

- тўқимачилик корхонаси бошқарув таркибий тузилмасида маркетинг хизмати мақомини ошириш;
- маркетинг хизматини ташкил этишнинг “вазифавий-товар” шаклидан “товар-бозор” шаклига ўтилишини таъминлаш;
- маркетинг хизмати самарадорлигини баҳолашда доимий мониторинг олиб бориш;
- доимий равишда бозор конъюнктурасини ўрганини ташкил этиш, ушбу жараёнда маркетинг тадқиқотлари олиб боришнинг замонавий усул ва воситаларидан самарали фойдаланиш;

- маркетинг натижадорлигини баҳолашни амалга ошириш, баҳолашда баланслаштирилган кўрсаткичлар тизимини ишлаб чиқиш;
- маркетинг фаолиятини ташкил этишда узоқ муддатда ушбу хизмат самарадорлигини таъминлайдиган бизнес-йўналишини йўлга қўйиш;
- тўқимачилик корхоналарида маркетинг натижадорлигини бошқаришни замонавий бошқарув дастак ҳамда усуллари кўллаш асосида ташкил этиш.

Манба ва адабиётлар рўйхати:

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сонли “2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги Фармони // Lex.uz.
2. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент : Дарслик. – Т.: Шарқ, 2002. – 704б.
3. Ковалев А.И. Промышленный маркетинг. М.: «Благовест-В», 2002. - Ч. 2. - 312 с.
4. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. М.: Альпина Паблишер, 2010. - 211 с.
5. Данько Т.П. Управление маркетингом / Т.П. Данько. –М.: ИНФРА. - М, 2015. - 352 с.
6. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах. –М.: ИНФРА-М, 2002. - 496 с.
7. Котлер Ф.М. 300 ключевых вопросов маркетинга. –М.: Олимп-Бизнес, 2006. - 224 с.
8. Турсунов Б.О. Тўқимачилик корхоналарида ишлаб чиқариш қувватларидан фойдаланишни бошқариш самарадорлигини ошириш йўллари. ИФД (PhD) илмий дараж. олиш учун ёзилган автореферат. Тошкент: ТДИУ, 2019. – 24 б.
9. Тилляходжаев А.А. Тўқимачилик корхоналари рақобатбардошлигини оширишнинг маркетинг стратегиялари. Иқт. Фанлари бўйича ф.ф.д (PhD) илм. Дараж. олиш учун ёзилган дис. автореферати. – Т.ТДИУ, 2018. – 24б.

ЗАМОНАВИЙ БОШҚАРУВ КАДРЛАРИ УЧУН СТРАТЕГИК БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ АЛГОРИТМИ

**Хуррамов Санжар Равшанович -
Халқ таълими вазирлиги, бўлим бошлиғи**

Аннотация. Замоний бошқарувчи кадрларининг қарорлар қабул қилиш алгоритми ва улар томонидан ташкilot ва ходимларни бошқариш, ташкilotнинг мақсад, вазифаларини рўёбга чиқариш. Қарорларни тайёрлаш ва қабул қилиш жараёнларидаги ишнинг мантиқи раҳбарлик даражасига, вазифаларни характериға ва қарор қабул қилинаётган шароитға боғлиқ ҳолда бир-биридан анча фарқ қилиши мумкин. Бошқарув кадрлари ижтимоий-иқтисодий жараёнлар ва ҳодисаларни таҳлил қилиш асосида муаммони аниқлаш, муаммони ҳал этиш учун мақсадлари, муддатлари, восита ва йўллари белгилаш, эҳтимоли туғилган муқобилларни ишлаб чиқиш, маблағларни тежаш муддатларни қисқартириш мезонларини аниқлаш, унинг бажарилишини ташкил этиш бўйича схемасини тузиш кўникмасига эга бўлиши керак. Вазиятнинг хусусияти ва ҳал қилинаётган ҳолатнинг кўринишиға қараб ўзгариши мумкин. Бошқарилаётган объект олдидан турган аниқ мақсадни белгилаш ва амалға оширишға қаратилган қарорни қабул қилиш. Самарали натижаларға эришишда бошқарув қарорларини тўғри қабул қилиш методологияси келтирилган.

Калит сўзлар: Қарор қабул қилиш, бошқарув кадрлари, стратегик, мезон, назорат.

Аннотация. Алгоритм принятия решений современным управленческим персоналом и управление им организацией и персоналом, реализация целей и задач организации. Логика работы в процессе принятия решений и принятия решений может сильно различаться в зависимости от уровня руководства, характера задач и обстоятельств, в которых принимается решение. Управленческий персонал должен уметь определять проблему на основе анализа социально-экономических процессов и событий, ставить цели, сроки, инструменты и способы решения проблемы, разрабатывать возможные альтернативы, определять критерии снижения экономики времени, создавать схему ее реализации. Он может варьироваться в зависимости от характера ситуации и внешнего вида рассматриваемой ситуации. Примите решение поставить и реализовать четкую цель перед контролируемым объектом. Представлена методология принятия правильных управленческих решений для достижения эффективных результатов. Принятие решений, менеджер, стратегия, критерии, контроль

Ключевые слова: Принятие решений, менеджер, стратегия, критерии, контроль.

Annotation. The algorithm for making decisions by modern management personnel and their management of the organization and personnel, the implementation of the goals and objectives of the organization. The logic of work in the decision-making and decision-making process can vary greatly depending on the level of leadership, the nature of the tasks and the circumstances in which the decision is made. Management personnel should be able to identify a problem based on an analysis of socio-economic processes and events, set goals, time frames, tools and solutions to the problem, develop possible alternatives, determine criteria for reducing time savings, and create a scheme for its implementation. necessity It may vary depending on the nature of the situation and the appearance of the situation in question. Decide to set and realize a clear goal for the controlled object. The methodology of making correct management decisions to achieve effective results is presented.

Keywords: Decision making, management staff, strategy, criteria, control.

Бугунги кунда шиддат билан ривожланиб бораётган иқтисодиётда бошқарув кадрлари учун бозор шароитида фаолият юритувчи ҳар қандай ташкилотда асосий муаммо унинг фаолият юритиш, узлуксиз ривожланишни таъминлаш муаммосидир. Юзага келган шарт-шароит ва вазиятга кўра, бу муаммолар ўз ҳолича ҳал этилади, лекин унинг замирида рақобатбардош машаққатли меҳнат ётади. Ушбу ҳолатлар стратегик менежмент концепциясини очиб беради. Яъни бошқарув кадрлари учун ташкилотни жадал, ўзгарувчан ва ноаниқ муҳит шароитида бошқариш ва қарор қабул қилиш жараёнлари акс этади. Муваффақиятли фаолият юритиш учун ташкилотни бошқариш тизими турлича таъсир имкониятига эга бўлиши мумкинлиги, улар ташқи муҳитга юз бераётган ўзгаришларга қараганда, сон ва мураккаблик жиҳатдан фарқ қилмаслиги, чунки ташқи муҳитдаги сон ва мураккаблик ўсиб бормоқда. Стратегия сўзи грекча “strategos” – “генерал санъати” сўзидан олинган. Стратегия ташкилот мақсад ва вазифаларини амалга ошириш ва натижага эришишни таъминлайдиган ҳар томонлама комплекс режани ифодалайди. Стратегик бошқарув ташкилотнинг атроф-муҳит билан ўзаро алоқасини амалга оширишда воситачи сифатиджа намоён бўлади. Айни пайтда стратегик бошқарув илмий билимлар соҳаси бўлиб, унда стратегик қарорлар қабул қилиш методологияси, услублари, амалга ошириш усуллари ва ташкилотнинг мақсад ва вазифаларини белгилаш, ўзаро муносабатларни қўллаб-қувватлаш билан боғлиқ.

Бошқарувда муваффақият қозониш қарорни тўғри қабул қилишга боғлиқ ҳисобланади, яъни бошқарилаётган объект олдида турган аниқ мақсадни белгилаш ва амалга оширишга йўналтирилган иш дастури ҳисобланиб, у ходимларнинг биргаликдаги ҳаракатларини йўналтирувчи ва рағбатлантирувчи хусусиятига эга. Бошқарув қарорларини қабул қилиш алгоритми қўйидаги босқичларни ўз ичига олади.

- Муаммоли вазиятни аниқлаш ва таҳлил қилиш
- Муқобил қарорлар тўлиқ рўйхатини шакллантириш
- Барча қарорлар вариантини баҳолаш
- Энг яхши ягона қарорни танлаш

• Ишнинг босқич ва муддати, кўлами ҳамда ижрочиларини аниқлаш

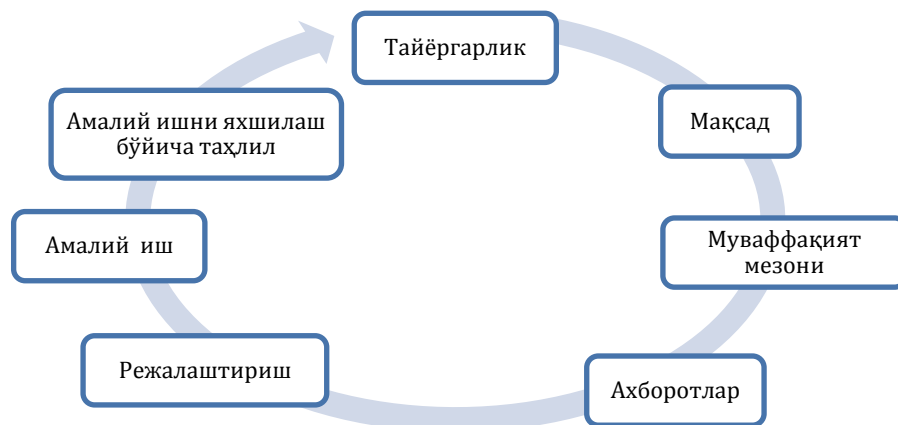
• Қарор ижроси учун чора-тадбирлар белгилаш ва ташкил этиш

Бошқарув кадрлари шуни англамоғи керакки, қабул қилинадиган бошқарув қарорининг қиймати тўлиқ эришилган натижалар билан ҳисобланади. Агар қабул қилинган қарорни бажариш вақти ортга сурилса, вазият ўзгариб кетиши мумкин ва ўз навбатида тўғри қарор қабул қилинишини таъминлаган мезонлар самараси паст бўлиши ёки қутилган натижаларни бермаслиги мумкин.

Қарорларни тайёрлаш ва қабул қилиш жараёнларидаги ишнинг мантиқи раҳбарлик даражасига, вазифаларни характери ва қарор қабул қилинаётган шароитга боғлиқ ҳолда бири-бирдан анча фарқ қилиши мумкин. Бошқарув кадрлари ижтимоий-иқтисодий жараёнлар ва ҳодисаларни таҳлил қилиш асосида муаммони аниқлаш, муаммони ҳал этиш учун мақсадлари, муддатлари, восита ва йўллари белгилаш, эҳтимоли туғилган муқобилларни ишлаб чиқиш, маблағларни тежаш муддатларни қисқартириш мезонларини аниқлаш, унинг бажарилишини ташкил этиш бўйича схемасини тузиш кўникмасига эга бўлиши керак. Вазиятнинг хусусияти ва ҳал қилинаётган ҳолатнинг кўринишига қараб ўзгариши мумкин. Яъни аниқ, тахлилий ва ноаниқ вазиятлар бўлган шароитларда матрица тизимли режа асосида қарорлар қабул қилинади. Унда бошқариш қарорини турли тизими мавжуд бўлиб, қийин муаммоларга тегишли бўлган шароитларда раҳбарга чизиқли бошқариш бўйича маълум қарорлар қабул қилиш имконини беради. Бошқариш қарори деганда муаммоли вазиятни ҳал қилишга йўналтирилган ҳаракат бўлиб, икки ва ундан ортиқ вариантлардан бирини танлаб олиш тушунилади, яъни бошқариш қарори ўзаро боғлиқ мақсадга йўналтирилган ва бошқариш масалалари реализациясини таъминлайдиган изчилликдаги бошқариш ҳаракатлари тўпламини ифодалайди бошқариш меҳнатини асосий туридир. Бошқарув қарорларини белгилар билан классификациялаш мумкин. Одатда қарор аниқлик ва таваккилчилик шароитида қабул қилинади. Раҳбар аниқлик шароитида таҳлил кўрсаткичларга асосланиб натижаларга ишона-

ди, таваккалчилик шароитида эса натижани эҳтимоллигини сезиши мумкин. Бошқариш қа-

да муаммони ечишга тизимли ёндашиш орқали



рорлари қўйидагича классификацияланади:

- муддати ва оқибатилари бўйича, узоқ, ўрта ва қисқа муддатли қарорлар қабул қилиш, частотаси бўйича бир марталик ёки такрорланувчи;
- қамрови бўйича умумий, қисқа ихтисослашган;
- тайёрлаш шакли бўйича ягона, гуруҳли ва жамоавий
- муддатининг қатъийлиги бўйича кон-турли, структураланган ва алгоритмик

Тайёргарлик. Ушбу босқичда дастлаб муаммони тушуниш, баҳолаш ва тақсимлаш уни ечишдаги аниқ қийинчиликларни топиш лозим бўлади. Агар бу гуруҳ ишининг таркибига кирс, унинг аъзолари муаммони сабабларини аниқлаб, биргаликда унинг самарали ечимини топишни ташкил қилишга қаратилади.

Мақсад. Мақсад икки шахс ёки гуруҳ ни-мага эришиши лозимлигини кўрсатиб беради. Гуруҳ иш мақсади аниқ тушунилган барча аъзолари томонидан қабул қилинган бўлиши мумкин. Баъзида мақсад ноаниқ ёки умумий ва гуруҳ аъзолари ўртасида қарама-қарши фикр-мулоҳазалар келтириб чиқариши мумкин. Ишни бошлашдан олдин мақсад уни амалга оширувчи барча ходимлар томонидан тўла тушунилган ва аниқланган бўлиши лозим.

Мақсадни амалга оширишда уни қайтадан аниқлаш ёки унга ўзгартиришлар киритиш ҳолати ҳам учрайди. Аниқ бажариладиган иш кўп мақсадли бўлиши мумкин. Умумий ва кенг ифодаланган мақсадни “Қандай?” деган саволни бериб соддалаштириш янада аниқроқ ифодалаш имконини беради.

Муваффақият мезони. Ҳаракат муваффақиятини қандай аниқлаш фойдали. Баъзида баҳолаш меъзони баён қилинган мақсад таркибига кирган бўлади. Ҳаракатнинг ҳаққоний баҳолаш усулини топишга ҳаракат қилиш. Бунинг

олдиндан маълум бўлган қоидага қатъий амал қилишга нисбатан ҳар қандай иш тартибига амал қиилш фойдали ҳисобланади. Шунинг учун раҳбарликни амалга оширишда ва юзма-юз келинадиган аниқ муаммони ечишда унга мослашиш ва тайёр туриш лозим. Муаммони ечишда изчиллик билан бажариладиган ишни аниқлаб олиш алоҳида аҳамиятга эга. Муаммони ечишга асосланган бошқарув қарорларини қабул қилишда самарли натижага эришишда бир нечта босқичларни кўриб чиқамиз.

учун қўйидаги иккита саволга жавоб топиш лозим.

1. Биз қўйилган мақсадга эришдикми ёки йўқми, уни қандай аниқлаш мумкин?
2. Биргаликдаги иши самарадорлигини қандай изоҳлаш мумкин?

Муваффақият мезони аниқлангандан кейин барча гуруҳ аъзоларидан талаб қилинган якуний натижа ойдинлашади. Шу билан бирга вазифани бажариш учун қатъий зарур бўлган куч сарфи аниқланади, вақтдан оқилона фойдаланилган бўлади.

Ахборотлар. Муаммони ечиш йўли топилгандан кейин уни чуқур таҳлил қилиш керак. Муаммони ечиш билан фаолияти бевосита боғлиқ бўлган одамлар ўша муаммога, хила-хил бўлган далилларга, фикр-мулоҳазаларга, ғояларга, маълум ишончга эга бўлишлари мумкин. Инсон хотирасининг ахборотларни ёдда сақлаш имконияти чекланганлиги сабабли, муаммо ечимини ойдинлаштириш мақсадида ахборотларни йиғишнинг ҳар хил усуллари аниқлашга киришилади. Сўнгра ҳар бир усулнинг кучли ва ожиз томонларини аниқлаб уларга баҳо бериш лозим бўлади.

Режалаштириш. Режалаштиришнинг нима бажариш лозимлиги тўғрисида қарор қабул қилишдан бошланади. Бунинг учун ягона имконият танланади. Барча гуруҳ аъзолари уму-

мий режа бўйича тўла тушунчага эга бўлиши ва улар бажарадиган вазифа эса аниқ бўлиши лозим.

Амалий иш. Бу босқичда амалий иш бошланади. Мақсад ва муваффақият мезони аниқ, барча иштирокчилар нимага эришиш лозимлигини билишади. Аниқ вазиятдан келиб чиқиб, улар ўз режаларига оқилона ўзгартиришлар киритишлари мумкин. Натижа сифати аксарият ҳолларда тайёргарлик сифатига боғлиқ бўлади.

Амалий ишни яхшилаш таҳлили. Одамлар амалий иш жараёнида кўп нпрсани ўрганадилар. Ўз ишлари муваффақияти тавсифини баҳолашади ёки муваффақиятсизлик сабабларини аниқлашга ҳаракат қилишади. Энг муҳим иш натижаларини баҳолаб, руҳан тушкунликка тушмаслик лозим. Бундай тескари алоқасиз ишда ўзгариш бўлиши ёки ривожланиш учун имконият жуда кам бўлади. Таҳлил қилишдан мақсад ахборотларни ва қўшимча қувватни йиғиш асосида пировард натижани яхшилашдан, келажақдаги амалий ишнинг асосий йўналишларини белгилаб олишдан иборат.

Юқорида келтирилган етти қадам муаммони ечишга тизимли ёндашиш кўроли бўлиб, ундан фойдаланишда мослашувчан ва тадбирли бўлишни тақозо этади. Ҳар қандай босқичда, бир неча қадамга қайтиш, биз таклиф этаётган намунага ўзгартириш киритишингиз мумкин. Энг муҳими - биз таклиф этаётган услуб муаммони ҳал қилишга мос ва маъқул бўлиши лозим.

Қарор қабул қилиш йиғилиш ўтказишнинг якуний босқичи – бу қарор қабул қилиш ва уни ҳаётга тадбиқ қилишдир. Қарор барча ва ҳар бир алоҳида қатнашчилар томонидан қабул қилинади. Йиғилиш қатнашчилари ўз ғоялари ва қарашларини умумий қарорларда акс эттирганликларига қараб унинг самарадорлиги белгиланади. У қўйидаги тарзда ҳисобланади. Йиғилиш қатнашчилари ва уни давомийлиги қайд қилинади. Ундан сўнг ҳар бир қатнашчининг таъриф ставкаси аниқланади. Якуни қўйидаги формула билан ҳисоблаш мумкин.

$$Q = T(\beta + 1) = \frac{M(o'r)}{N(o'r)}$$

Бунда:

Q – йиғилиш қиймати (пул бирлиги)

T – йиғилиш давомийлиги (соат)

M_(o'r) – йиғилиш қатнашчиларининг ўртача иш ҳақи (пул бирлиги)

N_(o'r) – ойдаги иш соатларининг ўртача сони

β – йиғилишда қатнашиш билан боғлиқ яширин йўқотишлар коэффиценти

Қарор икки йўл билан ишлаб чиқилади:

1. Махсус сайланган комиссия олдиндан қарор лойиҳасини тузади, қатнашчилар ўз тузатишларини киритгандан сўнг овоз бериш натижасига кўра қабул қилинади.

2. Йиғилиш раиси муҳокамага яқун ясайди ва қарарни эълон қилади. Қарор қабул қилингандан сўнг унинг ижросини ва назоратини амалга оширувчи шахслар аниқланади.

Хулоса ўрнида шуни айтиш мумкинки, қарорларнинг илмий асосланганлиги ва муайян ишлаб чиқариш шароитини таҳлил қилишдан келиб чиқиб, иқтисодий-ижтимоий ва бошқа ҳозирги замон фан ютуқлари асосида қабул қилиниши, асосий масалаларни ҳал қилиш билан бирга кичик масалаларни ҳам ечишга эътибор қаратилишига тўғри келади. Қарорнинг адолатлилиги, яъни қарорлар фақат раҳбарларга берилган ҳуқуқ даражасидагина қабул қилиниши мумкин. Қарорнинг тўғри йўналтирилганлиги асосида ҳар қайси қарор ўз ижрочиларига тушунарли ва кимга мўлжалланганлиги аниқ бўлиши керак. Қарорларнинг қисқалиги бўйича ахборотлар билан ишлаш вақтни тежаш мақсадида қисқа аниқ қарорлар қабул қилинади. Раҳбар ўз қўл остидаги ходимларга топшириқларнинг бажариш муддатини аниқ кўрсатмасдан бериши мумкин эмас. Оператив қарорлар эса бир дақиқада, яъни ишлаб чиқиш ҳолати талаб қилганда қабул қилиниши мумкин. Қарорлар бажарилишини ташкил қилиш ва бажариш цикли яқунловчи раҳбарнинг ўзига хос фаолиятдир. Бу ўринда раҳбар ўз ишини эмас, бошқа одамлар меҳнатини ташкил этаётганлигини ҳисобга олиши керак. Ташкилий бошқариш қарорлари буйруқ тарзида ёки фармойиш билан расмийлаштирилгандан сўнг қонун тусига киради. Менежернинг бош вазифаси бундай қарорни бажарилиш жараёнини назорат қилинишини таъминлашдан иборат. Шундай қилиб, қарорлар бажарилишини таъминлашни назоратсиз тасаввур қилиб бўлмайди. Қарорлар бажарилишини назорат қилиш бошқариш циклининг энг сўнгги қисми ҳисобланади.

Манба ва адабиётлар рўйхати:

1. Э.Ф. Набиев, Д.Н. Рахимова – *Замонавий менежментнинг назарияси ва амалиёти*, Академия нашриёти, Тошкент - 2014й., 252 б.
2. Р. Валижонов, О. Қобулов, А. Эргашев – *Менежмент асослари*, Шарқ нашриёти, Тошкент – 2012 й., 207 б.
3. Т. Маликов, О. Олимжонов – *Молиявий менежмент*, Академия нашриёти, Тошкент – 2009 й., 194 б.
4. А. Қўчқоров, Х. Тошматов, Ғ. Абдувоҳидов – *Менежер имкониятлари*, Истиқлол нашриёти, Тошкент – 2017 й., 2010 б.
5. А. Қўчқоров, Х. Тошматов – *Менежмент стратегияси*, Иқтисодиёт ва ҳуқуқ дунёси нашриёти, Тошкент – 2003 й., 183 б.