qiluvchilarda sug'urta qilishlari shart.

3. Sug'urta zaxiralarini joylashtirish sug'urtalovchilar tomonidan diversifikatsiya, qaytariluvchanlik, foydadorlik va tugatiluvchanlik shartlarida

1. Sug'urta tashkilotlarining faoliyatini davlat tomonidan tartibga solish sug'urta munosabatlari barcha ishtirokchilarining huquqlari va qonuniy manfaatlari muhofaza etilishini ta'minlashga qaratilgandir. Davlat sug'urta nazorati («O'zdavsug'urtanazorat») sug'urta tashkilotlarining ushbu Qonun talablariga rioya etishlarini ta'minlaydi va ularning faoliyatini nazorat qilib boradi.

O'zdavsug'urtanazorat:

a) O'zbekiston Respublikasi hududida faoliyat yuritadigan sug'urta tashkilotlarini ro'yxatga oladi va ularga sug'urta faoliyatining muayyan turlari uchun ruxsatnomalar beradi;

b) sug'urta tashkilotlari sug'urta to'g'risidagi amaldagi qonunlar talablariga rioya etishlarini nazorat qilib boradi;

v) hisob-kitobni yuritish, hisobotlar tuzish, rezerv va zaxira fondlar hosil qilishning bir xilda bo'lishini ta'minlaydi;

g) sug'urta ishi tajribasini umumlashtiradi, sug'urtaga oid amaldagi qonunlarni tatbiq etish masalalari yuzasidan sug'urta tashkilotlariga tushuntirishlar beradi, bu qonunlarni takomillashtirishga doir takliflar ishlab chiqadi;

d) sug'urta faoliyatini yaxshilash yuzasidan tavsiyalar kiritadi;

e) sug'urtalovchilarning, sug'urtalovchilar birlashmalarining yagona davlat ro'yxatini, shuningdek sug'urta brokerlari ro'yxatini yuritadi.

2. Sug'urta tashkiloti faoliyati to'xtatilgan taqdirda O'zdavsug'urtanazorat ana shu tashkilot bilan tuzilgan sug'urta shartnomalari amal qilishini davom ettirish choralarini ko'radi.

3.



O'zdavsug'urtanazorat faoliyatining tashkiliy tuzilishini O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi belgilaydi.

Demak, Sug'urta – mol-mulk, sog'liq yoki hayot, biznes, va qiymatga ega bo'lgan boshqa yo'nalishdagi xatarlarning moliyaviy himoyasidir. Sug'urta majburiy yoki ixtiyoriy bo'ladi.

O'zbekistonda sug'urta bozori regulyatori Sug'urta bozorini rivojlantirish agentligi bo'lib, sug'urtalovchilar va sug'urta brokerlari faoliyatini litsenziyalaydi, sug'urta to'lovlarining normativlari va mexanizmlarini, hamda ularni hisoblash tartibini ishlab chiqadi.

Sug'urta bozorining ikki asosiy ishtirokchisi mavjud: sug'urta qiluvchi va sug'urta qildiruvchi.

Sug'urta qiluvchi – risklarni o'ziga oluvchi va sug'urta kompensatsiyasini to'lovchi kompaniya.

Sug'urta kompaniyalari – jismoniy (fuqarolar) va yuridik shaxslar (korxonalar) xatarlarini tuzilgan shartnoma asosida sug'urtalovchi moliyaviy tashkilotning maxsus turi.

14 iyun 2022 yil holatiga ko'ra O'zbekiston sug'urta bozorida 42 sug'urta kompaniyalari faoliyat ko'rsatmoqda

Sug'urta qildiruvchi - sug'urtani qabul qiluvchi jismoniy yoki yuridik shaxs.

Sug'urta bozori ishtirokchilari sug'urta xizmatlarini ko'rsatuvchi agent va broker vositachilari orqali ham faoliyat yuritishlari mumkin. Ular sug'urta mukofotining muayyan ulushini komissiya (xizmat haqqi) sifatida oladilar (sug'urta qildiruvchi shartnoma bo'yicha beradigan badal).

Agentlar litsenziyaga muhtoj emas, ular sug'urta kompaniyasi nomidan ish yuritadi, va albatta uning manfaatlarini himoya qiladilar.

Brokerlar litsenziyaga ega bo'lishlari va mustaqil ishlashlari kerak, ya'ni turli xil sug'urta kompaniyalarni taklif qilish orqali mijozning ehtiyojlarini optimal darajada qondiradilar.

Sug'urta zaxirasini ko'paytirish uchun sug'urta kompaniyalari sug'urta qildiruvchilarning mablag'larini taqsimlash bilan shug'ullanadilar. Sug'urta kompaniyasining daromad manbai uning investitsion faoliyati hisoblanadi. U yig'gan pul mablag'lari, kelgusi to'lovlar uchun mo'ljallangan sug'urta zaxiralarining miqdori hisoblanadi. Bu pul mablag'larini sarflash mumkin emas, lekin ularni daromad olish maqsadida omonatlar sifatida banklarda joylashtirish orqali ishlatish mumkin.

Sug'urta kompaniyalari tomonidan aholi va tadbirkorlarga ko'rsatilayotgan asosiy xizmatlaridan biri:

Transport vositalarini sug'urtalash;

Tibbiy sug'urta;

Yuklarni sug'urtalash;

Ipoteka sug'urtasi;

Mol-mulkni sug'urtalash va boshqalar.

**Litsenziya.** Sug'urta kompaniyasining sug'urta faoliyatini amalga oshirish uchun litsenziyaga ega yoki yo'qligini tekshiring. Buni O'zbekiston Respublikasi ochiq ma'lumotlar Portali saytida amalga oshirish mumkin. «Sug'urta qiluvchi va sug'urta brokerlarining sug'urta faoliyatini amalga oshirish huquqi uchun amaldagi litsenziyalar ryestri» jadvalini ko'rib chiqish zarur.

**Tariflar.** Sug'urta tariflari qonun hujjatlarida belgilangan talablarga javob berishi kerak. Juda past tariflar firibgarlik belgisi bo'lishi mumkin. Polisning taxminiy qiymati sug'urta kompaniyalari veb-saytlarida onlayn-kalkulyator orqali hisoblanishi mumkin. Turli kompaniyalar xarajatlarini hisoblab va natijalarini solishtirib ko'rish kerak. E'tibor

bering: shartnomada nazarda tutilgan risklar qancha ko'p bo'lsa, sug'urta narxi shuncha yuqori bo'ladi.

Shartlar. Sug'urta shartlarini diqqatlik bilan o'qib chiqish kerak. Sug'urta polisidan tashqari sug'urta shartnomasini albatta ko'rib chiqish kerak. Sug'urta hodisasi belgilari keltirilgan bandiga alohida e'tibor berish kerak. Sug'urta nimalarni qoplamasligini bilib olish kerak. Turli vaziyatlarda zararni qoplash tartibini aniqlashtirishni unutmaslik zarur va kompensatsiya to'lash muddatlari haqida ma'lumotni unutmaslik kerak.

Sirdaryoda sog'liqni saqlash tizimining yangi modeli va davlat tibbiy sug'urtasi mexanizmlari bo'yicha tajriba-sinov loyihasini ishga tushirish ishlari boshlab yuborildi.

Buning uchun oilaviy shifokor, terapiya va pediatriya bo'yicha yordamchilar, hamshira va doyadan iborat guruhlar tuzila boshlandi.

Prezidentimiz 2020-yil 12-noyabrda "Sog'liqni saqlash tizimini tashkil etishning yangi modeli va davlat tibbiy sug'urtasi mexanizmlarini Sirdaryo viloyatida joriy etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi qarorni imzolagandi. Davlatimiz rahbari mazkur qarorga muvofiq Davlat tibbiy sug'urta tizimini 2021-yilning 1-iyolidan 2022-yilning oxiriga qadar Sirdaryo viloyatida tajriba-sinov tariqasida aprobatsiyadan o'tkazish bo'yicha soha xodimlariga muhim vazifa va topshiriqlarni bergan edi.

Shunga binoan, "Majburiy tibbiy sug'urta to'g'risida"gi qonun loyihasi ishlab chiqildi.

Bu yo'nalishdagi qonunchilik asoslarini ishlab chiqish jarayonida jahonda shakllangan modellar puxta va atroflicha o'rganib chiqildi. Singapur, Janubiy Koreya, Yaponiya, Fransiya, Germaniya, Norvegiya, Estoniya, Latviya, Isroil, Turkiya, Qozog'iston, Rossiya, Ozarbayjon kabi davlatlar tajribasiga e'tibor qaratildi. Shu bilan birga, milliy xususiyatlarimiz ham har tomonlama tahlil etildi. O'zbekistonda aholini ijtimoiy himoya qilish maqsadida bandlik darajalari, soliq stavkalari, oylik daromadlar o'rganilib, majburiy tibbiy sug'urtaning hozirgi kunda optimal va ijobiy baholanib kelinayotgan byudjet modeli tanlab olindi.

Jahon sog'liqni saqlash tashkiloti Yevropa mintaqaviy byurosi direktori Xans Klyugen janoblari o'tgan 2020-yilning fevral oyida mamlakatimizga tashrifi chog'ida yurtimizda sog'liqni saqlash

sohasidagi islohotlar, jumladan, tibbiy sug'urta tizimini joriy etish borasida amalga oshirilayotgan tizimli ishlarni e'tirof etgandi.

Xans Klyuge janoblari bilan o'tkazilgan o'zaro muloqotlar chog'ida Jahon sog'liqni saqlash tashkiloti ekspertlari ko'magida tibbiy xizmatlarning yangi modellari bo'yicha boshlangan qo'shma pilot loyihani to'liq joriy etishda har tomonlama amaliy ko'mak berishga tayyor ekanini bildirgandi.

Qolaversa, ushbu uchrashuvda nafaqat majburiy tibbiy sug'urtani joriy etish, balki Tibbiyot sohasini moliyalashtirish jarayonini takomillashtirish, zamonaviy boshqaruv tizimi va hududlarda sog'liqni saqlashni tashkil etishning klaster modelini shakllantirish, sohani raqamlashtirish, yuqumli bo'lmagan kasalliklar profilaktikasini yana-da kuchaytirish borasida ham JSST Yevropa mintaqaviy byurosi bilan davomli hamkorlik qilishga kelishib olingandi.

Shunga binoan, tajriba-sinov tariqasida obyekt sifatida tanlangan Sirdaryo viloyatidagi shahar va tuman tibbiyot birlashmalarida yangi sug'urta tizimi va uni tatbiq etishga bag'ishlangan qator ishlar boshlab yuborildi. Ushbu loyihani ishga tushirish maqsadida o'tgan yili turkiyalik va germaniyalik mutaxassislar bilan o'zaro kelishuvlar imzolandi.

Sug'urtalash tizimi joriy etilsa, birinchidan, aholiga ko'rsatilayotgan tibbiy xizmat sifati va ko'lami yana-da oshadi. Ikkinchidan, xavfli kasalliklarga chalinish ehtimoli kamayib, aholining o'rtacha umr ko'rish darajasini uzaytirish imkoni paydo bo'ladi. Uchinchidan, sug'urta bozori rivojlanadi. Qolaversa, tez tibbiy yordam tizimining transport, barcha tibbiyot muassasalarining dori-darmon bilan ta'minlanishi sezilarli darajada yaxshilanadi, tibbiyot xodimlarining oylik maoshlari bosqichma-bosqich oshirilib boriladi.

Yana bir jihati esa, tibbiy sug'urtalashda sug'urtalanuvchi sug'urta tashkiloti bilan kelishilgan sug'urta mukofoti evaziga tibbiy xizmatdan foydalanish bo'yicha xarajatlarning yuzaga kelishi, sug'urtalanuvchi va sug'urta tashkiloti o'rtasida tuzilgan sug'urta shartnomasida kelishilgan summani shartlar asosida sug'urta tashkilotiga o'tkazadi. Sug'urtalanuvchi salomatligi yomonlashganligi sababli xarajat qilish

majburiy bo'lganida sug'urta tashkiloti ushbu xarajatlarni sug'urta shartnomasida ko'rsatilgan pul mablag'lari doirasida qoplab beradi.

Davlat tibbiy sug'urta uch bosqichda amalga oshirilib, birinchi bosqichda Sirdaryo viloyat sog'liqni saqlash boshqarmasi tizimidagi barcha tibbiyot muassasalarida joriy etilib, barcha ishlar elektronlashtirilgan holda ya'ni elektron kartalar, elektron poliklinikalar tomonidan amalga oshiriladi. Buning natijasida bemor va soha xodimlari o'rtasida yuz berishi mumkin bo'lgan har xil tushunmovchiliklarning oldi olinibgina qolmay, davlat va xususiy tibbiyot muassasalari bilan shartnoma tizimi, kafolatlangan tibbiy xizmat tizimi yo'lga quyiladi.

Ikkinchi bosqich ishlari esa 2023-yilda Qoraqalpog'iston Respublikasi, Toshkent, Samarqand, Navoiy, Surxondaryo hamda Farg'ona viloyatlarida, uchinchi bosqich 2025-yildan butun mamlakatni qamrab oladi.

Bu tizimni yurtimizda joriy etish natijasida davlat va xususiy tibbiyot muassasalari o'rtasida raqobat muhiti vujudga keladi. Va qolaversa, u bemorni bitta tibbiy muassasaga bog'lab qo'ymaydi. Agar fuqaroning qo'lida tibbiy sug'urta polisi bo'lsa, mamlakatdagi o'zi xohlagan klinikada davolanishi, o'zi istagan shifokordan tibbiy maslahat olishi mumkin. Xastalik bo'yicha qaysi shifo maskaniga murojaat qilish, vrach qabuliga yozilish, mutaxassis yozib bergan dorilarni topish kabi masalalarga ham oson yechim topiladi. Eng asosiysi, fuqarolarda sifatli tibbiy xizmatdan foydalanish uchun zarur pul jamg'armalari paydo bo'ladi.

Maqsad, esa bitta u ham bo'lsa yangi joriy etilayotgan tibbiyot sug'urtasi tizimi hisobiga sohada samaradorlikkava yaxshi natijalarga erishish, aholiga ko'rsatilayotgan tibbiy xizmat sifatini yana-da oshirish.



## Foydalanilgan adabiyotlar ruyxati

1. "Turizm to'g'risida"gi qonun 2019 yilda yangi tahriri
2. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2017 yil 6 aprelda "Turizm faoliyatini litsenziyalash tartibi to'g'risidagi nizomni tasdiqlash haqida"gi 189-son, 2017 yil 5 iyunda "Turoperator va mehmonxona xizmatlarini sertifikatlashtirish tartibi to'g'risidagi nizomni tasdiqlash haqida"gi 355-son qarorlari
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoevning "O'zbekiston Respublikasida turizmni jadal rivojlantirishga oid qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi farmoni.
4. I. A. Karimov. Tanlangan asarlar 1-tom. O'zbekiston milliy istiklol, iqtisod, siyosat, mafkura. 2-tom. Bizdan ozod va obod vatan qolsin. (O'zbekiston. 1996 y.) I. A. Karimov. O'zbekiston XXI asr bo'sag'asida: xavfsizlikka tahdid, barqarorlik shartlari va taraqqiyot kafolatlari. — T.: «O'zbekiston», 1997 — 326 b. I. A. Karimov. O'zbekiston iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirish yo'lida. — T.: O'zbekiston,
5. 1995. — 269 b. Aleksandrov JI. A., Kozlov P. X. Organizatsiya upravleniya na avtomobilnom transporte: Uchebnik dlya vuzov. — M.: Transport, 1985. — 264 s. Va/shjonov R., Qobulov O. Menejment asoslari. — T.: Universitet, 1997. -1 5 7 b. Vixanskiy O. S., Naumov A. I. Menedjment: chelovek, strategiya, organizatsiya, protsess: Uchebnik. — M.: Izd. MGU 1995..—416 s. Gerchikova I. N. Menedjment: Uchebnik. 2-e izd.: pererab. i dop. — M.: Banki i birji, izd. YU NITI. 1995. — 480.
- Gluxov V. V. Osnovy menedjmenta. Uchebno-spravochnoye posobiye. Sankt-Peterburg: Spets. literatura. 1995. — 327 s. Zaynutdinov Sh. N., Murakayev I. U., Larina S. A. Osnovy menedjmenta. T.: O'qituvchi, 1996. — 177 s. Ivansevich Dj. M., Lobganov A. A. Chelovecheskiye resursy upravleniya: Osnovy upravleniya personalom. — M.: Delo, 1993. — 220 s.
- Yo'ldashev Q., Muftaydinov Q. Iqtisodiy bilim asoslari: O'qituvchilar uchun qo'llanma. (Mas'ul muharrir: A. Sotvoldiyev). — T.: O'qituvchi, 1997. — 288 b. Kasyimov G. M. i dr. Ekonomika Uzbekistana na sovremennom etape. Uchebnoye posobiye. — T.: M ye'nat, 1992. — 125 s.
- Meskon M. X., Albert M., Xedouri F. Osnovy menedjmenta. Per. s angl — m.: Delo, 1996. — 704 s. Piter e. Lend. Menedjment—iskusstvo upravlyat: Per. s angl. - M., INFRA - M., 1995. - 144 s. Saymon G. i dr.

Menedjment v organizatsiyax: Sokr. per. s angl. s 15-go izd. / Saymon G Smitburg D., Tompson V.: Obsh. red. i vstup. st. A. M. Yemelyanova i v. v. Petrova. — m.. Ekonomika. 1995. — 335 s — /Gosudarstvennoye i administrativnoye upravleniye).

Soliyev A., Usmanov A. Marketing. T.: O'qituvchi, 1997. — 167 b. Umumiy psixologiya: Ped. in-tlarning talabapri uchun darslik / A. V. Petrovskiy, A. V. Brushlinskiy, V. P. Zinchenko va boshqa); A. V. Petrovskiy ta'rif ostida. — 3-qayta ishlangan 307 www.ziyouz.com kutubxonasi va to'ldirilgan ruscha nashr. tarj. — T.: O'qituvchi, 1992. — 512 b.

Utkin E. A. Upravleniye firmoy. — M.: Akalis, 1996. — 516 s. Xovard K , Korotkov E. Printsipy menedjmenta: Upravleniye v sisteme sivilizovannogo predprinimatelstva: Ucheb. posobiye. - M.: INFRA - M, 1996. - 224 s. Chjen V. A.

Osnovy privatizatsii. T. IPK Sharq. 1996. — 278 s. Ekonomika, organizatsiya i upravleniye materialno-texnicheskim snabjeniyem. Delovye igrы, xozyaystvennyk situatsii. Pod red. G. P. Ivanova. — M.: Ekonomika, 1991. — 285 s. O'Imasov A., To'xliyev N. Bozor iqtisodiyoti. Qisqacha lug'at-ma'lumotnoma. T.: Qomuslar Bosh tahririyati, 1991. — 144 b. O'Imasov A., Sharifxo'jayev M. Iqtisodiyot nazariyasi.

Oliy o'quv yurtlari uchun darslik. — T.: Mehnat, 1995. — 527 b. O'zbekiston Respublikasi Mulkchilik to'g'risidagi qonun / Mualliflar; H. R. Rahmonqulov, B. O. Ishonov, Sh. F. X akimov; va boshq. Mas'ul muharrir H. A. Rahmonqulov, M. E. Abdusalomov / . — T.: Adolat, 1994. — 128 b. O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi. Toshkent, «Uzbekistan», 1992 y. — 42 b. Qosimov G'. M. Avtomobil transporti korxonalarida iqtisodiy mexanizmni takomillashtirish. — T.: O'zbekiston,

4. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmedhealth/PMH0078019>

2. [https://www.euro.who.int/\\_data/assets/pdf\\_file/0010/80776/E68952.pdf](https://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0010/80776/E68952.pdf)

3. [www.goinginternational.eu/newletters/](http://www.goinginternational.eu/newletters/) Understanding the German Health Care System

4. Regulyrovaniye predprinimatelskoy deyatelnosti v sistemax zdravooxraneniya yevropeyskix stran. / red. R.B. Soltman i dr. - M.: Ves mir, 2002. - S. 181.

5. Regulirovaniye predprinimatelskoy deyatelnosti v sistemax zdravooxraneniya yevropeyskix stran. / red. R.B. Soltman i dr. - M.: Ves mir, 2002. - S. 124.

6. BBC News Online, World Edition. Indian op woman dodges NHS wait. 9 July 2004. <http://news.bbc.co.uk/2/hi/health/3879371.stm> (accessed 1 Oct 2005).

7. Perappadan BS. Corruption plagues govt. hospitals. The Hindu 2005. July 19: 4

8. Government of India. National health policy. 2002. <http://mohfw.nic.in/np2002.htm> (accessed 1 Oct 2005).

9. URL:  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmedhealth/PMH0078019>

## MUNDARIJA:

|  |            |
|--|------------|
| <b>Kirish.....</b>   | <b>3</b>   |
| <b>I. SOG'LIQNI SAQLASHDA MARKETING VA MENEJMENT ASOSLARI</b>                              | <b>5</b>   |
| Marketing Olimlarning tarifi: .....  | 6          |
| Rossiyada marketingning evolyutsion rivojlanishi bir necha bosqichda amalga oshirildi..... | 16         |
| Marketing prinsiplari: .....   | 23         |
| Marketing axborot tizimi (MAT) .....   | 27         |
| <b>II. MENEJMENT .....</b>   | <b>39</b>  |
| 2.1. MENEJMENTNING ASOSIY QONUNI VA TAMOYILLARI.....                                       | 46         |
| 2.3. BOSHQARISH USULLARI VA ULARNING KLASSIFIKATSIYASI ...                                 | 51         |
| 2.3. TASHKILOT TUSHUNCHASI .....   | 61         |
| 2.4. BOSHQARISH QARORLARI, ULARNING MAZMUNI VA TURLARI .....                               | 64         |
| 2.5. RAHBARNING QAROR QABUL QILISH MODELI.....   | 67         |
| 2.6. QAROR BAJARILISHINI TASHKIL QILISH VA NAZORAT .....                                   | 69         |
| 2.7. IQTISODIY ZIYON KO'RMASLIK TAHLILLARI .....   | 69         |
| Motivlashtirish.....   | 70         |
| 2.8. ZAMONAVIY MOTIVLASHTIRISH NAZARIYASI .....  | 71         |
| 2.9. MOTIVLASHTIRISHNING MAZMUNLI NAZARIYASI.....  | 71         |
| NAZORAT FUNKSIYASI .....   | 72         |
| <b>2.9. TARTIBGA SOLISH VA NAZORAT .....</b>   | <b>74</b>  |
| Professional tashkilotlar .....  | 78         |
| Tizim jarayonlari .....  | 78         |
| Kasalxonalarni moliyalashtirish .....  | 79         |
| Umumiy maqsad.....   | 80         |
| <b>Foydalanilgan adabiyotlar ruyxati.....</b>  | <b>120</b> |

**KAMILOVA DILFUZA NUSRATULLAEVNA  
IRHANOVA DILNOZA MAHMUD QIZI**

# **SOG‘LIQNI SAQLASHDA MARKETING VA MENEJMENT ASOSLARI**

Tibbiyot oliy o‘quv yurtlari talabalari uchun o‘quv qo‘llanma

Muharrir: M.Talipova  
Musahhih: I.Tursunova  
Kompyuterda tayyorlovchi: G.Ibragimova

Bosishga ruxsat etildi 17.08.2023.  
Qog‘oz bichimi 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. TIMES garniturasida  
Shartli bosma tabog‘i 7,2. Nashr tabog‘i 5,75  
Adadi 100. Buyurtma № 17-08.

«LESSON PRESS» MCHJ nashriyoti  
Toshkent, Komolon ko‘chasi, Erkin tor ko‘chasi, 13

«IMPRESS MEDIA» MCHJ bosmaxonasida chop etildi.  
Manzil: Toshkent sh. Qushbegi ko‘chasi, 6-uy.

ISBN 978-9910-730-73-3



9 789910 730733