

**O.X. Xamidov**

**TURIZM VA SERVISDA  
INNOVATSIYALAR**

*(O'quv qo'llanma)*

**Toshkent - 2012**

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

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI**

**O.X. Xamidov**

# **TURIZM VA SERVISDA INNOVATSIYALAR**

*(O'quv qo'llanma)*

**Toshkent - 2012**

## KIRISH

Hozirgi kunda innovatsiya tushunchasi keng ma'noda tizimning bir holatdan ikkinchi holatga o'tishiga sabab bo'luvchi muhitga yangi barqaror elementlarni tatbiq etuvchi maqsadli o'zgarishlarni belgilaydi. Iqtisodiyotda innovatsiya tushunchasi bozorda yangi yoki mukammallashtirilgan mahsulotning sotilishiga olib keluvchi innovatsiya faoliyatining yakuniy natijasini anglatadi.

Innovatsiya so'zi ko'proq adabiyotlarda uchraydi, televizorlar ekranida eshitiladi, reklama e'lonlariga kirib boradi, ta'lim muassasalarining o'quv rejasiga «Innovatsion menejment» va «Maishiy-madaniy xizmat ko'rsatish va turizmda innovatsiya» fani sifatida kiritiladi.

Hozirgi jamiyatda innovatsiyalarni ishlab chiqish va tatbiq etish zarurati G'arb mamlakatlari vakillari tomonidan yaxshiroq qabul qilinadi. Ammo MDHda tadqiqotchilar past innovatsion faollikni ta'kidlamoqdalar. Bu personalni boshqarish, turizm biznesida strategik sheriklik, sayyohlik bozorining davlat tomonidan boshqarish, sayyohlikda marketing va shu kabilar.

Shubhasiz, turizm va xizmat ko'rsatish sohasidagi ko'rib chiqilgan innovatsiyalar ro'yxati to'liq emas va o'z navbatida, qo'llanma keng qamrovli va yagona bo'la olmaydi. Ushbu nashrning maqsadi talabalar va zamonaviy sayyohlik sanoatidagi masalalar bilan qiziquvchi barcha kishilarda zamonaviy biznesning zaruriy komponentlari, shuningdek, sezilarli ravishda o'zgarib borayotgan taraqqiy etgan jahon va mahalliy sayyohlik biznesidagi asosiy yangiliklar haqida tasavvur hosil qilishdir.

«Innovatsion menejment» fani bo'yicha o'quv qo'llanma bo'lsa-da, maishiy-madaniy xizmat ko'rsatish va turizm bo'yicha qo'llanma mavjud emas deyish mumkin. Mazkur qo'llanma hosil bo'lgan bo'shliqni to'ldirishga xizmat qiladi.

Turizm va xizmat ko'rsatish sohasini bevosita yorituvchi materiallar bilan birga, mualliflar qo'llanmaga nafaqat ishlab chiqarish, balki maishiy-madaniy sohalardagi innovatsion jarayonlarni kiritishni ham zarur deb biladilar. Xususan, innovatsiya va innovatika nima, uning rivojlanish bosqichlari kabi savollar ham ko'rib chiqiladi. Shu bilan birga qo'llanmada innovatsiyalarning turlari va hayotiy davri masalalari ham yoritiladi, turli bosqichlarda innovatsion jarayonlarning muvaffaqiyatiga ta'sir ko'rsatuvchi omillarga innovatsiyalarning jamiyat hayotiga tatbiq etilishiga yordam beruvchi yoki xalaqit beruvchi shaxsning innovatsion faolligidan tortib madaniy xususiyatlarigacha ahamiyat beriladi. Innovatsiyalarni tarqatish, innovatsion ziddiyatlar va innovatsion jarayonni faollashtirish usullarining o'ziga xos xususiyatlari ko'rib chiqiladi.

Hozirgi kunda global ijtimoiy-iqtisodiy hodisa, ayrim hollarda juda kuchli raqobat sharoitida ishlab turgan turizm sayyohlik korporatsiyalari raqobatbardoshligining asosiy omili bo'lgan innovatsion jarayonlarga amal qilishga sodiqlik darajasi bilan belgilanadi. Qo'llanmaning ikkinchi qismi innovatsion jarayonlarga sodiq sayyohlik faoliyatining yetakchi yo'nalishlarini yoritib beradi, shuningdek, ushbu innovatsiyalarning mazmuni, sabab va oqibatlarini yoritib beradi. 6-11 boblarda sayyohlik sanoati, avtomatlashtirish sohasidagi innovatsion jarayonlar va sayyohlik xizmatlarini tashkil qilish hamda

sotish jarayonini ma'lumot bilan ta'minlash, sayyohlik tarmog'ida ichki korporativ o'zaro ishlarni tashkil qilish, shuningdek, nafaqat sayyohlik kompaniyalarining tashkiliy tuzilmalarini o'zgartirish, balki ulardagi mavjud muammolarni hal qilish muhim masaladir. Masalan, ularning 650 nafari o'z hayotini g'orlarda o'tkazgan. Yozuvdan faqat so'nggi etmish yilda foydalanilgan.

Faqatgina so'nggi olti avlod bosma so'zdan foydalanish imkoniga ega bo'lgan. Faqat so'nggi to'rt avlod hayotida kishilar vaqtni aniq belgilashni o'rganganlar<sup>1</sup>. Hozirgi kunda axborot oqimi har 20 oyda ikki barobar ko'paygan. Ixtiro paydo bo'lgan davrdan uni amaliyotga tatbiq etish vaqti juda tez qisqarmoqda: qog'oz uchun bu 1000 yil; bug' mashinasi uchun 80 yil; telefon uchun 50 yil; samolyot uchun 20 yil; tranzistorli texnika uchun 3 yil; lazerlar uchun yarim yil; fakslar uchun 3 oy.

E. To'fflarning fikricha, hozirgi dunyoning boshqa farqi, o'tmish iqtisodiyoti, qishloq xo'jaligi yoki sanoatda qat'iy tuzilmalarda qotib qolgan, hozirgi iqtisodiyot esa taraqqiy etuvchi, kaleydoskopik ravishda o'zgaruvchan amaliy faoliyatda qo'llaniluvchi texnologik jarayonning takomillashuvidir.

Innovatsiya albatta texnik bo'lishi shart emas, balki ma'lum darajada moddiy bo'lishi talab etilmaydi. U iqtisodiy, ijtimoiy, madaniy bo'lishi mumkin. Hozirda bu kabi innovatsiyalarning jamiyat uchun qiymati moddiy- texnik innovatsiyaga ko'ra ancha yuqori. Misol tariqasida mahsulotlarning pulini keyinroq berish yo'li bilan sotish kabi innovatsiyani olish mumkin, bu texnik innovatsiya bo'lmasa-da savdo sohasini butunlay o'zgartirib yubordi. U bilan ta'siri jihatidan uncha ko'p bo'lmagan texnik innovatsiyalarni taqqoslash mumkin.

## I BOB. INNOVATSIYALAR NAZARIYASI

### 1.1. Innovatsiya tushunchasi, vazifasi, hozirgi davrdagi o'рни

Zamonaviy dunyoning asosiy tasnifi o'zgarishlardir. O'zgarishlar inson hayotining barcha sohalarini qamrab oladi. Ushbu o'zgarishlar sur'ati so'nggi ikki uch yuz yillikda tez sur'atlarda o'sib ketdi. Sotsiologlar ijtimoiy o'zgarishlarning tezlashuvi an'anasini quyidagi dalillar asosida ko'rsatib beradilar: agar insoniyat hayotining so'nggi 50 ming yilligi har birining o'rtacha 62 yoshlik umriga teng avlodlar soni bilan o'lchansa, bu kabi avlodlar 800 tani tashkil etadi. Ulardan 650 tasi o'z hayotini g'orlarda o'tkazgan. Yozuvdan so'nggi etmish yil mobaynida foydalanilmoqda. Faqatgina so'nggi olti avlod bosma so'zdan foydalanish imkoniga ega bo'lgan. Faqatgina so'nggi to'rt avlod hayoti davomida kishilar vaqtni etarlicha aniq o'lchashga erishdi<sup>1</sup>.

Hozirgi davrda axborot oqimi har 20 oyda ikki barobar oshmoqda. Ixtiro paydo bo'lgan davrdan uni amalda qo'llashgacha bo'lgan vaqt juda tez qisqarmoqda: qog'oz uchun bu 1000 yil; bug' mashinasi uchun 80 yil; telefon uchun 50; samolyot uchun 20; tranzistorli texnika uchun 3 yil; lazerlar uchun yarim yil; fakslar uchun 3 oy.<sup>2</sup>

E. Tofflerning fikricha, zamonaviy dunyoning boshqa tomoni bu qishloq xo'jaligi yoki sanoat sohasida o'tmishdagi iqtisodiyot mustahkam tuzilmalarda qotib qolgan, bugungi kun iqtisodiyoti esa tezlashuvchi, kaleydoskopik ravishda o'zgaruvchan, o'zini bir zumda qayta safga tiklash imkoniyatiga ega. Iqtisodiy quvvatlarning yangi markazlari paydo bo'lmoqda, avvalgi bozorlar yangilariga o'z o'rnini bermoqda, biznes sohasida yangi imkoniyatlarni taklif etuvchi va raqobatning yangi manbalari bo'lgan yangi davlatlar paydo bo'lmoqda.

Bunday sharoitda hech qanday bozor ulushi xavfsiz bo'la olmaydi, istalgan mahsulotning hayoti cheklangan bo'ladi. Nafaqat kompyuterlar va kiyimda, balki barcha sohalarda tibbiy sug'urta polislaridan tortib qadoqlash idishlarigacha barcha jabhalarda raqobat o'z tegishini hamda qotib qolgan biznesning sezilarli qismini uzib olmoqda. Kompaniyalar yangi mahsulotlarning cheksiz oqimini tashkil eta olmasa, emirilib va barbod bo'lib ketmoqda<sup>1</sup>. Shunday qilib, doimiy ravishda yangilarini ishlab chiqish mahsulotlar, xizmatlar, texnologiyalar, boshqaruv usullari va ishchilarni rag'batlantirish, muntazam ravishda yangiliklar kiritish firmaning yashab ketish va rivojlanishidagi qat'iy shart hisoblanadi.

Hozirgi kunda, odatda yangiliklarga bag'ishlangan adabiyotlarda uning eng yaqin sinonimi ingliz tilidan olingan innovatsiya atamasidan foydalanilmoqda. Alan Barkerning fikricha, hozirgi kunda innovatsiya zamonaviy so'zdir. Barcha kompaniyalar ularni innovatsion deb hisoblanishini istaydi<sup>2</sup>. «Innovatsiya» tushunchasini turlicha talqin etish mumkin. Uning asosiy ma'nosi «yangisini yaratish» yoki «biror-bir yangi ishlanmani yaratish».

Hatto shu erda ham «innovatsiya» so'zi ko'p ma'noli bo'lib, u ham yaratish jarayonini, ham aynan yangilikni anglatishi mumkin. Uning ko'p ma'noligiga

<sup>1</sup> Тоффлер Э. Метаморфозы власти. — М.: АСТ, 2003, с. 159.

<sup>2</sup> Алан Баркер. Алхимия инноваций. — М.: Вершина, 2003, с. 13.

qaramay, balki aynan shu so'z tufayli, «innovatsiya» so'zidan doim va hamma joyda foydalaniladi, lekin turli kontekstlarda u umuman boshqacha ma'noga ega bo'ladi. Masalan, «innovatsiya» tushunchasi, odatda yuqori texnologiyalarga taalluqli yangi mahsulotlarni tatbiq etish jarayoniga tegishli bo'lishi mumkin. Bu ma'noda u ko'p hollarda ixtiro bilan adashtiriladi.

Ushbu ikki tushunchani farqlash lozim: ixtiro faqat bozorga chiqqandan so'nggina innovatsiyaga aylanadi. Aynan bir ixtiro turli innovatsiyalarga olib kelishi mumkin. Masalan, muzlatgich foydali ixtirodir. Mahsulotlarni aynimagan holda saqlovchi moslama sifatida u juda muvaffaqiyatli innovatsiyaga aylandi. Lekin mahsulotlarning o'ta muzlab qolishining oldini olish imkonini beruvchi qurilma sifatida muzlatgichni sotayotgan sotuvchi aynan shu ixtirodan yana bitta innovatsiyani yaratishi mumkin edi<sup>3</sup>.

«Innovatsiya» so'zi yangi mahsulotlarni yaratish usulini ham anglatishi mumkin. Biror yangi ishlanmani yaratuvchilar ko'pgina modellarni tizimga solishga harakat qiladilar. Bu mazmunda «innovatsiya» va «ijodiyot» so'zlari ayrim hollarda bir-birining o'rmini to'liq bosishi mumkin<sup>4</sup>.

Hozirgi jamiyatda innovatsiyalarni iste'mol qilish xaridorlarning ehtiyojini qondiruvchi yangi manbalarni yaratishdir. Innovatsiya amaliyotda turli g'oyalarni etkazib beradi va qo'llaydi, shu bilan birga nafaqat biror tashkilotda, balki tevarakatrofdan ham, amaliyotda qo'llash xaridorning mahsulot yoki xizmatini o'zi aniqlab olishini anglatadi. Innovatsiyaning yangiligi va qiymatini yangilik kirituvchi emas, xaridor belgilaydi.

Innovatsiya tashkilot vazifasining maqomi, korxonada bo'linmasining muhim vazifasini bildiradi. Innovatsiya strategiyani ham qamrab oladi va shu sababli «o'zgarishlarni boshqarish» tushunchasining sinonimi bo'lishi mumkin. Siyosatchi tilida «innovatsiya» jamiyatning barcha qatlamlari intilishi lozim bo'lgan o'z-o'zidan yaxshilikni anglatuvchi biror noma'lum ijtimoiy holatni ifodalashi mumkin<sup>5</sup>.

Boshqa bilim sohalarida antropologiya, paleontologiyada «innovatsiya» inson tabiatining o'ziga xos xususiyati sifatida ko'rib chiqilishi mumkin. «Innovatsiya» tushunchasi ilk bor XIX asrdagi etnografik tadqiqotlarda paydo bo'lgan va bir madaniyatning ayrim elementlarini boshqa madaniyatga kiritishni anglatgan<sup>6</sup>. Uning bu ma'nosi hozirgacha etnografiyada saqlanib qolgan.

Hozirgi kunda innovatsiya tushunchasi keng ma'noda tizimning bir holatdan ikkinchi holatga o'tishiga sabab bo'luvchi muhitga yangi barqaror elementlarni tatbiq etuvchi maqsadli o'zgarishlarni belgilaydi<sup>7</sup>. Iqtisodiyotda innovatsiya tushunchasi bozorda yangi yoki mukammallashtirilgan mahsulotning sotilishiga olib keluvchi innovatsiya faoliyatining yakuniy natijasini anglatadi.

Innovatsiya so'zi ko'proq adabiyotlarda uchraydi, televizorda eshitiladi, reklama e'lonlariga kirib boradi, ta'lim muassasalarining o'quv rejasiga

---

<sup>3</sup> Алан Баркер. Алхимия инноваций. - М.: Вершина, 2003, с. 13.

<sup>4</sup> Ўша жойда, 16-б.

<sup>5</sup> Ўша жойда, 19-б.

<sup>6</sup> Пригожий А.И. Нововведения: стимулы и препятствия. - М.: Политиздат, 1989. - с. 21.

<sup>7</sup> Ўша жойда, с. 29.

«Innovatsion menejment» va «Maishiy-madaniy xizmat ko'rsatish va turizmدا innovatsiya» sifatida kiritiladi.

Hozirgi jamiyatda innovatsiyalarni ishlab chiqish va tatbiq etish zarurati G'arb mamlakatlari vakillari tomonidan yaxshiroq qabul qilinadi. Ammo Rossiyada tadqiqotchilar past innovatsion faollikni ta'kidlamogda. Bu personalni boshqarish, turizm biznesida strategik sheriklik, sayyohlik bozorini davlat tomonidan boshqarish, sayyohlikda marketing va shu kabilar.

Shubhasiz, turizm va xizmat ko'rsatish sohasidagi ko'rib chiqilgan innovatsiyalar ro'yxati to'liq emas, o'z navbatida, keng qamrovli va yagona bo'la olmaydi. Ushbu nashrning maqsadi talabalar va zamonaviy sayyohlik sanoatidagi masalalar bilan qiziquvchi barcha kishilarda zamonaviy biznesning zarur komponentlari, shuningdek, sezilarli ravishda o'zgarib borayotgan taraqqiy etgan jahon va mahalliy sayyohlik biznesidagi asosiy yangiliklar haqida tassavvur hosil qilishdir.

«Innovatsion menejment» fani bo'yicha o'quv qo'llanma bo'lsa-da, «Maishiy-madaniy» xizmat ko'rsatish va turizm bo'yicha qo'llanma yo'q deyish mumkin. Mazkur qo'llanma hosil bo'lgan bo'shliqni to'ldirishga xizmat qiladi.

Turizm va xizmat ko'rsatish sohasini bevosita yorituvchi materiallar bilan birga, mualliflar qo'llanmaga nafaqat ishlab chiqarish, balki maishiy-madaniy sohalardagi innovatsion jarayonlarni kiritishni ham zarur deb biladilar. Xususan, innovatsiya va innovatika nima, uning rivojlanish bosqichlari kabi savollar ham ko'rib chiqiladi. Shu bilan birga qo'llanmada innovatsiyalarning tipologiyasi va hayotiy davri masalalari ham yoritiladi, turli bosqichlarda innovatsion jarayonlarning muvaffaqiyatiga ta'sir etuvchi omillarga innovatsiyalarning jamiyat hayotiga tatbiq etilishiga yordam beruvchi yoki xalaqit beruvchi shaxsning innovatsion faolligidan tortib madaniy xususiyatlarigacha ahamiyat beriladi. Innovatsiyalarni tarqatish, innovatsion ziddiyatlar va innovatsion jarayonni faollashtirish usullarining o'ziga xos xususiyatlari ko'rib chiqiladi.

Hozirgi kunda global ijtimoiy-iqtisodiy hodisa bo'lgan, ayrim hollarda juda kuchli raqobat sharoitida ishlab turgan turizm sayyohlik korporatsiyalari raqobatbardoshligining asosiy omili bo'lgan innovatsion jarayonlarga amal qilishga sodiqlik darajasi bilan belgilanadi. Qo'llanmaning ikkinchi qismi innovatsion jarayonlarga sodiq bo'lgan sayyohlik faoliyatining yetakchi yo'nalishlarini yoritib beradi, shuningdek, ushbu innovatsiyalarning mazmuni, sabab va oqibatlarini ochib beradi.

6-11-boblarda sayyohlik sanoati, avtomatizatsiya sohasidagi innovatsion jarayonlar va sayyohlik xizmatlarini tashkil etish va sotish jarayonini ma'lumot bilan ta'minlash, sayyohlik tarmog'ida ichki korporativ o'zaro ishlarni tashkil etish, shuningdek, nafaqat sayyohlik kompaniyalarining tashkiliy tuzilmalarini o'zgartirish, balki ulardagi mavjud muammolarni hal qilish muhim masaladir. Masalan, ulardan 650 nafari o'z hayotlarini g'orlarda o'tkazgan. Yozuvdan faqat so'nggi etmish yilda foydalanilgan. Faqatgina so'nggi olti avlod bosma so'zdan foydalanish imkoniga ega bo'lgan. Faqat so'nggi to'rt avlod hayotida odamlar vaqtni aniq belgilashni o'rgangan. Hozirgi zamonda axborot oqimi har 20 oyda ikki barobar ko'paygan. Ixtiro paydo bo'lganligidan uni amaliyotga tatbiq etish

vaqti juda tez qisqarmoqda: qog'oz uchun bu 1000 yil; bug' mashinasi uchun 80 yil; telefon uchun 50 yil; samolyot uchun 20 yil; tranzistorli texnika uchun 3 yil; lazerlar uchun yarim yil; fakslar uchun 3 oy.

Hozirgi dunyoning boshqa farqi E. Toffler aytishicha, bu o'tmish iqtisodi, qishloq xo'jaligi yoki sanoatda, qat'iy tuzilmalarda qotib qolgan, hozirgi iqtisodiyot esa taraqqiy etuvchi, kaleydoskop tarzida o'zgaruvchan amaliy faoliyatda qo'llaniladigan texnologik jarayonning takomillashuvi.

Innovatsiya albatta texnik bo'lishi shart emas, yoki ma'lum ma'no moddiy bo'lishi talab etilmaydi. U ijtimoiy, iqtisodiy, madaniy bo'lishi mumkin. Hozirda bu kabi innovatsiyalarning jamiyat uchun qiymati moddiy texnik innovatsiyadan ancha yuqori. Misol tariqasida mahsulotlarning pulini keyinroq berish yo'li bilan sotish kabi innovatsiyani olish mumkin, bu texnik innovatsiya bo'lmasa-da savdo sohasini o'zgartirib yubordi. Ko'rsatuvchi ta'siri bo'yicha uncha ko'p bo'lmagan texnik innovatsiyalarni u bilan taqqoslash mumkin.

## **1.2. Innovatika va innovatsiyalar haqidagi fan**

Innovatsiyalar haqidagi fan innovatika bilimning yangi sohasi sifatida shakllandi. Ilk bor tadqiqotchilarning e'tibori moddiy ishlab chiqarishdagi texnik yangiliklarning qonuniyligini o'rganishga qaratildi.

Innovatsion jarayonlarning ilk eng yirik nazariyotchilari Yozef Shumpeter va N.D. Kondratev hisoblanadi.

Amerikalik iqtisodchi, Garvard universiteti professori Yozef Alois Shumpeter (1883-1950) kapitalizm nazariyasi va ishdagi faollik sohasidagi tadqiqotlari tufayli keng ommaga tanildi. Uning asarlari orasida quyidagilarni sanab o'tish mumkin: «Ishdagi faollik stikli: kapitalizmning nazariy, tarixiy va statistik tahlili» (1939); «Kapitalizm, sotsializm va demokratiya» (1942). I. Shumpeter to'lqinsimon iqtisodiy rivojlanish (yuksalish va pasayishlarning navbatma-navbatligi) jarayonini yangilik kiritishning sakrovchi xarakteri bilan bog'ladi. U iqtisoddagi pasayishni texnik iqtisodiy yangiliklarni faollashtirish yo'li bilan engib o'tishni tezlashtirish mumkinligini ko'ra oldi. Shumpeter yangiliklarning to'rt asosiy turini ajratib ko'rsatdi:

Yangi, yaxshilikdan foydalanish sohasida hali noma'lum yoki ma'lum yaxshilikning yangi sifati. Ilmiy ixtiro bilan bog'liq bo'lmagan ma'lum mahsulotni ishlab chiqarishning yangi, yanada samarali usuli. Ma'lum mahsulotni sotishning yangi imkoniyatlarini ochish. Mustahkam monopoliyani izdan chiqarishga olib boruvchi ishlab chiqarishni qayta tashkil qilish.

Innovatsiyaning maqsadi - kiritilgan manbalarning foydasini oshirishdan iborat. Shumpeter uchun innovatsion faoliyatdagi asosiy o'rinni ishbilarmon novatorning sur'ati egallaydi. Aynan uning faoliyati iqtisodiyotni, Shumpeterning fikricha, sog'lom iqtisodiyot me'yori bo'lgan dinamik beqarorlik holatiga olib keladi. Ishbilarmon iqtisodiyotning dinamik xususiyatini belgilaydigan ishlab chiqarish omillarining yangi kombinatsiyalarini (yangiliklar, innovatsiyalar) amalga oshiradi.

Ishbilarmon (novator) iqtisodiy taraqqiyotning harakatlantiruvchi kuchidir. Shumpeterning ta'kidlashicha, ishbilarmonga xarakterning muhim xususiyatlari



taaluqli: birinchidan, yangi nostandart yo'llarni aniqlash uchun talab etiluvchi sezgi, ikkinchidan, xatarlarga tayyorgarlik, qotib qolgan tartiblardan voz kechish uchun quvvat va iroda, ijtimoiy va iqtisodiy jarayonlarning kuchli inertsiyasini engib o'tish. «Ishbilarmon bo'lish, demak boshqalar qilganini qilmaslik». U oldingi yolg'iz o'zi borish imkoniga ega bo'lishi lozim. Asl ishbilarmonlarga tegishli bo'lishning asosiy mezoni sifatida turli omillar, ularni birlashtirish, innovatsiyani maqsad qilib olish xizmat qiladi.

XX asrning 20-yillarida sovet tadqiqotchisi N.D. Kondratev (1892-1938) qiziqarli, o'ziga xos innovatsion kuzatuvni amalga oshirdi. U "katta davrlar" yoki xorijda "uzun to'lqinlar" deb ataladigan holatlarni aniqladi. Ishlab chiqarish kapitalizmi bosqichiga xos va taxminan har 10-25 yilda rivojlangan ishlab chiqarish mamlakatlarida qayta ishlab chiqarish inqirozi sodir bo'ladigan qisqa iqtisodiy davrlar nazariyasini shakllantirgan. Marksdan farqli o'laroq, Kondratev 50-70 yillik davrlarni qamrab oladigan katta iqtisodiy davrlar nazariyasini ilgari surdi.

Bu davrda muayyan milliy va tarixiy sharoitlardan kelib chiqqan holda, ma'lum sanoatlashgan mamlakatlar texnologik va iqtisodiy innovatsiyalar bosqichini boshidan kechiradi, avvalo kapitaldan juda samarali foydalaniladi, keyinchalik manbalar kapital tugashiga ko'ra, texnologiyalar va tashkiliy iqtisodiy shakllar eskirishi bilan, yangi iqtisodiy davr yuzaga kelishi bilan tugallanadigan ma'lum darajada davom etuvchi qotib qolish va pasayish davri boshlanadi.

Har bir asosiy yangilikdan ko'plab ikkilamchi, yangiliklarni takomillashtiruvchini o'zida mujassam etgan davr va to'lqinlar paydo bo'ladi. Kondratevning davrlar nazariyasi katta ta'sir ko'rsatdi va Y. Shumpeter tomonidan innovatsion davrlar nazariyasini yaratish uchun qo'llanildi. Shu bilan birga, uzun to'lqinlar innovatsion nazariyasi yo'nalishiga ergashganlar qatoriga Saymon Kuznest, Gerxard Mensh, Alfred Klaynknext, Djakob Van Dayn kabi olimlar kiradi.

Tez kunlarda yangiliklardan foydalanishning yana bir imkoniyati aniqlandi. Ma'lumki, nafaqat narxlarni o'zgartirish yoki sarflarni kamaytirish, balki ishlab chiqarilayotgan mahsulotni radikal ravishda o'zgartirish daromad manbai bo'lishi mumkin. AQShda 30-yillarda "innovatsion siyosat" termini deganda, kon'yunkturasiga binoan bozorni ta'minlovchi yangi mahsulotlarning dinamik tizimi tushuniladigan "firmaning innovatsion siyosati", innovatsion jarayon" kabi terminlar muomalaga kiritildi.

A.I. Prigojinning fikricha, ta'kidlash mumkinki, zamonaviy marketing nazariyasi nafaqat narxlarni belgilash mexanizmi, balki innovatsion mexanizmga asoslanadi. Innovatsion siyosat ancha istiqbolli ixtiro bo'lib chiqdi, shu bilan birga nafaqat iqtisodiy, keng ijtimoiy xususiyatga ega edi. Gap shundaki, yangiliklarning egiluvchan mexanizmiga tayanib firmalar talabni shakllantirishda tashabbusni o'z qo'liga olish imkoniga ega bo'ldi. Vazifa raqiblardan o'zib, talabning o'zgaruvchanligiga moslashish emas, balki do'konlarga potensial iste'molchi hali tasavvurga ham ega bo'lmagan, lekin katta istak bilan "yutib yuboradigan" yangi ishlanmalarni vaqti-vaqti bilan chiqarib, ko'plab xaridorlarning yangi ishlanmalar, ko'ngil ochish va shu kabilarga ehtiyojini qondirish, hattoki bunga jalb etishdan

iborat. Zotan, “iste’molchilar jamiyati”ga aylanish yangilikning aholi sharoiti va hayot tarziga faol kirib borishidan boshlangan. Ma’lum ma’noda talab taklifdan keyin keladi.

Shunday qilib, avvalo innovatikani o’rganish predmeti ilmiy-texnik yangiliklarni yaratish va tarqatishning ijtimoiy va iqtisodiy qonunlari edi. Lekin tez orada innovatika ijtimoiy yangiliklarni, birinchi navbatda tashkilot va korxonalaridagi yangiliklarni qamrab ola boshladi. Innovatsiya boshqaruv va rivojlanish vositasi sifatida ko’rib chiqila boshladi. Bu ma’noda innovatsiya ilk bor industrial Sotsiologiya va menejment konsepsiyasi doirasida o’rganildi. Bu tushunarli, axir so’z ixtiro va yangiliklarni tatbiq etish borasida bormoqda.

Bu erda Frederik Teylorning innovatsion g’oyalari muhim ahamiyatga ega bo’ldi (1856-1915). F. Teylor mehnatni yuqori darajada tashkil qilish bu o’z asosiga aniq belgilangan qonunlar, qoida va tamoyillarga tayangan asl fanni oladi deb hisoblardi. Har qanday yaxshi tashkil etilgan tizimning dastlabki vazifasi birinchi toifali g’oyalarni ishlab chiqishdir. Asosida tizimli bo’ysunish “yuqoridan” keladigan buyruqlar va barcha qavatlarda ularni so’zsiz bajarish bo’lgan eski tamoyillar yordamida boshqarishni Teylor sodda zamonlardagi rudiment deb hisoblardi. Ilmiy menejmentning vazifasi harbiy tashkilotlarni yo’q qilish va amaliy boshqaruvni tatbiq etishdir. Uning mazmuni mehnatni maksimal tarzda, shuningdek, boshqaruvchilarning o’zlari o’rtasida ham taqsimlash.

Teylorning xulosasi bo’yicha korxonalar rahbariyati tomonidan amalga oshiriladigan vazifalarning yangi turlarini ishchilarning tashabbuslari bilan birlashtirishdan iborat bo’lib, ilmiy tashkilotni ishlab chiqarish bo’yicha barcha eski tizimlardan sezilarli ustunligini ta’minlashdir.

Teylorning g’oyalari ko’plab ishlab chiqarish tarmoqlarida mehnatning samaradorligini shu darajada oshirdiki, bugungi taraqqiyotni ularsiz tasavvur etish qiyin edi. XX asrning 80-yillarida innovatsiya ishbiarmon o’zgarishlarni boshqa biznesni boshlash yoki boshqa xizmatlarni ko’rsatish imkoniyatidan foydalanish vositasi sifatida ko’rib chiqila boshladi. Amerikalik P. Drakerning innovatsion faoliyatni sanoat Sotsiologiyasi va menejmentda tushunishga bo’lgan harakatini alohida ta’kidlab o’tish lozim. Drakerning fikricha, ishbiarmonlik faqatgina nima qilishni bilmaydigan kishilar uchun “xatarli”dir.

Xatar metodologiya bo’lmaganda, menejmentning elementar va hammaga ma’lum qoidalari buzilganda yuzaga keladi, chunki har qanday ishbiarmonlik faoliyati maqsadli innovatsiya tomonidan boshqarilishi hamda unga asoslanishi lozim. Ishbiarmon doim innovatsiyaga ega, u innovatsiyadan doimo o’zi uchun manba tashkil etuvchi o’ziga xos vosita sifatida foydalanadi. Iqtisodiyotda “xarid qobiliyati”dan ko’ra kuchliroq manba yo’qdir». Demak, xarid qobiliyati aynan innovatsion menejer tomonidan yaratilishi lozim. Bunda tushunish kerakki, innovatsiya albatta “super” texnik bo’lishi shart emas, u biror-bir “moddiy shaklda” ifodalanishi shart emas.

Insoniyat tarixida juda qimmatli ijtimoiy innovatsiyalarga juda ko’p misollar bor, masalan, gazeta yoki sug’urta kabilar. Drakerning fikricha, muvaffaqiyatli ishbiarmon, uning harakatlari qanday rag’batlantirilishiga qaramay pul, hokimiyat, qiziqish, shon yoki shuhratga intilish, doimo o’z oldida yuksak

maqsadlarni qo'yadi. U hech qachon bor ishlanmani takomillashtirishdan qoniqmaydi yangilash yoki o'zgartirish uning maqsadi emas. Ishbilarmon doimo "material" yoki "manbani" o'zgartirib yangi yoki boshqa ishlanmani yaratishga harakat qiladi, yoki mavjud manbalarni yanada sermahsul konfiguratsiyaga birlashtiradi. Bunda o'zgarish yangi va boshqa ishlanma uchun imkoniyat yaratuvchi "dvigatel ekanini tushunish kerak.

Tizimli novatorlik o'zgarishlarni maqsadli va tashkiliy tarzda izlash, hamda sizga iqtisodiy va ijtimoiy innovatsiyalarni taklif etuvchi o'zgartirishlarni amalga oshirish imkoniyatining tizimli tahlilidan iborat.

Shunisi qiziqki, bu erda gap sodir bo'lgan yoki yaqinda sodir bo'lishi lozim bo'lgan o'zgarishlar hamda ularni amalga oshirishning shakllarini topish haqida bormoqda. Muvaffaqiyatli innovatsiyalarning aksariyat qismi jamiyatda allaqachon sodir bo'lgan o'zgarishlardan foydalanadi. Albatta, hozirgacha dunyoga mashhur bo'lmagan texnik yutuqlar bo'lgan innovatsiyalar ham mavjud, lekin bunday holatlar, Piter Drakerning fikricha, deyarli umumiy qoidadan istisnodir.

Jamiyat tarixidagi ko'plab muvaffaqiyatli va hammaga ma'lum innovatsiyalar asosan kam uchraydi, ular faqatgina sodir bo'lgan ishlanmalardan foydalanadi va ehtimol ko'pchilik uchun ma'lum, lekin shaxsiy maqsadlardagi o'zgarish. Shunday qilib, ishbilarmonlarning vazifasi bugungi kunda yangi va muvaffaqiyatli biznes uchun imkoniyatlarni taklif etuvchi o'zgarishlarning tizimli ravishda o'zgarishidir.

Innovatsiya uchun imkoniyatlarni tizimli ravishda o'rganish deganda, muallif innovatsion imkoniyatlarning etita manbai monitoringini nazarda tutadi. Birinchi to'rt manba aynan korxonada (biznes yoki davlat instituti) yo tarmoqda (tarmoqlarning butun sektori yoki davlat institutlari) bo'ladi. Gap allaqachon sodir bo'lgan yoki ko'proq harakat qilinsa, sodir bo'lishi ehtimoli bo'lgan ayrim alomatlar haqida bormoqda. Shunday qilib, innovatsion imkoniyatlarning dastlabki to'rt manbai quyidagilar:

1) Kutilmagan holat kutilmagan muvaffaqiyat, kutilmagan omad, faoliyatning boshqa sohasidagi kutilmagan hodisa. Kutilmagan muvaffaqiyat, kutilmagan muvaffaqiyatdan ko'ra muvaffaqiyatli innovatsiya uchun boy imkoniyat taklif etgan soha bo'lmaydi. Innovatsion imkoniyatlar kamroq xatar bilan bog'liq bo'lmagan soha yo'qdir, innovatsiyalarni amalga oshirish esa kamroq mehnat talab etar edi. Lekin kutilmagan muvaffaqiyat qadrlanmaydi, yoki undan ham yomoni, rahbariyat uni qattiq kuch bilan itarib chiqaradi. Gap shundaki, rahbariyatga kutilmagan muvaffaqiyatni qabul qilish qiyin kechadi.

Bu "Biz nohaq edik" deyish imkonini beruvchi qat'iylik, mavjud ishlanmalarga tik qarash, muayyan siyosiy choralarni ko'rish va ularga ko'nikishni talab etadi. Shunday qilib, kutilmagan muvaffaqiyat rahbariyatning o'ziga xos vakolatini tekshirishdir. Kutilmagan muvaffaqiyat yangiliklar uchun yaxshi imkoniyatgina emas, u yangiliklar zaruratini keltirib chiqaradi. Kutilmagan muvaffaqiyat o'ziga quyidagi savollarni berib, quyidagi innovatsion imkoniyatlarni aniqlash maqsadida o'rganish zaruratidir:

Kutilmagan muvaffaqiyatdan foydalanish qanday foyda keltiradi?

Bu nimaga olib keladi? Muvaffaqiyatni innovatsion imkoniyatga o'zgartirish uchun nima qilish kerak? Buni qanday amalga oshirish kerak?

Kutilmagan muvaffaqiyatsizlik. Muvaffaqiyatsizliklar, muvaffaqiyatlardan farqli o'laroq, ularni rad etish mumkin emas, ular sezilarsiz tarzda o'tadi. Lekin innovatsion imkoniyatlar manbai sifatida ularda yanada kamroq hollarda qabul qilinadi. Albatta, aksariyat muvaffaqiyatsizliklar faqat qo'pol xatolar, beparvolik, rejalashtirish yoki ijro etishdagi vakolatsizlik natijasidir. Lekin agar yaxshi rejalashtirish va chin dildan ijro etishga qaramay, loyiha muvaffaqiyatsizlikka uchrasa, bu kabi muvaffaqiyatsizlik o'zgarishlarni amalga oshirish, innovatsion imkoniyatlarni ishga solish zaruratini ko'rsatadi.

2) Bilmaslik, nomuvofiqlik mavjud yoki "bo'lishi kerak" bo'lgan ishlanma o'rtasidagi farq, kelishmovchilikdir. Agar geologik iboradan foydalansak, nomuvofiqlik ochiq "siniq" haqida so'zlash mumkin. Bunday "sinish" bevosita innovatsiyalarni amalga oshirish haqida aytadi. U juda sezilarsiz kuch bilan katta ommani siljitish va butun ijtimoiy-iqtisodiy tuzilmalarni qayta tashkil etishga olib keluvchi beqarorlikni yuzaga keltiradi. Lekin nomuvofiqlik odatda, rahbarlar oladigan raqamlar va hisoblarda ko'rinmaydi, ya'ni ularda miqdoriy jihatga emas, balki ko'proq sifatga e'tibor qaratiladi. Nomuvofiqliklarning quyidagi turlari mavjud:

- jamiyatning iqtisodiy realiyalari o'rtasidagi nomuvofiqlik;
- tarmoqdagi real holat bilan reja o'rtasidagi nomuvofiqlik;
- tarmoq mo'ljali bilan uning mahsuloti iste'molchilari qiymati o'rtasidagi nomuvofiqlik;
- texnologik jarayonlar maqomi yoki mantiqidagi ichki nomuvofiqlik.

3) Innovatsiya jarayonga ehtiyoj sifatida (biznes, sanoat yoki servis). «Imkoniyat innovatsiya manbai» avvalgi ikkita bo'lim leytmotivini shunday tasniflash mumkin. Bu holatda innovatsiya hodisa emas, balki vazifadan boshlanadi. Ya'ni bu erda «zarurat - ixtiro sababi». Gap mavjud jarayonni takomillashtirish, zaif bo'g'inni almashtirish, yangi ehtiyojlarga ko'ra eski jarayonni qayta yaratish haqida ketmoqda. Ba'zida masalan, faqatgina bitta bo'g'inni qo'shish kerak, lekin yangi bilimlarsiz buning imkoni yo'q. Demak, ishlab chiqarish jarayonlari ehtiyojlariga asoslangan innovatsion echimlarni hayotga tatbiq etish uchun besh asosiy mezon bo'lishi talab etiladi:

- alohida jarayon;
- unda bitta "zaif" yoki "mavjud bo'lmagan" bo'g'inning bo'lishi;
- muayyan masadni aniqlash;
- echimni aniqlashtirish;
- taklifning foydasini keng ma'noda tushunish.

Shu bilan birga bu kabi innovatsiyani amalga oshirishning imkoni bo'lmagan va asosiy omil mavjud:

- ehtiyojni intuitiv tarzda sezish emas, uning mazmunin tushunib olish kerak;
- jarayonni nafaqat tushunish, balki qanday harakatlarni amalga oshirish uchun ba'zi yangi bilimlar zarur.
- echim potensial iste'molchilarning odatlari va mo'ljallariga mos bo'lishi lozim.

4) Barcha ishtirokchilarni noqulay holatga tushirgan sanoat yoki bozor tuzilmasidagi o'zgarishlar. Bozor va tarmoq tuzilmalarida yetakchi ishlab chiqaruvchilar bozorning tez o'sib borayotgan segmentlarini ehtiborsiz qoldiradilar. Yangi vaziyatda yuzaga kelgan o'sish imkoniyatlari kam holatlarda mavjud bozor siyosatiga mos keladi. Shu sababli innovatsion kayfiyatdagi kompaniyalar keng faoliyat maydoniga ega bo'ladilar. Tarmoq tuzilmasidagi kirib kelayotgan o'zgarishlarning to'rtta ishonchli, yaxshi seziluvchi ko'rsatkichlarini ko'rsatish mumkin:

Tarmoqning tez o'sishi. Agar tarmoq aholi soni yoki umuman iqtisodiyotga nisbatan juda tez o'sib borayotgan bo'lsa, ishonch bilan aytish mumkinki, uning tuzilmasi birdan, kechi bilan bu tarmoqdagi ishlab chiqish hajmi ikki marta o'sganda o'zgaradi. Mavjud amaliyot hali ham muvaffaqiyat olib kelmoqda, shuning uchun hech kim u bilan xayrlashishga xayrixoh emas. Lekin u juda tez eskirish jarayoniga moyil va yangi tendensiyalarni ilg'ab olish kerak. O'sib borayotgan tarmoq o'z ishlab chiqarish hajmini ikki marta oshirgan vaqtda, u odatda u o'z bozorini tegishli ravishda tushunmaydi va unga xizmat ko'rsatmaydi. Bozorni segmentlarga bo'lish endi reallikni aks ettirmaydi, u faqatgina tarixni aks ettiradi. Lekin ko'pchilik tarmoqni vaqtni va yuz berayotgan o'zgarishlarni hisobga olmagan holda doim qanday bo'lgan bo'lsa, shundayligicha ko'radi. Bu ko'plab novatorlarning muvaffaqiyatini tushuntirib beradi.

Tuzilmada o'zgarishlar qilish vaqti yaqinlashayotganligini deyarli ko'rsatadigan yana bir belgi avval mutlaqo mustaqil bo'lgan texnologiyalarning kirib kelishidir. Faoliyat yo'nalishi intensiv ravishda o'zgarayotgan bo'lsa, tarmoq tuzilmada tub o'zgarishlarni boshlashga tayyor.

5) Demografik omillar. Demografik o'zgarishlar deganda, aholi soni, uning yoshga oid tuzilmasi, tarkibi, bandligi, ta'lim darajasi va daromadini o'zgartirish tushuniladi. Bu kabi o'zgarishlar odatda qat'iy va osonlik bilan aytish mumkin bo'lgan oqibatlarga ega. Demografik omillarning ahamiyati doimo tan olingan, lekin hozirgi kunga qadar ular kundalik hayotda juda kam hollarda inobatga olinadi. Ular shunday sekin yuz berib, o'ta uzoq davom etadiki, amaliy ahamiyatga ega emas deb hisoblanadi. Lekin bunday emas. Demografik ko'rsatkichlar o'ta beqaror, aholi tavsifi juda tez va kutilmagan darajada o'zgaradi.

Shunday qilib, real holatlarni mustaqil ravishda tadqiq qilish, tendensiyalarni tahlil qilishga tayyor kishilar uchun demografik o'zgarishlar innovatsiyalarning yuqori samarali va yuqori ishonchli manbadir. Bu kabi tahlil doimo aholi tarkibi, ya'ni masalan, uning soni yoki yoshga doir tuzilmasini baholashdan boshlanishi lozim, bunda hozirgi vaqtda aholining eng yirik va tez o'suvchi qismini o'z ichiga olgan yosh guruhlaridagi o'zgarishlarga e'tibor qaratish kerak. Ta'lim darajasi, professional daraja va daromadlar darajasi ham muhim ahamiyatga ega.

6) Qadr-qimmat va qabul qilishdagi o'zgarishlar. Qabul qilish hodisasini ijtimoiy yoki iqtisodiy nuqtai nazardan tushuntirish qiyin. Qabul qilishdagi o'zgarishlar muhim bo'lib qolmoqda. Qabul qilish amalda miqdoriy tushunchaga to'g'ri kelmaydi, miqdoriy tushunchalarni aniqlash imkoniyati yuzaga kelgan vaqtda esa ular yangiliklar manbai bo'lmay qoladi. Shu bilan birga qabul qilish xususiyatini tasniflash, tekshirish va undan foydalanish mumkin.

Lekin inobatga olish lozimki, bir qarashda tub o'zgarishlar bo'lib ko'ringan ko'p ishlanmalar, aslida o'tkinchi ermak bo'lib chiqadi, ba'zida esa vaqtinchalik mo'jizaga o'xshaydi. Qabul qilishdagi o'zgarishlarga asoslangan yangiliklarning potensial imkoniyatlari, amalda tan olinadi, lekin bu kabi yangiliklarning amaliy xarakteri ko'p hollarda rad etiladi. Bu kabi innovatsiyalarni amalga oshirishda vaqt jihati juda muhimdir. Faqat vaqtni aniq belgilash va hisoblash bu kabi innovatsion tadbirlarni muvaffaqiyatli qilishi ko'zda tutilmoqda.

Shunday qilib, innovatsion g'oyalarning bu manbai noaniq bo'lganligi sababli, yangi qabul qilish tub o'zgarishlar natijasimi yoki bu vaqtinchalik ermakmi, uni avvaldan bilish qiyinchilik tug'dirish, shuningdek, ushbu manbaga asoslangan yangiliklarning oqibatini oldindan aytib berish imkoni kamligi sababli innovatsiyalar bosqichma-bosqich tatbiq etilishi va tor ixtisoslikka yo'naltirilishi lozim.

7) Yangi bilimlar. Asosida yangi bilimlar yotgan innovatsiyalar diqqat-e'tibor ob'ekti bo'ladi va katta foyda keltiradi. Bilimlar albatta ilmiy yoki texnik bo'lishi shart emas. Bu kabi yangiliklar barcha boshqa yangiliklardan hamma asosiy tavsifi bilan farq qiladi: vaqtinchalik qamrovi, muvaffaqiyatsizlik foizi, oldindan ayta bilish. Bu ularning asosiy farqlari:

Bu kabi innovatsiyalarning kirib kelish vaqti juda uzundur. Birinchidan, yangi bilimlarning hosil bo'lishi va ularni texnologiyaga kiritish orasida ancha vaqt o'tadi. Ikkinchidan, yangi texnologiya yangi mahsulot, jarayon yoki xizmatlarda faqat uzoq vaqt o'tgandan keyin moddiylashadi. Shu bilan birga u faqatgina fan va texnika sohasiga taalluqli emas. Ijtimoiy bilimlarga asoslangan yangiliklar ham o'ziga uzoq vaqt yo'l ochadi.

Bu innovatsiyalar fan va texnika sohasiga taalluqli bo'lishi umuman shart bo'lmagan bilimlarning bir necha turi konvergentsiyasi (birikmasi) da quriladi. Barcha zarur bilimlar bir joyga yig'ilmaguncha asosida yangi bilimlar yotuvchi har qanday innovatsion tadbir muvaffaqiyatsizlikka uchraydi. Yangilik kiritish faqatgina barcha zarur ma'lumotlar va ulardan foydalanish holatlari bo'lgandagina mavjud bo'la oladi.

Bu kabi texnologiyalarni amalga oshirish yuqori darajadagi xatar, oldindan ayta olmaslik xususiyatiga ega. Bu kabi yangiliklarning turlariga ajoyib g'oyalarga tayanuvchi yangiliklar kiradi. Miqdoriy tomondan birga olingan boshqa barcha yangilik turlari ustun turadi. Ajoyib g'oya past darajada xatarli va unchalik ishonchli bo'lmagan innovatsion imkoniyatlar manbaidir. Bunday yangiliklardan qay biri muvaffaqiyatli, qaysisi muvaffaqiyatsiz bo'lishini oldindan aytish mumkin emas.

Ushbu etti manba orasidagi chegara juda noaniq va ayrimlarining qaytarilish ehtimoli yuqoridir. Piter Draker o'zi sanab o'tgan manbalarni bitta binoning etti oynasi bilan taqqoslaydi, ularning har biri uning alohida tomonida joylashgan. Bundan tashqari bunday har bir oyna sizga boshqa manbalarni turli tomonlardan kuzatish imkonini beradi, lekin shunisi qiziqki, har bir oynaning markaziy tomondan ko'rinishi siz uchun o'ziga xos tuyuladi.

Kuzatiladigan manbalarning har biri alohida tahlilni talab qilishi va farqli xususiyatlarga ega ekanligini tushunish muhimdir. P. Drakerning fikricha, ishlab

chiqarishdagi innovatsiyalar nafaqat iqtisodiy, balki ijtimoiy qimmatga ham ega. To'quv dastgohi, bug' mashinasi, yadro reaktorini ixtiro qilish nafaqat iqtisodiy jihatdan foyda keltiruvchi texnik ixtiro, balki revolyutsion ijtimoiy innovatsiyadir. Chunki u texnologiya va ishlab chiqarish xususiyatining qat'iy o'zgarishi, turmush darajasi ortishi, hayot faoliyatining yangi tartiblariga o'tishga olib keladi. Bu kabi innovatsiyalarni tatbiq etish insonlarning turmush tarzini o'zgartirish, eng yuqori darajadagi noaniqlik va xatarning yuzaga kelishiga sabab bo'ladi. Bu erda Sotsiologiyadagi innovatsiyalarga yana bir yondashuv yuzaga keladi, uni harakatli deb atash mumkin, chunki ularni innovatsiyalarni amalga oshirish yoki ularni tatbiq etishga qarshilik ko'rsatish maqsadida individlar va kishilar guruhining harakati o'zgarishiga olib keluvchi g'oya, konsepsiya, faoliyat shakli sifatida tasniflash mumkin.

Hozirgi kunda Sotsiologiyada (Amerikada) innovatsiyalarni o'rganishda ikki asosiy yondashuvni ajratib ko'rsatish mumkin:

1) tashkilotlarga qaratilgan va 2) individlarga qaratilgan. Birinchisining mazmuni shundaki, innovatsiyalarni o'zaro bog'liq jarayonlar kompleksi sifatida ko'riladi va muammoni hal etish va yangi fenomenni amaliy tarzda qo'llashga yo'naltirilgan yangi g'oyaning konseptuallashuvi natijasidir. (Dj. Keydj, M. Ayken, X. Shepard, R. Dankan va boshqalar). Innovatsion konsepsiyalarni amalga oshirish insonlarning ijtimoiy faoliyatida qo'llaniladigan standart manbalardan foydalanish bilan bog'liqdir. Bu quyidagi iqtisodiy manbalar: kapital (hozirda iste'moldan chiqarilgan va kelgusida tegishli natijalarga erishish uchun ajratib qo'yilgan moliyaviy manbalar); moddiy manbalar (xomashyo va jihozlar); mehnat, boshqaruv va vaqt. E'tibor yangi mahsulot va xizmatlar paydo bo'lishi bilan bog'liq o'zgarishlarning dasturlanadigan xususiyatlariga qaratiladi.

Yangilik jamiyatga nisbatan emas, balki tadqiq etilayotgan tashkilotga nisbatan o'rganiladi. Bu ma'noda innovatsiya o'zaro o'xshash maqsadga ega bir yoki bir nechta tashkilotning ilk bor, ilg'or g'oyalardan foydalanishidir. Mazkur yondashuvning boshqa variantlari innovatsiya individlar tomonidan uni qabul qilish sifatiga qaramay, ochilgan yoki o'rganiladigan yangi g'oya, amaliy tajriba sifatida ko'rib chiqiladi. Ekspertlarning fikricha, innovatsiyalarning sezilarli qismi g'oya shakliga ega yoki g'oyalar konstellyatsiyasi haqidagi tasavvurlar bilan bog'liq va o'z tabiatiga ko'ra faqat aqliy konstruktsiya bo'lib qolishi lozim, innovatsiyalarning boshqa turlari esa "ishlanma" ko'rinishida, biror moddiy tuzilma, muayyan intellektual yoki estetik konsepsiya, yo individlarning muayyan o'ziga xos aloqasi ko'rinishida bo'lishi mumkin.

Tadqiqotning ushbu varianti Dj. Grossmanning instrumental va prinsipial innovatsiyalarni o'rganishiga bog'liq. Prinsipial innovatsiyalar "qiymati o'zi bilan" konsepsiyasini namoyon etadi, instrumental innovatsiyalar esa prinsipial innovatsiyalarni yanada oson tatbiq etish uchun sharoit yaratish maqsadida ishlab chiqiladi.

Innovatsiyaga individual yondashuvni amalga oshirish individ va innovatsiya o'zaro birlashuvchi yaratuvchanlik faoliyati sifatida ko'rib chiqilishini anglatadi. (N. Lin, Dj. Zaltmen, T. Robertson, U. Bell, E.M. Rodjers va boshqalar).

Bu kabi tushuniladigan innovatsion jarayonning modeli esa quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- yangilikni yaratish (konsepsiya yaratish va yangilikning hujjatlardagi tasnifi);

- qaror qabul qilish (muqobil variantlarni ishlab chiqish; har bir muqobil fikrning oqibatlari istiqbolini belgilash; muqobil fikrni tanlab olish mezonlariga aniqlik kiritish; boshqa muqobil fikrdan mahsuldorlikning minimal standartlariga imkon qadar mos muqobil fikrni tanlash);

- qarorning ijrosi (qarshilikni engib o'tish va yangilikni yo'lga qo'yish).

Innovatika bo'yicha Rossiya mutaxassislari maktabini shakllantirish N.I. Lapina, G.P. SHedrovistkogo, A.I. Prigojina, I.V. Bestujeva-Lada, B.C. Dudchenko va boshqalar faoliyati bilan bog'liq. 1979-1983 yillarda N.I. Lapin "Tashkilotlarda yangiliklarning ijtimoiy omillari" mavzuidagi seminarni boshqardi. Sotsiologiyaning muhim tarmog'i innovatsiyalar (yangiliklar) Sotsiologiyasi shakllana boshladi, bu G'arbda bo'lganidek, asosan tashkilotlar Sotsiologiyasi doirasida yuzaga keldi. Innovatsion o'yinlar ish bilan bog'liq, tashkiliy faoliyatga bog'liq va boshqalar muhim ahamiyat kasb eta boshladi.

O'yinlar vaqtida ishlab chiqarish va ijtimoiy xarakterdagi muhim vazifalar qo'yildi va ular o'z echimini topdi. Sotsiologlarga faol ravishda psixologlar qo'shildi. Ushbu o'yinlarning texnologiyalari ishlab chiqila boshladi. Xususan, B.C. Dudchenkning ishlari asosan innovatsion o'yinlar texnologiyasiga bag'ishlangan. U innovatsion jarayonlarning mazmunini ko'rsatgan holda ta'kidlaydiki, «bu hayotimizning barcha jabhalarini yangilash, qayta qurish, rivojlantirishdir. Yangi kurtaklar qarama-qarshiliklar, boshi berk ko'chalardan o'tish va inson hayoti jarayonidagi uzilishlar bilan tug'iladi».

Ijtimoiy innovatsiyalar markazida nafaqat jarayon, balki qobiliyatga ega va fikrlash jarayonlari rivojlangan inson turganligi sababli innovatsion o'yinlar texnologiyasi boshi berk, xatarli va noma'lum holatlar, o'zgarishlar, inson hayotidagi faoliyatning ko'plab sohalarida yangi ishlanmalarni rivojlantirish va yaratish, ya'ni innovatsiyalarni yaratishga qaratilgan yangi yondashuvlarni shakllantirishga yo'naltirilgan. Maxsus o'qitiladigan o'yin texnikalari paydo bo'ldi. Bu o'yinlarni o'ynagan turli darajadagi rahbarlar vaqt o'tishi bilan innovatsion mafkurani tushuna boshladilar.

Innovatika nazariyadan faoliyatning amaliy sohasiga aylandi. Yuqoridagilar bo'yicha xulosa qilib ta'kidlash kerakki, innovatika falsafa, psixologiya, Sotsiologiya, boshqaruv, iqtisodiyot va madaniyat nazariyasi o'rtasidagi tadqiqotning fanlararo sohasini namoyon etadi. Innovatikaning zamonaviy konsepsiyalari innovatsion jarayonlar haqidagi bevosita bilimlardan tashqari ish davrlari, texnologik turmush tarzi, mahsulotning hayot davri va ishlab chiqarish texnologiyalari haqidagi tushunchalarni o'z ichiga oladi.

Bundan tashqari, innovatika bugungi kunda faqatgina yangi ishlanmalarni yaratish texnologiyasi qanday bo'lishi kerakligi haqidagi fan emas (keng ma'noda), balki bu kabi innovatsion texnologiyalarning samaradorligi oshirishni ta'minlovchi ijtimoiy, texnik, iqtisodiy, psixologik va boshqa nazariyalarni o'rganuvchi fandır. Shu o'rinda, «innovatika» tushunchasi "innovatsiya" iborasiga



ko'ra, o'z mazmuni bo'yicha ancha keng va chuqurroqdir. Innovatika bo'yicha bilimlar ish davrlarining bosqichlar o'zgarishiga ta'sir etadi, innovatsiyalar hisobiga ishlab chiqarishning pasayish davrini kamaytiradi va sanoatda ish faolligini ko'tarishga ko'maklashadi. Nihoyat, jamoatdagi ishlab chiqarishning uzoq muddatli texnik-iqtisodiy rivojlanish istiqbolini ko'rish imkonini beradi.

### **1.3. Innovatsiyaning hayot davri**

Mahalliy tadqiqotchilar A.I. Prigojiy, N.I. Lapin, B.V. Sazonov va boshqalar innovatsion jarayonning strukturasi ko'rib chiqar ekan, yangilik vaqt orqali o'tib boradigan jarayon degan fikrdan kelib chiqib, yangilikning "hayot davri" konsepsiyasini ajratib ko'rsatadilar. O'z navbatida, bu jarayonda yangilikni yaratish va ijro etishni ta'minlovchi faoliyat turlari bo'yicha farq qiluvchi bosqichlarni qismlarga ajratish mumkin. Bundan tashqari, innovatikada ikkita tushuncha: «innovatsiya-mahsulot» va «innovatsiya-jarayon» qo'llaniladi. Ularning asosiy farqi bu birinchi holatda asosiy e'tibor yangilikni yaratish jarayoniga qaratiladi, ikkinchi holatda uni amalga oshirish jarayoniga e'tibor beriladi. Har bir jarayon o'zining hayot davriga ega. Ikkita davrni alohida ko'rsatish maqsadida "innovatsiya-mahsulot" XSning ichki intervalini bosqichlar, "innovatsiya jarayon" XSni bosqichlar deb atash qabul qilingan.

Hozirgi kunda ilmiy adabiyotda innovatsion jarayonlarni bosqichlarga ajratishning quyidagi sxemasi tuzilgan:

Birinchi bosqich yangi g'oyaning tug'ilishi va yangilik konsepsiyasining yuzaga kelish bosqichi; shartli ravishda u ixtiro bosqichi deb ataladi, u odatda, amaliy ilmiy va fundamental tadqiqotlar natijasidir (yoki bir zumda "yorishish"). Odatda, birinchi bosqich juda azoblidir, chunki innovatsiyani boshida ko'pchilik tan olmaydi, ya'ni salbiy ijtimoiy samaraga ega bo'ladi. Ikkinchi bosqich ixtiro bosqichi, ya'ni biror-bir ob'ekt, moddiy yoki ma'naviy mahsulot namunada mujassamlashgan yangilikni yaratish.

Uchinchi bosqich olingan yangi ishlanma amalda qo'llaniladigan, unga qayta ishlov beriladigan yangilik bosqichi, bu bosqich yangi ishlanmadan barqaror samara olish bilan yakunlanadi. Unda innovatsiya qabul qilinadi, opponentlar, konservatorlar va skeptiklar bilan kurashish bilan birga olib borilishiga qaramay, innovatsion harakatning (jarayonning) tez sur'atda o'sishi kuzatiladi.

Bundan keyin yangi ishlanmaning mustaqil yashashi boshlanadi. Yangi ishlanmadan foydalanish bosqichida keyingi bosqichlar ajralib chiqadi:

To'rtinchi bosqich keng ko'lamda tatbiq etish, yangi ishlanmani yangi sohalarga diffuziya qilish (tarqatish), boyitish (ko'p odamlar tomonidan o'rganib olinishi, barcha bo'g'inlarga, jarayonlar uchastkalariga) kirib borishida namoyon bo'luvchi yangi ishlanmani tarqatish bosqichi.

Beshinchi bosqich muayyan sohada yangi ishlanmaning ustunligi, shuningdek, odatga kirish bosqichi, bunda yangi ishlanmaning o'zi yangilik bo'lmay qoladi, o'z yangiligini yo'qotadi, oddiy holat, me'yor bo'lib qoladi. Inqiroz yuzaga keladi uni yangi sohalarda qo'llash imkoniyati yo'qqa chiqadi, bu esa ushbu yangi ishlanmaning samarali muqobili paydo bo'lishiga yoki yanada yangisi bilan almashtirilishiga olib keladi.

Oltinchi bosqich yakuniy uni yangisi bilan almashtirish bilan bog'liq bo'lgan yangi ishlanmani qo'llash ko'lamini qisqartirish bosqichi.

A.I. Prigojin fikricha, innovatsiya istalgan oraliq bosqichda to'xtab qolgan bo'lsa, u to'liq yakunlangan hisoblanmaydi. Agar faqat yagona variantda ishlatilgan bo'lsa, u mahalliy darajada yakunlangan deb belgilanishi mumkin. U so'nggi bosqich odatga kirib qolish bosqichiga etib bormagan bo'lsa, yakunlangan bo'lmaydi, bu holat yangi jihoz ilk bor ishga tushirilgandan so'ng personalning tayyor emasligi, konstruksiyada kamchiliklar borligi va boshqa sabablarga ko'ra doimiy tartibda ishlatilmaganligi sababli yuzaga keladi. So'nggi bosqichda ishdan chiqish sabablari ilk bosqichlarga borib taqaladi, masalan, innovatsiyani asoslashda xatolarga yo'l qo'yilgan (shunday holatlar bo'ladiki, mahsulot sifatini takomillashtirish uchun kerakli mehnat sharoitlari va shu kabilarni yaxshilash o'rniga yangi nazorat organlari tashkil etiladi)<sup>8</sup>.

Innovatsiya mahsulot hayot davrida quyidagi bosqichlarni ko'rsatish mumkin:

- «Fan» bosqichi: fundamental tadqiqotlar, muammoni hal etishning nazariy yondashuvlarini ishlab chiqish.

- «tadqiqot» bosqichi: tajriba tadqiqotlari va modellarni ishlab chiqish.

- «ishlab chiqish» bosqichi: loyihalashtirish, tayyorlash, sinash va yangi ishlanmani etkazib berish.

- «ishlab chiqish» bosqichi: tayyorlash, etkazib berish, zaruratga ko'ra iste'molchining ishxonasida montaj qilish va ishga tushirish.

- «iste'mol» bosqichi: iste'molchi ish joyida ishlatish, xizmatlar ko'rsatish hamda avariyasiz va tejamli foylanishni ta'minlash. Quyidagi bosqichlardan iborat bo'lgan innovatsiya hayot davrining boshqa modelini ham keltirish mumkin (Milou):

- yangi ishlanmaning konseptuallashuvi;

- innovatsiya bilan oldindan kelishish;

- manbalarni xarid qilish;

- innovatsion konsepsiyani amalga oshirish;

- natijalarni ommaga etkazish.

Ushbu konsepsiyaga binoan innovatsiyaning boshlanish bosqichi va tatbiq etish bosqichidan iborat ikki bosqichli jarayon kabi namoyon bo'ladi. Boshlanish bosqichi, o'z navbatida, uch bosqichdan iborat:

- qo'shimcha bilimlar olishga bo'lgan qiziqish;

- innovatsion qurilmalarni shakllantirish;

- qaror qabul qilish.

Tatbiq etish bosqichi ikki bosqichdan iborat:

1) ilk tatbiq etish (yangi ishlanmani mahalliy ish joyida sinash bilan bog'liq);

2) innovatsiyadan foydalanish.

Agar bevosita turizm sohasi haqida gapiradigan bo'lsak, sayyohlik mahsulotining innovatsion davri quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

- tadqiqot;

---

<sup>8</sup> Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия. - М.: Политиздат, 1989, 30-31 б.

- tajriba;
- yangi xizmatlarni amalga oshirish va xizmat ko'rsatish jarayoniga texnologik qayta ishlov berish uchun kadrlarni o'qitish;
- reklamani tashkil qilish va yangi sayyohlik mahsulotini sotish.

#### **1.4. Innovatsiya turlari**

Innovatsiyalarni tasniflashdan avval innovatsiyalarni innovatsiya bo'lmagan mahsulotlar va texnologik jarayonlardagi sezilarsiz tur o'zgarishlaridan ajratib olish kerak. Ularga estetik o'zgarishlar, ya'ni rang va shu kabilar kiradi; tuzilishini o'zgarishsiz qoldiradigan va mahsulot hamda uning materiallari va komponentlarining parametrlari, xususiyatlari, narxiga etarlicha ta'sir etmaydigan muhim bo'lmagan texnik yoki tashqi o'zgarishlar; mavjud ehtiyojlarni qondirish va korxonaning daromadini oshirish maqsadida muayyan korxonada avval ishlab chiqarilmagan, lekin bozorda mashhur bo'lgan mahsulotlarni ishlab chiqarishni o'rganib olish hisobiga mahsulot nomenklaturasini kengaytirish. Innovatsiyalarning yangiligi texnologik parametrlar hamda bozordagi holati bo'yicha baholanadi. Shularni inobatga olgan holda innovatsiyalarning tasnifi belgilanadi.

Innovatsiyalarning ko'plab turlarini ajratib ko'rsatish mumkin. Masalan, qo'llash sohasiga ko'ra, innovatsiyalar ijtimoiy-iqtisodiy, texnik-texnologik va tashkiliy boshqaruv bo'ladi. Faoliyat sohasi singari asoslarga muvofiq, innovatsiyalar iqtisodiy, siyosiy, madaniy bo'lishi mumkin. Ayrim hollarda innovatsiyalar har turlarni o'z ichiga olib, kompleks xarakterga ega bo'ladi. O'z mazmuniga ko'ra, jamiyat rivojlanishining bozor modeli shu kabi innovatsiondir. A.I.Prigojinning tasnifi innovatsiyaning eng ko'p foydalaniladigan tasnifi hisoblanadi. Xususan, u innovatsiyalarni tizimga solishning uchta eng umumiy lashgan asosini taklif etadi:

- yangilik turi bo'yicha;
- amalga oshirish mexanizmi bo'yicha;
- innovatsion jarayonning o'ziga xosligi bo'yicha.

Bunda aynan bitta yangilik har bir holatda uning qanday belgisi e'tiborga olinishiga ko'ra, turli, hattoki ikkidandan ortiq tur guruhlariga kirishi mumkin.

Yangi ishlanmaning turiga ko'ra, yangilikni ikki asosiy guruhga ajratish mumkin: moddiy-texnik va ijtimoiy. Moddiy-texnik yangiliklarga quyidagilar kiradi:

- Texnika (jihaz, asboblari). Sayyohlik sanoatida ularga sayyohlik korxonasi tomonidan yangi transport vositasining sotib olinishi yoki mehmonxona majmualari nomerlarini texnik qayta jihozlashni kiritish mumkin.

- Texnologiya (ishlab chiqarish jarayonlari). Mazkur holatda bu sayyohlik operatorining sayyohlik xizmatini ko'rsatuvchilar (otellar, transport kompaniyalari va shu kabilar) bilan bozor talablariga ko'proq moslashgan o'zaro harakati sxemasini ishlab chiqish; marketing va sayyohlik mahsulotlarini rivojlantirishda qat'iy yangi yondashuvlarni amalga oshirish, korxonaning tashkiliy tuzilmasini shakllantirish va boshqalar.

- Sanoat materiallari (xomashyo va tayyor mahsulot). Ijtimoiy yangiliklar quyidagilarga bo'linadi:

- Iqtisodiy (sayyohlik korxonasi ishchilar mehnatining me'yorini belgilash va yangicha haq to'lash usullari, bozor talablariga moslashtirilgan strategik va taktik boshqaruv ko'rsatkichlari tizimlarini ishlab chiqish, reklama kampaniyasining samaradorligini ta'minlash).

- Tashkiliy-boshqaruv (sayyohlik korxonasining yangi tashkiliy tuzilmalari, gorizont va vertikal o'zaro harakat shakllarini ishlab chiqish, sayyohlik firmasi direktori rolini o'zgartirish, mehnat taqsimoti).

- Ijtimoiy-boshqaruv, ya'ni sayyohlik korxonasi direktori va mehnat jamoasi orasidagi munosabatlarni o'zgartirishga qaratilgan jamoa orasidagi munosabatlar (asosan ishchilarning huquq va majburiyatlari bo'limlarida), qaror qabul qilish shakllarini maqsadli ravishda o'zgartirish, gorizont, bo'limlararo o'zaro harakatni tashkil etish, kasaba uyushmalari va ishchilarning boshqa birlashmalari rolini o'zgartirish.

- Huquqiy. Asosan, sayyohlik bozorini tashkil etishning huquqiy tamoyillarini o'zgartirish (litsenziya berish, sertifikatlash, standartlash), sayyohlik sohasidagi mehnat munosabatlarini tartibga solish (personal malakasini oshirish, xizmat pog'onasi bo'yicha ko'tarish), sayyohlik manbalarini muhofaza qilish doirasidagi munosabatlar;

- pedagogik (o'qitish, tarbiyalash uslublari). Ijtimoiy-madaniy xizmat ko'rsatish (servis) va turizm sohasi mutaxassislarining professional (kasbiy) ta'lim olish doirasida, sayyohlik sanoati kadrlarini qayta tayyorlash, sayyohlik korxonalarini ishchilari va direktorati xodimlarining malakasini oshirish sohalarida qo'llaniladi. Shunday qilib, ijtimoiy yangiliklar korxonada biror ishlanmani o'zgartirish yoki ishchilarning ijodiy salohiyatini faollashtirishga yordam berish imkonini beradi<sup>9</sup>.

Ba'zida iqtisodiy, tashkiliy, huquqiy yangiliklar "boshqaruv" tushunchasi bilan birlashadi. Guruhlarga bo'lishning boshqa variantlari ham mavjud. Biz endi ko'rib chiqadigan masalalar predmeti ko'proq ijtimoiy yangiliklar bo'ladi, shuning uchun ularning o'ziga xos xususiyatlariga ko'proq to'xtalib o'tamiz<sup>10</sup>.

Ijtimoiy yangiliklarni amalga oshirish juda qiyin hisoblanadi, chunki ularning parametrlari va natijalarining noaniqligi talab etiladigan o'zgarishlarni faktik ravishda amalga oshirmagan holda imitatsiya qilish imkonini beradi. Moddiy-texnik yangiliklar bilan qiyoslaganda ijtimoiy yangiliklarda quyidagilar kuzatiladi:

Muayyan ijtimoiy munosabatlar, ish madaniyati bilan yaqinroq aloqa. Xususan, aynan bir xil innovatsiyalar nafaqat turli madaniyatga ega mamlakatlarda, balki o'z madaniy yo'naltirilganligi bo'yicha juda yaqin davlatlarda ham bevosita teskari samara berishi mumkin.

Keng qo'llash ko'lami, chunki texnik tomondan yangi ishlanmalarni tatbiq etish kerakli boshqaruv, iqtisodiy va boshqa o'zgarishlar bilan birga keladi, lekin

---

<sup>9</sup> Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия. - М.: Политиздат, 1989. - 101 с.

<sup>10</sup> Ўша жойда, 34-35 б.

o'z-o'zidan yangiliklar doim ham yangi texnik jihatdan qayta jihozlashni talab etavermaydi. Shu sababli yangi jihozlarni o'rganishda bir vatqning o'zida tegishli tashkiliy qayta qurishlarni rejalashtirishga to'g'ri keladi. Bu texnik yangiliklar qancha muhim bo'lsa, ular tashkiliy aloqa va me'yorlarda shuncha katta o'zgarishlarni amalga oshirishni talab etadi.

Yangilikdan foydalanish foydalanuvchilarning guruh va shaxsiy sifatlariga ko'proq bog'liq. Chunki bunday yangiliklarning mazmuni ishchilarning harakatidagi yangi namunalarni tatbiq etish va kutish, ushbu harakatning ma'lum tebranishlar, har xillikdan (muayyan umumiy doirada bo'lsa ham) iborat, ular yangilikni kiritishga bog'liq. Ehtimol, so'nggisi qancha foydalanuvchilar bo'lsa, shuncha ko'p variantlarda amalga oshiriladi.

Texnik yangiliklar holatida samaradorlikni hisoblab chiqish qiyinroq kechadi. Gap shundaki, tajriba, sinovlarni laboratoriya sharoitida emas, balki ishlab turgan ob'ektda o'tkazishga to'g'ri keladi. Ushbu yangilikni kiritishning umumiy natijalarini ajratib olishdagi qiyinchilik kelib chiqadi, ayniqsa gap yangi harakat namunasi yoki munosabat shakli haqida ketsa, "tayyorlash" bosqichining yo'qligi, bu texnik yangiliklardan qiyin kechadi. "Tayyorlash" jarayoni bu erda loyihalashtirish bilan to'qnashadi.

Bu innovatsion jarayonning bir tarmoqdan ikkinchiga chiqishining oldini olish imkonini beradi, yangilikni yaratish jarayonini tezlashtiradi. Ularni barcha bosqichlarda rivojlantirishdagi o'zigi xos mualliflik faolligiga yordam beruvchi ko'plab texnik yangiliklar bilan qiyoslaganda "ixtirochilik" tushunchasining o'ziga xosligi. Radikal boshqaruvdagi yangiliklar, odatda, jamoa tarzida ishlab chiqiladi va loyihalashtiriladi.

Bu kabi yangiliklarning o'z qiymatiga egaligi. Yangiliklarni yaratish va tirajlashdagi mablag'lar, materiallar, jihozlarning nisbatan kam sarfi deganda, uning asl arzon ishlanmaligini tushunish shart emas. Bu yangiliklardagi o'zgarishlar predmeti aynan ishchilar, ularning holati, maqomi, odatlari, munosabatlari va boshqalar bo'ladi. Bu holatda yangilash uchun tanaffuslar natijasida yuzaga kelgan bosim, ba'zida esa ishchilar guruhi manfaatlari hisobidan to'lashga to'g'ri keladi. Albatta, bunda boshqa guruhlar yutib chiqishi mumkin. Lekin bu holatda "stress nuqtalari" texnik yangiliklardan ko'ra ijtimoiy yangiliklardan topiladi. Ko'p hollarda bu quyida ko'rib chiqiladigan innovatsion mojarolarga olib keladi.

Ta'kidlab o'tish kerakki, moddiy-texnik va ijtimoiy ko'rinishdagi yangiliklar orasida o'zaro almashinuv ko'zga tashlanadi. Shunday qilib, mehnat samaradorligi yangi texnikani tatbiq etish, shuningdek, mehnatni tashkil qilish va rag'batlantirishning yangi usullari yordamida oshirilishi mumkin. Bir qator holatlarda so'nggilari ko'proq samara beradi va qiyoslab bo'lmaydigan darajada arzonidir.

Texnologik o'lchamlarga ko'ra, innovatsiyalar mahsulot va jarayonlarga bo'linadi. Mahsulot innovatsiyalari yangi materiallar, yangi yarimtayyor mahsulotlar va butlash qismlarini qo'llash, qat'iy yangi mahsulotlarni olishni o'z ichiga oladi.

Jarayon innovatsiyalari ishlab chiqarishning yangi usullari (yangi texnologiyalar) demakdir. Jarayon innovatsiyalari korxonada (firma) tarkibida yangi tashkiliy tuzilmalarni tashkil etish bilan bog'liq.

***Innovatsion imkoniyatiga ko'ra:*** yangiliklar quyidagilarga bo'linadi:

- muhim va asosiy (qat'iy yangi texnologiyalar, boshqarish usullari, mahsulot turlari);

- kombinatorli (elementlarning turli konstruktiv birikmalari to'plamidan foydalanish). Kombinatorli yangiliklar avval bu birikmada qo'llanilmagan oldindan ma'lum uslub bo'yicha olingan yangi konstruktiv birikmalarni ko'zda tutadi. Bu jarayon ba'zida agglustinatsiya deb ataladi va misol tariqasida tramvay va avtobusni o'zida mujassam etgan trolleybus keltiriladi;

- modifikatsiya qiluvchi (ilk konstruksiya, tamoyil va shakllarni to'ldirishni yaxshilash). Modifikatsiya qiladigan yangiliklar analog, prototipga ega ishlanmalarni takomillashtirish, oqionalashtirish, ko'rinishini o'zgartirish, zamonaviylashtirish bilan bog'liq. Zamonaviylashtirish yanginalayotgan vositaning ham texnologik, ham xususiy tomoniga yo'naltiriladi. Ularning nisbati masalasi nafaqat muayyan o'zgarishlarni baholash, balki ishlab chiqarishning texnik negizini rivojlantirish xarakteri tahlili yoki uni boshqarish uchun ham muhimdir.

O'z-o'zidan, modifikatsiya qilinuvchi, takomillashtiriluvchi yangilik ko'proq bo'lishi lozim va ular so'nggisini o'zgaruvchi sharoitlar vazifalariga moslashtirish yo'li bilan ko'p hollarda asosiy bo'lishi lozim. Lekin yangiliklarni moslashtirish imkoniyatlari cheksizdir. Bundan tashqari, biror-bir ijtimoiy, iqtisodiy rivojlanish bosqichida ular o'z eskirgan asosini samarali qo'llab-quvvatlash, uning "nafas chiqarishini" kompensatsiya qilish imkoniga ega bo'lmay qoladi.

Bu holatda navbatdagi muhim yangiliklarni ishlab chiqish va amalga oshirishdagi kechikish biror faoliyat sohasida, uning boshqaruvidagi nomutanosiblik natijasida qotib qolishi mumkin. Shu sababli muhim, asosiy yangiliklar muhim ijtimoiy qimmatga ega. Lekin aynan ular katta "taktonik samara" (tizimdagi umumiy qarama-qarshilik) va katta qarshilikka olib keladi. Shuning uchun ushbu yangiliklarga nisbatan ijtimoiy qo'llab-quvvatlash mexanizmlarini ishlab chiqish lozim.

Zamonaviylashtiriluvchi, takomillashtiriluvchi yangiliklar konservativ, tutatuvchi vazifani ham bajarishi mumkin. Qachonlardir haqiqatda progressiv va qat'iy yangilik hayotini sun'iy ravishda o'tab, ular o'zgargan muhitga mos kelmasligini tekislab ketadi. Jahon tajribasiga ko'ra, "quvvatlardan nusxa olish", vaqtinchalik yo'qotishlarda ma'naviy eskirgan jihozni butunlay "chiqarib tashlash"ga intilish yashab bo'lgan ishlanmani doimo jonlantirishga harakat qilishdan ko'ra afzalroqdir. Lekin muhim yangiliklar doim ham qarorlarning ustuvorligi bilan ajralib turmaydi. Masalan, ignaning ip o'tkazadigan teshigini bir uchidan ikkinchi uchiga ko'chirish tikuv mashinalarini yaratishga turtki bo'lib xizmat qildi hamda kiyim va poyafzal ishlab chiqarishda to'ntarishni amalga oshirdi.

Kombinatorli yangiliklarning ulkan imkoniyatlari haqida allaqachon ma'lum bo'lgan. Aslida, aynan to'quv va yigiruv dastgohlarida qo'llaniluvchi aravani bug' mashinasi bilan biriktirish g'oyasidan paravozni yaratishda foydalanilgan.

**Bozor uchun yangi ishlanmalar bo'yicha** innovatsiyalar quyidagilarga bo'linadi:

- dunyoda tarmoq uchun yangi ishlanmalar;
- mamlakatda tarmoq uchun yangi ishlanmalar;
- muayyan korxonalar (korxonalar guruhi) uchun yangi ishlanmalar.

**O'zidan avvalgiga nisbatan** quyidagi yangiliklarni ko'rsatish mumkin:

-«almashtiruvchi», ular tegishli vazifaning yanada samarali bajarilishini ta'minlash yo'li bilan eskirgan vositalarni butunlay siqib chiqarishni ko'zda tutadi (masalan, sement sanoatida kuydirish jarayoni nazoratini avtomatlashtirish va geofizikadagi seysmik tebranishlarning portlamaydigan manbalari);

-«bekor qiluvchi», yoki, manfiy, ular biror operatsiyani bajarish, biror mahsulotni ishlab chiqarishni bartaraf etadi va ularni yangilari bilan almashtirmaydi (masalan, hisobotning biror shaklini bekor qilish, qadoqdagi metal qoplarni chiqarib tashlash va boshqalar);

-«qaytuvchi» - yangi ishlanmadan ma'lum vaqt mobaynida foydalangandan so'ng uning yaramasligi yoki yangi sharoitlarga mos kelmasligi aniqlanadi hamda undan avvalgi yaratilgan ishlanmaga qaytishga to'g'ri keladi;

-«ochiluvchi» vazifasi jihatidan avvalgisiga taqqoslab bo'lmaydigan vositalarni yaratish;

-«retrokiritish» ayni vaqtda tashkilot uchun yangi, lekin qachonlardir amalda qo'llanilgan ishlanmani kiritish.

Hozirda yangi ishlanmadan (unutilgan eski ishlanmadan) uzoq vaqt foydalanilmagan yoki xato qilgan tarzda chiqarib yuborilgan, yoki dolzarbligini yo'qotgan, lekin hozirgi vaqtda muhim bo'lgan. Axir hatto kiyim va poyafzalning eng zamonaviy modellarida ham avvalgi uslublarning elementlarini topish mumkinku, ularning paydo bo'lishidagi intervallar moda davrini belgilaydi. Eskirgan shakllarning yangi ko'rinishi alohida qimmatga ega, o'tmish va hozirgi kunning kontrastli birikmasini tashkil etadi.

Zamonaviy asosga kiritilgan o'tmishning jalb etuvchi hislati o'tkir ifodani beradi. Ma'lum qaytaruvchanlik moda o'ramlarini oldin aytib berish imkonini beradi. Lekin bu erda ham "shpilkalarni" "platformalarga", "minini" "maksimalga" almashtirish davri qisqaradi. Texnik-texnologik sohada oqilonalik ustun bo'lsa-da, bu erda ham predmet dunyosining inson tomonidan qabul qilinishining o'ziga xos xususiyatlari ko'zga tashlanadi. Yangi echimlarni izlashda innovatsiyalarning yig'ilib qolgan "genofondi"ga tabiiy ravishda murojaat etish namoyon bo'ladi. Aynan bir xil g'oyalarni bir necha bor aylanmaga kiritish vaqti va mablag'larni tejaydi. Innovatsion aktivariantning narxi oshadi.

Yangiliklarni yangi ishlanma turi bo'yicha tizimga solishni yakunlar ekanmiz, bu guruh ichida yana bir nechta asosni ko'rsatish kerak: hajmi, maqsadi, ijtimoiy oqibatlar bo'yicha.

Yangiliklar hajmi bo'yicha quyidagilarga bo'linadi:

- «nuqtali» (ayrim moslamalar, qoidalar);

- tizimli (texnologik va tashkiliy tizimlar), strategik (ishlab chiqarish va boshqaruv tamoyillari). Maqsadlari bo'yicha yangiliklar ishlab chiqish, boshqaruvning samaradorligi, mehnat sharoitlarini yaxshilash, mehnat tarkibini boyitish, mahsulot sifatini oshirish va shu kabilarga qaratilgan.

***Ijtimoiy oqibatlari bo'yicha*** ularni quyidagilarga ajratish mumkin:

- ijtimoiy to'siqlarga sabab bo'luvchi (bosim o'tkazish, bir xil, zararli va shu kabi mehnatning yangi turlari, maqomini yo'qotish va boshqalar);
- ijtimoiy afzalliklar beruvchi (mehnatning og'irligi va zararini kamaytirish, malaka oshirish va boshqalar).

Birdan bir nechta vazifalarni hal etishga yo'naltirilgan ko'p maqsadli yangiliklar muhim ahamiyatga ega.

***Amalga oshirish mexanizmining o'ziga xosligi bo'yicha ham yangiliklar*** bir nechta guruhni tashkil etadi:

- yagona, ya'ni bir ob'ektda amalga oshiriluvchim va diffuziyali, ya'ni ko'plab ob'ektlarga tarqaluvchi;

- tugallangan va tugallanmagan yangiliklar. So'ngisi doim ham patologik emas. Yangilikni yaratish yoki ishlatishning tajribali yoki umuman ilk bosqichida xatolar yoki o'zgargan sharoitlar natijasida biror yangilikni maqsadga muvofiq emas deb topish holatlarining oldini olib bo'lmaydi. Innovatsion patologiya yangilik eskirganda, uni amalga oshirish muvaffaqiyatsiz bo'lganda yuzaga keladi.

Muvaffaqiyatli va muvaffaqiyatsiz yangiliklar. Bu kabi ajratish asosan avvalgi bilan mos keladi, bunda muvaffaqiyat yangilikni o'z vaqtida va to'liq amalga oshirish tushuniladi.

***Innovatsion jarayonning o'ziga xosligi bo'yicha*** tashkilotlararo va tashkilotlar o'rtasidagi yangiliklar mavjud. Agar korxonalar (firma) tizim sifatida ko'rib chiqilsa, quyidagilarni ko'rsatish mumkin:

- korxonaga kiruvchi innovatsiya (xomashyo, materiallar, mashina va jihozlar, axborot va boshqalarni tanlash va foydalanishdagi o'zgarishlar);
- korxonadan chiquvchi innovatsiyalar (mahsulot, xizmatlar, texnologiyalar, axborot va boshqalar);
- korxonaning tizimli tuzilmasidagi innovatsiyalar (boshqaruv, ishlab chiqarish, texnologik).

## **Xulosa**

Hozirgi kunda, odatda, yangiliklarga bag'ishlangan adabiyotlarda uning eng yaqin sinonimi ingliz tilidan olingan innovatsiya terminidan foydalanilmoqda. Alan Barkerning fikricha, hozirgi kunda innovatsiya zamonaviy so'zdir. Barcha kompaniyalar ularni innovatsion deb hisoblanishini istaydi. «Innovatsiya» tushunchasini turlicha talqin etish mumkin. Uning asosiy ma'nosi «yangisini yaratish» yoki «biror yangi ishlanmani yaratish».

Hatto shu erda ham «innovatsiya» so'zi ko'p ma'noli, u ham yaratish jarayoni, ham aynan yangilikni anglatishi mumkin. Uning ko'p ma'noligiga qaramay, balki aynan shu so'z tufayli, «innovatsiya» so'zidan doim va hamma



joyda foydalaniladi, lekin turli kontekstlarda u umuman boshqacha ma'noga ega bo'ladi.

### **Tayanch iboralar**

Kaledoskop tarzida o'zgarish, sug'urta polislari, innovatsiya, innovatsion menejment, novator, uzun to'lqinlar, innovatsion siyosat, innovatsion jarayon, xarid qobiliyati, tizimli novatorlik, hayot davri.

### **Nazorat savollari**

1. Innovatsiya nima?
2. Innovatsiya nazariyasi bo'yicha E. Tofflarning qarashlari qanday bo'lgan?
3. Mahsulot yaratishda innovatsiyaning ahamiyati qanday?
4. Siyosatchi olimlar tomonidan innovatsiyaga berilgan ta'riflar qanday?
5. Innovatsion menejment tushunchasini tushuntirib bering?
6. Xalqaro turizmدا innovatsiyalarning roli qanday?
7. Innovatsiyaning maqsadi nimalardan iborat?
8. Innovatsiya nazariyasi bo'yicha amerikalik olim Alois Shumpeterning qarashlari qanday?
9. Sovet tadqiqotchisi N.D. Kondratevning o'ziga innovatsion nazariyasini ta'riflab bering.
10. "Uzun to'lqinlar" innovatsion nazariyasiga o'z hissasini qo'shgan olimlar kimlar?

## **II bob. INNOVATSIYALARNI TATBIQ ETISH VA TARQATISHNING O'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI**

### **2.1. Innovatsiyalarni tarqatish mexanizmlari**

Innovatsiya nafaqat yangi ishlanmalarni yaratish, balki ijtimoiy hayot va amaliyotda sezilarli o'zgarishlarga olib kelish maqsadida ularni tatbiq etish. Ishlab chiqarish hamda jamiyatda innovatsiyalarga munosabat turlicha bo'lishi mumkin, lekin asosan u ikki qutblidir. Odatda, innovatsiyani aholining bir qismi qo'llab-quvvatlaydi va boshqa qismi umuman qarshi bo'ladi.

Innovatsiyaning asosiy o'ziga xosligi innovatsiyada mavjud an'analarni o'rtasida uzilishlar mavjudligi bilan bog'liq. Innovatsiyani o'ziga xos madaniy chekinish deb hisoblash mumkin, uning ijobiy ahamiyati shundaki, u eskilikni siqib chiqarish, zamonaviylikni olg'a surish va yangi ishlanmaning tarqalishini rag'batlantiradi. Agar innovatsiyalarning paydo bo'lish va tarqalish jarayonini ko'rib chiqadigan bo'lsak, innovatsiya doimo ijodkorlik, o'ziga xoslikning yuzaga chiqishi, o'z navbatida, mavjud umumqabul qilingan an'analardan chekinishni qo'llab-quvvatlashni sezish mumkin.

O'z navbatida, jamiyatning barcha a'zolari ham bunday qobiliyatga ega emas, ularni «ijodkor kamlik» deb atash mumkin. Jamiyatning katta, konservativ (ko'p hollarda agressiv) qismi turli bosim vositalari, qat'iy ijtimoiy nazorat, stenzura, har xil ta'qiqi, qonuniy obstruksiya yordamida keng ijtimoiy hamjamiyatga innovatsiyalarni tushunish yoki ilk bor qabul qilishga yo'l qo'ymaslikka harakat qiladi. Innovatsiyalarni qabul qilish va tarqatishga to'sqinlik qiluvchi yoki, aksincha, buni rag'batlantiruvchi madaniy mexanizmlar, madaniy selektorlarga ko'ra, innovatsiya rad etilishi yoki keng omma tomonidan tan olinishi mumkin.

Innovatsiya qabul qilingan taqdirda uni tarqatish bosqichi boshlanadi. Bu erda innovatsiyaning yanada rivojlanishi yoki, aksincha, rivojlanmasligining bir necha variantlarini kuzatish mumkin:

- ilk innovatsion o'zgarishlar boshlanganda innovatsiyaning ahamiyatini pasaytirish va hattoki uni kontrislohot vositalari yordamida umuman yo'q qilishga harakat qiluvchi “kompensatsiya qilish” deb atalmish salbiy fikrlar yuzaga kelishi mumkin;

- “yuqori darajagi kompensatsiya” ham yuzaga kelishi mumkin, bunda tatbiq etilayotgan innovatsiyaga qarshilik shunchalik kuchliki, kompensatsiya qilish mexanizmi juda kuchli ta'sir o'tkazadi va deyarli “toshib ketadi”, ya'ni nafaqat ishlanmalarning mavjud holati saqlanib qoladi, balki innovatorlar fikriga zid yo'nalishda mazkur tuzilmani butunlay o'zgartirib yuboradi. Bu qarshi zarba «bumerang samarsi» deb ataladi;

- innovatsiyani tatbiq etish natijasida yuzaga kelgan o'zgarishlar jamiyat hayotining boshqa sohalarida hech qanday oqibatga olib kelmagan holda belgilangan mahalliy soha (ishlab chiqarish, fan, texnika va boshqalar) bilan cheklanishi mumkin;

- shunday holatlar uchrab turadiki, bunda ilk innovatsiyalar aralash ijtimoiy tizimlardagi cheklangan komponentlar miqdorining tasodifiy o'zgarishiga olib

keladi, bu mavjud ijtimoiy bo'shliqqa xaotik ko'rinish beradi; uning turli vaziyatlarida ayrim o'zgarishlar sodir bo'ladi, natijada, u o'z holda saqlanib qoladi;

- nihoyat, innovatsiya rivojlanishining eng muhim varianti ijobiy natijalar oqibatida o'zgarishlar tizimli kuchayadi.

Bu erda ilk innovatsion o'zgarishlar metatizimning boshqa komponentlarida ketma-ket siljishlar zanjiriga olib keladi va yangilik tashabbuskorlarining bevosita ishtirokisiz uning to'liq o'zgarishiga sabab bo'ladi. Bu ko'p hollarda texnologiya sohasida yuz beradi: masalan, avtomobil, aeroplan, konveyerli ishlab chiqarish, kompyuter ixtiro etilishi bilan millionlab kishilarning turmush tarzi tubdan o'zgaradi.

Umuman, innovatsiyalarning jamiyat hayotiga kirib borish jarayoni diffuziya ko'rinishiga ega innovatsion xususiyatlar va harakat namunalarning guruhdan guruhga ham mazkur jamiyatda, ham turli jamiyatlarning aloqasi hisobiga ularning tarqalishi yuz beradi. Masalan, evropaliklar uchun nisbatan yangi oziq-ovqat mahsulotlarining (kartoshka, kofe va boshqalar) kirib kelish taqdiri shular jumlasidandir<sup>11</sup>.

Innovatsiyani nafaqat natija, balki madaniyatlararo jarayon sifatida ko'rib chiqish mumkin. Bu tarixiy munosabat bo'lishi mumkin, chunki innovatsiya yangi ishlanmaning mavjud madaniyat doirasida tug'ilishi va tatbiq etilishi, lekin u yangi darajaga ko'tarishi, mavjud chegaradan chiqarishi, yangi madaniyatga yo'l ochishi mumkin. Lekin bu ham bir vaqt oralig'ida turli madaniyatlarning o'zaro ta'siridir. Har ikkala holatda bu murakkab, qarama-qarshi jarayon bo'lib qoladi, innovatsiyalar qabul qiluvchi madaniyat bilan kelishmasligi, unga mos kelmasligi mumkin.

Agar innovatsiyalar real madaniyatda mavjud bo'lmagan yangi madaniyat namunalari olib kelsa, bu holatda rivojlanishning quyidagi yo'llari ochilishi mumkin:

1) innovatsiyalar madaniyatni boyitib, mavjud madaniy namunalarga birikadi. Bu ijtimoiy innovatsiyalarni to'qnashuvsiz qabul qilinishidir. Yangisi jamiyatga eski madaniy namunalardan voz kechmagan holda kirib keladi. Jamiyat, asta-sekin, evolyutsion tarzda yangi namunalarni eski, odatiy namunalardan bilan taqqoslagan holda rivojlantiradi. Faqatgina etarlicha uzoq vaqt o'tgandan so'ng kishilar eski, umri o'tgan shakllardan voz kechadilar va yangi, odatiy bo'lib qolgan namunalarni butunlay qabul qiladilar. Bu – madaniy namunalarning ijtimoiy moslashuvdagi evolyutsion turi<sup>12</sup>. Masalan, biz G'arbdan bizga kelgan yangi sport turlarini (masalan, deltaplanerizm) yoki musiqa sohasidagi innovatsiyalarni (amerika djazi, og'ir rok va boshqalar) yaxshi qabul qilamiz.

Ayrim innovatsiyalar madaniy namunalarni siqib chiqarish, ularning o'rini egallash qobiliyatiga ega, lekin ularga birika olmaydi. Bu innovatsiyalarni moslashtirishning kreativ turidir. Masalan, hozirgi Rossiyadagi bozor munosabatlari (ijtimoiy-madaniy fenomen sifatida) mavjud rejalashtiruvchi davlat

---

<sup>11</sup> Зборовский Г.Б. Общая социология. - М.: Гардарики, 2004. - 553 с.

<sup>12</sup> Бурдова Н.В., Бурдов В.Т. Основы социологии. - Ростов-на-Дону.

munosabatlari bilan chiqisha olmaydi, albatta ularni siqib chiqarishi va ularning o'rnini egallashi lozim.

Innovatsiyalar mavjud madaniyat bilan chiqisha olmasligi, mavjud madaniy namunalar bilan to'qnashuvga borishi mumkin. Bu holatda innovatsiya jamiyat yoki ijtimoiy guruh tomonidan rad etiladi. Masalan, Bug' turbinasining ishchi modelini eramizdan avvalgi 62 yilda Geron Aleksandriyskiy ixtiro qilgan. Lekin bu yangilik deyarli cheksiz qullar mehnati resurslariga ega va mexanik quvvatga ehtiyoj sezmaganda madaniyatda muvaffaqiyatga erishmadi.

Innovatsiya, mavjud madaniyat bilan to'qnashuv bo'lishiga qaramay, qabul qilinishi varianti ham bo'lishi mumkin. To'qnashuv noroziliklarni keltirib chiqaradi, moslashuv jarayonining barqaror bo'lishiga to'siqlik qiladi.

Innovatsiya qabul qilinadi va kishilar tomonidan tushunib etilmagan yangi namuna yashirincha qabul qilinadi. Hatto uning qabul qilinishi to'qnashuvlar bilan birga kelsa va to'qnashuv yangi muammolarni chiqarib, jamiyatda ijtimoiy bosimni kuchaytirsa-da, ular bevosita mazkur ijtimoiy innovatsiyaga qarshi yo'naltirilgan bo'lmaydi. Bu holatda to'qnashuv ikkilamchi tabiatga ega sivilizatsiyalashgan va madaniy. Masalan, mamlakatimizda odatiy ijtimoiy munosabatlar namunasi o'zgarishi bilan bog'liq xususiy mulk munosabatlariga qurilgan klassik liberalizm g'oyasini tatbiq etish moddiy va ma'naviy kamchiliklarni keltirib chiqaradi.

Aytib o'tilganlardan innovatsiyalarning ijtimoiy-madaniy muammolari yuzaga keladi. Sotsiologiyada innovatsiyalarning ijtimoiy samaralarining uch turi ko'rsatiladi (V. Ogber):

- ayrim ixtirolar yoki yangi ishlanmalarning ko'plab samarasi (avtomobilni tatbiq etish sanoat tarmog'ining paydo bo'lishiga olib keldi, kishilarning harakatlanish vaqtini qisqartirdi, u inson qimmati, bozor munosabatlarini tashkil qilishga ta'sir ko'rsatdi, yo'llar qurilishini rag'batlantirdi, dam olish tarzini o'zgartirdi);

- jamiyatda sivilizatsion, ijtimoiy, madaniy o'zgarishlarni yuzaga keltiruvchi ayrim ixtiro yoki yangi ishlanmalarning erkin samarasi. Masalan, avtomobil ixtiro qilinishi bilan olingan samara ijtimoiy hayotning turli sohalarida quyidagi ko'pgina samaralarni beradi: kishilar faoliyatini o'zgartirgan avtomobil sanoati paydo bo'ldi, o'z navbatida, bu o'zgarish bandlikdagi muammolar, dam olishdagi muammolar va hokazolarni keltirib chiqardi;

- turg'un ixtirolarning samarasini birlashtirish (atom reaktori, raketa, elektron tizimning ixtiro etilishi yalpi yo'q qilish qurolining paydo bo'lishiga sabab bo'ldi; avtomobil, konveyer, ijtimoiy mehnat taqsimoti kabi ixtirolarning ijtimoiy ta'sirini biriktirish zamonaviy ishlab chiqarishni keltirib chiqardi). Shunday qilib, innovatsiyalar, ular birdan qabul qilinmasa-da va mavjud madaniy namunalar, qimmatliklar va me'yorlar bilan to'qnashuvga borsa-da, tegishli samara berishi va madaniyat uchun izsiz o'tib ketishi mumkin emas.

Muhim innovatsiyalar, odatda, kuchli samara beradi, chunki ular nafaqat mavjud namunalarni buzadi va yangilarini yaratadi, balki ijtimoiy munosabatlar jarayonini o'zgartiradi. Jamiyatga, undagi mavjud ijtimoiy munosabatlar tizimiga aynan shunday chuqur ta'sir ko'rsatishi ixtiro kabi innovatsiyani yaratdi va

avtomobil, ommaviy axborot vositalari (matbuot, radio, televidenie) keng ko'lamda tatbiq etilishiga sabab bo'ldi.

## **2.2. Innovatsion to'qnashuvlar va ularni hal etish imkoniyatlari**

Har qanday innovatsiya odatda, deyarli istalgan jamiyatda ijtimoiy guruhlar o'rtasidagi to'qnashuvlarga olib keladi, bu o'z navbatida, yangiliklarni kiritishga to'sqinlik qiladi. Bu holat jamiyatning innovatsion inertsiyasi (ishga layoqatsiz) deb belgilanadi va katta yoki kichik darajadagi ifodaga ega bo'lishi mumkin. Aynan shu muammolar innovatsiyani korxonaga yoki tashkilotda tatbiq etishda yuzaga keladi. Birinchi navbatda yangilik kiritilganda ziddiyatlar uning tarafdorlari va qarshi tomon o'rtasida kelib chiqadi. Novatorlar yangilik kiritish natijasida tashkilot ishini va shaxsiy turmush tarzini yaxshilashni o'ylaydi. Konservatorlar esa hayot va ish yomonlashuvidan qo'rqadilar.

Bundan tashqari, xorijiy adabiyotlarda innovatsion faoliyatga to'sqinlik qiluvchi omillarning to'rt guruhi ajratib ko'rsatiladi: texnik-iqtisodiy, huquqiy (yuridik), tashkiliy-boshqaruv va ijtimoiy-psixologik. Masalan, yangiliklarga qarshilikni keltirib chiqaruvchi ijtimoiy-psixologik omillarga quyidagilar kiradi: tashkilotda ishchining maqomi o'zgarishi ehtimoli; yangilik kiritganligi sababli ishini yo'qotish ehtimoli; faoliyatning qotib qolgan usullarini qayta qurish; harakat stereotiplarini buzish; noaniqlikdan qo'rqish; tashkilotda mavjud an'analarni buzish; muvaffaqiyatsizlik uchun jazodan qo'rqish va boshqalar.

Innovatsion to'qnashuvlar ehtimoli quyidagi omillar ta'sirida kuchayadi:

Innovatsiyaning keng ko'lami. Yangi ishlanma qanchalik keng ko'lamga ega bo'lsa, qanchalik ko'p kishilar innovatsion jarayonga jalb etilgan bo'lsa, shunchalik ko'p to'qnashuvlar yuzaga keladi. Shu bilan birga jamiyatga "asriy" innovatsiya" deb atalmish quyidagi tendensiya ko'zga tashlanadi: innovatsiya qancha qisqa muddatli bo'lsa, u shuncha katta to'qnashuvga uchraydi.

Innovatsiyaning muhimligi innovatsion to'qnashuvlar ehtimoli va keskinligini oshiradi. O'ta muhim yangi ishlanmalar ko'proq qarshilikka uchraydi.

Innovatsion jarayonning tezligi. Innovatsiya jarayoni qancha tez ketsa, u shuncha katta to'qnashuvga sabab bo'ladi.

Innovatsiyani tatbiq etish jarayonining ijtimoiy-psixologik, axborot va boshqa ta'minoti. Bu jarayon qancha chuqur o'ylangan bo'lsa, unda shuncha kam to'qnashuvlar bo'ladi.

Innovatsion to'qnashuvlar shaxslar orasidagi, shaxslararo, yuklararo bo'lishi mumkin. Shaxslararo innovatsion to'qnashuv o'zaro salbiy hissiyotlarni bildiruvchi yangilik tarafdorlari va qarshi tomon o'rtasidagi qarama-qarshilikdir. Shaxslararo to'qnashuvlarning sababini besh guruhga umumlashtirish mumkin.

Ob'ektiv sabablar novator va konservatorlar manfaatlarining tabiiy to'qnashuvidan iborat. Yangilik tarafdorlari va qarshi tomonlar boshqa ba'zi omillardan qat'iy nazar bo'lgan va bo'ladi. Bundan tashqari, jamiyat, tarmoq, tashkilotda sodir bo'layotgan keng ko'lamli islohotlar ob'ektiv tarzda ushbu islohotlarning oqibatlari bo'lgan ko'plab shaxslararo to'qnashuvlarni keltirib chiqaradi.

Tashkiliy boshqaruv sabablari yangi ishlanmani tatbiq etish va tarqatishni tortshuvsiz baholashdagi siyosiy, ijtimoiy, boshqaruv mexanizmlarining yaxshi yo'lga qo'yilmaganligidadir.

Innovatsion sabablar aynan yangilikning xususiyatlari bilan bog'liq. Turli yangi ishlanmalar soni va keskinligi bo'yicha turli to'qnashuvlarni keltirib chiqaradi. Shaxsiy sabablar innovatsiya jarayoni ishtirokchilarining individual-psixologik xususiyatlariga bog'liq.

Vaziyatli sabablar yagona innovatsiya holatining muayyan xususiyatlaridan iborat. Har bir yangilik muayyan ijtimoiy-iqtisodiy, ijtimoiy, moddiy-texnik va boshqa sharoitlarda amalga oshiriladi.

Innovatsion to'qnashuvlarning muhim xususiyatlari tashkilot faoliyatining muvaffaqiyatligiga sezilarli ta'siridir. Innovatsion jarayonlar noaniqlik sharoitida ish olib borayotgan, tez sur'atda o'chib borayotgan, yangi maxsulotlar ishlab chiqayotgan va xizmatlarni taklif etayotgan tashkilotlarga ko'proq ta'sir etadi.

### **Xulosa**

Ilk innovatsion o'zgarishlar boshlanganda innovatsiyaning ahamiyatini pasaytirish va hattoki uni kontrislohot vositalari yordamida umuman yo'q qilishga harakat qiluvchi "kompensatsiya qilish" deb atalmish salbiy fikrlar yuzaga kelishi mumkin.

"Yuqori darajali kompensatsiya" ham yuzaga kelishi bo'lishi mumkin, bunda tatbiq etilayotgan innovatsiyaga qarshilik shuncha kuchliki, kompensatsiya qilish mexanizmi juda kuchli ta'sir etadi va deyarli "toshib ketadi", ya'ni nafaqat ishlanmalarning mavjud holati saqlanib qoladi, balki innovatorlar ko'zda tutganga qarama-qarshi yo'nalishda mazkur tuzilmani o'zgartirib yuboradi. Bu qarshi zarba «bumerang samarasi» deb ataladi.

### **Tayanch iboralar**

"Ijodkor kamlik", devyatsiya (chekinish), konservativ, agressiv, stenzura, obstruktsiya, "kompensatsiya qilish", "bumerang samarasi".

### **Nazorat savollari**

1. Innovatsiyaning asosiy o'ziga xos jihati nimadan iborat?
2. Devyatsiya tushunchasiga ta'rif bering?
3. "Ijodkor kamlik" deganda nimani tushunasiz?
4. Innovatsiyalarni qabul qilish va tarqatishga qanday omillar ta'sir etadi?
5. Qanday holatlarda yuqori darajadagi kompensatsiya vujudga kelishi mumkin?
6. Bumerang samarasi nima?
7. Madaniyat rivojlanishida innovatsiyalarning qanday roli mavjud?
8. "Asriy" innovatsiyaga ta'rif bering?

### **III bob. INNOVATSION JARAYONLARNING MUVAFFAQIYATIGA TA'SIR ETUVCHI OMILLAR**

#### **3.1. Shaxsning innovatsion salohiyati**

Innovatsiyalarning yaratuvchisi doimo alohida individ (shaxs) bo'lgan. Bu holatda biz alohida shaxs psixologiyasini innovatsiyalarga layoqati nuqtai nazaridan ko'rib chiqishimiz kerak. Shuning uchun innovativlik psixologiyasining asosiy muammosi shaxsning ijodiy salohiyatini psixologik tomondan o'rganish mexanizmlari, shakl va usullarini nazariy va amaliy asoslab berish hamda samarali innovatsion faoliyat uchun psixologik qulaylik bilan ta'minlashdir. Innovatsion faoliyatga iqtidor yoki ijodkorlik qobiliyati faqat ayrim kishilarning tug'ma xususiyati ekanligini faraz qilishimiz mumkin.

Bunda quyidagi savol yuzaga keladi ijodkor inson qanday bo'ladi? Xarakterning qaysi qirralari muvaffaqiyatli ravishda ijod bilan shug'ullanish imkonini beradi?

Psixolog-kognitivistlar va boshqa olimlar yillar davomida jiddiy tarzda ijodiy qobiliyatni o'rgandilar. Ularning ishi natijasida maktab paydo bo'ldi, maktabning vazifasi "ijodkor shaxsning" muhim tomonlarini aniqlashdir. Aksariyat mualliflar ijodkor innovatorlarning quyidagi shaxsiy xususiyatlarini ajratib ko'rsatadi:

1) Mustaqillik. Shaxsiy standartlar guruh standartlaridan muhimroqdir, baholash va fikrlashning o'zaro mos kelmasligi yaqqol ko'rinib turadi:

Aqlning ochiqligi: o'zi va boshqalarning tasavvurlariga chin dildan ishonishga tayyorgarlik. Bu kabi inson tadqiqotlarni yaxshi ko'radi va axborotga chanqoq bo'ladi. Unda muammolarni izlashga iqtidor bo'ladi. U javobi topilmagan savollar bilan qiziqadi, eng murakkab muammolarni afzal ko'radi, o'tkir qiziquvchanlikka ega, o'z qobiliyatini navbatda chaqirishga, navbatdagi bosh og'riqqa doim tayyor.

Aqlning moslashuvi. Holatga har tomonlama qaray olishi mumkin. G'oyalarni orqasi bilan oldinga, yuqoridan pastga astarini ag'darib tashlaydi. Qatorlab berilgan fikrlarni "Agar bunday bo'lsachi?" degan savol bilan to'ldirib tashlaydi. Metafora va analogiyalarni yoqtiradi. Holatni g'aroyib timsollar yoki nutq xususiyatlaridan foydalanib tushuntiradi yoki tasvirlaydi. Sinektik tarzda "bartaraf etish" qobiliyatiga ega, ya'ni odatiy, kundalik ishlanmalarda biror nostandart, "g'alati" ishlanmalarni ko'ra oladi. Yoki, aksincha, umuman kutilmagan, hatto, bo'lmag'ur g'oyani biror oddiy, o'z-o'zidan ma'lum g'oyaga aylantira oladi.

Xatarga tayyorlik. Chegarada yashashni yoqtiradi. Uyg'onish va doimiy rag'batni izlaydi. Muntazam ravishda tadqiq etilmagan hududni izlaydi. Mag'lubiyatlarni oddiy holat sifatida ko'radi. Uning vakolati doirasidagi sohalarda ishlashni yoqtiradi; ba'zida improvizatsiya qiladi yoki hattoki impulsiga itoat etgan holda, aniq tayyorgarliksiz ishni boshlab yuboradi.

Noma'lum va hal etilmaydigan holatlarga yuqori darajada chidamlilik, bu kabi holatlardagi konstruktiv faollik. Rivojlangan estetik hissiyot, umuman asoslanmagan rohat sifatidagi go'zallikka intilish; shaxsiy estetizm. Murakkab

ishlanmani oddiy qilishga moyillik. Holat, assotsiatsiya va o'xshashlik modelini topish. Ikkilamchilik, asimmetriya va noaniqlikka yuqori darajadagi bardoshlilikni ko'rsatadi.

O'z ijodiy qobiliyati, o'z iqtidori va fe'l-atvori kuchiga ishonch, shu bilan birga o'z ishini baholashda ob'ektivlik. Boshqalarning o'zi haqidagi fikrini so'raydi. Tanqidga hisobga oladi va undan foydalanadi. Qaytuvchi aloqa bo'lganda juda yaxshi natijalarga erishadi.

O'z-o'zini ishontirish. Ishni aynan ish maqsadida bajaradi. Masalani hal etish istagi, yaratish istagi bilan harakatlanadi. Mukofot puli, oylik maosh miqdori va qo'shimcha to'lov bilan deyarli qiziqmaydi. Ishontirishning tashqi shakllari baholash yoki attestatsiya asosida o'z ishini almashtirishga moyil emas, balki nazoratga olmaydi.

Ehtimol, ijodkor novatorlarning ushbu o'ziga xos xususiyatlariga tadqiqot faoliyatiga bevosita merkantil qiziqishlar singari xususiyatni qo'shish kerak.

Barcha aytib o'tilgan xususiyatlarni innovatsion tushuncha iborasi bilan umumlashtirishimiz mumkin. Innovatsion tushuncha, nostandart yoki hattoki nome'yoriy, teskari, deviant soha bo'lib, biror ob'ektni modernizatsiya qilish yoki butunlay o'zgartirish maqsadida tuzumli, funksional, institutsional, me'yoriy o'zgarishini amalga oshirish maqsadlari, sababi, mo'ljali, ko'rsatmalarini o'z ichiga olgan tushuncha sifatida belgilanishi mumkin<sup>13</sup>.

Tushunchaning innovatsion tayyorgarligi aksariyat hollarda qanday hissiy va motivatsion holatlar insonda biror-bir muammoni keltirib chiqarishiga bog'liq. Bu holatlar (faollik, befarqlik, qo'rqinch), so'zsiz, innovatsiyaning natijasi va samaradorligiga ta'sir etadi. Ma'lumki, motivatsiyani oshirish (xuddi ortiqcha psixologik qulaylik singari) innovatsion faollikni faqatgina ma'lum darajagacha oshishiga olib keladi<sup>14</sup>.

Bundan tashqari, shaxsning innovatsion faolligiga boshqa omillar ham ta'sir ko'rsatadi. Masalan, innovativlik psixologiyasida quyidagi bog'liqlik ta'kidlab o'tiladi: tajribaliroq ishchilardan yangi ishlanmalarga mo'ljal kamroq tajribaga ega ishchilardan sustroq.

Aytib o'tilganlarni xulosa qilib, shuni ta'kidlashni istardikki, ijodkor-novatorga xos tavsiflarning bir vaqtdagi birikmasi gomogenli professional, demografik, jins, yosh, ta'lim, milliy-madaniy yoki konfessional-etnik ijodiy guruhlarga nisbatan faqatgina juda kam sonli vakillarda ko'zga tashlanadi. Odatda, guruhning umumiy sonida bu kabi ijodkorlarnig ulushi 10-12% gacha bo'ladi<sup>15</sup>. Bundan tashqari, bunday kishilarni, odatda, boshqarish oson emas hamda ular bilan ishlashda muammolar yuzaga keladi. Zamonaviy tadqiqotchilar yagona ijodkorlarga qoldirish uchun innovatsiyalarni o'ta muhim ish deb hisoblaydilar. Shubhasiz, imkoniyatni aniqlash, barcha ishlanmasi bilan xatarga yo'l qo'yish va uni ushlab qolish uchun ko'p holatlarda mashhur shaxs kerak. Lekin g'oya bitta

<sup>13</sup> Покряков А.Л. Инновационная культура // <http://Lib.druzva опт/ innovatica>.

<sup>14</sup> Основы менеджмента. - М.: Финансы и статистика, 2003.

<sup>15</sup> - Иванов М.М., Колупаева С.Р., Кочетков Г.Б. США: управление наукой и нововведениями. - М.: Наука, 1990.



odamning miyasida tug'ilishi mumkin, lekin uni hayotga tatbiq etish uchun doimo birgalikdagi mehnat talab etiladi.

Innovatsiya ijtimoiy fenomendir. U o'z ifodasini jamiyatda topadi, va uning yuzaga kelishi uchun birgalikda faoliyat yuritishi kerak<sup>16</sup>.

### 3.2. Guruhning innovatsion salohiyati

Innovatsion faoliyatning samaradorligini oshirish bo'yicha eng muhim vazifalardan biri samarali produktiv ish uchun kerakli va etarli psixologik sifatlarga ega yuqori malakali mutaxassislardan tashkil topgan ijodiy guruh yoki jamoa tashkil etish vazifasidir.

Eng yaxshi innovatsion jamoalarni ijodkorlik va qiziquvchanlik harakatga keltiradi. Ular atroflaridagi olam o'zgarib turishini tushunadilar, lekin o'zgarishlarga dushmanlari emas, ittifoqchilariga qaragandek qaraydilar. Ular o'z ishchi muhiti bilan birga doimo o'zgarish va rivojlanishga tayyorlar.

Muvaffaqiyatli loyiha jamoasining tavsifi quyidagilar:

- o'zini loyihaga bag'ishlash;
- natijaga diqqatini qaratish;
- ijodiy fikrlash;
- o'zgarishlarga tayyorlik;
- sifat haqida qayg'urish;
- tendensiyalarni oldindan aytib berish qobiliyati;
- xabardor bo'lish, qiziqish va quvvat;
- to'qnashuvlarni tezkor hal etish qobiliyati;
- muloqotga kirisha olish, qayta javob;
- o'zaro javobgarlik, ishonch;
- rivojlanishga qiziqish;
- samarali tashkiliy aloqalar<sup>17</sup>.

Samarali innovatsion jamoa o'zining vaqt bilan cheklangan vazifasini tushunishi va uning bajarilishi uchun butunlay javobgar bo'lishi lozim. Jamoa aniq jamoaviylik mezonlarini ishlab chiqishi lozim. Bu o'xshashlik asosan loyiha maqsadi bilan belgilanadi. Jamoaviylik tashqaridan yo'naltirilgan bo'lishi lozim. Loyihaning yakuniy natijasiga diqqatni qaratish jamoani tashkilotning keng ko'lamli strategiyasidan xavfli darajada ajralmagan holda uning mustahkamligini saqlab qolishga yordam beradi.

Nihoyat, muvaffaqiyatli innovatsion jamoa uchun turli malakalarga ega bo'lishi xosdir. Jamoaning turli-tumanligi uning kuchidir. U vazifalarni bajarishdagi kishilarning malakasi mujassamligiga ko'ra kuchayib boradi. Jamoa ijodiy, konstruktiv va birgalikda fikrlay olishi lozim. U g'oya va ma'lumotlar bilan almashishga tayyor bo'lishi, muammolarni hal etish uchun birga harakat qilishi va sharoitning o'zgarishiga moslashishi lozim. Jamoa samarali muloqot yurita olishi lozim.

---

<sup>16</sup> Алан Баркер. Алхимия инноваций. - М.: Вершина, 2003.

<sup>17</sup> Шу жойда, 143-144 б.

Innovatsion guruhning faoliyatida korporativ tushunishning “paradoksalizmi” muhim rol o’ynaydi. Uning eng yorqin ko’rinishlaridan biri hattoki faoliyatning natijalariga qaramay, guruh o’zaro faoliyatiga zaruratga jamoaviy tarzda ishonishidir.

Odatda, innovatsion jamoaning eng kam soni taxminan 8-12 kishini tashkil etadi. Ko’proq sonli guruhlarda aksariyat hollarda guruhdagi kelishmovchiliklarga sabab bo’luvchi samarasiz ijtimoiy psixologik bosim yuzaga keladi. Innovatsion jamoa tomonidan bajarilgan vazifalarning ko’p rejaliligi unda xodim sheriklarning kamida uchta kategoriyasi bo’lishini ko’zda tutadi.

Birinchi guruhga ijodiy tashabbusni ko’rsata oladigan, o’ziga xos g’oyalarni ilgari sura oladigan g’oya ishlab chiquvchilar kiradi. Ikkinchi guruh innovatsiyani jarayon sifatida boshqara oladigan innovator-menejerlardan tashkil topadi. Aynan ular noaniqlik sharoitlarida qaror qabul qilishi, moliyaviy va ishbilarmonlikda tavakkal qilishi, tashkiliy va psixologik qiyinchiliklarni eng olishi lozim.

Innovatsion jamodagi, uchinchi, eng ko’p sonli guruh qo’llab-quvvatlash tizimini ta’minlovchi malakali ishchilardan («periferiya») tashkil topadi. Aynan shu guruh axborot ta’minoti, tashqi muhit tahlili bilan shug’ullanadi, innovatsiyalarning amaliyotda qo’llanishini ta’minlaydi.

Innovatsion jamoadagi har bir a’zoning individual psixologik xususiyatlari (barcha uch guruhda, lekin turli aksent bilan) samarali innovatsion faoliyat uchun zarur sifatlar majmuiga mos bo’lishi lozim. Xususan, bu intellekt, liderlik, tashabbuskorlik, muloqotga kirisha olish, javobgarlik (mas’uliyatni his etish), qat’iylik kabi sifatlardir.

Rahbar innovatsion jamoaning samarali faoliyatiga kuchli ta’sir ko’rsatadi. U o’z rahbarlik qobiliyati bilan jamoaning jipsligini mustahkamlashi, unga doimo loyihaning maqsadlari va ularni bajarish muhimligi haqida eslatib turishi, uning ruhini ko’tarish va eng yuqori natijaga yo’naltirishi lozim. Shu bilan birga avtoritar yoki buyruq-ma’muriy uslubdagi rahbarlikka yo’l qo’yilmaydi. Chunki innovatsion guruh a’zosining maqomi lavozim ierarxiyasida yuqori pog’ona, ma’lumot darajasi bilan emas, balki ilgari surilayotgan g’oyalarning qimmati, uning ijodkorlik darajasi va fikrlashdagi o’zgaruvchanlik bilan belgilanadi.

### **3.3. Tashkilotning innovatsion faolligi**

Tashkilot yoki korxonaning innovatsion salohiyati korxonaning yangilikni qabul qilishiga bog’liq. O’z navbatida, bu turli omillarga bog’liq kompleks ko’rsatkichdir: shaxsiy-psixologik, ichki yoki tuzilmali va tashqi. Xususan, shaxsiy psixologik omillarga quyidagilar kiradi:

- barcha boshqaruv darajalaridagi rahbariyat tarkibining tavsifi (yangiliklarga shaxsiy munosabat, mahorat, tashkiliy ierarxiyadagi o’rni, xatar va faol harakatlarga moyillik, yosh tavsiflari, xizmat pog’onasidan ko’tarilishga qiziqish);

- personalning tavsifi (ta’lim darajasi, yangiliklardan xabardorlik va motivatsiya, axborotlarga aloqadorlik).

Ichki (tuzilmali) omillarga quyidagilar kiradi:

- manba tavsiflari (manba hajmi, korxonaning ishlab chiqarish quvvati, yangilikni tatbiq etish uchun zaxiralar, maxsus bo'linma, yangilikdan foydalanishdagi tajriba, kredit imkoniyatlarning mavjudligi);

- tuzilmali tavsiflar (markazlashtirish darajasi, kommunikatsiya kanallarining rivojlanganligi, tashkilotlararo integratsiya, yangiliklarni tatbiq etish uchun korxonaning tashkiliy-texnik jihatdan tayyorligi).

Tashqi omillarga quyidagilar kiradi:

- tashqi muhit holati (barqarorlik, noaniqlik, o'sish, tushish);
- tashkilotlararo hamkorlik;
- raqobat darajasi;
- mahsulotga (xizmatlarga) talab dinamikasi;
- hududiy tavsiflar.

Bundan tashqari, tashkiliy-boshqaruv va ijtimoiy-psixologik sohalarda

	Omilar guruhi	Innovatsion faoliyatga to'sqinlik qiluvchi omillar	Innovatsion faoliyatga ko'maklashuvchi omillar
1.	Tashkiliy-boshqariv sohasi	Qotib qolgan tashkiliy tuzilmalar. Ortiqcha markazlashtirish. Tashkilot tuzilmasi bo'yicha qat'iy ierarxiya prinsipi. Axborotning vertikal oqimi ustunligi. Tarmoqlararo va tashkilotlararo o'zaro xarakterlardagi qiyinchiliklar. Qat'iy rejalashtirish. Yuzaga kelgan bozorlarga diqqatni qaratish. Ishtirokchilar manfaatlarini muvofiqlashtirishdagi qiyinchiliklar	Tashkiliy tuzilmaning o'zgaruvchanligi. Markazlashtirishdan voz kechish. Tashkilot tuzilmasining matrik tizimi. Axborotning gorizontaal oqimlari ustunligi. Boshqa tuzilmalar bilan o'zaro harakatdagi ayrim avtonomliklar. Rejalashtirishdagi indikativlik, tuzatishlar kiritish imkoniyati
2.	Ijtimoiy-psixologik sija	Vazifasi va maqomi o'zgarishi mumkin bo'lgan sub'ektlardagi ziddiyatlar. Qotib qolgan faoliyat usullarini qayta tuzishga majbur bo'lgan sub'ektlar qarama-qarshiligi. Harakat stereotiplari, mavjud an'analar, meyorlari buzilishiga qarshilik. Noaniqlikdan qo'rqish, muvaffaqiyatsizlik uchun jazodan qo'rqish. Tashqaridan keladigan barcha narsalarga (begona ixtiro sindromiga) qarshilik.	Muammoli diqqatni qaratish va ularga mos guruhlarni shakllantirish. Barcha innovatsiya subyektlarining yuqori darajada muvofiqlashuvi. Ma'naviy rag'batlantirish, jamiyat tomonidan tan olinish. Subyektning ijodiy amaliyoti uchun imkoniyatlar yaratish
	Omilar guruhi	Innovatsion faoliyatga to'sqinlik qiluvchi omillar	Innovatsion faoliyatga ko'maklashuvchi omillar

innovatsion faoliyatni amalga oshirishga to'sqinlik qiluvchi va ko'maklashuvchi omillarni ajratib ko'rsatish mumkin.

### 3.4. Jamiyatning innovatsion madaniyati

Ijtimoiy sub'ektlar (individlari, guruhlar, hamjamiyatlar) innovatsion faoliyatining samaradorligi ko'p hollarda jamiyatning innovatsion muhiti bilan belgilanadi. Innovatsion muhitni shakllantirish jarayoni o'ta murakkabdir. K. Stialkovskiy yangiliklardan foydalanish masalalarini ko'rib chiqar ekan, "Taraqqiyot dvigatellari" maqolasida yangilik va ixtirolarga noto'g'ri munosabat inson zaifligida yashirinib yotishini ta'kidlab o'tgan. Xususan, u yangiliklarni tatbiq etish yo'lida turgan omillarning umumiy tizimini aniqlagan: inertlik, konservatizm; noma'lum ismlarga ishonchsizlik, o'z-o'zini sevish, tor xudbinlik, umuminsoniy va o'z farovonligini tushunmaslik; vaqtincha yo'qotishlar, ishchilar

tomonidan noodatij ishlanmalarga qarshilik, qayta bilim olishni istamaslik, korporativ manfaatlar, kasbiy xasad va boshqalar. Olimlarning xulosalari etnish yildan ortiq vaqt avval qilinganligiga qaramay, ular hozirgi kunda ham dolzarbdir.

Shu bilan birga zamonaviy dinamik rivojlanayotgan jamiyatlar uchun innovatsiyalarni ishlab chiqish va tatbiq etish jarayoni yanada dolzarb bo'lib qolmoqda. Jamiyat innovatsiyalarga nafaqat adekvat munosabat bildirishi, balki insoniyat faoliyatining barcha sohalarida ularni o'rganishi lozim. Innovatsiyalarni tan olmaslik, ularning yo'lini to'sib qo'yish umumiy qoloqlikka olib boruvchi jamiyat hayotidagi turg'unlikka sabab bo'ladi. Shunday qilib, hozirgi jamiyatda jamiyat hayotining barcha sohalarida innovatsion faoliyatga ijtimoiy talab shakllanishi lozim.

Shuning uchun eng muhim masalalardan biri jamiyatning innovatsiyalarni yaratish, tarqatish va qabul qilishga tayyorligidir. Bu yangilik esa ko'p tomondan madaniy omillarga bog'liq bo'ladi. Xususan, bu jarayonga ta'sir etuvchi ikki omilni ko'rsatishimiz mumkin. Birinchisi stivilizatsion taraqqiyot turidir.

Tadqiqotchilar innovatsiyalar doimo inson faoliyatda bo'lganligini tan oladilar. Masalan, Alana Barkerning fikricha, insoniyatning qishloq xo'jaligidagi ishlab chiqarishga o'tishini innovatsiyaga ilk misol, hattoki, insoniyat tarixidagi eng muhim yangilik deb hisoblash mumkin. U o'z fikrini quyidagicha asoslaydi. Qishloq xo'jaligi insoniyat jamiyatini bunga qadar va hozirgacha har qanday boshqa innovatsiyadan ko'ra ko'proq o'zgartirgan. Hech kim nega bunday bo'lganligini aniq bilmaydi. Kishilar 200 ming yildan ko'p vaqt ovchi va teruvchi bo'lishgan. Keyin 10 ming yil avval g'alati ishlanma sodir bo'ldi: biz bir joyda yashay boshladik. Buning aniq sabablari ma'lum emas: erga ishlov berish ilk bosqichda kishilarning sog'liq standartlarini pasaytiradi.

U bu ehtimol global o'sishga munosabatdir deb o'yladi. Haroratning o'rtacha ko'rsatkichlari 10 yil ichida Stelsiy bo'yicha 7 gradusga ko'tarildi. Ekotizimlar uchun bu falokat bo'lishi kerak edi. Kishilar bu inqirozga qornini to'ydirish uchun qishloq xo'jaligi ekinlarini ekish va hayvonlarni boqish bilan javob berishdi. Tasavvur qiling, bu g'oya boshida qancha g'alati bo'lib tuyulgan. Ovchilar va teruvchilar o'simliklarni o'zlari ekadilar va o'stiradilar, o'zlari hayvonlarni boqadilar, ularni faqat ovlamaydilar.

A. Barker qishloq xo'jaligi innovatsiyalar davriy tarzda, spiral bo'yicha paydo bo'lishini ko'rsatdi deb hisoblaydi. Masalan, qishloq xo'jaligi ekinlarini ekish yoki hayvonlarni uylarda boqish yangi malaka va hamkorlik shakllarini talab etadi. Oziq-ovqat mahsulotlarini muvaffaqiyali ravishda ishlab chiqish ortiqcha mahsulotlar paydo bo'lishiga olib keladi. Shunday savol tug'iladi: Qolganini nima qilish kerak? Almashuvning yangi shaklini savdoni o'ylab topish va amalga oshirish kerak. Savdo ham kishilar o'rtasida yangi ixtisosliklar va hamkorlik shakllarini yuzaga keltiradi. Kishilar muntazam ravishda uchrashib turishlari kerak. Ular shahar va qishloqlarga to'plana boshlaydilar. Hayotning bu shakllari yanada katta muammolarni keltirib chiqaradi. Jamodagi kelishmovchiliklarni qanday hal etish kerak? Gigienaga qanday rioya etish kerak? Erlarning mahsuldorligini qanday tiklash kerak? Xomashyo qanday topish va jamoa tomonidan yaratilgan moddiy boyliklarni qanday taqsimlash kerak?

Shunday qilib, qishloq xo'jaligi yangi murakkab muammolarni va bir vaqtning o'zida navbatdagi ijtimoiy, iqtisodiy va texnologik innovatsiyalarni keltirib chiqardi. Ijtimoiy tabaqaning yanada rivojlanishi, siyosiy tuzilma, savdo aloqalari va boshqaruv prinsplari qishloq xo'jaligini yuritish bilan yuzaga kelgan muammo natijasida sifatida paydo bo'ldi. Lekin insoniyat tarixida, tarixiy innovatsiyalar nazariyasiga muvofiq, biz faqatgina o'nta muhim innovatsion siljishlarni sanab o'tishimiz mumkin.

Tariximizdan oldingi vaqtlarda bu oddiy jamiyatdan jamoaviy jamiyatga o'tishni ta'minlovchi innovatsion siljish edi. Keyin agrar va hunarmandchilik jamiyati bosqichi keldi. So'ngra uchta jamiyat paydo bo'ldi sanoat, mexanizatsiya, avtomatizatsiya. Ushbu uch bosqich sanoat jamiyatini hosil qiladi. Keyin axborot va optimallashtirish bosqichi keladi.

Tarixiy o'lchamlar bo'yicha insoniyat uchun yalpi innovatsiya etarlicha yangi hisoblanadi. Avval sayyoramizda yashagan yuz milliard kishilar asosan o'zgarmas, inertsiya sharoitlari yashaganlar. Biz tarixga nazar solib ajoyib innovatsiyalarni ko'ramiz, lekin ular vaqt jihatidan shunchalik tarqoqki, muayyan kishining hayoti aksariyat holatlarda o'zgarmas va odatiy muhitda o'tgan. Bundan tashqari, insoniyat tarixining ko'p qismi uchun innovatsiyalarni bartaraf etish uchun maxsus mexanizmlarni yaratish xos edi.

Deyarli butun tarix mobaynida, zamonaviy sivilizatsiya davridan tashqari, an'anaviy jamiyatda inson ko'proq yangilikka intilmagan, balki undan qochgan. Bu erda innovatsiyalar an'analarga bo'ysunadi, an'analari ortiga yashirinadi, an'analari chegarasi bo'ylab harakat qiladi, olamga faoliyatning rejalashtirilmagan mahsuloti sifatida "xufiya kirish yo'li" orqali noqonuniy ravishda kirib boradi. Asl qadimiy jamiyatlarda kishilar ular haqida bilsa-da, aksariyat muhim ixtirolardan foydalanilmagan, buning isboti innovatsiyalarning o'yinchoqlarga aylantirilishidir.

Aytaylik inklar imperiyasida g'ildirak noma'lum ishlanma edi, natijada jamiyat katta qiyinchiliklarni ko'rgan, lekin inklar o'yinchoqlari orasidan g'ildirakli aravalar topilgan. "O'yinchoqning" boshqacha varianti dam olish uchun Xitoydagi mushakbozlikda qo'llanilgan porox va raketa syujeti. Bunga marosimlarni o'tkazish maqsadida foydalanilgan yoqib yuborilgan qog'oz pullar, assignatsiyalar ham kiradi.

An'anaviy madaniyatda asosiy innovatsiyalarni yaratuvchi, ijodkor shaxs mavjud emas, chunki insonning an'anaviy turi jamoada erib ketgan, unga qorishib ketgan. Ijtimoiy harakatdagi o'ziga xoslik shu darajada qabul qilinmaganki, netrivial harakatni odatiy hayotdan ajratib turuvchi maxsus ijtimoiy senariy mavjud bo'lgan. Bu rolni keyinchalik qomati masxaraboz ko'rinishida saqlanib qolgan trikster ijro etgan.

Ozodlik va shaxs kabi qimmatlar jamiyatda paydo bo'lganda innovatsiya kundalik voqelikka aylanadi. Bu nasroniylar sivilizatsiyasiga xos, bunda ijodkorlik jarayoni barcha ko'rinishlarida, insonni an'anaviy jamiyat yo'lidan ozod etish vektorlari bilan mos kelgan holda nihoyat kundalik hayot hususiyati bo'lib qoladi. An'anaviy sivilizatsiyadan farqli o'laroq sivilizatsiyaning texnogen turi novator, o'zgartiruvchi timsolini yaratadi. Innovatsion ko'rinish zamonaviy g'arb sivilizatsiyasining asosiy xususiyatiga aylanadi.

Bundan tashqari, bugungi kunda, ijtimoiy vaqt tezlashayotgan, dunyodagi ahvol tez sur'atlarda yanada noaniq bo'lib borayotgan davrda innovatsiyalar nafaqat hayot og'irliklarini engillashtiradi, ular kelajagimiz uchun hayot kabi zarurdir. Bunda innovatsiya muhiti texnik ixtirolar bilan cheklanmagan, balki yanada keng ko'lamli hodisadir ijtimoiy gumanitar ixtiro va texnologiyalar. Lekin texnogen sivilizatsiyaning vaqti o'tdi, global inqirozlar ekologik va antropologik vaziyatlar bunga misol bo'la oladi.

Akademik B.C. Stepinning fikricha, insoniyat yangi sivilizatsiya taraqqiyoti ostonasida turibdi. Uningcha, yangi sivilizatsiya taraqqiyoti boshlangandan keyin texnologiyaga nisbatan ma'naviy jihatlar asosiy bo'lib qoladi va ular insonning hayotiy faoliyatida yetakchi bo'ladi. Bu postindustrial yo'lga kirib borayotgan mamlakatlar o'z iqtisodiyotini yangicha shakllantirishida namoyon bo'ladi. Iqtisodiy rivojlanishda mahsulot va texnologiyalarni olib kirish emas, balki bilimlar asosiy o'rin tutadi qat'iy yangi texnologik sxemalar ishlab chiqiladi, asosiy e'tibor fan va ta'limni rivojlantirishga qaratiladi.

Lekin hatto bir sivilizatsion ko'rinish doirasida turli jamiyatlardagi innovatsion jarayonlar turli darajadagi tezkorlik va muvaffaqiyat bilan o'tadi. 1999 yilning oxirida Germaniyadagi konsalting agentligi 13 ta asosiy rivojlangan mamlakatdagi innovatsion faollik darajasi to'g'risidagi «Innovatsiya yulduzlari» hisobotini chop etdi. Britaniya AQSh, Kanada, Shveystariya, Germaniya va Yaponiyadan keyingi oltinchi o'rinda edi. Britaniyaliklarda yaxshi ijodkorlik salohiyati mavjud deb hisoblanadi, lekin g'oyalar hayotga tatbiq etilishi, aynan innovatsiyalar masalasida ulardagi ahvol unchalik yaxshi emas. Britaniyalik Saymon Sholl jahonda mahsulotlarni qadoqlash, dizayn va uning asl mahsulot ekanligini baholash bilan shug'ullanuvchi *Siebert Head* kompaniyasining rejalashtirish va rivojlantirish bo'limi rahbari quyidagi masala bilan qiziqdi: Britaniya tashkilotlarida aynan nima ijodkorlik va yangiliklarni kiritishga to'sqinlik qiladi?

Shollga ajoyib qiyoslash tegishlidir: «Juda kam kishilar tinchlantiruvchi ko'ylakda jinsiy aloqa qilishga rozi bo'lar edi. Bu be'mani, noqulay va qiziq emas, muvaffaqiyatsizliklar soni esa juda ham katta. Lekin aksariyat britaniyalik menejer va marketologlar aynan shu ish bilan shug'ullanmoqdalar, bu vaqtda esa innovatsiyalar Xitoyning azoblari "minglab bo'laklar" ostida o'lib ketmoqda, ijodkorlik ustidan kulmoqdalar yoki unga shubha bilan qaramoqdalar». Ma'lumotlarga ko'ra, yangi ishlanmani o'ylab topish ma'nosida britaniyaliklarga o'tkazayotgan bosim nuqtai nazaridan, ularning jadvalning eng pastida, o'n ikkinchi o'rinda turibdi. Britaniyaliklar, ma'lum bo'lishicha, o'zlarini juda ham ijodiy faollikka chaqirmaydilar. Ularda innovatsiyani tabiiy, hissiy qilinuvchi ijodkorlik madaniyati yo'q. Lekin ularning innovatsion loyihalari ularga sarflangan mehnat bo'yicha ikkinchi o'rinda turadi. Britaniyaliklar boshqalarga nisbatan ko'proq xodimlardan samarasiz foydalanadi, shu bilan birga ular innovatsiyalar unchalik muhim emas deb hisoblaydilar. Sholl ehtimoli yuqori sabablar sifatida ulardan ikkitasini keltiradi.

Birinchidan, jamiyatning sinfiy tuzilmasi sababli. Ikkinchidan, ta'lim tizimi sababli.

Sholl Britaniya jamiyatidagi sinflarning o'zaro munosabatlarini qat'iy tanqid qiladi. U: «Bizning milliy ruhimiz sanoat revolyutsiyasiga qadar mavjud bo'lgan o'z umrini o'tab bo'lgan “janoblar” va “hunarmandlar”ga bo'lish tamoyilini o'ziga voris qilib olgan» deydi. Bu tushuncha mijozlar hamda hamkasblar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarga ta'sir etadi. Mijozlar haqida gap ketganda, ular bizga iste'molchi sifatida qaraydilar. Sinfy mansublik va ma'lumot rahbarlarda tug'ma g'oyalardan qo'rqish hissiyotini tarbiyalaydi. Bu qo'rquv ekspertiza o'tkazish uchun olingan ekspertlar, va o'z navbatida, maslahatchilarga umrbod ishonchsizlikni keltirib chiqaradi.

“Mijoz-maslahatchi” munosabatlari ko'pgina holatlarda “men yig'layman, sen mening aytganimni qilasan” sxemasi bo'yicha qurilgan. Bu yurakni operatsiya qilish uchun xirurgni olish va unga birinchi bo'lib qaerni kesishi kerakligini ko'rsatish demakdir. Natijada mijozlarimiz juda kam hollarda ularga kerakli emas, balki ular xohlagan ishlanmani oladilar. Bunday sharoitda innovatsiya, asl, predmetlararo innovatsiya, yagona haqiqiy kuchga ega innovatsiya deyarli mumkin emas. Nisbatan sinfy bo'lmagan jamiyatlarda, masalan, skandinaviya yoki nemis jamiyatlarida, hammasi boshqacha. U erda aksariyat mijozlar o'zlari olgan maslahatchilarning ekspert xulosalarini inobatga oladilar».

Sholl bu kabi iste'molchiga yondashuv nafaqat mijozlar bilan munosabat, balki tashkilotlarning ichki tuzilmasiga ham ta'sir etishini ko'zda tutadi. «Reklama agentliklari, ijodiy konsalting agentliklari va dizaynerli qadoqlash kompaniyalari bu tarmoqlarning faoliyatini men juda yaxshi bilaman XIX asrda foydalanilgan namunalar asosida tashkil etilgan. «Kostyum kiygan jentelmenlar» ba'zi narsalarni qo'lda chizib qo'yishadi, keyin esa ba'zi «stexdagi bolalar» undan haqiqiy sur'atni yaratadilar. Bu erda ijodiy jarayonga “hunarmandchilik” sifatida qaraladi. Temirchiga 1899 yilda fermer deyarli shunday qarar edi. «Kostyum» mijozning istagini o'rganadi, keyin “ijodiy personalga” ishni tushuntiradi. Keyin bu “personal” o'zi tikkan kostyumni ko'rsatadi va mijozga natijalarini namoyish etadi.

“Kostyumdagilar”ning ko'rsatmasini shubha ostiga olgan “ijodiy personal” vakillari «surbet» hisoblanadi. O'z ishini yoqtirmaydigan «kostyumdagilar», odatda “biz ijodiy naturalarni tushunmaymiz” deydi. Bu ikki lager doim janjallashib yuradi. Shu vaqtda ijod xuddi tinchlantiruvchi ko'ylakdagi istak kabi asta-sekin ko'zdan yo'qoladi.

Sholl sinfy tizim Britaniya ta'lim tizimida yoki, aniqroq aytsak, tizimlarda, chunki Britaniyada ikkita ta'lim tizimi mavjud, o'z aksini topgan deb hisoblaydi. Aksariyat rahbarlar va Buyuk Britaniyada jamoat fikrini shakllantiruvchilar ta'limni xususiy yopiq maktablarda yoki shu kabi namunadagi imtiyozli maktablarda olgan. «Bu ta'lim, deydi Sholl, “o'qi, lekin savollar berma” tamoyiliga asoslangan. Ta'limning boshqa tizimi javob emas, jarayonning o'zi muhim deb hisoblaydi. Agar eski tizimga fantaziya kerak bo'lmagan bo'lsa, yangi tizimga, ba'zida ta'limning o'zi kerak emasdek tuyuladi. Nima bo'lsa-da, biz ba'zi narsalarni esdan chiqarayotgandaymiz. Juda ko'p holatlarda ijodda muvaffaqiyatga erishadigan kishilar, unga olgan ta'limi sababli emas, boshqa sabablarga ko'ra erishadilar».

Shubhasiz, ijodning ahamiyatiga bunday past baho berish ko'plab turli madaniyalardagi ko'plab tashkilotlarga xos. Bu nozik yangi g'oya bilan chiqisha olmaslik, tashabbusni kuch bilan bo'g'ish va olingan bilimlar yordamida xodimlarini ezishdir. Lekin Shollning fikricha, bu faqat Britaniyaning muammosi: «Bu erda ko'p ishlanmalar ahamiyatli, sinfiy fikrlarimiz, “tijoratni” tan olmasligimiz va bizga maktabda tiqishtiriladigan barcha yuqori darajadagi tamoyillar».

Yaponiya madaniy xususiyatlari bilan muvaffaqiyatli innovatsion faoliyatni misol qilib ko'rsatmoqda. Muvaffaqiyatsizlikning kafolatlanishi mumkin. So'nggi 50 yildagi Yaponiyaning eng muvaffaqiyatli innovatsion korporatsiyalari ayni vaqtda eng yirik eng eski kompaniyalardir. Shu bilan birga, Yaponiyada konservatizm jamiyatning tayanchlaridan biri hisoblanadi. Yillar o'tdi, G'arbdagi korporatsiyalar Yaponiyaga ko'p narsani o'rganishi mumkin bo'lgan mamlakat sifatida qaramoqda. Yaponiyaning urushdan keyingi sharoiti AQSh yoki rivojlangan Evropa iqtisodiyoti sharoitlaridan sezilarli darajada farq qilsa-da, Yaponiyaning innovatsion madaniyatida mavjud narsani Yaponiyadan tashqariga ko'chirish og'ir kechmoqda.

Birinchidan, urushdan keyin yapon firmalari innovatsiyalarini tatbiq etishi lozim edi, ularda boshqa yo'l yo'q edi. Hududdagi bir nechta mahalliy urushlar, kuchli xalqaro raqobat, Yaponiyadagi ko'pgina iqtisodiy inqirozlar, beqaror bozor faqatgina yashab ketish uchun yapon kompaniyalarini innovatsion faoliyatni boshlashga majbur qildi.

Ikkinchidan, yapon madaniyati amaliy ta'limga muhim e'tibor qaratadi. Dzen-buddizm paydo bo'lgan vaqtdan beri yaponiyaliklar tana va ongning birligini tushunib etdilar. Shu sababli yapon menejerlari o'qishga katta baho beradi, dadillik bilan yangi ishga kirishadi, u haqda juda ko'p o'ylaydi. G'arbda, aksincha, o'qish asosan akademik faoliyat bilan birga tushuniladi. Amaliyotda olingan bilimning maqomi ta'lim muassasasi yoki kutubxonada olingan bilimga nisbatan past.

Uchinchidan, yapon jamiyati jamoani shaxsdan yuqori qo'yadi. Yapon firmalari etkazib beruvchilar, mijozlar, begona mutaxassislar, hattoki raqobatbardosh firmalardan olingan bilimlarni chin dildan tadqiq qiladi. Ular bu kabi bilimlarni o'rganish, o'zgartirish va ularni boyitishda o'z kompaniyasining maqsad va vazifalariga muvofiq juda usta. Ma'lumki, jamoaviy javobgarlik tuyg'usi Yaponiyada kishilar hamda kompaniyalar o'rtasidagi munosabatga nisbatan qo'llaniladi. Innovatsiyalar Yaponiyada xodimlarning shaxsiy sodiqligi, kompaniya va uning faoliyatiga vafodorligiga tayanadi. G'arbdagi kompaniyada xodimlarning bu darajadagi sodiqligi va vafodorligiga erishish deyarli mumkin emas. G'arbda ushbu uch omildan birini ham qo'llay olmaymiz.

Shu bilan birga tadqiqotchilarning ta'kidlashicha, zamonaviy Rossiyada innovatsion faoliyatning qonuniyligi Evropa mamlakatlariga nisbatan sezilarli darajada past. Ishbilarmonlik faoliyatining sezilarli qismi ishlab chiqarishning o'sishiga emas, balki shaxsan boyishga yo'naltirilgan. Bu erda Rossiyannig milliy xarakteri va o'ziga xos madaniyati hamda islohotlarning ob'ektiv sharoitlari muhim ahamiyatga ega. Totalitar tizim mavjud davrda ko'plab ijodiy fikrlovchi kishilar kamayib ketdi yoki mamlakatdan chiqarib yuborildi. Mafkuraviy fikrlash



ustunlik qildi, yagona to'g'ri deb hisoblangan "bir tomonlama" fikrlash stereotipi ishlab chiqildi.

Hozirgi kunda kishilarning uzoq vaqtdan beri davom etayotgan keng ko'lamli, tub va tez sur'atlardagi o'zgarishlardan charchaganligi sezilmoqda. O'zgarishlarning tezkorligi muayyan darajada bo'lganda kishi o'zini qulay sezadi. Rossiyada bu daraja, anchadan buyon va sezilarli tarzda oshirilgan. Nafaqat xodimlar, balki rahbarlar ham islohotlarning salbiy oqibatlarini boshdan kechirdilar. Bu ularda har qanday yangilikka salbiy munosabat shakllanishiga olib keldi. Sub'ektiv omillarga rossiyaliklarning o'rtacha mehnat va ish sifatleri, omma ruhining tushib ketishi, jamoat fikrining zaif ta'sirini kiritish mumkin. Lekin rossiyaliklarda innovatsion faollik etarli darajada rivojlanmaganligining asosiy sababi befarqlik va yetakchi elitaning samarasiz islohotchilik faoliyatidir.

Shunday qilib, jamiyatning innovatsionligi bevosita jamiyat hayotining turli jabhalarida innovatsiyalarni yaratuvchi yoki, aksincha, unga to'sqinlik qiluvchi madaniy me'yorlarga bog'liq.

### **Xulosa**

Barcha aytib o'tilgan xususiyatlarni innovatsion tushuncha iborasi bilan umumlashtirishimiz mumkin. Innovatsion tushuncha, nostandart, yoki hattoki nome'yoriy, teskari, deviant soha bo'lib, biror ob'ektni modernizatsiya qilish yoki o'zgartirish maqsadida tuzumli, funksional, institutsional, me'yoriy o'zgartirish maqsadlari, sababi, mo'ljali, ko'rsatmalarini o'z ichiga olgan tushuncha sifatida belgilanishi mumkin.

Tushunchaning innovatsion tayyorgarligi aksariyat hollarda qanday hissiy va motivatsion holatlar insonda biror-bir muammoni keltirib chiqarishiga bog'liq. Bu holatlar (faollik, befarqlik, qo'rqinch), so'zsiz, innovatsiyaning natijasi va samaradorligiga ta'sir etadi. Ma'lumki, motivatsiyani oshirish (xuddi ortiqcha psixologik qulaylik singari) innovatsion faollikning faqatgina ma'lum darajagacha oshishiga olib keladi.

### **Tayanch iboralar**

Psixologik-kognitivistlar, metafora, bartaraf qilish, jamoaviylik, paradoksalizm, periferiya, taraqqiyot dvigatellari, konservatizm, innovatsiya yulduzlari.

### **Nazorat savollari**

1. Psixologik-kognitivistlarning izlanishlari to'g'risida ma'lumot bering.
2. Sinektik tarzda bartaraf etish deganda nimani tushunasiz?
3. Xatarga tayyorlik qanday amalga oshiriladi?
4. Innovatsiya - ijtimoiy fenomen, ushbu tushunchani izohlab bering?
5. Muvaffaqiyatli loyiha jamoasiga nimalar kiradi?
6. "Paradoksalizmi" tushunchasini izohlab bering?
7. Shaxsiy psixologik omillarga nimalar kiradi?

8. Jamiyatning innovatsion madaniyati to'g'risida K. Stialkovskiyning qarashlari qanday?
9. Ichki tuzilma omillariga nimalar kiradi?
10. Innovatsiyalar nazariyasi bo'yicha Alana Barkerning qarashlari qanday?

## **IV bob. INNOVATSION JARAYONNI FAOLLASHTIRISH USLUBI**

### **4.1. Ijodiy fikrni faollashtirish usullari**

Innovatsiya havoda uchib yuruvchi g'oya emas. Shubhasiz, "anglash"ning natijasi bo'lgan yangi ishlanmalar mavjud. Lekin, odatda, ular tizimga tushirilmaganlik va tashkil qilinmaganlik bilan izohlanadi, ularni o'rganib bo'lmaydi va shuning uchun ularni qayta yaratish mumkin emas, ularni o'rganish mumkin emas. Bundan tashqari, bu kabi "anglashlar", agar ular genial bo'lsa, odatda, juda kam uchraydi, ular muayyan innovatsiyaga aylantirish mumkin bo'lmagan g'oya bo'lib qolaveradi. Lekin zamonaviy dunyoda innovatsiyalarning roli shuncha kattaki, faqat ayrim ijodiy shaxslarga ishonish noto'g'ridir.

Bugungi kunda novatorlik ishi tashkil etilgan faoliyat, innovatsiya esa albatta boshqarilishi lozim bo'lgan jarayon sifatida ko'riladi. Barcha muvaffaqiyatli yangiliklarning 90 foizdan ortig'ini tahlil, tizim va tirishqoq mehnatga asoslangan yangiliklar tashkil etadi. Ularni muhokama qilish, tahlil qilish va misol tarifasida foydalanish mumkin. Shu sababli tashkilotlar innovatsion jarayonni tartibga solish tizimi va prostedurasini yaratishi lozim. Innovatsion faoliyatning asosini, shubhasiz, ijodiy fikrlash tashkil qiladi. Har qanday fikr kabi ijodiy fikr ham agar u tartibga solingan bo'lsa, yaxshi natija beradi. Shunday qilib, samarali bo'lishi uchun ijodiy, innovatsion fikr aniq maqsadga ega bo'lishi va aniq belgilangan qoidalar bo'yicha ishlashi lozim. Ijodiy fikrlashni tashkil etishning asosiy yo'llarini ko'rib chiqamiz.

Yuqorida aytib o'tilgan yo'llardan biri aqliy hujum usulidir (u aqliy hujum, u breynstorming), u ijodiy faoliyatdagi barcha usullar otasi deb ataladi. Uni Aleks Osborn yaratgan. Ikkinchi jahon urushi davrida Amerika kemalaridan birining kapitani bo'lib, u jamoani palubaga to'pladi va barcha matros va zobitlarga, unvoni va darajasiga qaramay, yapon esminestlarining torpeda hujumlariga qarshi turish vazifasini hal etish bo'yicha o'z fikrlarini aytishni taklif qildi. Shunda matroslardan biri quyidagi fikrni aytdi. Yapon torpedasini ko'rishimiz bilan biz butun jamoa bilan torpeda uchib kelayotgan bort tomonga o'tamiz va unga qarab puflay boshlaymiz - dedi u. Shunda u mo'ljaldan, ya'ni kemadan boshqa tomonga ketadi. Bir qarashda bu fikr o'ta ahmoqona tuyulishiga qaramay, uning asosida keyinchalik brandspoytdek gidravlik apparat qurildi, u torpeda yaqinlashib kelayotgan tomonga kuchli suv oqimini yo'naltirar edi. Torpeda kemaga yaqinlasha bora tezligini yo'qotardi, suv oqimi uning traektoriyasini o'zgartirib yuboradi, bu esa torpeda kemaga tegishining oldini olish imkonini berardi.

Urushdan keyin Osborn muhandis bo'ldi. 1953 yilda uning "Boshqariladigan tasavvur" nomli kitobi chiqdi. Osbornning iqtidori sababli aqliy hujum g'oyasini sotish bilan 50-60-yillarda AQSh hamda boshqa mamlakatlarda uning ko'plab izdoshlari paydo bo'ldi.

Metodika sifatida aqliy hujumning mazmuni quyidagilardan iborat. Agar siz ijodiy fikrlamoqchi bo'lsangiz, unda siz o'z fikrlaringizga to'liq erkinlikni berishni o'rganishingiz va ularni oldindan belgilangan oqim bo'yicha yo'naltirishga harakat qilmasligingiz kerak. Bu kabi fikrlash erkin assotsiatsiya qilish deb ataladi. Bu

holatda innovatsion jamoaning har qanday ishtirokchisi boshqa ishtirokchilar va o'ziga qanchalik ahmoqona tuyulmasin miyasiga kelgan ishlanmani gapiradi<sup>18</sup>. Aleks Osborn aqliy shturmni muvaffaqiyatli amalga oshirishning to'rtta oddiy qoidasini aniqladi:

Tanqid bundan mustasno. G'oyalar hujum vaqtida emas, balki keyin tanqid qilinadi. «Qoidalarga amalga qilmagan holda transportni boshqarish» qabul qilinadi. G'oya qanchalik ahmoqona bo'lsa, shunchalik yaxshi. Yangi g'oyani o'ylab topishdan ko'ra, yovvoyi g'oyaga ishlov berish osonroq. Bizga yana bering! G'oyalar qanchalik ko'p bo'lsa, yaxshi g'oya paydo bo'lish ehtimoli kattaroq bo'ladi.

Umumlashtirish va yaxshilang. Jamoa a'zolari nafaqat yangi g'oyalar berishi, balki jamoaning boshqa a'zolari g'oyalarini yaxshilash, umumlashtirish yoki o'zgartirish yo'llarini taklif qilishi mumkin.

Bu mashhur manifestdan tashqari Osborn yana quyidagi to'rt asosiy tamoyilni alohida ta'kidlab o'tgan.

Ishga kirishing ruhlanishingizni kutib o'tirmang. Mashg'ulot maqsadiga, nimaga erishishni istagan jihatga e'tibor qarating. E'tiborli bo'ling, barcha jamoa a'zolari bir ishlanma haqida o'ylayotganligi hamda bir yo'nalish bo'yicha ketayotganligiga ishonch hosil qiling. Diqqatni jamlang hatto miyangizga g'oyalarga kelmasa-da, o'zingizni qo'lga oling.

Bundan ko'rinib turibdiki, g'oyalarni ishlab chiqish jarayonida erkinlik va cheklovlar yo'qligiga qaramay, aqliy hujum yaxshi rejalashtirilgan bo'lishi lozim. Lekin aqliy hujum yo'lini tan olish oson bo'lmadi. 60-yillarda o'tkazilgan laboratoriya tadqiqotlariga ko'ra, ushbu usul g'oyalarni ishlab chiqishning boshqa usullariga nisbatan uncha samarali emas. 50-yillarning oxirida esa «Repine» jurnalida aqliy hujum “axmoqlik” va “intelektual popkorn” deb atalgan maqola paydo bo'ldi. Ishbilarmonlar Osbornning g'oyalarini moliyalashtirishni to'xtatdilar va aqliy hujumga mavjud ommaboplikni qaytarish uchun yillar talab etildi. Erkin assotsiatsiyalardan foydalanib, ijodiy fikrlashni faollashtirishning boshqa usuli Artur Kestlarning bisostiastiya usulidir. 1964 yilda chop etilgan Kestlarning «Ijodiy harakat» nomli kitobi ijodiyot haqidagi ommabop adabiyotda muhim hodisa bo'ldi. Kestler o'z kitobini “rassomning hayoti, ilmiy yangilik va quvnoqlik tuyg'usining anglanilgan va anglanilmagan jarayonlarining” qisqacha tasnifi deb atadi. U “bisostiativ fikrlash” ni tadqiq qildi. Bisostiastiya eng oddiy misol so'z o'yini, bunda ong so'zning ikki ma'nosini bir vaqtning o'zida qabul qiladi. Bisostiastiyalarni maxsus tashkil qilib, buning uchun metaforalardan foydalanib, biz ijodni rag'batlantirishimiz mumkin.

Kestler bilan deyarli bir vaqtda boshqa olim Eduard de Bono o'zining asosiy g'oyalarini chop ettirdi. U “har tomonlama yondashuv” deb ataladigan g'oyani taklif etdi. De Bono “me'yoriy” va “ijodiy” fikrlashni ajratib ko'rsatadi va ularning har biriga xos fikrlash jarayonini ta'kidlab o'tadi. Fikrlash jarayonlarida De Bono “vertikal yondashuv” va “har tomonlama yondashuvni” ko'rsatadi.

---

<sup>18</sup> Поскряков АА. Инновационная культура // <http://Lib.druzya.org/>

“Vertikal yondashuv” oddiy mantiqiy fikrlashdir. U asta-sekin muammodan echimga boradi. Vertikal yondashuv yordamida to’g’ri javobni izlanadi. Uni olish uchun, har bir echim bosqichi to’g’ri bo’lishi lozim. Vertikal yondashuvga klassik misol - arifmetik vazifani bajarish<sup>19</sup>. “Har tomonlama yondashuv” bu fikr bir ishlanmadan ikkinchiga sakrashidir. Uning maqsadi to’g’ri javobni emas, balki yangi g’oyani topishdir.

O’z navbatida, har tomonlama yondashuv uchun har bir bosqichdagi harakatning to’g’riligi muhim emasdir. Uning maqsadi hal etish emas, biror yangi ishlanmani topishdir. Har tomonlama yondashuvga klassik misol ikkita o’zaro o’xshamaydigan ishlanmalar aslida o’xshashligini ko’rish.

Ta’kilab o’tmoqchimizki, vertikal yondashuv sifatida De Bono tomonidan tasvirlangan fikrlash jarayonlari rasmiy-mantiqiy jihatdan axborotni tartibga soluvchi hamda predmetlar va hodisalar o’rtasida bir xil aloqalarni o’rnatish asosida ishlaydigan inson miyasining chap yarim shari ishini aks ettiradi. “Har tomonlama yondashuv” esa tasavvuriy fikrlashga mas’ul inson miyasining o’ng yarim shari ishini aks ettiradi<sup>20</sup>. Sanab o’tilgan tavsiflari tufayli miyaning o’ng yarim shari faolligi masalani topish va hal qilish uchun yangi imkoniyatlarni ochib beradi. De Bono tomonidan taklif etilgan uslub har kuni qo’llash uchun realistik strategiya bo’lib, miyaning o’ng yarim shari faoliyatini faollashtirishga yo’naltirilgan.

Ayrim texnik mutaxassislar “ko’p, demak yaxshi” aqliy hujum tamoyilidan foydalanishga harakat qiladilar. Ular mexanik tarzda yuzaga kelgan ko’plab g’oyalar aslida qiziq, yangi g’oyalarni ishlab chiqish uchun hech bo’lmaganda qandaydir xomashyo beradi degan fikrda bo’ladilar. Bu kabi uslublarga morfologik tahlil va uning turlari kiradi.

Morfologik tahlil ijod texnikasi sifatida XX asrning 40-yillarida ilk bor raketani tadqiq qilish sohasida ishlagan shveystariyalik astronom va astrofizik Frist Stvik tomonidan ishlab chiqilgan. Morfologik tahlilning mazmuni quyidagilardan iborat. U odatda uch yoki undan ko’p to’r va matritsa yaratish va barcha kombinatsiyalarni o’rganishdan iboratligini bildiradi.

Innovatsiya bozoriga yangi mahsulotni chiqarish imkoniyatini izlayotgan innovatsion jamoa ishlab chiqarish jarayonlari, bozorlar, xomashyoni aniqlashi va ularni ularni to’rda va modelda bir-biriga zid tomonga joylashtirishi mumkin. Ba’zi kombinatsiyalar mavjud mahsulotlarni berishi, boshqalari yangi g’oyalarni taklif etishi mumkin: mumkin bo’lgan yoki hali sinalmagan kombinatsiya, jarayon, xomashyo yoki bozorda mahsulotning muvaffaqiyatini ta’minlash. Bu ijodga kirmasa-da, u ijodiy fikrlashni tartibga soladi.

40-50-yillarda sobiq Ittifoqda morfologik tahlilning g’aroyib turi ishlab chiqildi. “Sovuq urush” tugagandan so’ng u yanada mashhur bo’la boshladi. Uning muallifi Genrix Saulovich Altshuler sovet patentshunosi edi. U minglab patentlarni muntazam tatbiq etish asosida barcha ixtirolar asosida yotuvchi model kashf etilganligini e’lon qildi. 1948 yilda u Stalinga Sovet davlatining

---

<sup>19</sup> Алан Баркер. Алхимия инноваций. - М.: Вершина, 2003.

<sup>20</sup> Ротенберг В.С. Сновидение как особое состояние сознания. Бессознательное. – Новочеркасск, 1994, с. 154-155.

kashfiyotdagi faollikni rag'batlantira olmasligi haqida xat yozdi va va tezda 25 yil lagerlarga surgun qilinishi haqida hukm chiqdi. Lagerda u o'z g'oyasi haqida o'ylashni davom ettirdi va IMHQ ("Ixtiro masalalarini hal qilish") tizimini yaratdi.

1954 yilda Stalinning o'limidan so'ng, u ozod qilindi, u o'z ishlarini chop eta boshladi. Lekin 1974 yilda u yana hukumat bilan janjallashib qoldi, IMHQ tizimi yopiqligicha qoldi, Altshulerga yashash uchun ilmiy-fantastik adabiyotlarni chiqarish bilan pul topishga to'g'ri keldi. IMHQ huquqiy maqomga faqat qayta qurish boshlanganda ega bo'ldi. Lekin u hozirgi kunga qadar butun dunyoda ko'plab muxlislarga ega bo'ldi.

IMHQ tizimi asosida dialektik materializm yotadi. Har bir tizimda ziddiyatlar to'qnashuvi sodir bo'ladi. Ular tizimning rivojlanishi bilan hal etiladi. Yangi g'oyalarni izlash turli holatlardagi ziddiyatlarni aniqlash va kelgusida ularni tinchlantirish yo'llarini aniqlashdagi doimiy jarayondir. Usul ko'plab juft ziddiyatlarni tadqiq qilish maqsadida tadqiqotchi tomonidan muammoni matritsa yoki to'rga joylashtirish tamoyili asosida tizimga solingan. Altshuler bunday dialektik rivojlanishni boshqaruvchi tamoyilni topganligini aytadi; ularni o'rganish mumkin va bunda ijod kamroq spontanli va yanada tizimli bo'ladi.

Aqliy hujum qoidalari asosida tug'ilgan yana bir uslub sintetikadir. Lekin sintetika aqliy hujum tugagandan so'ng ishlay boshlaydi. Bir tomondan u Aleks Osborn g'oyalarini rivojlantiradi, boshqa tomondan u yanada tizimlidir. Sinektikani Uilyam Gordon va Djordj Prins ishlab chiqqanlar.

Gordon plenkaga muhandis konstruktorlar ish jarayonini yozib olgan va biror ishlanmani yaratishdan oldin jamoa umuman o'zgacha psixologik holatda bo'lishini aniqladi. Shunday qilib, sovuq ob'ektiv tahlil qiziq va metaforik, Gordonning fikricha, "qiziqqon" ish uslubiga yo'l ochib beradi. Innovatsiyalarni ishlab chiqayotgan jamoada shunday ruhiy holatni sun'iy ravishda hosil qilish mumkinmi?

Gordon "qiziqqon" fikrlash uslubini rag'batlantirishga bir qator qoidalarni kiritdi. Ulardan eng muhimi metaforalardan foydalanish. Hamkasbi Djordj Prins metaforik fikrlashni rag'batlantirish uchun ijtimoiy dinamika tizimini ishlab chiqayotganda Gordon bu ish bilan shug'ullanishni davom ettirdi. Sintetika bilan shug'ullanayotgan vaqtda alohida shaxslarning roli, jarayon tartibi va shaxslararo muloqotning malakasi aniq ko'zga tashlanadi. Masalan, guruh yetakchisi holat bo'yicha biror-bir misol keltirishi va o'z jamoasidan aynan shu kabi, lekin boshqa ma'nodagi misollarni keltirishni so'rashi mumkin. Ko'prik do'stlik ramzi bo'lishi mumkin; avtomobil dvigateli mahalliy bayramga aylanishi yoki oldinga harakatni ta'minlash o'rniga pul ishlab chiqarishi mumkin. Sun'iy ravishda yaratilgan metafora assotsiativ fikrlash va hissiy tushunchani rag'batlantiradi.

Sintetikaning mazmuni, aytib o'tilganidek, shundaki, notanish ishlanmani tanitish, oddiy ishlanmani begona qilish demak. Bu samaraga to'rt operatsiyani bajarish yordamida erishiladi:

- o'z-o'zini muammoli holatning biror elementiga aylantirish, masalan, biror mexanizm, mashina detaliga;

- ko'pincha juda kutilmagan va amaliyot sohalaridagi umuman boshqacha, o'xshash holat va jarayonlarni izlash;

- vazifalarni shakllantirish uchun poetik timsol va majozlardan foydalanish; muammo sehri ertakda hal etiladigan fantastik analogiyalar: tabiatning fundamental qoidalari rad etiladi.

Sintetika ijodiy fikrlashga eng tizimli yondashuvlardan biri bo'lib qoladi. U sanoat va ish olamida yuqori darajada qo'llab-quvvatlandi.

Ijodning ayrim uslublari stereotiplarni izlash ijodini rag'batlantirishga harakat qiladi. Bu kabi uslublarning maqsadi fikrimizga asoslanuvchi turg'un holatlarni aniqlash va shubha ostiga olishdir.

Barcha fikrlar ma'lum taxminlarga asoslanadi, ularsiz fikrlashning imkoni yo'q. Bizning taxminimiz boshqa, yanada chuqurroq taxminga asoslanadi. Yangi g'oyani yaratish maqsadida bu taxminlardan har biri tortishuvga sabab bo'lishi mumkin. Bu uslublar bo'yicha istalgan turg'un taxmin oqim va tarqatib yuborishga qoldiriladi. Bu usullardan to'g'ri foydalanish odatda juda qiyin kechadi. Bu kabi turg'un taxminlar o'z-o'zidan keladi; ularni tashqariga chiqarish qiyinlashadi. Bizga stereotiplarimizni qimmatli ishlanma yoki ishonchi sifatida ko'rish xosdir, ularni shubha ostiga olish noqulayliklar, og'riq yoki dushmanlikni keltirib chiqaradi.

Ta'kidlab o'tish kerakki, ularni shubha ostiga olish ilk fikrlash bosqichidir. U chuqur ishonchdan voz kechishni ko'zda tutadi; bu faqatgina aslyatdan chetga chiquvchi tasavvurimizdagi sayohat xolos. Mashqdan maqsad anglash qiyin bo'lgan stereotiplar o'rniga boshqa muayyan echimlarni taklif etish emas, balki boshqa fikrlash usulini uyg'otishdir.

Turg'un taxminlarni shubha ostiga olish uch bosqichli jarayondir. Birinchidan, fikrimiz asosida yotgan stereotipni aniqlash. Uni topgandan keyin, biz "Agar bunday bo'lsachi?" degan savolni berib, uni shubha ostiga olamiz. Bu savol turg'un taxmin ish bermaydigan gipotetik holatni ko'rsatadi: "Gar bu taxmin noto'g'ri bo'lsachi?". Biz yanada chuqurlashamiz va bu taxminni olib tashlaymiz: «Agar teskarisi to'g'ri bo'lsachi?».

Stereotip ustidan kulish yoki uni olib tashlash mumkin bo'lgan yangi, tasavvur qilinadigan dunyoda biz bu kabi holatning oqibatlarini o'rganib chiqishimiz va muammoni hal etishning yangi yo'llarini tasavvur qilishimiz mumkin. Stereotipni aniqlash muammoning eng ayyorona qismidir. Ishimizni turg'un taxminlar turlarining turli ro'yxatlari engillashtiradi. Masalan, tashkilotda bo'ladigan taxminlar qoida va konsepsiyalardan iborat. Ularni ko'tarish va tizimli asosda qayta ko'rib chiqish mumkin.

Aytib o'tilganlarni umumlashtirib aytib o'tish mumkinki, aqliy hujum ixtiro qilinganidan o'nlab yillar o'tgandan so'ng ijodiy fikrlashning ko'plab boshqa uslublari ishlab chiqilgan. Ular ma'lum darajada assotsiativ fikrlashni rag'batlantirishga bag'ishlangan. Ular asosan uch yo'nalishda bo'ladi:

- 1) Assotsiatsiyalarni loyihalashtirish.
- 2) Metaforalarni foydalanish.
- 3) Fikrimiz asosida yotgan fikrlarni shubha ostiga olish yoki puxta tekshirish.

Lekin ijodiy fikrlash uchun barcha ishlardan chetda turgan amaliyotchi Robert Frist mavjud. U kompozitor, shuningdek, ijodga umuman boshqacha

yondashuvni ishlab chiqqan maslahatchi. U ijod tushunchasidan foydalanish emas, balki ijod jarayoni haqida gapirishni ma'qul ko'radi. U "Eng kam qarshilik yo'li" va "Yaratuvchanlik: yaratish bo'yicha qo'llanma" nomli kitoblarida bizni nima ijodiy shaxs qilib yaratadi va ijodda qanday qilib muvaffaqiyatga erishish haqidagi fikrlarni bayon etadi. U kompozitor bo'lishiga qaramay, ya'ni biznesdan uzoq inson bo'lsa-da, uning ishbilarmonlik sohasida bo'lish ahamiyati yanada o'sib bormoqda. 1996 yilda u "Korporativ to'lqinlar" nomli o'zining tashkiliy o'zgarishlarga fikrini chop ettirdi.

Frist ochiqchasiga ko'plab ijodni egallash uslublari ustidan kuladi. «Siz aqliy hujum usuli yordamida "Figaroning uylanishi"ga uvertyuraning variantlarini tanlab olgan Motsartni tasavvur qila olsangiz kerak?- deb yozadi u. Fristning fikricha, bu barcha usullar ijod jarayonining muhim masalasiga e'tibor qilmaydi: «Men nimani yaratmoqchiman?». Un buning natijasida dunyoda biror yangi va qimmatli ishlanma paydo bo'ladigan jarayonga qiziqadi. Jarayonning o'zi istalgan ijodni tasavvur etishdan tug'iladi va u yaratilgan ustalikni takomillashtirish kabi davom etadi.

Fristning ijodi biror ishlanmani yaratish istagi ma'nosida mazmunga ega degan fikrlari bu g'oyalarni yaratish bu katta ijodiy maqsad kabi foydalidir degan jiddiy eslatmadir.

Ijodiy mo'ljalda yaratish istagi ustunlik qiladi. Bu "ijodiy qobiliyatlarni ishga solish", xatarli qadamlar" yoki "majburiyatlarni bajarish" masalasi emas. Bu aynan tushunarli ijodning etmasligi, xatar, majburiyatlar demakdir, shuning uchun holatga ko'ra ish ko'rish sohasiga taalluqlidir. Yaratuvchanlik dunyoga biror yangi ishlanmani keltirishdir. Frist yaratish jarayonini besh bosqichga ajratadi:

Biror ishlanma haqida o'ylang. Sizda nimani yaratishni xohlashingiz haqidagi g'oya bo'lishi kerak. U juda umumiy va juda aniq bo'lishi mumkin. Biror ishlanmani yaratishdan oldin siz nimani olishni xohlashingizni bilishingiz kerak.

Nima mavjud ekanligini bilib oling. Shunisi qiziqarliki, bu qiyin ish bo'lishi mumkin. Biz asliyatga tayyor taxminlar, qimmatli mo'ljallar, ishonch bilan barmoqlarimiz orasidan qarashga moyilmiz. Bu aslida mavjud ishlanmalar haqidagi haqiqatni buzib ko'rsatadi. Lekin siz fikringizcha uning mavjudligi haqida hali bilmas ekansiz, yaratishni boshlay olmaysiz.

Harakat qiling. Nima qilishingiz kerak? Frist bir nechta ayyorona oddiy usullarni taklif etadi. Masalan, «Bir joyga to'pla» yoki «urinish va xatolar». U o'ylagan ishlanmangizni qilish bu o'z yaratuvchanligingizni mavjudlikka yaqinlashtirishdir deb hisoblaydi. Sizning ayrim harakatlaringiz sizni bevosita siz kutgan natijaga olib boradi; aksariyat qismi esa kutilgan natijani bermaydi. «Yaratuvchanlik san'ati siz bajargan ishlanmani tuzatish qobiliyatidan iborat». Agar biror yangi ishlanmani yaratmoqchi bo'lsang, "faqat ilk bor yaxshi bo'ladi» degan falsafa be'manilikdir. Yaratuvchanlik jarayon mobaynida muntazam ravishda o'rganish, aynan shu nima qilish, nimani o'rganish demakdir, deydi Frist.

Ijodiy jarayonning ritmini anglab oling. Mana u: o'sish, o'rganish, yakunlash. O'sish yangi ishlanmani sezishdan boshlanadi; o'rganish sizning g'oya va harakatlaringizga tegishli, ularning birlashishiga ko'maklashadi; yakunlash siz



yakuniy natijani ko'radigan yakuniy bosqich va g'oyangizni butunlay hayotga tatbiq etish uchun ruhlanib ketasiz.

Impulsni tashkil qiling. Ijodiy jarayon shaxsiy rivojlanishning asosini tashkil etadi. Nimadir qiling va yangi ishlanmani yaratishda davom etish oson kechadi.

Bu oddiy model innovatsion loyihaning modeli bo'lishi mumkin edi. Frist novator uchun juda muhim savolni ko'taradi: biz nimani yaratishni xohlaymiz? Ijodga moyillik istagi o'z-o'zidan kelmaydi. U faqatgina ijodiy jarayonni qo'llab-quvvatlash uchun foydali.

Bu jarayonda boshqa tashkiliy faoliyat singari maqsad va natijalarga diqqatni jamlash kerak. Lekin yaratuvchanlik maqsadlari operativ faoliyat maqsadlaridan farq qiladi. Yaratuvchanlikdan maqsad biror yangi ishlanma yuzaga kelishi uchun harakat qilishdir. Lekin biz "reaktiv qaytuvchi orientatsiya" aylanasi bo'yicha yuraverar ekanmiz, hech qanday yangi ishlanmani yarata olmaymiz. Biz turli bilim va malakalardan, o'ylashning yangi usullari va ishni bajarishning yangi usullaridan foydalanishimiz lozim.

Frist diqqatimizni qiziqarli paradoksga qaratadi. Yaratuvchanlik jarayoni maqsadga ega bo'lishi lozim. Biz faqatgina yaratgan ishlanmamiz yashay boshlashini ko'rish istagida biror kashfiyotni yaratamiz.

Tashqi motivatsiya investitsiya kapitalidan daromad, ishlab chiqarishning zararsiz ishlashi, mukofot, boshqalarning maqtovi juda muhim emas. "Ijodiy mo'ljalda" biz biror yangi ishlanmani yaratishni xohlaganimiz uchungina harakat qilamiz. Bu paradoks innovatsiyalarni boshqarishning bir qator eski muammolariga qaytarib olib keladi. Masalan, innovatsion jarayonni yanada kengroq strategiyaga bog'lash kishilarni biror ishlanmani o'ylab topishga ruhlantiradigan quvvatni yo'q qilishi mumkin. Innovatsiyaning nisbiy qiymatini belgilash yoki uning uchun mukofot olish aslida novatorning xohishini so'ndirish mumkin. Boshqa tomondan, aniq maqsadlar, albatta, kishilarni aniq yo'naltirishga yordam beradi. Fristning fikrlarini keltiramiz:

«Jarayonning yanada samaradorligini xohlash yoki boshqa kishilar foydalanuvchi usullarni o'rganish normal holatdir. Lekin kishilar juda ko'p hollarda har jarayonning asosi, ya'ni bu jarayon yordamida erishilishi lozim bo'lgan natija haqida unutilib qo'yadilar».

#### **4.2. Tashkilotdagi innovatsion faollikni rag'batlantirish**

Odatda, shaxsning ijodiy ruhiyati va tashkilot jamoat tartibi ramzi sifatida o'zaro qarama-qarshi hisoblanadi. Tashkiliy tuzilma shaxsning tashabbusi va ijodiy imkoniyatlarini kamaytiradi yoki yo'qqa chiqaradi. Shu sababli tub o'zgarishlarni faqat qahramonona shaxslar, Iozef Shumpeterning "yangi odamlari", yo xususiy kompaniyalarning xarizmatik yetakchilari yoki yakka qahramonlardan kutiladi. Bunda innovatsiyalar faqat yakka shaxslar, begonalar yoki buzg'unchilar faoliyatining maydoni bo'lib qoladi, ijod esa barqarorlikka xavf va tashkilot xavfsizligi sifatida qabul qilinadi.

Ammo ijodiy individualizm va korporativ sustlik o'rtasidagi munosabatlardagi keskinlik umuman universal qoida emas (yaponiya korporatsiyalari misolida ko'rish mumkin). Ijod ham "odatda" xuddi xavfsiz

bo'lish istagi singari; innovatsiya ham o'z-o'zidan odat singari. Kishilar ijod tomonini tanlaydilar. Tashkilotlar ham innovatsiyalar tomonini tanlaydi. Agar innovatsiyalar tashkilot strategiyasiga kiritilmagan bo'lsa, agar tashkilot o'z tuzilmasida innovatsiyalarga o'rin topolmay qolsa, bu holatda unda ishlaydigan kishilar o'z ijodiy imkoniyatlarini namoyon etish zaruratini seza olmaydilar<sup>21</sup>.

Ehtimol tashkilot innovatsiyalarni tatbiq etishga yanada faolroq ko'maklashishi uchun o'z ichki madaniyatini o'zgartirishi mumkin. Innovatsiyalar turli bilim sohalari kishilari o'zaro muloqotga kirishsa, taraqqiy etadi. Shuning uchun birinchi navbatda muloqot uchun maksimal tarzda qulay sharoitlar yaratilishi mumkin.

Menejerlar bunker ijodi uchun juda maqbul muhit emasligini tushuna boshladilar. Stol atrofidagi jo'shqin bahslar, virtual kafelar, biznes-inkubatorlar, yaxshi yoritilgan ustaxonalar to'siqlarni engadi va kishilarga muloqot uchun imkoniyat yaratadi. Ayrim tashkilotlar atayin har bir bo'limda dam olish xonalarini yaratishdan voz kechmoqda, shunda inson biror ishlanma tamaddi qilish yoki ichish uchun o'z ish joyidan chetga chiqishga majbur bo'ladi. Oshxonaga yoki kofe apparatiga borishning o'zi turli bo'lim yoki bilim sohasi kishilarining muloqotini ko'zda tutadi.

Boshqa hollarda tashkilot madaniyatidagi o'zgarishlar nafaqat xodimlarning jismoniy muhiti, balki boshqaruv uslubidagi o'zgarishlarda ham namoyon bo'ladi. Bunda tashkiliy tuzilmalarning quyidagi turlarini ajratib ko'rsatish mumkin. "Quyidan yuqoriga" ko'rinishidagi tashkilot o'z sohibining timsoli va o'xshashligi bo'yicha yaratilgan. Uni innovatsiyalarga nisbatan o'z fikriga ega xarizmatik shaxs boshqaradi. Rahbar xodimlarni shaxsiy namunasi bilan ruhlantiradi. Ijod erkinligi paradoksal ravishda yuqoridagi holatga bo'lgan shaxsiy fikrdan tug'iladi. Aksariyat innovatsion kompaniyalar shu tarzda ish olib boradi. O'ta yirik tashkilotlar orasidagi ko'plab bo'limlar xuddi sehrlı tayoqcha ishorasi bilan, bitta ruhlangan yetakchi sa'y-harakatlari bilan qayta tashkil qilinishi mumkin. Bunday model juda muvaffaqiyatli bo'lishi mumkin, lekin odatda cheklangan ko'lamga ega bo'ladi. Ruhlantiruvchi yetakchi samarasi, odatda, korxonaning o'sishi yoki bunday rahbar ketishi bilan barham topishi mumkin.

"Yuqoridan quyiga" modelida kompaniya yoki tashkilot uncha katta bo'lmagan korxonalar guruhi sifatida ko'riladi. Bunday konglomerat har biri innovatsion faoliyat bilan o'zicha shug'ullanadigan bir qator kompaniyalardan tashkil topgan bo'lishi mumkin, ularni ta'sischi kompaniya qo'llab-quvvatlaydi va tavakkalchilikdan himoya qiladi.

Nazariyaga muvofiq, tashkilotlar innovatsiyalarni boshqarishning uchta modelini ko'rsatadi: oqilona, axloqiy, tizimli.

Oqilona boshqaruv modeli ijrochilarning rejalashtirilgan innovatsiyalar to'g'risida to'liq ma'lumotga egaligi va ongli ravishda qiziqishiga asoslangan. Bu shartlar ijrochilarning (mas'ul shaxslarning) yangilikni amalga oshirishda faol va samarali ishtirokini ko'zda tutadi. Bu model qaror qabul qilish va ijroning aniq tartibotlari, ularning bajarilishi ustidan qat'iy nazorat va samarali axborot tizimini

---

<sup>21</sup> Алан Баркер. Алхимия инноваций. - М.: Вершина, 2003.

talab etadi. Oqilona modelning kamchiliklariga aksariyat hollarda yangilikni amalga oshirishning mavjud amaliyotga mos kelmasligi, natijalarga erishishda noaniqlar bo'lishi, jamoalarda nizoli holatlar yuzaga kelish imkoniyati, oppozistiyaning innovatsiyalarga qarshiligi va hokazolarni kiritish mumkin.

Innovatsiyalarning axloqiy boshqaruv modeli yangiliklarni amalga oshirishda korxonalar ishchilarining ijtimoiy-psixologik ehtiyojlarini hisobga olishni ko'zda tutadi. Bu modelga binoan firma qarorlar qabul qilishda tarqoqlik xarakteriga ega o'z-o'zidan tashkil etiluvchi, tashkiliy faoliyatni kichik guruhlariga mujassamlashtiruvchi, ushbu guruhlarda firmaning strategik maqsadlarini keng muhokama qiluvchi tizim sifatida ko'riladi. Yangiliklarga nisbatan guruhlar va ayrim ishchilarning axloq motivlari bevosita rahbarning nazorati ostida bo'lmaydi. Axloqiy model asosan insonga (inson omiliga) va uning yangilikni amalga oshirishdagi mustaqil ishlash qobiliyatiga qaratilgan. Lekin bunday boshqaruv modeli tashkiliy anarxiyaga, yangilikni amalga oshirishdagi mas'uliyatning yo'qolishiga olib keladi.

Tizimli boshqaruv modeli korxonani ijtimoiy tizim sifatida ko'radi. Bunda yangilik nafaqat muayyan sharoitlar ta'siri ostida yoki ishchilarning moyilligi oqibatida amalga oshiriladi, balki ongli ravishda tashkiliy masalalarni oldindan tahlil qilish, ularning echimini topish va yangi ishlanmani aniq tashkil qilish asosida amalga oshiriladi.

Innovatsiyalarni boshqarishning turli modellarini birlashtirgan holdagina muvaffaqiyatga erishish mumkin.

Tashkilotning madaniyatini o'zgartirishning yana bir usuli sifatida turli treninglardan foydalanish mumkin. Shu bilan birga ularning vazifalari vaqt o'tishi bilan o'zgaradi. Avval bular, odatda, tashkilotda jamoa ruhini mustahkamlash bo'yicha tadbirlar bo'lgan, ular aksariyat hollarda tog'dagi daryoda solda suzish va yosh jangchi kurslariga qatnashishda ifodalangan edi.

Hozirda bu suratlar chizish va pesalar yozish. Treninglarning aksariyat qismi "ish joyida kishilarning ijodiy imkoniyatlarini erkinlashtirish"ga bag'ishlanadi. Masalan, Shimoliy Karolinadagi Grinsboro shahri kreativ boshqaruv markazida menejerlar rasm chizadilar. Markaz xodimlari Devid Xore va Charlz Palus buni zamonaviy biznes "ijodkor va boshqalarning zavqini keltiruvchi, tashkilotda ijodni ruhlantiruvchi va qo'llab-quvvatlovchi" rahbarini talab etadi. Markazda menejerlar rasm chizadilar, kollajlar qiladilar, she'rlar, hikoyalar, musiqalar yozadilar. Ular hattoki o'z orzularini tahlil qiladilar. Natijada ular shaxsiy muammolarini ham har tomonlama o'rganishlari mumkin, deya ta'kidlaydi Xore va Palus. Bir vatqlar ular o'z mahsuloti bilan bog'liq eski masalani hal qilish uchun bir jamoada ishladilar.

## **Xulosa**

O'z navbatida, har tomonlama yondashuv uchun har bir bosqichdagi harakatning to'g'riligi muhim emasdir. Uning maqsadi hal etish emas, biror yangi ishlanmani topishdir. Har tomonlama yondashuvga klassik misol ikkita o'zaro o'xshamaydigan ishlanmalar aslida o'xshashligini ko'rish.

Ta'kilab o'tmoqchimizki, vertikal yondashuv sifatida De Bono tomonidan tasvirlangan fikrlash jarayonlari rasmiy-mantiqiy jihatdan axborotni tartibga soluvchi hamda predmetlar va hodisalar o'rtasida bir xil aloqalarni o'rnatish asosida ishlovchi inson miyasining chap yarim shari ishini aks ettiradi. "Har tomonlama yondashuv" esa tasavvuriy fikrlashga mas'ul inson miyasining o'ng yarim shari ishini aks ettiradi.

### **Tayanch iboralar**

"Boshqariladigan tasavvur", intellektual popkorn, "bisostiotiv fikrlash", "virtual yondashuv", "sovuq urush", qiziqqon stereotip, figaraning uylanishi, tashqi motivatsiya.

### **Nazorat savollari**

1. Barcha muvaffaqiyatli yangiliklarni nimalar tashkil etadi?
2. Innovatsiyalarning rivojlanishiga o'z hissasini qo'shgan Osbornning xizmatlari nimalardan iborat edi?
3. "Qoidalarga amal qilmagan holda transportni boshqarish", ushbu iboraga ta'rif bering.
4. Artur Keystlarning bisostiastiya metodi nima?
5. Vertikal yondashuv nima?
6. Sintetikaning mazmunini izohlab bering?
7. Robert Fristning innovatsiyalar rivojiga qo'shgan hissasi nimalardan iborat?
8. Tashqi motivatsiya nima?
9. "Yuqoridan quyiga" iborasini izohlab bering?
10. Fristning eng qiziqarli paradoksi haqida ma'lumot bering?

## V bob. INNOVATSION FAOLIYATNING ASOSIY MODELLARI

### 5.1. Innovatsion faoliyatning xorijiy modellari

Hozirgi dunyoda innovatsiya jarayonining bir nechta moddelarini ko'rsatish mumkin, ular muayyan insonning innovatsion imkoniyatlari qay darajada ishga tushirilganligi, shuningdek, innovatsiyalarni ishlab chiqish sohasida band kishilar jamoasi qanday usul va tamoyillar asosida tuzilganligi bilan farq qiladi.

Amerika innovatsion usuli venchurli yoki xatarli ishbilarmonlikdir. Ishbilarmonlikning bu turidagi innovator va tashabbuskorlar sifatida aksariyat hollarda iqtidorli muhandislar, ixtirochilar va olimlar ish olib boradi. Ular o'zlari uchun istiqboli porloq g'oyalarni ishlab chiqishni, lekin o'z faoliyatida qat'iy dasturlar va markazlashgan rejalarga tobe bo'lgan yirik firma va korporatsiyalarning laboratoriyalaridagi ish ularga yuklaydigan cheklovlardan xalos bo'lishni istaydi. Bu holda kishilarning ijodiy imkoniyatlari boshqaruv byurokratiyasi ta'siridan ozod qilish kerak, demak, u maksimal darajada namoyon bo'lishi va amalga oshirilishi mumkin.

Tadqiqotlarni moliyalashtirish uchun kerakli kapitalni ishbilarmonlar ilmiy maqsadlarda ushbu mablag'lardan erkin foydalanish imkonini beruvchi imtiyozli shartlar asosida yirik korporatsiyalar, xususiy jamg'armalar yoki davlat g'aznasidan oladi. Lekin xatarli biznesda band kapital miqdori unchalik katta emas. Bu avvalo korxonaning tavakkalchiligi bilan bog'liq. Bu sohada ish olib borayotgan firmalarning katta foizi bor- yo'g'idan ayriladi.

Yirik firmalarda innovatsion jarayonni tashkil etishning yapon modeli fan va ishlab chiqarishning yaqin hamkorligi tamoyillariga asoslangan. Yaponiyada qidiruv ishlarini tashkil etish va uning natijalarini tatbiq etish tizimi ishlab chiqilgan. Xususan, ilk bor bunday tizimdan elektron-hisoblash texnikasini ishlab chiqishda foydalanilgan. Ayrim tadqiqotchilar aynan ilmiy tadqiqot va tatbiq etish jarayonidagi hamkorlikning yangi shakllari yaponlarga ushbu sohada yetakchi o'rinni egallash imkonini berdi, degan fikrdalar.

Evropa mamlakatlarida innovatsion faoliyat samaradorligini oshirish usuli sifatida xalqaro firmalararo kooperatsiyadan foydalaniladi. Xususan, 1980-yillarning boshidan boshlab, muntazam ravishda firmalarning fan-texnika taraqqiyoti yo'nalishidagi qo'shma xalqaro loyihalari paydo bo'lmoqda. Bu kabi loyihalarni yaratishdan maqsad kelgusida mustaqil ravishda ishlab chiqarish uchun tadqiqotlar va "nou-xau" natijalarini loyiha ishtirokchilari o'rtasida tarqatish.

### 5.2. Innovatsion jarayonning turli modellarida davlatning roli

Yuqorida aytib o'tilganidek, bir tomondan, innovatsiya hamma ishlanmani quyidan yuqoriga chiqaradigan hodisadir. Yakkaxonlar, xayolparastlar va buzg'unchilar, aksariyat hollarda yoshlar, mavjud jamoat tartibi yoqasida yangi g'oyalar alangalanib turgan korxonalarining chalkash tarmog'ini yaratadilar, keyin esa darhol va kutilmagan holatda innovatsiyalar ishga tushiriladi<sup>22</sup>. Boshqa tomondan, ikki tarixiy jarayonni rivojlantirish shuni ko'rsatadiki, innovatsiya

---

<sup>22</sup> Алан Баркер. Алхимия инноваций. - М.: Вершина, 2003, с.58-60.

“yuqoridan quyiga” yo’nalishiga ham ega bo’ldi, o’tgan asr davomida esa u tizimga kritildi va yirik korporatsiyalar doirasida tartibga solindi.

Birinchi muhim jarayon ilmiy tadqiqot faoliyatining rivojlanishidir. XIX asrning so’nggi yillarida, ayniqsa Germaniya va AQShda, sanoat va uni qo’llab-quvvatlaydigan fan tartibga solingan shaklga ega bo’lmoqda. Vertikal integratsiyalashmagan «sanoat hududi» mahsulotni ishlab chiqarish va sotishning har bir bosqichini nazorat qiluvchi yuqori darajada integratsiyalashgan global korporatsiyaga aylanmoqda. Ishbilarmon menejerga yo’l bermoqda. Innovatsiya yolg’iz xayolparastning emas, balki tijorat asosida ilmiy tadqiqot laboratoriyasida ishlayotgan olim-tadqiqotchining faoliyat sohasiga aylanmoqda.

Ilk ilmiy tadqiqot laboratoriyasi Simens tomonidan 1872 yilda Germaniyada tashkil etilgan edi. Eng so’nggi misollarga Bellning laboratoriyasi va 20-yillarda tashkil etilgan Dyuponning rivojlanish departamenti kiradi. Telekommunikatsiyalar, farmastevtika va hattoki avtomobil qurilishi sohasida yirik jahon korporatsiyalarining ilmiy tadqiqot laboratoriyalari innovatsiyalarning uyi bo’lib qolmoqda. Natijada shunday fikr paydo bo’ldiki, korxonada innovatsiyalar bilan maxsus bo’lim shug’ullanadi, ko’plab korporatsiyalar hozir innovatsiyalarni laboratoriyalardan qanday qilib chiqarib olish va ularni ishlab chiqish vazifasini tashkilotga yuklash haqida o’ylamoqda.

Ikkinchi muhim innovatsiyani rivojlantirish uchun tarixiy jarayon davlatni bosqichma-bosqich va yanada ko’proq innovatsion faoliyatga jalb etish. Yana bir tashabbus vatani Germaniya bo’ldi. XIX asrda Berlin hech qanday ahamiyatga ega bo’lmagan mayda nemis davlatining poytaxtidan Prussiya harbiy mashinasining dvigateliga aylandi. Innovatsiyalar va ularni qo’llab-quvvatlovchi ta’lim muassasalari davlat tomonidan ochiq holda harbiy maqsadlarda rag’batlantirildi. Keyinroq 40-50-yillarda Silikon vodiysining yaratilishi ham, hech bo’lmaganda, qisman harbiy talablar, shuningdek “sovuq urush” mafkurasiga sabab bo’ladi. Vashington ilmiy tadqiqot faoliyatiga ushbu mablag’larni kiritgan kompaniyalarga jiddiy moliyaviy ko’mak berdi, innovatsiyalar esa yanada nozik harbiy texnologiyalar sohasida yuzaga keldi.

Farq ushbu sanoatning qanday tashkil etilganligida edi. Berlinda sanoat innovatsiyalarida ikkita yirik kompaniya ustunlik qiladi: *Siemens va AEG*. Kaliforniyada, aksincha, Stenford universiteti atrofida ko’plab kichkina firmalar paydo bo’ldi. Mudofaa shartnomalari sonining o’sishi venchur kapital hisobiga moliyalashtiriladigan va doimiy ravishda mahsulotlarning nusxasini ko’chirishga muhtoj bo’lgan ishlab chiqarish kompleksi o’rniga tashkil qilish uchun tashqil etilgan, bosh kompaniyadan ajralib chiqqan juda ko’p sonli kichkina kompaniyalarning paydo bo’lishiga olib keldi.

Stenford ilmiy tadqiqot instituti uchun uy, shuningdek, dunyodagi ilk ilmiy shaharcha bo’lib qoldi. Silikon vodiysi darhol qirolicha Viktoriya davridagi ingliz sanoatlashgan shaharlarini eslatuvchi sanoat rayoniga aylandi. Dastlab bu tarmoq harbiy sanoat kompleksiga kiruvchi katta kompaniyalarning yirik shartnomalari bilan birlashtirildi. Lekin u kuchli ravishda mahalliylashgan malaka, bilim va mehnatga bog’liq bo’lib qoldi. Aynan shu kichkina korxonalarining dinamik tarmog’i o’zaro bog’liq, o’zaro kuchli raqobatda bo’lgan, shu bilan birga yaqindan

hamkorlik qiluvchi kompaniyalar samolyot ishlab chiqarishni aeronavtikaning yangi tarmog'i, elektronika jihozlarini ishlab chiqarishni esa kompyuter texnologiyalariga aylantirishga yordam berdi.

Davlatning ta'siri o'tgan asrning katta innovatsion madaniyatida yaponiya madaniyatida asosiy edi. Yaponiya korporatsiyalarining hayron qolarli muvaffaqiyati bu nooddiy, lekin tez-tez qaytarilib turadigan tarixidir. Bu tarixning asosiy ishtirokchisi TSSV (Tashqi savdo va sanoat vazirligi). 20-yillarda tashkil etilgan vazirlik XIX asrning 70-yillarida Meydzi inqilobining dastlabki davrida tug'ildi. Hukumat, banklar va sanoatning nozik va yaqin aloqalaridan foydalanib XX asrning 50-yillaridan 70-yillarning o'rtalarigacha "quvib etuvchi taraqqiyot" deb atalmish davrda TSSV yirik yapon korporatsiyalarini boshqaruvchi muvofiqlashtirilgan rejalashtirish tizimini ishlab chiqdi. Lekin Yaponiya hukumatining roli Amerika ma'muriyati rolidan sezilarli darajada farq qiladi.

Ushbu davrda Yaponiyadagi harbiy xarajatlar qat'iyyan cheklangan edi, shu sababli innovatsiyalar bozorini haydab keltira boshladi. Texnologik taraqqiyot harbiylarning prinsipiga emas, balki iste'molchi nimani sotib olishiga bog'liq bo'lib qoldi. Yapon innovatsiyalarining katta muvaffaqiyati yangi fundamental texnologiyalarni tashkil etish emas, balki yuqori sifatli avtomobillardan portativ kopyuterlargacha bo'lgan katta miqdordagi iste'mol mollarni ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish edi. Bu urushdan keyingi yaponlarning mo'jizasi, u yakuniga etmaydimi yo etadimi, juda yuqori darajada davlatning korporativ siyosat, strategiya va moliyalashtirishda ishtirok etishiga asoslangan.

Hozirgi vaqtda davlatning innovatsion jarayonlardagi roli quyidagilardan iborat. Rivojlangan mamlakatlarda davlat idoralari va tashkilotlar novatsiyadagi eng faol investorlar hisoblanadi. Bu xavfsizlik, sog'liqni saqlash, ta'lim, ekologiya kabi ko'plab vazifalar intellektual faoliyatga investitsiya kiritishsiz samarali bajarila olmasligi bilan bog'liq. Bundan tashqari davlat qo'shma investitsiya kiritish va qo'llab-quvvatlash shaklida eng muhim innovatsion loyihalarni muvofiqlashtiradi<sup>23</sup>.

### **5.3. Rossiyada innovatsion faoliyatni tashkil etish**

Innovatsion faoliyatni tashkil etishning Rossiya modeli innovatsion impuls avvalo davlat tuzilmalaridan kelib chiqishi bilan farq qiladi. Bu birinchi navbatda tarxiiy xususiyatlar bilan bog'liq. 80-90 yillardagi islohotlar boshlanishidan avval innovatsiyalarning me'yoriy-moliyaviy tartibga solish rolini davlat reja taqsimot tizimi o'ynagan. Keng ko'lamli innovatsiyalar davlat tomonidan amalga oshirilgan, yangiliklarni hayotga tatbiq etish fan va texnikani rivojlantirishning ustuvor va eng muhim yo'nalishlari uchun turli xil resurslar markazlashtirish va bir joyga to'plash yo'li bilan ta'minlangan.

Yuzaga kelgan holatning o'ziga xos xususiyati shundaki, mamlakatda muhim fundamental va texnologik zaxiralar, noyob ilmiy ishlab chiqarish negizi va yuqori malakali kadrlar bor. Shu bilan birga ushbu innovatsion imkoniyatlarni

---

<sup>23</sup> Ковалев Г. Д. Инновационные связи. - М., 2000, 87-б.

ishlab chiqarish va boshqa faoliyat sohalaridagi ilmiy yutuqlarga yo'naltirish juda zaif darajada tashkil etilgan<sup>24</sup>.

Innovatsion imkoniyatlarni amalga oshirishdagi asosiy qiyinchiliklar tashkilotlarning xususiy mablag'lari etishmasligi, byudjet va byudjetdan tashqari moliyalashtirishning, shuningdek, qarzga olingan va jalb etilgan mablag'larning cheklanganligi bilan bog'liq. Deyarli barcha sanoat sohalarida ishlab chiqarishning pasayib ketishi, tashkilotlarda pul mablag'larining doimiy defitsiti innovatsion faoliyat uchun manbalarni qoldirmaydi.

90-yillarda mamlakatda sanoatning innovatsion faolligi birdan tushib ketdi. Miqdoriy jihatdan u yangi mahsulotlarni ishlab chiqarish va ulardan foydalanuvchi tashkilotlar solishtirma hajmining ko'rsatkichlarida namoyon bo'ladi: 1992 yilda 16,3 foiz, 1993 yilda 17,3, 1994 yilda 19,5, 1995 yilda 5,6, 1996 yilda 5 foizga yaqin.

Ichki bozor ehtiyojlarini qondirish uchun ish olib borayotgan tarmoqlar o'ta past innovatsion faollik darajasi bilan ajralib turadi: engil va oziq-ovqat sanoati, qurilish materillari sanoati. Intensiv import intervensiyasi bilan birga yuz berayotgan mahalliy iste'mol tovarlarining past raqobatbardoshligi sharoitida aytib o'tilgan tarmoqlardagi ishlab chiqarish hajmining pasayib ketishi sezilarli darajada saqlanib qolmoqda. Yuzaga kelgan holatni faqatgina mamlakatning tegishli iqtisodiy sohalarida innovatsion faoliyatni kuchaytirish asosida o'zgartirish mumkin.

Innovatsion faol tashkilotlarning tarkibi aksariyat hollarda doimiy bo'lib qolmoqda: yaqin istiqbolda texnologik yangiliklarni kiritishni rejalashtirgan tashkilotlarning 70 foizdan ortig'i ularni o'tgan yillarda ham amalga oshirgan.

Umuman, sanoat sohasida tashkilotlarning faqat 5 foizi mustaqil ravishda tadqiqotlar va ishlab chiqarish bilan shug'ullanmoqda. 90-yillar oxirida ilmiy-texnik faoliyatning tajriba negizi va infratuzilmasi qoniqarsiz edi. Mashinasozlik sohasidagi 40 foizdan ortiq ilmiy muassasaning o'z tajriba bazasi yo'q edi.

Mablag'lar etishmovchiligi innovatsion faollikning asosiy, lekin yagona bo'lmagan omili edi. Mamlakat bozor islohotlari yo'lini tanladi, ilmiy-texnik baza esa yangi sharoitlarda ishlashga hali tayyor emas edi. Ilmiy-texnik ishlanmalar doim ham ishlab chiqarish va samarali amalga oshirish uchun innovatsion mahsulot bo'la olmasdi. Intellektual mulkni himoya qilish, innovatsion mahsulotlarni sertifikatlash qilishda huquqiy va tashkiliy muammolar mavjud edi.

Innovatsion faoliyatning investitsion mexanizmi yuqori e'tibor va ularni sezilarli darajada takomillashtirishni talab etadi. Mamlakatning barcha iqtisodiyot tarmoqlarini ularning innovatsion faoliyatining o'ziga xos xususiyatlarini inobatga olmagan holda qo'llab-quvvatlashga harakat va ustuvor yo'nalishlarni ajratib olish bu sohadagi bozor tuzilmalarini muvaffaqiyatli rivojlantirish imkonini bermaydi.

Yangiliklar uchun alohida tartib, xatarlarni sug'urtalash, venchur fondlar, innovatsion infratuzilma davlat tashkilotlari hamda boshqa mulk shakliga ega tashkilotlarning innovatsion siljishini ta'minlab bo'lmaydigan zarur shartlardir. Yirik firmalar, konstorstium va birlashmalar bilan bir qatorda kichik tashkilotlar

---

<sup>24</sup> Россия Федерациясининг 1998-2000 йилларга инновацион сиёсат концепцияси.



ham muhim ahamiyat kasb etadi. Rivojlangan mamlakatlarda ular barcha yangiliklarning taxminan yarmini ta'minlab beradi. AQShning Milliy ilmiy jamg'armasi ma'lumotlariga ko'ra, sarf-xarajatlar bo'yicha kichik firmalardagi yangiliklar soni, odatda, o'rta va yirik firmalardagiga nisbatan ko'proqdir.

Bundan tashqari, kichik firmalar yiriklarini yangiliklarni o'zlashtirishda bo'yicha deyarli uchdan bir qismga o'zib ketadi. 1998 yil boshida Rossiyada 7 million kishi band bo'lgan 900 mingga yaqin kichik tashkilotlarni sanab o'tish mumkin edi. Innovatsion faoliyatni amalga oshirayotgan kichik tashkilotlarning solishtirma hajmi 6 foizga yaqin edi. Shuning uchun, fikrimizcha, kichik innovatsion korxonalar hisobiga innovatsiya sohasida olg'a siljishga ishonib bo'lmaydi.

Shunday qilib, Rossiyada innovatsion faoliyat, birinchi navbatda, davlat innovatsion siyosati markazida bo'lishi lozim. Aynan davlat innovatsion faoliyatni rag'batlantiruvchi iqtisodiy, huquqiy, ijtimoiy mexanizmlarni ishlab chiqishi lozim. Xususan, innovatsion jarayonda asosan g'oyadan tijorat mahsulotiga o'tuvchi ilk bosqichni amalga oshiruvchi kichik biznes korxonalari muhim o'rin tutadi. Shu sababli davlat kichik biznes uchun ishlab chiqilgan, shuningdek, federal byudjet hisobidan, yangi texnologiyalarni olish va ulardan foydalanish uchun imtiyozli sharoitlar yaratib berishi lozim.

Istiqbolli yana bir yo'nalish milliy venchurli sanoatni rivojlantirishdir. Venchur jamg'armalarining resurslar bazasini kengaytirish uchun pensiya jamg'armalari, sug'urta kompaniyalari va tijorat banklari ishtirok etishi uchun imkoniyatlar yaratib beruvchi me'yoriy-huquqiy hujjatlar tayyorlanmoqda. Xususiy investorlar va davlatning venchur jamg'armalarida hamkorlikda ishtirok etish qoidalari ham ishlab chiqiladi (byudjet va byudjetdan tashqari mablag'lar hisobidan).

Davlat innovatsion siyosatini amalga oshirish bo'yicha vazifalarni bajarish uchun Rossiya sanoat va fan vazirligi hozirgi kunda innovatsion infratuzilmasini rivojlantirish hamda ilmiy texnologik sohaning ustuvor yo'nalishlarini qo'llab-quvvatlash, Rossiya iqtisodiyotning barcha sohalarida muhim, innovatsiyaga qaratilgan sohalarni rivojlantirishga yo'naltirilgan tadbirlar majmuini ishlab chiqmoqda.

### **Xulosa**

Evropa mamlakatlarida innovatsion faoliyatning samaradorligini oshirish usuli sifatida xalqaro firmalararo kooperatsiyadan foydalaniladi. Xususan, 1980-yillarning boshidan muntazam ravishda firmalarning ilmiy-texnik taraqqiyot yo'nalishidagi qo'shma xalqaro loyihalari paydo bo'lmoqda. Bu kabi loyihalarni yaratishdan maqsad kelgusida mustaqil ravishda ishlab chiqarish uchun tadqiqotlar va "nou-xau" natijalarini loyiha ishtirokchilari o'rtasida tarqatish.

### **Tayanch iboralar**

Venchurli, yakkaxonlar, sanoat hududi, Siymens, TSSV, mablag'lar defitseti.

### **Nazorat savollari**

1. Amerika innovatsion usuli qanday?
2. Tadqiqotlarni moliyalashtirish usullari qanday amalga oshiriladi?
3. Yirik firmalarda innovatsion jarayonni tashkil etishning qanday usullari mavjud?
4. Evropa mamlakatlarida innovatsion faoliyatning samaradorligini oshirish yo'llari?
5. Ilk ilmiy tadqiqot laboratoriyasi qanday tashkil etilgan edi?
6. Venchur kapitali tushunchasini izohlab bering?
7. Yapon innovatsiyalarining muvaffaqiyati nimalardan iborat edi?
8. Innovatsion imkoniyatlarni amalga oshirishdagi asosiy qiyinchiliklar nimalar?
9. Mablag'lar defitseti nima?
10. Innovatsion infrtuzilma nima?

## VI bob. SAYYOHLIK SANOATIDAGI ISHLAB CHIQUARISH JARAYONIDA INNOVATSIYALAR

### 6.1. Sayyohlik sanoati asoslari

Modernizatsiya qilishning dastlabki yo'nalishlaridan biri, sayyohlik faoliyatida innovatsiyalarning paydo bo'lishida sayyohlik sanoati jarayoni turadi, u sayyohlik xizmatlari va sayyohlik mahsulotlarini o'z ichiga oladi. Uning asosini sayyohlik manbalari, kapital va mehnat resurslari tashkil etadi. Bunda sayyohlik sanoati vositalari (infratuzilma va supratuzilma) va texnologiyalar muhim o'rin tutadi.

Sayyohlik sohasi korxonalari ish yuritishda bevosita va bilvosita iqtisodiy erkinlashtirish va globallashtirish omillari ta'sirida transmilliy darajaga chiqmoqda. Ushbu yo'nalishlar sayyohlik sohasida ishlab chiqarish jarayonini o'zgartirmasligi, uni qat'iy yangi marra va taraqqiyot ufqiga olib chiqmasligi mumkin emas.

Har qanday zamonaviy sanoat muayyan omillar, vositalar va texnologiyalar bo'lishini talab qiladi. Faqat ushbu uch komponent bo'lgandagina ishlab chiqarish jarayonini boshlash hamda bozorda aniq talab bo'lgan mahsulot va xizmatlarni tashkil qilish mumkin.

Ishlab chiqarish jarayoni ta'minoti uchun uch komponentning bir qator talablarga javob berishi kerak:

- ishlab chiqarishning zarur hajmi, ya'ni nafaqat ishlab chiqarish jarayonini tashkil etish, balki kelgusida ishlab chiqarish hajmini oshirish imkonini beruvchi uning miqdoriy ifodasi;

- ishlab chiqarish omillari, vositalari va texnologiyalarining tegishli sifati, ya'ni ishlab chiqarish jarayonida foydalanish uchun optimal holati;

- vaqt va joy birligi ishlab chiqarish jarayonida foydalanish imkonini beruvchi barcha komponentlarning bir vatqning o'zida chegaralangan joyda bo'lishi;

- ishlab chiqarish omillari, vosita va texnologiyalaridan foydalanish uchun mas'ul va ulardan foydalanish huquqiga ega shaxs yoki shaxslar guruhi (mulkdorlar yoki boshqa vakolatli shaxslar) mavjudligi;

- ishlab chiqarish jarayonida komponentlarning ishtirok darajasiga nisbatan qaror qabul qilish uchun zarur to'liq vakolatga ega muvofiqlashtiruvchi markazning mavjudligi.

Sayyohlik mahsulotini ishlab chiqarish jarayonining asosiy tarkibiy qismlarini ko'rib chiqamiz.

**Sayyohlik sanoati omillari.** Ishlab chiqarish omillari ishlab chiqarish jarayonini tashkil etish va uning uchun tegishli sharoitlar yaratish imkonini beruvchi muayyan manbalar (tabiiy, mehnat, kapital...). Ishlab chiqarish omillaridan birining bo'lmasligi yoki kerakli hajmda bo'lmasligi ishlab chiqarish jarayonini ham, uning tijorat jihatidan maqsadga muvofiqligini xavf ostiga qo'yadi. Ta'kidlash joizki, ishlab chiqarish omillarining yo'qligi ishlab chiqarish jarayonining umuman mumkin emasligini bildirsa-da, ularning mavjudligi rivojlangan va foydali ishlab chiqarish faoliyati degani emas. Masalan, hudud etarli

miqdordagi ishchi kuchi bozoriga ega bo'lishi mumkin, lekin ushbu hududda zaruri mutaxassislarning bo'lmasligi yoki mulkdorning ishchilarni tanlay olmasligi va ularni ish joyida ushlab turolmasligi shunday holatga olib keladiki, bunda hattoki mehnat resurslariga ega ishlab chiqarish hududi ham aynan ishchilarning yo'qligi sababli rivojlana olmaydi.

Sayyohlik mahsulotlarini ishlab chiqarish faqat uch asosiy omil: sayyohlik resurslari, kapital va mehnat resurslari bo'lgandagina yo'lga qo'yilishi mumkin. Sayyohlik resurslariga qiziqish uyg'otuvchi deyarli har qanday ob'ekt, ob'ektlar majmui, timsol yoki g'oya, ya'ni individning ongli ravishda bevosita tanishishga (ko'rish, ushlab ko'rish, sezish, tatib ko'rish va hokazolar) bo'lgan intilishi kiradi. Buning uchun u muayyan miqdordagi moddiy boyliklari (odatda, mablag'lar) va bo'sh vaqtini sarflashga tayyor bo'ladi. Sayyohlik resurslarining asosiy tasnifi ularning hosil bo'lish usuliga asoslangan, shunga ko'ra ular tabiiy (dam olish va balneologik), antropogen (inson yoki jamiyat tomonidan yaratilgan) va aralash (tabiiy-antropogen) sayyohlik resurslariga bo'linadi.

Tabiiy sayyohlik resurslari tabiiy kelib chiqish tarixiga ega. Yashash sharoitiga ko'ra (geografik, iqlimiy, manzarali, geologik va shu kabilar) ular millatlar va jamiyatlarga beriladi. Tabiiy sayyohlik ob'ektlari dam olish, o'z yagonaligi, chiroyi, sayyohlarning emotsional holatiga ijobiy ta'sir etuvchi, dam olish, sport va vaqtni maroqli o'tkazish imkonini beruvchi, balneologik (sayyohlarning sog'lig'iga foydali ta'sir etuvchi) hamda ayrim sayyohlar qiziquvchi tabiiy ob'ektlardir. Tabiiy resurslarga qiziqish avval ham bo'lgan, hozir ham xalqaro turizmning yetakchi motivlaridan biridir.

Antropogen sayyohlik resurslari inson yoki jamiyatning bevosita ishtirokida yaratiladi. Inson tomonidan yaratiladigan resurslarga sayyohlar qiziquvchi me'morchilik, madaniy, ilmiy, tomosha qilinuvchi, ko'ngilochar ob'ektlarni kiritish mumkin, jamiyat tomonidan yaratiladiganlariga esa ijtimoiy sayyohlik resurslari (til, madaniyat, turmush tarzi, oshxona) kiradi. Antropogen sayyohlik resurslari tarixiy ahamiyatga ega bo'lishi (Misr ehromlari yoki Afinadagi Akropol), yo ega bo'lmasligi (Parijdagi Jorj Pompidu markazi yoki Los-Alamosdagi ilmiy laboratoriya) ham mumkin.

Nihoyat, sayyohlik resurslarining uchinchi turiga aralash yoki tabiiy-antropogen deya atalmish sayyohlik resurslari kiradi. Ular tabiiy jarayonlar yoki tabiiy ob'ektlarga (masalan, milliy bog'lar, hayvonot bog'lari, botanika bog'i va shu kabilar) nisbatan insonlarning sa'y- harakatlari tufayli shunday bo'lib qolgan).

Sayyohlik resurslari aksariyat hollarda quyidagi sabablarga ega:

- tabiiy yoki tarixiy kelib chiqishga ega, ulardan beg'araz foydalaniladi va ularni qurish uchun real xarajat qilgan muayyan shaxslar bo'lmaydi;

- ularga nisbatan deyarli borishni cheklovchi choralarni ko'rish mumkin emas (aholidan tog'lar yoki plyajlar, tarixiy binolar yoki dunyoga mashhur durdonalarni yashirish imkoniyati yo'q).

Millat yoki xalq madaniyati, tarixining bir qismi hisoblanadi, sayyohlik resurslari mantiqiy jihatdan, mazmunan jamiyatga tegishli, ya'ni insonlarning muayyan guruhi, ba'zida esa insoniyatning boyligi hisoblanadi. Shuning uchun, sayyohlik resurslaridan kishilarning borishini cheklovchi har qanday ta'qiqlar yoki

choralar kamida noinsoniy, o'z navbatida yo'l qo'yilmaydigan holat bo'ladi. Sayyohlik resurslaridagi jamiyat mulki shuni nazarda tutadiki, jamiyat vakillari kelgusi avlodlarga sayyohlik resurslarini qoldirish uchun ulardan faqat foydalanish huquqiga ega, lekin ularni boshqara olmaydi.

Ikkinchidan, agar sayyohlik resurslari dastlab jamiyatga tegishli bo'lib, butun jamiyatga tegishli bo'lsa, alohida shaxslar yoki tashkilotlar qanday huquq asosida ulardan sayyohlik mahsulotlarini ishlab chiqishda, foyda olib, boshqalari esa foyda olmagan holda foydalanadimi?

Sayyohlik resurslarini sayyohlik mahsulotini ishlab chiqarish omiliga aylantirish ma'lum jarayondir. Natijada jamiyatning vakili sayyohlik resurslaridan xususiy tijorat maqsadlarida foydalanish huquqi, ya'ni sayyohlik mahsulotlarini sayyohlik mahsulotlarini ishlab chiqarish bilan shug'ullanish huquqiga ega.

Ishlab chiqarish omili sifatida sayyohlik resurslari ulardan foydalanish xususiyati va sayyohlik mahsulotlarini ishlab chiqaruvchi jahon markazlarining geografik joylashuvini aniqlovchi bir qator muhim hususiyatlarga ega:

- sayyohlik resurslarining harakatsizligi va ularning makon bo'yicha ko'cha olmasligi;

- sayyohlik resurslarining tugamasligi (sayyohlik mahsulotini ishlab chiqarish ularni bevosita sarflash yoki iste'mol qilishni talab etmaydi);

- sayyohlik resurslari hajmining cheksizligi (o'tish qobiliyati);

- qayta tiklanish yoki o'zgarish qobiliyati.

Har qanday boyluk kapitalga aylanganda ishlab chiqarish jarayoniga jalb etilishi kerak. Sayyohlik mahsulotlarini ishlab chiqishda kapital quyidagilar hisobiga shakllanadi:

- sayyohlik mahsulotlarini ishlab chiqish bosqichida sarflanadigan pul mablag'lari (ishlab chiqarish mulkdori yoki jalb etiluvchi mablag'lar;

- sayyohlik mahsulotlarini ishlab chiqarishda bevosita ishtirok etuvchi moddiy dunyo buyumlari (masalan, sayyohlik firmasi uchun ofis va tashkiliy texnika, yoki mehmonxona uchun bino va mebel);

Buyum ifodasiga ega bo'lmagan, lekin hududdagi sayyohlik biznesining rentabellik darajasini bevosita belgilay oluvchi nomoddiy aktivlar (masalan, brendlar, savdo belgilari, kreativ g'oyalar yoki obrazlar).

Mehnat bu uning yordamida tabiatni tubdan o'zgartiruvchi va uni o'z ehtiyojlarini qondirish uchun moslashtiruvchi insonning maqsadi -faoliyati<sup>25</sup>. Shunday ekan, mehnat resurslariga ishga layoqatli, ishlab chiqarish jarayoniga jalb etish ehtimoli bo'lgan yoshdagi aholi kiradi.

Mehnat resurslari mobillik (o'z joyi va qo'llanish sohasini o'zgartirish imkoniga ega), avtonomlik (ko'p sonli o'z parametrlari bo'yicha o'zaro farq qiladigan hududiy ishchi kuchi bozorlarining parallel ravishda mavjud bo'lishi), segmentli (mehnat resurslarini tasniflash mumkin, masalan ma'lumoti, ish tajribasi, ishchilarning shaxsiy tavsiflari va shu kabi mezonlar bo'yicha) kabi bir qator tavsiflarga ega.

---

<sup>25</sup> Шумпетер Й. Капитализм, социализм и демократия. - М.: Экономика, 1995.

Inson kapitali o'z mohiyatiga ko'ra bir xil emas. Shartli ravishda uni ijtimoiy va tabiiyga bo'lish mumkin. Ijtimoiy kapital, o'z nomi bilan, muayyan kishining ma'lumoti, tajribasi, malakasi, bilimi va ko'nikmasi (ya'ni hayoti davomida ta'lim olish, jamoada ishlash va jamiyatdagi hayoti sababli barcha olgan ishlanmalariga ko'ra) uning nimaga qodirligi va ishlab chiqarish turiga mosligini ko'rsatadi. Boshqa tomondan, tabiiy inson kapitali ham insonning muayyan ishlab chiqarish turiga mosligini belgilaydi, lekin tug'ma tavsiflari bo'yicha (fikrlash, mijozi, jozibasi, tashqi ko'rinishi, hissiyotlarini namoyon etish usullari va hokazo).

Tabiiy kapitalga ish yoki o'qish natijasida erishib bo'lmaydi, jamiyat hayoti sharoitida ayrim tavsiflarni faqat to'g'rilab olish mumkin (masalan, oila, maktab, ijtimoiy guruhlar va shu kabilar ta'sirida insonning alohida imiji yoki uslubi shakllanishi mumkin). Shunday qilib, insonning tabiiy va ijtimoiy kapitali qanchalik darajada ishlab chiqarish talablariga mos bo'lsa, inson bu ishlab chiqarish omili sifatida shunchalik yuqori qimmatga ega bo'ladi va aksincha.

## **6.2. Jahon sayyohlik bozoridagi global yo'nalishlarning tarixiy shakl va sabablari**

Hozirgi vaqtda xalqaro turizmning globallasuvi uning asosiy tavsiflaridan biriga aylandi. Sayyohlik bozori rivojlanishining sifatli yangi bosqichi umuman, teskari hissiyot va munosabatni uyg'otsa-da, jahon iqtisodiyoti shartlariga mos keladi.

Texnologiyalarning shiddat bilan rivojlanishi, aviatsiya transportining tarqalishi, xalqaro telefon xizmatlarining arzonlashuvi va aloqaning elektron vositalari paydo bo'lishi, XX asrning ikkinchi yarmida sodir bo'lgan ijtimoiy-iqtisodiy o'zgarishlar (moddiy farovonlik darajasi o'sishi, ishchilarning bo'sh vaqtidagi davomiylik oshishi, pensiya yoshi qisqarishi, rivojlangan davlatlarning ijtimoiy dasturlari, ko'p bolali oilalar soni kamayishi, ishlovchi ayollar ulushini oshirishi va hokazo) G'arb davlatlarida xalqaro sayohatlarning ommalashuvi va sayyohlar oqimlari ortishiga olib keldi.

Keng ko'lamli va unchalik yuqori bo'lmagan kirish to'siqlarga ega sayyohlik biznesi rentabelligi oshishi sayyohlik bozorlarida raqobatning kuchayishi, qiymat bo'yicha raqobatga o'tishga olib keldi, chunki aksariyat hollarda turistik operatorlarning mijozlari o'z mablag'larini chuqur o'ylab sarflovchi jamiyatning o'rta sinfi vakillari bo'lmoqda.

Xorijiy investitsiyalarning o'sishi internatsionallashtirish deb atalmish sayyohlik bozori globallasuvidagi rivojlanishning ikkinchi bosqichini boshlab berdi. Bu turg'un sayyohlik aloqalarining tarqalishi (aksariyat hollarda bir tomonlama "donor mamlakat" "oluvchi mamlakat"), shuningdek, sayyohlik sanoati jarayonlarining yaqin aloqasini bildirar edi. Natijada sayyohlik mahsuloti tarkibidagi sayyohlik xizmatlarining milliy mansublik darajasi yo yuvilib ketadi yoki umuman yo'qoladi.

Xalqaro iqtisodiy integratsiyaga, milliy iqtisodiyotning yaqinlashuvi va o'zaro moslashuvi, ularni xalqaro miqyosda yagona qayta ishlab chiqish jarayoniga kirishiga mehnatni xalqaro miqyosda taqsimlash, kapitalning internatsionallasuvi,

global xarakterdagi ITT, ishchi kuchi mobilligining o'sishi, milliy iqtisodiyotning ochiqlik darajasini oshirishga olib keldi.

Integratsiyalashgan iqtisodiy tizimlar doirasidagi xalqaro turizmni hukumatlarning tegishli tashqi siyosiy va tashqi iqtisodiy ustuvor yo'nalishlari (to'siqlarni olib tashlash, kapital va ishchi kuchi harakatidagi cheklovlar, "uchinchi davlatlar"ga qarshi analogik to'siqlarni yuzaga keltirish) bilan ta'minlanuvchi integratsiyalashgan davlatlarning sayyohlik sanoati jarayonlarining to'liq birlashuvi ajratib turadi.

Bunda jahon savdo nazariyasi klassiklarining tasavvurlariga mos keluvchi avvalgi sayyohlik xizmatlarini ishlab chiqish, qabul qiluvchi davlatda, hattoki tabiiy va egallagan ustuvorliklarini inobatga olganda ham, donor mamlakatning kapitallari, ishchi kuchi, texnologiyalari, sayyohlar iste'mol qiluvchi mahsulotlarning ishtirok etish imkoni bo'lmay qoladi.

Donor mamlakat qabul qiluvchi davlatda nafaqat sayyohlik quvvati oshishi, balki uning milliy sayyohlik mahsulotining sifati oshishini ta'minlagan holda aksariyat hollarda sayyohlik sanoatidagi monopolistik yoki oligopolistik sharoitlarda erkin ishtirok etadi. O'z bozorida qabul qiluvchi davlat sayyohlik mahsulotlarining qimmatini oshirish bo'yicha sayyohlikdagi donor mamlakatlarning parallel sa'y-harakatlari xalqaro mehnat taqsimotini chuqurlashtiradi, bir mamlakatni ish joyi sifatida yanada kuchliroq qo'llab-quvvatlaydi, boshqasini esa ommabop sayyohlik makoni sifatida ko'taradi, bu qabul qiluvchi davlat sayyohlik industriyasining jozibadorligini oshirishga ta'sir etadi.

Globalashtirish bevosita xalqaro sayyohlik bozori evolyutsiyasining cho'qqisiga aylandi, uning asosiy sabablari quyidagi xalqaro iqtisodiy integratsiya natijalari edi:

- sayyohlik biznesidagi samara ko'lami kengayishi, ommaviy xarakterdagi xalqaro safarlarning yuzaga kelishi;
- cheksiz miqdordagi foydalanuvchilar uchun axborot texnologiyalari va aloqa vositalarining tarqalishi, yagona axborot maydoni shakllanishi;
- xalqaro sayyohlik almashuvlari rivojlanishidagi tabiiy geografik to'siqlarni qisqartirish imkonini beruvchi zamonaviy transport vositalarining paydo bo'lishi va tarqalishi;
- ilg'or texnologiyalar tufayli transport va telekommunikatsiya xarajatlarining keskin qisqarishi, axborotlarni qayta ishlash, saqlash va ulardan foydalanish xarajatlarining sezilarli darajada kamayishi;
- turizm va mehmonxona xo'jaligi sohasida ta'limning ommalashuvi sababli sayyohlik mahsulotlarini yaratish, ilgari surish va sotish bo'yicha bilimlar va texnologiyalarning ochiqligi va keng tarqalganligi;
- ishlab chiqarish xo'jalik faoliyatini amalga oshirishdagi xalqaro shakllarning tarqalishi: tashkiliy shakli, faoliyat doirasi milliylik chegarasidan chiqadigan, xalqaro miqyos ega bo'luvchi, yagona bozor bo'shlig'ini shakllantirishga ko'maklashuvchi;
- jahon savdosining umumiy erkinlashuvi;
- kapitalning uchta jahon markazida to'planishidagi o'sish;

- soliqqa tortish, buxgalteriya hisobi, statistik hisob va hokazolarning talab va qoidalarini unifikatsiya qilish;

- xizmatlarning yagona standartlash tizimini shakllantirishni kuchaytirish;

- odatlar, an'analar, ijtimoiy aloqalar va urf-odatlar rolining zaiflashuvi sababli er yuzi aholisining safarbarligi ortishi, kishilarning milliy cheklovlarni engib o'tish;

- iste'molchilar uchun afzalliklarni unifikatsiya qilish, hamma joyda "to'g'ri va zamonaviy" turmush tarzining yagona prinsipial asoslarini ommalashtirish;

- milliy tashkilotlar, shuningdek, jahon turizmi va xalqaro miqyosdagi sayyohlar oqimini tartibga soluvchi tashkilotlarning rolini oshirish.

Mahalliy va xorijiy adabiyotda globallashtirish tushunchasini izohlovchi bir nechta nazariyalar ma'lum, ularning aksariyati xorijiy investitsiyalar kiritishning asosiy sababi sifatida foydani ko'paytirishdan kelib chiqadi. Ulardan biriga ko'ra, kapitalning xalqaro migratsiyasi shartlari foyda me'yorlari va foiz stavkalari me'yoridagi farqdir. Agar milliy iqtisodiyot bir xil darajada kapital oqib kelishi uchun ochiq bo'lsa, foizlar miqdorining xalqaro balansini belgilashni kutish mumkin bo'lardi, kompaniyalarga esa qaerga investitsiya kiritishning farqi bo'lmadi, faqat kapitaldan foydalanishning samaradorligi foiz miqdorini oshirsa, etarli bo'lardi<sup>26</sup>.

Haqiqatda turli xil cheklovlar, yuqori yoki past darajadagi xatarli holatlar mavjud, ular jahonda yagona foiz miqdorlarini belgilashga to'sqinlik qiladi. Qaerda kapitalning erkin oqimi uchun sharoit yaratilsa, xorijiy investitsiya xuddi ichki asoslardagidek kiritilar edi. Bu kapitallarning xalqaro miqyosdagi harakati eng katta miqdorda kapital kirituvchi mamlakatda hamda transmilliy korporatsiya joylashgan mamlakatda tenglashmagunga qadar davom etaveradi. Mamlakatga ma'lum miqdorda kapital kiritish bir qator omillarga bog'liq: foiz stavkalari miqdori, investitsiyalarning foydaliligi, iqtisodiyotning ochiqligi, qarzlarni to'lash kafolati va o'z vaqtida to'lash, xatarlar hajmi va ularning taqsimlanishi<sup>27</sup>.

Ingliz iqtisodchisi Dj. Danning xalqaro ishlab chiqarishning eklektik nazariyasi globallashtirish tushunchasiga boshqacha izoh beradi. U eklektik deb ataladi, chunki uchta elementdan iborat: firmalarning oligopolistik jihatdan ustunligi, mahalliyashtirish (mahalliy manba va sharoitlardan foydalanish) va internatsionallashtirishning ustunligi.

Jahon bozoriga yorib kirish va yashab ketish uchun kompaniya muayyan oligopolistik ustunlikka ega bo'lishi lozim, bu ustunlik kapitalda, texnologiyada yoki boshqaruv mahoratida bo'lishi mumkin. Ushbu ustunliklar tufayli bir mamlakatdagi kompaniya ishlab chiqarish sohasida boshqa davlatdagi mahalliy firmaga nisbatan ustunlikka ega bo'lishi va ustama foyda olish mumkin.

Eklektik nazariyaning ikkinchi elementi - mahalliyashtirishdagi ustunlik. Foydaning miqdorini oshirish bilan firma o'zi joylashgan mamlakatning resurs imkoniyatlariga suyanish yoki kapital kirituvchi mamlakat resurslaridan foydalanishni hal etadi.

<sup>26</sup> Исмаев Д.К. Основные стратегии маркетинга в мировом туризме и его развитие. - М., 1994.

<sup>27</sup> Александрова А.Ю. Международный туризм. - М.: Аспект-пресс, 2004.



Xalqaro ishlab chiqarish turiga ko'ra, kompaniya mahalliyashtirishda turli ustunliklarga erishadi. Xorijiy kapital yordamida xomashyoni olish va material ishlab chiqarishni tashkil etishda TMK (transmilliy kompaniyalar) mahalliy tabiiy resurslarni qo'lga kiritadi. Import o'rni bosuvchi ishlab chiqarish yo'lga qo'yilganda TMK sarf-xarajatlarni kamaytirish va bozorlarga yo'l ochish uchun mahalliyashtirish imtiyozlaridan foydalanadi. Eksport platformalarini yaratish, ya'ni jahon bozorida sotish uchun xorijiy kapitaldan foydalanib, tayyor mahsulotlarni ishlab chiqishda ularni joylashtirishning muhim omillari ishchi kuchining arzonligi va davlat tomonidan rag'batlantirish hisoblanadi.

Nazariyaning uchinchi elementi - internatsionallashtirishning ustuvorligi. Internatsionallashtirish firmaning tashqi operatsiyalari o'z tuzilmasida amalga oshirilishini anglatadi. TMK biror mamlakatning iqtisodiyotiga kirib borar ekan, o'z faoliyatini turlicha tashkil qilishi mumkin: barcha ishlanmalarni korporatsiya doirasida jamlash yoki bozordagi mustaqil sheriklar bilan ish olib borish. Demak, internatsionallashtirish masalasi iqtisodiy ekspansiya yo'lini tanlashga olib boradi, bu tashqi savdo yoki to'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalarni joylashtirish yo'li bilan amalga oshiriladi. Har qanday holatda, internatsionallashtirish taklifning barqarorligini ta'minlaydi, u narxlar ustidan nazorat o'rnatish va eng yangi texnologiyalardan foydalanish, shuningdek, bitimlar tuzishda noaniqlik omilini bartaraf etishga yordam beradi.

Ayrim mutaxassislar TMK tushunchasini mahsulotning hayot davriga suyangan holda izohlaydilar. Bunga asosan kompaniyalar o'z mahsulotining hayot davrini uzaytirish maqsadida xalqaro ishlab chiqarish tizimlarini yaratadi.

Xalqaro turizmni globalashtirishning eng muhim sababi narxlardagi raqobatni kuchaytirish va xorijdagi kurortda sayyohlik xizmatlarini ko'rsatishni tezkor kafolatlashning ob'ektiv zarurati bo'ldi.

Sayyohlik mahsuloti tannarxini kamaytirish sayyohlik operatoridan, birinchidan, sayyohlik xizmatlari uchun optimal narxlar qo'yilishi, ikkinchidan, minimal transaksion xarajatlar bo'lishini (shuningdek, xalqaro aloqa, hujjatlarni ishlab chiqish), uchinchidan, hisob-kitob, soliqqa tortish sohalarida xatosiz siyosatni olib borishni talab etadi. Amaliyotga ko'ra, sayyohlik xizmatlarini ko'rsatuvchilar (avvalo, mehmonxona korxonalari va aviatashuvchilar) ishida sayyohlik operatorining bevosita ishtiroki bo'lgandagina, bir vaqtning o'zida sayyohlik mahsulotining minimal tannarxi bo'yicha barcha uch shartga javob berish mumkin.

Bu holda TMK xususiyatlarini oluvchi sayyohlik operatori tannarx bo'yicha raqobatbardosh imtiyozlarga ega bo'ladi (o'z sayyohlik xizmatlari uchun imtiyozli tariflar qo'llanilganligi hisobiga), transaksiya xarajatlarini sezilarlicha qisqartiradi (mustaqil sayyohlik xizmatlarini ko'rsatuvchi bilan bo'lgan holatdagi singari doimiy aloqada bo'lish zarurati bo'lmaganligi sababli), qonuniy ravishda (transfert narxlar yuzaga kelishi hisobiga) soliqqa tortishning eng imtiyozli tizimi bo'lgan mamlakatlarda maksimal darajadagi foydani ko'rsatgan holda soliqlardan qutiladi.

Tegishli hajmda sayyohlik paketiga kiruvchi barcha xizmatlarni ko'rsatish kafolatlaganligi komponentlardan biri bo'lgan sayyohlik mahsuloti sifati oshishi. Sayyohlik agentligi operatori muayyan sayyohlik mahsulotini ishlab chiqarishga

qancha ko'p xizmat ko'rsatuvchilarni jalb etsa, unga buyurtirilgan sayyohlik xizmatlarini ko'rsatish holatini nazorat qilish, bundan tashqari uning sifatini ta'minlash shuncha qiyin kechadi. Demak, sayyohlik xizmati sifatini maksimal darajada oshirish sayyohlik agentligi operatori xizmatlaridan foydalanuvchi sayyohlik xizmatlari ko'rsatuvchilar sonini kamaytirgan holdagina mumkin bo'ladi, bunga o'tgan asrning 70-yillarida erishish mumkin edi, sayyohlik xizmatlari paketini minimal tarzga keltirish global jahon turizmini shakllantirishning ilk sababi bo'lib qoladi.

Sayyohlik xizmatini ko'rsatuvchilarni boshqarishda kapitalga ega bo'lib, bu jarayonda ishtirok etib, sayyohlik agentligi operatori sayyohlik xizmatlari paketi tarkibidagi xizmatlar sifatini to'liq nazorat qilish, sayyoh tomonidan buyurtirilgan xizmatlarni ko'rsatishning tegishli miqdori va sifatini kafolatlash imkoniga ega bo'ladi.

Shunday qilib, xalqaro turizm rivojlanishida global bosqichga o'tishi muayyan tarixiy bosqich bozor konyunkturasining o'ziga xos xususiyatiga bog'liq, yirik sayyohlik agentliklari operatorlari sayyohlik xizmatlari paketi tannarxini kamaytirish va ko'rsatiladigan xizmatlarning tegishli sifatini kafolatlashga intilgan; xalqaro turizmning ommaviy xarakteri va uning ko'lami kengayishi sababli sayyohlik biznesining investitsion jozibadorligi oshgan.

Global xalqaro turizmni davlatdagi omillar emas, balki tashqi omillarga bog'liq ijtimoiy-iqtisodiy hodisa sifatida belgilash mumkin, ularning mazmuni va miqdori global jahon hamjamiyati tomonidan belgilanadi, uning a'zolari jamiyat hayotining barcha sohalarida, shuningdek, iqtisod, siyosat, mafkura, madaniyat, ijtimoiy soha, ekologiya, xavfsizlik sohalarida o'zaro bog'liq.

Globallashtirish sharoitida sayyohlik bozorining tashqi omillari shartli ravishda global va mahalliyga bo'linadi, bunda birinchisining roli qabul qiluvchi hududdagi sayyohlikning rivojlanishini belgilovchilar sifatida yanada muhim va ahamiyatlidir.

Xalqaro sayyohlik bozorida global omillarning paydo bo'lishi (kapital, savdo belgilari, texnologiyalar, iste'molchilar ongiga ta'sir etish qobiliyati) shunga olib keldiki, hech qaysi milliy sayyohlik iqtisodiyoti uning hajmi va rivojlanish darajasiga qaramay, ishlab chiqarish omillaridan qat'iy nazar, jahon iqtisodiy faoliyatidagi asosiy ishtirokchilarning ustuvor yo'nalishlari va axloq me'yorlarini inobatga olmaganida to'lib-toshgan bo'lishi mumkin emas (shuningdek, sayyohlik TMK va milliy sayyohlik birlashmalari va uyushmalari).

Xalqaro turizmni globallashtirishning asosiy komponentlari sifatida sayyohlik sanoatidagi xalqaro iqtisodiy aloqalarning kengayishi, sayyohlik sanoatini xalqaro darajaga ko'tarish omillarining o'sishi (to'g'ri va portfelli xorijiy investitsiyalar hajmini oshirish, bilim va texnologiyalar bilan almashinuv, migratsion cheklovlarni olib tashlash, sirtqi ta'limni ommalashtirish va shu kabilar yordamida), sayyohlik biznesida TNKlarni keng tarqatish (ularning o'ziga xos xususiyatlari tashkiliy tuzilmalarning o'zaro o'rmini bosa olishi va o'zaro bog'liqligi, axborot manbalari, yuqori iste'mol darajasiga ega bozorlarga yo'naltirilganligi).

Jahon sayyohlik bozorida global kompaniyalarning paydo bo'lishi yuqori axborot texnologiyalarining ommalashuvi, transport infratuzilmasining takomillashuvi va sayyohlik doirasiga yanada ko'proq mamlakat va kurortlar jalb etilish natijasida kuchayib borayotgan raqobat kurashiga qarshi o'ziga xos javob bo'ldi. Global miqyosdagi sayyohlik kompaniyasi bozordagi raqobatbardoshligini oshirish uchun faoliyat doirasiga kirgan bir emas, balki bir nechta davlat ega bo'lgan ustunliklardan foydalana olar edi.

Bunday korxonalar yaratiladigan yagona sayyohlik sohasidagi ishlab chiqarish jarayoni doirasida sayyohlik manbalari, kapital, mehnat resurslari, o'nlab mamlakat va hududlarning texnologiyalaridan muvaffaqiyatli foydalanib kelmoqda. Ulardan samarali foydalanish korporatsiyaning jahon sayyohlik bozorida usutunligi, uning ta'sir doirasi va nihoyat, bozordagi ulushiga bog'liq.

Bozor sharoitlarida yuzaga kelgan har qanday korxonalar "tabiiy" ehtiyojlarga ega, ular orasida bittasi aniq o'z ta'siri, imkoniyatlari va qudrati doirasini muntazam ravishda kengaytirishga ehtiyoj<sup>28</sup>.

Korxonalar o'z imkoniyatlarining barcha vektorlari (rasmdagi yoylar) bo'yicha bir maromdagi yuqori ko'rsatkichlarga erishishga harakat qiladi.

Zamonaviy sayyohlik korxonalarining rivojlanishdagi global darajasiga o'tishi sabablari, birinchidan, bitta mamlakat doirasida huquqiy va iqtisodiy sharoitlarda bir maromdagi yuqori ko'rsatkichlarga erishishning imkonsizligi, ikkinchidan, ajratib olingan oltita bo'shliqning o'zaro to'liq konvertatsiyasi edi.

Har qanday davlatda (hukumat bozorga nisbatan qanday doktrinaga erkin yoki paternalistik amal qilishidan qat'iy nazar) barcha ajratilgan bo'shliq modelida maksimal ahamiyat qonunlar yoki boshqa qat'iy sharoitlarga qaratilgan. Ma'lumki, bu belgilarning hajmi bir xil emas, ular ko'plab u yoki bu huquqiy, ijtimoiy va iqtisodiy tizimga xos omillarga bog'liq. Masalan, samarali ishlab turgan korrupsiyaga qarshi qonunlar doimo korxonalarining davlat bilan aloqasini cheklab qo'yadi, axborot haqidagi qonunlar bir markazdan chiqayotgan axborot ta'sirining maksimal ravishda yo'l qo'yiladigan darajasini ko'rsatib bera olmaydi va hokazo.

Biror-bir yo'nalishda o'chish istiqbolining yo'qligi qat'iy va o'z ta'siri bo'yicha yo'l qo'yiladigan maksimal darajaga erishgan korxonani yanada yaxshiroq natijalarga erishish uchun imkoniyatlarni taklif etuvchi yangi ishlash sharoitlarini izlashga majbur etadi.

Korxonalar o'z moliyaviy qudratini oshirish hisobiga axborot manbalariga yo'l ochish, bozordagi kuchiga suyangan holda sheriklarini ishontirish hisobiga davlat bilan aloqa o'rnatish va uni mustahkamlashi mumkin.

Korrupsiyalashgan davlat apparati sharoitida davlat bilan aloqa o'rnatish uchun ochiq va adolatli holda davlat tomonidan tartibga solinishi va nazorat qilinishiga nisbatan kamroq moliyaviy qudrat talab etiladi. Yuqori texnologiyalar va transport vositalarining rivojlanishi natijasida korxonalariga beriladiyotgan imkoniyatlar barcha olti yo'nalishda cheksiz tarzda yuqori natijalarga erishish imkonini beradi. Masalan, erkin va ochiq iqtisodiyotga ega mamlakatda rivojlanayotgan firma moliyaviy qudratda, koalitsion aloqalarda, o'z-o'zidan

---

<sup>28</sup> Мовсесян А.Г. Либерализм и экономика. - М.: Логос, 2003.

takomillashuvda eng yuqori natijalarga erishadi, uning davlat bilan munosabatlardagi prinsplari, axborot bozorida monopol sifatida ishtirok etish istagi qoniqtirilmay qolishi aniqdir.

Kompaniya agar istasa boshqaruv apparati juda “moslashgan”, korrupsiyalashgan boshqa mamlakatda o'z faoliyatini boshlashi mumkin va vaqt o'tishi bilan davlat bilan munosabatlarda moliyaviy qudrati va obro'sidan foydalanib, muayyan cho'qqilarni egallaydi.

Keyinchalik korxonalar tartibi tijorat axborotidan monopol ravishda foydalanish imkonini beruvchi biror rivojlanayotgan mamlakatga kelish hisobiga bozorda o'z qudratini oshirishi mumkin. Shunday qilib, oddiy (arzon bo'lmasa-da) nayranglar natijasida kompaniya bir vatqning o'zida turli davlatlarda bo'lish hamda istak va imkoniyatlar bo'shlig'idagi ichki konvertatsiya hisobiga o'z ehtiyojini barcha olti yo'nalish bo'yicha qondirish imkoniga ega bo'ladi.

Demak, sayyohlik bozoridagi global yo'nalishlar paydo bo'lishining asosiy sabablari orasida quyidagilarni ko'rsatish mumkin: sayyohlik korxonalarining o'z rentabelligi va bozordagi ulushini oshirishga intilishi (sarflar va sayyohlik mahsulotlarining chiqish narxini kamaytirish hisobiga); sayyohlik mahsulotlarini ishlab chiqishda dallollar sonini qisqartirish (sayyohlik xizmatlari sifatini kafolatlash holatlarini ko'paytirish maqsadida; istak va imkoniyatlarning asosiy bo'shliqlarida maksimal ahamiyatga erishish).

Yirik sayyohlik korxonalarini muntazam ravishda asosan to'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalarni kiritish yo'li bilan xorijdagi ishtirokini kengaytiradi. Ular yana pul ssudalari beradi hamda boshqaruv bo'yicha investitsiya shartnomalari tuzadi<sup>29</sup>.

### **6.3. Sayyohlik sanoati transmilliylik jarayoni jahon sayyohlik bozoridagi zamonaviy yo'nalish sifatida**

Sayyohlik biznesini transmilliylikka o'zgartirish deganda, quyidagilarni nazarda tutish mumkin:

- yangi holatlar, sayyohlik sanoati jarayonlaridagi sifatli o'zgarishlar, ya'ni transmilliy moliyaviy, bank sektorlari bilan bog'liq sayyohlik TNKlari soni va faolligi oshishi;

- sayyohlik faoliyatining avvalgilaridan farqlanuvchi internatsionallashtirish jarayonining yangi bosqichi: sayyohlik sanoati jarayonining internatsionallashtirishida namoyon bo'luvchi xalqaro mehnat taqsimotiga mamlakat va korxonalarini jalb etish ko'rinishi o'zgarishi, bunda asosiy kompaniya hamda uning filiallari va shu'ba korxonalar tomonidan ishlab chiqariladigan mahsulotning sifat standartlari va iqtisodiy ko'rsatkichlarini jahon sayyohlik bozori belgilab beradi;

- sayyohlik sanoatining internatsionallashtirish shakli, natijada sayyohlik TMK doirasida xalqaro turizm rivojlanadi, u xalqaro firmalararo hamkorlikda ishtirok etuvchi, xizmatlarni ko'rsatuvchi asosiy kompaniyalar hamda ularning filiallari va shu'ba korxonalarini o'z ichiga oladi;

---

<sup>29</sup> *Александрова А.Ю. Международный туризм. - М.: Аспект-Пресс,*

- yangi sifat darajasiga o'tuvchi sanoat va kapitalni xalqaro darajaga olib chiqishning yangi yanada yuqori darajasi;

- jahon iqtisodiyoti real sub'ektlariga aylanishi bilan bog'liq sayyohlik TNKlar faoliyat doirasi kengayishi.

Transmilliy sayyohlik sanoati tizimi ishlab chiqarish, texnologiya va tashkiliy asoslarga ega, u hududlarida muayyan tarkibiy bo'limlari bo'lgan milliy sayyohlik donor mamlakatlari va qabul qiluvchi davlatlarning iqtisodiyotining samaradorlik ko'rsatkichlaridan mustaqil bo'ladi. Transmilliy sayyohlik biznesi biror mamlakatning milliy chegaralarida qayta ishlab chiqarish jarayonlaridan nisbatan mustaqil bo'lib bormoqda. Bundan tashqari, ijtimoiy-iqtisodiy muhitning turli-tumanligi transmilliy tuzilmalarning o'sish, rivojlanish generatori bo'lib xizmat qiladi. Transmilliy ishlab chiqaruvchi tuzilmaviy birlashmalar faoliyatini muvofiqlashtirish raqobatli kurashda ularning imkoniyatlarini bir necha bor oshiradi.

Sayyohlik biznesi shakllarining tarixiy tahlili uning asosiy transmilliy lashtirish shartlarini ajratib ko'rsatish imkonini beradi. Yuqorida aytib o'tilganidek, xo'jalik yuritishning transmilliy darajasiga o'tish bozor munosabatlarining etarli darajada takomillashmaganligining o'ziga xos echimidir. Sayyohlik bozori, har qanday boshqa bozor kabi, bir qator sabablarga ko'ra, mukammal bo'la olmaydi, shaklning o'zgarishiga qaramay, ularning mazmuni so'nggi ellik yilda deyarli o'zgarishsiz qolmoqda.

Birinchidan, xalqaro sayyohlik faoliyatini rivojlantirish hududlardagi bozorlar va sayyohlik sanoatiga jalb etilgan davlatlar o'rtasidagi sezilarli farqlar bilan cheklanadi. Turizm, kishilarning bir joydan ikkinchi joyga ko'chishi, oddiy yashash sharoitlarini o'zgartirishini nazarda tutgan holda sayohatchi safar davomida bo'ladigan sharoitlarni (qulaylik, xizmat ko'rsatish, til muhiti, sifat standartlari) unifikatsiya qilish bo'yicha sayyohlik almashinuvlari tashkilotchilaridan tegishli sa'y-harakatlarni talab etadi.

An'anaviy ishlab chiqarish turlari (masalan, sanoat yoki qishloq xo'jaligi) ham bu muammolardan qutulmagan, lekin sayyohlik almashinuvlari sohasida davlatlar orasidagi farq yuqori darajada seziladi. Masalan, sanoat tashkilotiga kiritiladigan xorijiy investitsiya mohiyatan mahalliy bo'lib, ushbu sanoat korxonasi hududi va ishchilari bilan chegaralanadi. Boshqa tomondan mehmonxona qurish yoki xorijda sayyohlik operatori ishini yo'lga qo'yish bozor, hayot sharoitlari, qabul qiluvchi davlat aholisining madaniyati va dinidagi farqlarni o'rganish uchun katta miqdordagi mablag'larni kiritishni talab etuvchi kompleks yondashuvni talab etadi, bular kelgusida xorijiy sayyohlarga xizmat ko'rsatishda kerak bo'ladi.

Ikkinchidan, sayyohlik biznesida ilk transmilliy bitimlar tuzilgan vaqtda global yo'nalishlar endi boshlangan edi va oqibatlari bo'yicha yuqori natijalari bilan farq qilmasdi; ikkinchidan, globallashtirish, bir tomondan, bozorlar va davlatlar orasidagi farq sifatida sayyohlikning transmilliy shartlarini qisman bekor qilib, savdoni erkinlashtirish va valyuta nazoratini soddalashtirish sohalariga tegishli transmilliy bitimlarni rag'batlantiruvchi shartlarni taklif etdi. Bundan tashqari, globallashtirish ko'p tomondan ishlab chiqarish faoliyati turlarini ildamlilik bilan transmilliy lashtirishga bog'liq edi.

Sayyohlik faoliyatini transmilliylashtirishning boshqa shartlaridan biri sifatida sayyohlik xizmatlarining xalqaro savdosi yo'lidagi to'siq va g'ovlarning mavjudligini aytib o'tish mumkin. Turizmdagi eksport-import operatsiyalari albatta kishilarning bir joydan ikkinchi joyga ko'chishi bilan bog'liq, demak qabul qiluvchi mamlakatda yuqori darajada rivojlangan sayyohlik infratuzilmasini yaratishni talab etadi. Milliy hukumatlarda ham, qabul qiluvchi mamlakatlardagi ishlab chiqaruvchilarda ham bu mablag'lar yo'q, ular samarali va eksportga yo'naltirilgan sayyohlik sanoati sohasiga kirishdagi to'siqdan mustaqil ravishda o'ta olmaydi, bu xalqaro sayyohlik sanoati va ommaviy jahon turizmi yo'lidagi to'siqlarni yanada yuqoriga ko'taradi.

Jahon moliyaviy bozorlariga yo'lni faqat investorlar, banklar, jamg'armalar va shu kabilarning mablag'laridan foydalanish imkoniyatiga ega kompaniyalargina ochishi mumkin, bu transmilliylashtirish uchun eng muhim sharoitlarni yaratadi. Bir milliy davlat doirasida va bir milliy ishlab chiqaruvchi mablag'lari hisobiga sayyohlik sanoati jarayonini tashkil etishning imkonsizligi ishlab chiqarish jarayoniga uni me'yoriga keltirish uchun etishmayotgan omillarni (kapital, malakali ishchi kuchi, texnologiyalarni) bera oluvchi xorijiy korporatsiyani jalb etish, shuningdek, kelgusida o'z vatanida sayyohlik mahsulotini sotishni ta'minlashni talab qiladi.

Sayyohlik biznesi transmilliylashtirilishining muhim shartlaridan biri sifatida donor mamlakat (bo'lajak TNKlar joylashgan mamlakatlar) sayyohlik bozoridagi kirish to'siqlarini ko'rsatish mumkin. Yuqori iste'mol ehtiyoji va sig'imga ega bu bozorlarga chiqish rivojlanayotgan davlatning xalqaro turizmini rivojlantirishga harakat qilayotgan har bir tashkilotning orzusidir. Shunga qaramay, bu bozor davlatning tartibga solish vositalari (masalan, litsenziya berish shartlari va sayyohlik xizmatlarini sertifikatlash, sayyohlik sohasi korxonalarining yuqori moliyaviy kafolatlash talablari), shuningdek, tub iqtisodiy va marketing to'siqlari (kuchli sayyohlik brendlari va agentlik tarmoqlari, ko'chmas mulk, reklamaning eng yuqori baholari, sayyohlik sektoridagi raqobat darajasi va hokazolar) yordamida xorijiy ishlab chiqaruvchilarga butunlay yopib qo'yilgan.

Demak, nafaqat qabul qiluvchi mamlakatdagi sayyohlik mahsuloti ishlab chiqaruvchisi (masalan, mehmonxona yoki qabul qiluvchi sayyohlik agentligi operatori), balki milliy sayyohlik mahsulotini rivojlantirish maqsadlariga hatto barcha byudjet mablag'larini jalb etish imkoniga ega hukumatning o'zi ham donor mamlakatning sayyohlik bozorlarida savdoni samarali tarzda tashkil eta olmaydi. Bu sayyohlik bozorining takomillashmaganlik darajasi uning transmilliylashuvi uchun sharoit yaratadi.

Xalqaro turizm valyuta mablag'larining xalqaro harakati bilan bog'liq, demak, valyuta mablag'larining davlatlararo erkin tarzda harakatlanish yo'lidagi to'siqlarni xalqaro sayyohlik almashinuvi yo'lidagi to'siqlar sifatida ko'rish mumkin. Transmilliy sayyohlik korxonasi xalqaro valyuta almashinuvini ichki korporativ almashinuvga o'zgartirgan holda mavjud cheklovlarini engib o'tishi, demak, xalqaro sayyohlik sanoati samaradorligini oshirishi mumkin.

Mamlakatlarning soliq qonunchiligidagi farqlar ham sayyohlik biznesini transmilliylashtirish uchun maqbul muhitni yaratadi. TNKlar soliqni samarali

holatda rejalashtirishi, transfert bahosini belgilashga kirishadi va yanada imtiyozli soliq tartibiga ega hududlarda foyda ko'ra oladi.

Sayyohlik biznesini transmilliylashtirish omillariga beqarorlik kabi xalqaro sayyohlik bozorining takomillashmaganligini kiritish mumkin. Jahon turizmida barqarorlik bo'lmagan va bugun ham yo'qdir. Sayyohlik biznesi nafaqat iqtisodiy, balki siyosiy, demografik, ekologik, madaniy, ijtimoiy, texnologik muhitlarga tegishli ko'p sonli ichki va tashqi omillar ta'sirini boshdan kechiradi.

Sayyohlik bozorining dinamik rivojlanishi alohida faoliyat turlari o'rtasida moliyaviy resurslarning harakatini samarali tashkil etishni talab qiladi (masalan, bir mehmonxona tarmog'idan boshqasiga, kruiz biznesidan aviatahishlarga va hokazolar), ya'ni sayyohlik bozori talablariga rioya etish va shu bilan birga sayyohlik sanoatining turg'un rivojlanishini ta'minlash. Bir milliy davlat doirasida ushbu vazifani bajarish faqat yirik (aavalambor, hududiy) va differensiyalashgan sayyohlik takliflariga ega mamlakatlarda muhim ahamiyatga ega. Masalan, AQSh sharoitida kompaniya moliyaviy resurslarni Yangi Orleandagi bo'ron natijasida zarar ko'rgan mehmonxona korxonalarini yoki transport kompaniyalaridan Gavayya yoki Floridadagi analogik kompaniyalarga o'tkazishi mumkin.

Aksariyat maxsus sayyohlik xizmatlarini taklif etuvchi (ko'pincha plyajda dam olish) kichik davlatlar uchun sayyohlik sanoatida investitsiyalarni qayta tarkiblash imkoniyati deyarli hech qanday ahamiyatga ega emas. Hattoki Indoneziya yoki Hindiston singari yirik davlatlarda sunami nafaqat ayrim kurort joylari, balki milliy turizmni bir necha yilga davom ettirishi mumkin.

Bundan faqat aniq chiqish yo'li bor - transmilliylashtirish. Ko'pgina davlatlarda aktivlarga ega, differensiyalashgan sayyohlik xizmatlarini taklif etuvchi TMK turg'unlik va barqarorlikka erishishi, jahon turizmining o'zgaruvchi sharoitlariga moslasha olishi mumkin.

Shunday qilib, sayyohlik biznesi transmilliylashuviga XX asrning o'rtalarida avvalo shakllanayotgan xalqaro sayyohlik bozorining takomillashmaganligi sabab bo'lgan. Xalqaro sayyohlik safarlariga ehtiyojning ortishini bilgan va milliy bozorlarda kuchli raqobatni sezgan yirik korxonalar xo'jalik yuritishning transmilliy darajasiga chiqdi, ularning maqsadi kishilar turmushidagi ijtimoiy, iqtisodiy, siyosiy, madaniy va diniy shart-sharoitlardagi sezilarli farqlar ko'rinishidagi sayyohlik xizmatlarining xalqaro miqyosdagi erkin savdosi uchun to'siqlar bo'lgan bozordagi zaif joylarini tekislash edi; farqlar soliqqa tortish va valyuta nazorati taribida ham bo'ladi.

Sayyohlik va mehmonxona biznesini transmilliylashtirishning quyidagi ob'ektiv qonuniyatlarini ajratib ko'rsatish mumkin:

- sayyohlik biznesi transmilliylashuvi XX asrning o'rtalarida, sanoat va qishloq xo'jaligining ayrim ishlab chiqarish tarmoqlaridan 50 yildan ortiq ortda qolgan holda boshlandi;

- sayyohlik sohasini transmilliylashtirish jarayonining ortda qolish sabablari orasida jahon mahsulotlar bozori shakllanishi, xalqaro turizmning global va ommaviy hodisaga aylanishi, shuningdek, investitsion loyihalar narxi yuqoriligi va sayyohlik xizmatlarini ko'rsatishda ularning tor ixtisoslikka egaligi sababli

sayyohlik faoliyatining xorijiy moddiy-texnikaviy asosining investitsion jozibadorligi pastligini ko'rsatish mumkin;

- xalqaro turizm transmilliylashuvi korxonalar va transport kompaniyalari paydo bo'lishi bilan boshlandi, ushbu tarmoq korxonalarida qimmatbaho va keyinchalik qayta sotishga arzigulik moddiy-texnika bazasi mavjud edi;

- mehmonxona va transport sohasiga to'g'ri xorijiy investitsiyalarni kiritish uzoq vaqt davomida, birinchidan, investitsion loyihalar muvaffaqiyatsiz bo'lgan sharoitda sotib olingan moddiy baza ob'ektlarining etarsiz imkoniyatlari, ikkinchidan, transmilliy sayyohlik faoliyati samaradorligiga erishish maqsadida mehmonxona yoki transport biznesini bir vaqtning o'zida bir necha yo'nalish bo'yicha rivojlantirish zarurati tufayli cheklangan edi;

- sayyohlik faoliyatining mehmonxona va transport sektorlarining rag'batlantiruvchi omili o'tgan asrning 80-yillarida ommaviy hodisa bo'lgan xalqaro turizm, shuningdek, xorijiy sayyohlik bozorlariga kirishdagi to'siqlarni qisqartirgan va transmilliy faoliyat bilan bog'liq franchayzingning tarqalishi bo'ldi;

- sayyohlik biznesini transmilliylashtirish, avvalo, iqtisodiy jihatdan rivojlangan davlatlarni (Evropa) qamrab oldi. Rivojlanayotgan davlatlar, shuningdek, AQShni sayyohlik faoliyatidagi transmilliy jarayonlarga qo'shish 60-yillarda transport va aloqa, shuningdek, ular tufayli qit'alararo turizmni rivojlantirish bilan sodir bo'ldi;

- sayyohlik operatorlari va sayyohlik agentliklari sektori turizm sektorining mehmonxona va transport sektorlaridan keyin transmilliylashtirish bosqichiga kirdi, chunki sayyohlik operatorlari va sayyohlik agentlarining asosiy aktivlari nomoddiy edi, nomoddiy aktivlarga (masalan brend yoki texnologiya) investorlar asosan o'tgan asrning oxirlarida qiziqish bildirib boshladi;

- sayyohlik biznesini zamonaviy transmilliylashtirish bosqichi moliyaviy zaxiralari va yirik banklarning moliyaviy resurslariga ega sayyohlik operatorlarining ortib borayotgan roli, shuningdek, qo'shilish va singish jarayonlari natijasida sayyohlik va mehmonxona TMKning yiriklashuvi bilan farq qiladi. Amerika va Evropa sayyohlik TMKlari jahon sayyohlik bozorida yetakchi o'ringa ega.

Sayyohlik korxonasining transmilliy xo'jalik yuritish darajasiga chiqishi, buning uchun qo'llaniladigan vositalarga qaramay (to'g'ri yoki portfelli xorijiy investitsiyalar, xorijiy biznesni sotib olish, franchayzing), zamonaviy sayyohlik sanoati sharoitlari va o'ziga xos xususiyatlari va korporatsiya tomonidan sinergetik samara deb atalmish barcha ko'rsatkichlar bo'yicha maksimal raqobat imtiyozlariga erishishi bilan bog'liq barcha muammolarni parallel ravishda hal qilish imkonini beradi<sup>30</sup>.

Sayyohlik sanoati sohasida TMK bir qator rad etib bo'lmaydigan imtiyozlarga ega bo'ladi. Lekin sayyohlik bozoridagi aynan narx omili ustuvorligi milliy sayyohlik operatorlarini o'z mamlakatida hamda xorijiy davlatlarda asosiy

---

30 Михайлушкин АМ., Шимко П.Д. Экономика транснациональной корпорации. М.: Высшая школа, 2005.



sayyohlik xizmatlarini ko'rsatuvchilarni boshqarishda ishtirok etishga jalb etuvchi sabab bo'ldi.

Kapital migratsiyasi uchun erkin sharoitlarni, global miqyosdagi yirik moliyaviy bozorlar va xorijiy investorlarning huquqlarini himoya qiluvchi umumjahon institutlarini yaratgan holda globallashtirish iqtisodiy jihatdan rivojlangan mamlakatlardagi xorijiy korxonalar sayyohlik xizmatlarini ko'rsatuvchilarga kapital kiritish bilan shug'ullanuvchi ichki xarid bozorlariga yaqinlashtirilgan sayyohlik operatorlariga sezilarli ta'sir ko'rsatdi va ularning imkoniyatlarini belgilab berdi. Xorijiy korxonalar xizmat ko'rsatuvchilarini bevosita boshqarish TMK ga quyidagi imkoniyatlarni beradi:

- sayyohlik paketiga kiruvchi xizmatlarning qiymatini nafaqat yuqori miqdordagi komission mukofot puli (sayyohlik biznesida o'ta an'anaviy bo'lgan), balki egasi TMK bo'lgan aksiyalar bo'yicha dividendlar shaklidagi sayyohlarga xizmat ko'rsatganligi uchun o'tkazib beriluvchi mablag'larning bir qismi hisobiga kamaytirish;

- transfertli narxni belgilash va soliqni rejalashtirishni faol qo'llash hisobiga transaksiya xarajatlarini kamaytirish;

- ishlab chiqarish texnologiyalarini universallashtirish, TMKning bozor talablariga mos tashkiliy tuzilmasini yaratish, takrorlanuvchi vazifalarni chiqarib tashlash hisobiga ishlab chiqarish jarayonini optimallashtirish;

- xalqaro moliyaviy hisob-kitobdagi tejanga davlatlararo mablag'larin o'tkazishni bir transmilliy kompaniyaning alohida bo'limlari o'rtasida valyutani o'tkazish tizimiga aylantirish sababli erishish mumkin.

Ta'kidlash joizki, turizm sohasidagi transmilliy korporatsiya ishlab chiqarish hajmining mavsumiylik omiliga bog'liqligini sezilarli darajada qisqartirishi mumkin (takliflarni o'zgartirish, shuningdek, Avstraliya, Yangi Zelandiya, Braziliya va shu kabi sayyohlik intensivligi mavsumi bilan farq qiluvchi davlatlar bilan faol ish olib borish), bu bilan samaradorlik ko'rsatkichlari oshishi ta'minlanadi.

Sayyohlik TMKlar qisqa muddatlarda aktivlarni bir qabul qiluvchidan boshqasiga o'tkazib sezilarli moliyaviy manbalarni kiritishi mumkin, bu hattoki vaqtinchalik bir mavsum doirasida sayyohlar uchun maqbul sohalarni dinamik ravishda o'zgartirishdagi strategik siyosatni to'g'rilash uchun qo'llaniladi. Sayyohlik TMKlari raqobat kurashida o'z imkoniyatlarini oshiruvchi sheriklari va xizmat ko'satuvchilaridan deyarli mustaqil ravishda ish olib boradi. Ular o'z kuchiga ishonishi va o'z aviakompaniyalari laynerlarining uchish jadvallarini o'zgartirishi, o'z tashabbusiga ko'ra, iste'molchilarga maqbul bo'lmagan kruiz (dengiz sayohati)ni jarima sanksiyalarisiz va jarimasiz bekor qilishi, mavjud sayyohlik ehtiyojlari ko'rsatkichlari va hokazolarni inobatga olgan holda o'z mehmonxonalarining qiymat siyosatini moslashtirishi mumkin.

TMKlarning boshqa xo'jalik yuritish sub'ektlaridan mustaqilligi xalqaro turizm singari holat tashqi muhitining katta miqdordagi omillari bilan belgilanadigan eng yaxshi raqobat ustuvorligidir.

So'nggi yillardagi voqealar ushbu xulosani faqat tasdiqlay oladi. Masalan, TMKlar Iroqda harbiy harakatlar boshlanganidan so'ng deyarli og'riqsiz holda

shaxsiy aktivlarini (qimmatli qog'ozlar bilan operatsiya bajarish va buyurtmalarni oddiygina yo'l bilan bekor qilish ko'rinishida) BAA, Misr va hattoki Turkiya mehmonxonalaridan Bolgariya, Xorvatiya, Tunis mehmonxona sanoatiga o'tkazib yubordi, ular haqli ravishda Yaqin Sharq va Evropada sayyohlik ehtiyoji sezilarli ravishda qayta tiklanishini kutadi; deyarli bir kunda rejalashtirilgan charter dasturlari jadvalini o'zgartiradi va bir yil Evropadan Yaqin Sharq mamlakatlariga keyingi yil uchun qoldirilgan sayyohlik mavsumi "qaymoqlarini" jamlagan holda "kutib turadi".

Bunda TMKlar nafaqat zarar ko'radi, hududdagi ehtiyoj va moliyaviy mablag'larni operativ tarzda safarbar qilish yo'li bilan samarali tarzda qayta tiklab olishi mumkin. Ayni paytda "harbiy harakatlar yuz berayotgan" hududdagi aytib o'tilgan mamlakatlarning ko'pgina milliy mehmonxonalari, shuningdek, xatarli holatlarda joylarga pul tikkan sayyohlik operatorlari va kelgusi sayyohlik mavsumiga charterlar zanjiri uchun – yo'nalishning ommaviyligi tushganligi sababli katta miqdorda zarar ko'radi.

Shunga qaramay, mantiqning barcha qonunlari bo'yicha katta tashkilot bo'ysunmas va zaif bo'lishi kerak degan fikr ommaviy sayyohlik mahsulotini ishlab chiqarishda haqiqatga to'g'ri kelmaydi. Katta hajmdagi savdolari tufayli sayyohlik TMKlari qabul qiluvchi mamlakatlarning sayyohlik takliflari bozorini milliy sayyohlik korxonalarini yoki boshqa TMKlar uchun kirish to'siqlarini sun'iy ravishda oshirgan holda monopoliya qilib olishi mumkin.

Kirish to'siqlarini oshirish vositalari sifatida quyidagilarni ko'rsatish mumkin: mahalliy ishlab chiqaruvchilarning sa'y-harakatlari bilan erishib bo'lmaydigan sayyohlarga faol xizmat ko'rsatish sifatining yuqori standartlari, yo'lovchilar tashishning xavfsizligi, umumiy ovqatlanish shoxobchalari; mahalliy aholiga tegishli mehmonxona yoki sayyohlik firmalariga g'arb davlatlaridan keladigan sayyohlarni qabul qilishni bevosita ta'qiqlovchi sayyohlik sohasidagi rasmiyatchiliklarning kiritilishi.

Texnologik va malakali kadrlarga, shuningdek, o'z faoliyatining jiddiy moliyaviy asoslariga ega TMKlar doimo sanoatdagi hind, tailand yoki turk korxonalariga ko'ra o'ta raqobatbardosh bo'ladi, global yo'nalishlar farvaterida borayotgan milliy sayyohlik bozorlarini erkinlashtirishga qo'yiladigan talablar ularning raqobatbardoshligidagi farqni kattalashtirishga yordam beradi.

Qabul qiluvchi mamlakatlarning sayyohlik bozorlarini o'z monopoliyasiga aylantirgan, deyarli bir o'zi mijozlar oqib kelishini ta'minlagan holda sayyohlik TMKlari sayyohlarni qabul qiluvchi hududlar hukumatiga bosim o'tkazish uchun qudratli vositani ham qo'lga kiritadi. YaIM bilan hattoki TMKning kapital aylanmasiga tenglasha olmaydigan milliy davlatlar hukumatlari globallashuv sharoitida sayyohlik bozoriga ta'sir ko'rsatuvchi soliqlar (transfertli bahoni belgilash TMK uchun deyarli og'riqsiz foyda ko'rish imkonini beradi) va qayta moliyalashtirish stavkalari (TMK qabul qiluvchi davlati moliyaviy tartibning o'ziga xos xususiyatlarini inobatga olmagan holda global moliyaviy bozorga chiqish va o'z moliyaviy holatini yaxshilash uchun cheksiz imkoniyatlarga ega) muhim vositalarini yo'qotadi.

Bu milliy davlatlar hukumatlarining iqtisodiy muhitni shakllantiruvchi rolini bajarish va sayyohlik TMKlarga yon berishga majbur bo'ladi, masalan, milliy xavfsizlik e'tibor bermagan holda viza tartiblarini soddalashtirish, g'arb davlatlardan keladigan sayyohlarning talablarini inobatga olgan holda tashqi va ichki siyosatini tartibga solish, xorijda milliy sayyohlik mahsulotini o'tkazish uchun ko'p mablag' talab qiluvchi tadbirlarni tashkil etish va hokazolar.

Buning tasdig'i sifatida 2005 yildagi halokatli sunamidanda keyingi Tailand va Shri-Lankadagi hodisalarni keltirish mumkin, umumiy kaos (tartibsizlik) va tabiiy, keyinchalik esa gumanitar falokatlardan foydalanib, hukumatga barcha ehtimoliy bosimni o'tkazgan holda ayrim TMKlar ushbu mamlakatlarning sayyohlik bozorida o'z holatini sezilarli darajada yaxshilab olgan, ular kurort hududlaridagi e'tiborga molik joylardagi yarim buzilgan mehmonxonalarining ko'p qismini xorijiy investor bajaradigan bir qator mahalliy majburiyatlarni (masalan, mahalliy ishchilarga ajratiladigan kvota, qaytuvchi foyda miqdori, ekologik va sanitar javobgarlikka tegishli) bajarmagan holda arzon baholarda sotib olgan.

TMKlarni yagona moliyaviy organizm sifatida baholagan holda tasdiqlash mumkinki, sayyohlik bozoridagi bunday xo'jalik yuritish shakli ayrim mamlakatlarda bir vatqning o'zida sayyohlik faoliyati afzalliklaridan (past miqdordagi soliqlar, sayyohlik manbalari, arzon ishchi kuchi, soddalashtirilgan sayyohlikdagi rasmiyatchiliklar, moliyaviy daromadning eng yuqori me'yorlari va shu kabilar) foydalangan holda moliyaviy ko'rsatkichlarning sakragan holda o'sishi va boshqa mamlakatlarda ishlab chiqarishning ob'ektiv kamchiliklaridan qochishga yordam beradi. TMKlar xalqaro sayyohlik bozoridagi eksport-import operatsiyalarini tartibga solinadigan, yanada muhimi, faqat top-menejerning roziligi bilan uchinchi shaxslarga yo'l ochib beradigan ichki korporativ aloqalarga aylantiradi.

TMKlar o'z sayyohlik sanoatini tezkor modernizatsiya qilish (avvalo, kadr va moliyaviy jihatdan), unga sayyohlik sohasidagi kichik va o'rta biznes korxonalarida bo'lmagan va hech qachon bo'lmaydigan so'nggi texnologiyalar, masalan axborot yoki telekommunikatsiyani tatbiq etish, sayyohlarga xizmat ko'rsatish sifatini oshirish (masalan, havo kemalari parkini zamonaviylashtirish) imkoniga ega.

Demak, sayyohlik agentligi operatorining xo'jalik yuritishning transmilliy darajasiga o'tishi moliyaviy barqarorlik ko'rsatkichlarini maksimallashtirish va sayyohlik faoliyati xarajatlari bo'yicha iqtisodiyot o'zanida bir vaqtda rivojlanish hisobiga raqobatdagi afzalliklarni oshirish va savdo bozorining so'nggi talab va yo'nalishlariga javob beruvchi sayyohlarga sifatli xizmat ko'rsatish kafolatlarini oshirish imkonini beradi.

Sayyohlik TMKlarining rivojlanish istiqbollari orasida ayrim davlatlardan korporatsiyalari va milliy hukumatlarining majburiy birlashishini ajratib ko'rsatish mumkin, bu TMKlar uchun sayyohlik sanoatida o'zgacha istiqbollarni ochib beradi. Amaldorlar va yirik TMKlarning hamkorlikda ishlashi bu allaqachon yuzaga kelgan dalildir, lekin vaqt o'tishi bilan bu kabi hamkorlik variantlari davlat chegaralari butunlay olib tashlanadigan shubhasiz va aniq shaklga ega bo'ladi. Bu

kabi o'zgarishning natijalari ham ijobiy, ham salbiy rezonansga ega bo'ladi, lekin sayyohlik bozorida albatta o'zgacha ufq va jihatlarining shakllanishiga olib keladi.

### **Xulosa**

Qabul qiluvchi mamlakatlarning sayyohlik bozorlarini o'z monopoliyasiga aylantirgan, deyarli bir o'zi mijozlar oqib kelishini ta'minlagan holda sayyohlik TMKlari sayyohlarni qabul qiluvchi hududlar hukumatiga bosim o'tkazish uchun qudratli vositalarni ham qo'lga kiritadi. YaIM bilan hattoki TMKning kapital aylanmasiga tenglasha olmaydigan milliy davlatlar hukumatlari globallashtirish sharoitida sayyohlik bozoriga ta'sir o'tkazuvchi soliqlar (transfertli bahoni belgilash TMK uchun deyarli og'riqsiz foyda ko'rish imkonini beradi) va qayta moliyalashtirish stavkalari (TMK qabul qiluvchi davlati moliyaviy tartibining o'ziga xos xususiyatlarini inobatga olmagan holda global moliyaviy bozorga chiqish va o'z moliyaviy holatini yaxshilash uchun cheksiz imkoniyatlarga ega) muhim vositalarini yo'qotadi.

### **Tayanch iboralar**

Modernizatsiya, sayyohlik resursi, antropogen, integratsiya, donor mamlakat, globallashtirish, investitsiya, transmilliy, TMK.

### **Nazorat savollari**

1. Modernizatsiya qilishning qanday usullari mavjud?
2. Ishlab chiqarish jarayoni ta'minoti uchun zarur komponent turlari?
3. Ishlab chiqarish omillarini so'zlab bering?
4. Sayyohlik mahsulotlarini ishlab chiqarish omillarini so'zlab bering?
5. Tabiiy sayyohlik resurslari deganda nimani tushunasiz?
6. Antrapogen resurslar nima?
7. Mehnat resurslariga nimalar kiradi?
8. Turizm industriyasida transport turlarining ahamiyati nimadan iborat?
9. Xalqaro turizmدا xorijiy investitsiyalarning roli qanday?
10. Xalqaro iqtisodiy integratsiya nima?

## VII bob **TEXNOLOGIK JARAYON SAYYOHLIK BIZNESIDAGI INNOVATSIYALARNING OMILI SIFATIDA**

### **7.1. Avtomatlashtirish va virtuallashtirish yangi avlod sayyohlik korporatsiyalarining tavsifi sifatida**

Sayyohlik biznesining tashkiliy tuzilmasi va ishlab chiqarish jarayonining o'zgarishiga eng kuchli ta'sir ko'rsatgan holatlardan biri axborot texnologiyalarining taraqqiyoti bo'ldi. Sayyohlik faoliyati o'ziga xos xususiyatlari bo'yicha birinchilardan bo'lib telekommunikatsiya va avtomatlashgan axborotni qayta ishlash tizimi sohasidagi yutuqlarga bo'lgan ehtiyojga to'liq moslashdi.

Avtomatlashtirish quyidagilar hisobiga sayyohlik korporatsiyalari samaradorligini tezkor oshirish imkonini beradi:

- birinchidan, yuqori sifatli sayyohlik faoliyati uchun o'ta muhim aloqaning soddalashtirilishi va arzonlashuvi;

- korporatsiyaning iste'mol bozorlarida maksimal darajadagi ishtirokini ta'minlash avtomatlashgan va Internet-tizimlari korporatsiyalarga o'z mijozlariga maksimal darajada yaqinlashish, deyarli istalgan vaqtda o'z axborot bazalaridan foydalanishni kafolatlash imkonini berdi;

- sayyohlik sanoatida hajmi juda katta axborotni qayta ishlash tezligi va samarasini oshirish.

Sayyohlik faoliyatini avtomatlashtirish korporatsiyalarga sharoitlarning ta'siri, masalan, sayyohlik jarayoniga jalb etilgan ayrim davlatlardagi soat poyasi, ish va dam olish kunlarining davomiyligidagi farqlarning oldini olish imkonini beradi; kompaniyada band kishilarning mehnat unumdorligi oshirishga yordam beradi, ishchilarga ish bilan bog'liq axborotni saralash, qabul qilish va jo'natish bilan bog'liq tadbirlar emas, balki ko'proq mijozlar va sheriklar bilan ishlashga e'tibor qaratish imkonini beradi.

Korporativ boshqaruv va sayyohlik biznesini transmilliy darajaga etkazish borasida avtomatlashtirish yangicha ufqlar va istiqbollarni ochib berdi, yirik sayyohlik biznesi uchun juda muhim bo'lgan markazlashuvdan chiqish, korporativ birlikka asoslangan tekis va tarmoqli tuzilmalarni yaratish uchun kerakli sharoitlarni yaratib berdi. Sayyohlik biznesi korxonalarida avtomatlashgan tizimlarni tatbiq etish deyarli butun dunyo bo'yicha boshqaruv qarorlarini qabul qilish markazlarini tarqatib yuborish (aniqroq aytadigan bo'lsak, yagona tarmoqqa ulash uchun texnik imkoniyatlarga ega hududlar bo'yicha), global miqyosda korporatsiya kapitalarini tarqatib yuborish tarmoq markazlarini yaratish imkonini beradi.

Boshqa tomondan avtomatlashtirish sayyohlik kompaniyalari uchun umumiy standartlarni joriy etgan holda (masalan, yagona hisobot shakllari, mijozlar va xizmat ko'rsatuvchilar bilan ishlash standartlari), shuningdek, korporatsiya boshqaruvi tomonidan uning filiallari faoliyatini nazorat qilish uchun noyob imkoniyatlar yaratgan holda korporativ birlikni ta'minlaydi. Shunday qilib, sayyohlik biznesi, texnologik jarayon yutuqlarini o'z ehtiyojlariga tezlik bilan moslashtirgan holda ishlab chiqarish jarayonining boshqa xususiyatlariga ega bo'ldi, bu esa sayyohlik transmilliy kompaniyalarning yangicha turini, ularning

beshinchil avlodini yaratib korporativ tuzilma va boshqaruvda muayyan o'zgarishlarga sabab bo'ldi.

Yangi avlod sayyohlik kompaniyalariga quyidagi xususiyatlar xosdir:

- ahamiyatsiz jismoniy tuzilma. Yangi avlod sayyohlik kompaniyalarining moddiy aktivlari avvalgidek katta emas. Korporatsiyalarning aktivida virtual yoki nomoddiy aktivlar saytlar, elektron birjalar, brendlar va shu kabilar katta ahamiyatga ega bo'lib bormoqda. Korporatsiyalar aktivlari geografik jihatdan maksimal tarzda taqsimlangan, korporatsiyalar ham devorlar yoki jismoniy joyi bilan emas, birlashgan tarmoqlar bilan aniqlanmoqda;

- kommunikatsion texnologiyalarga bildirilgan maksimal ishonch yangi avlod korxonalarida korporativ konsepsiyaning yadrosi bo'lib qolmoqda. Texnologiyalar tashkil etishni engillashtiruvchi ishni bajarish imkonini beruvchi vosita;

- ishning mobilligi kommunikatsiya tarmoqlaridan foydalanish sezilarli ravishda jismoniy tarzda joylashgan joyining omilini qisqartiradi, natijada jamoa va bo'limlarning o'zaro yaqin jismoniy aloqada bo'lish zaruratini yo'qqa chiqaradi. Oqibatda sayyohlik korporatsiyasi nafaqat ishchilari bir-biridan minglab kilometr uzoqlikda bo'lgan bitta global ofis (idora) xususiyatiga ega bo'ladi, balki katta miqdordagi ofis xonalarini ijraga olish yoki sotib olish uchun ajratiladigan mablag'larni tejash imkonini beradi;

- chegaralarning yo'qligi. Yangi avlod sayyohlik kompaniyalari deyarli chegaraga ega emas, hech bo'lmaganda ularning mijoz yoki sheriklari ularni kompaniyaning qonunlari yoki boshqa hujjat va tartiblar bilan belgilangan alohida shaxslar sifatida qabul qilishida cheklanmagan. Korporatsiyalar, tarmoq texnologiyalari tufayli, o'z xizmat ko'rsatuvchilari yoki sheriklari bilan (ayrim hollarda raqiblari bilan ham) shunchalik yaqin aloqada bo'lish imkoniga ega bo'ladiki, bitta korporatsiya qaerda boshlanib, ikkinchisi qaerda boshlanishini aniqlashning deyarli imkoni bo'lmaydi;

- moslashuvchanlik va reaktivlik yangi avlod sayyohlik korxonasi muayyan vaqt mobaynida muhim maqsadlarga erishish uchun kerakli tuzilmaviy guruhlarni tezkor shakllantirishi mumkin, keyinchalik esa bu kabi qayta tashkil qilishdagi ekspluatatsion xarajatlarning kamligi sababli bu tuzilmaning barcha yutuqlarini qismlarga ajratib olish mumkin.

Nihoyat, yangi avlod sayyohlik korporatsiyalarining eng muhim farqli xususiyatlari ularda batamom yangi ishtirok sohasi virtual sohaning paydo bo'lishidir. Har qanday tashkilot o'z hayoti belgilanadigan hayot bo'shlig'iga ehtiyoj sezadi, bu kompaniyaning faoliyatiga ta'sir etadi va ayni vaqtda uning teskari ta'sirini boshidan kechiradi.

Hozirgi kunda ishonch bilan tashkilotlarning ikkita faoliyat sohasini ko'rsatish mumkin jismoniy va virtual. Zamonaviy korporatsiyalar bir vaqtning o'zida ikkita makonda mavjud bo'lishi, yoki o'z faoliyatini ulardan birida amalga oshirish mumkin. Tashkilotning biror-bir makonida ish olib borishga ixtisoslashuvi uning ishlab chiqarish jarayonining ayrim xususiyatlari va hattoki uning tashkiliy tuzilmasini belgilab beradi.

Faqat jismoniy makonda mavjud kompaniyalar sezilarli jismoniy vositalarga ega bo'ladi ko'p hollarda ular bitta geografik joyda va ularning kommunikatsiya vositalari minimal miqdorda bo'ladi. Bu kabi tashkilotlar katta piramidasimon ierarxiyani tashkil etishga moyil, bu o'tgan asrning boshida nemis Sotsiologi Maks Veber tomonidan byurokratiyaga bag'ishlangan klassik asarida tasvirlangan.

Korporatsiyalarning bunday shakllarining afzalliklariga operatsiyalarning internatsionallashuvi sababli ishlab chiqarishning keng ko'lamini ta'minlash imkoniga ega unumdorlik va samaradorlik, shuningdek, muvofiqlashtirish va nazoratning osonligini kiritish mumkin. Boshliq tomonidan berilgan buyruq va farmoyishlar tez va aniq bajariladi, o'z jismoniy makonida yashiringan tashkilotlarning ko'plab menejerlari va boshqa xodimlari yanada himoyalangan, o'z holatini esa yanada barqarorroq sezadilar.

Lekin bunday tashkilotlarning zaifligi ko'p uchraydigan kuchli byurokratizm, katta miqdordagi ustama xarajatlar va tashabbus va ijodga intilishni so'ndiruvchi funksionallik va taqsimotga ishonchdan iboratdir.

Virtual maydonda mavjud tashkilotlar, aksincha, uncha katta bo'lmagan jismoniy vositalar bilan ajralib turadi va ko'p hollarda tarqoqdir. Ularning kuchi tashkilotning tarmoqli uslubidan kelib chiquvchi ijodiy qobiliyat va o'zgaruvchanlikning o'sishidan iborat. Menejment yanada boshqaruvning vertikal (yuqori past) emas, balki gorizontal (markaz periferiya) usulga tortadi. Kompaniyaning tashqi chegaralarining yo'qligi uning tez mashhurlikka erishishini bildiradi, ko'p vazifalarni tashqariga chiqarish esa ko'proq asosiy biznesga e'tibor qaratish imkonini beradi.

Lekin jismoniy tuzilmaning yo'qligi va geografik jihatdan tarqoqlik muammolarni keltirib chiqaradi. Ulardan biri rag'bat kompaniyaning o'zgaruvchanligi ko'p ishchilar tomonidan beqarorlik va himoyasizlik sifatida qabul qilinishi mumkin (nisbatan yaqin kunlarga virtual tashkilotlar jiddiy ob'ekt sifatida tan olinmas edi, masalan investitsiya kiritish uchun). Bundan tashqari, hisobot berish va nazorat muammolari mavjud, chunki uzoqda ishlovchi kishilarni nazorat qilish qiyinroqdir. Bu muammolar nazorat uchun texnologik usullardan foydalanib hal etilmoqda, lekin hozirgi holatda bu ham xavflidir: o'ta qattiq nazorat tashkilotlarni ular atayin tashkil qilingan o'zgaruvchanlikdan ham mahrum qiladi, shuningdek, xodimlarning tashabbusini yo'qqa chiqaradi.

Kuchlarni virtual maydonda ishlash uchun bir joyga to'plash an'anaviy mehnat faoliyati turlarini sezilarli darajada o'zgartirishni talab etadi. Virtual kompaniyalarda bilimlarning ahamiyati ko'p marta ortadi. Shubhasiz, bilimlardan an'anaviy tashkilotlarda ham foydalaniladi, lekin kamroq ixtisoslashuv, virtual faoliyatning «yuvilib ketishi» va «noaniqlik» majburiyatlar va vazifalarning muayyan qismini bajarish uchun ishchini ham, menejerni ham oddiygina o'qitish imkoniyatidan mahrum etadi. Virtual maydonda ish bilan band kishi turli tarmoq va sohalar bo'yicha bilimlarning muayyan zaxirasiga ega bo'lishi lozim, chunki u turli topshiriqlarni bajarishi va ko'p holatlarda ushbu vazifalarni bajarish uchun

foydalanuvchi muhit va tizimni to'g'ri tashkil etish kerak. Virtual maydonda ishlashning bir nechta asosiy xususiyatlarini sanab o'tish mumkin<sup>31</sup>:

- virtual faoliyat kam darajada ixtisoslashgan va ish bajaradi. Virtual tashkilotlarda mehnatning funksional taqsimoti holati kamroq, va xodimlar, odatda, muayyan loyihani amalga oshirish uchun ko'proq turlicha topshiriqlarni bajaradilar. Bundan tashqari, xodimlar o'rtasida ko'plab topshiriqlar taqsimlangan. Ayrim vazifalar avtomatlashgan, boshqalari esa loyihani takomillashtiruvchi boshqa topshiriqlar bilan bog'liq. Virtual tashkilotning xodimlari loyiha bilan bog'liq faqat bir topshiriq ustida emas, balki topshiriqlar seriyasi yoki hattoki butun loyiha ustida ish olib boradilar;

- virtual faoliyat ko'proq ijrochilar emas, menejerlarning ishidir. Virtual tashkilotning xodimlari avval menejering huquqi hisblangan vazifalarni bajarish uchun ko'proq vaqt sarflaydilar. Qisman bu yuqorida aytib o'tilganidek, kam miqdordagi mehnat taqsimoti va ixtisoslik natijasida yuzaga keladi; aslida xodimlarga ko'proq o'z menejerlari bo'lishi va turli vazifalarni bajarish uchun o'z sa'y-harakatlarini muvofiqlashtirishga to'g'ri keladi. Bundan tashqari, uzoqdagi xodimlar o'z vaqtlarini tashkil etishlari va ishchi muhitini yaratishlari kerak;

- virtual ish ko'proq malakani, xususan, kishilar bilan ishlash malakasini talab etadi. Bu avvalgi ikki punktdan kelib chiqadi: Virtual tashkilot xodimlariga bir nechta vazifani bajarish uchun ko'proq malaka talab etiladi. Qobiliyatning turiligi muayyan malakaning chuqurligidek juda muhim hisoblanadi. Bundan tashqari, kommunikatsiya va tarmoqda ishlash kabi kishilar bilan ishlash malakasi yanada muhim ahamiyat kasb etadi;

- virtual ish ko'proq personalga qaratilgan. Xodimlar bajuvchi ish talablariga mos o'z ish uslublaridan foydalanish imkoniga ega bo'ladilar, va aksincha;

- virtual ish ko'proq shaxsiy javobgarlikni talab etadi;

- virtual ish yanada yuqori darajadagi moyillikni talab etadi. An'anaviy tashkilotlar kerakli moyillikni ta'minlovchi guruh yoki jamoadagi qandaydir etik ish prinsipiga suyanishi mumkin.

Ko'p hollarda virtual tashkilotlarda ijtimoiy muhitni ta'minlash ancha murakkab. Guruhdagi qadriyatlarni virtual ravishda etkazib berish o'ta qiyindir: guruh ehtiyojlaridan chetga chiqishni istagan xodimlar uchun kompyuterni o'chirib qo'yishning o'zi etarlidir. Virtual tashkilotlarda ijtimoiy muhitni yaratish usullari mavjud, lekin menejerlarga A. Maslouning ehtiyojlar piramidasining eng yuqori qismiga qarash va o'zini ko'rsatish orqali personalni rag'batlantirish yo'llarini izlashga to'g'ri keladi.

Virtual tashkilotlarning ayrim xususiyatlari sayyohlik sohasini virtuallashtirishda yuqori natijalarga erishishni aniq ko'rsatib beradi. Bundan tashqari, sayyohlik faoliyatida ishchilarning salmoqli malakasi mustaqil ravishda qaror qabul qilish va yuzaga kelgan muammolarning hal etilishi (hattoki oddiy xodimni kompaniya menejeriga aylantirish), mijozlar va ularning ehtiyojiga e'tibor qaratish, kishilar bilan muloqot qilish malakalari, shaxsiy javobgarlik va shu

---

<sup>31</sup> Уорнер М., Витцель М. Виртуальные организации – новая форма ведения бизнеса в XXI веке. - М.: Добрая книга, 2005. – 110 с.



kabilar muhimdir. Ularning virtual tashkilotdagi mehnat faoliyati bilan o'xshashligi sayyohlik biznesini virtuallashtirish va yirik sayyohlik korporatsiyalarining virtual maydonga chiqishi uchun operativ tarzda platforma yaratishga yordam berdi.

Sayyohlik korporatsiyasining virtual maydoni tasavvur, texnologiya va madaniyat maydonlarini birlashtirish hisobiga shakllanadi. Rivojlangan tasavvur maydoniga ega korporatsiyalar ko'p hollarda bilimlardan samaraliroq foydalanadi, ularni intellekt, mukammal tayyorgarlik va xodimlarning yuqori darajadagi mahorati ajratib turadi, ular rivojlangan tasavvur va ijodiy faoliyatga ega. Bu tashkilotni tushunish va shakllantirish vazifasi deb tushuniladi<sup>32</sup>. Bu tashkilotlarda o'qiyotgan tashkilot uslubida bilimlarni tushuntirish va berish uchun kerakli shaxslararo va muloqot ko'nikmalari mavjud<sup>33</sup>.

Virtual kompaniyalar uchun tasavvur maydoni noyob emas, umuman, har qanday muvaffaqiyatli kompaniya maydonga ega, bu maydonda uning xodimlari tadqiqotlar o'tkazadi, yangi mahsulotni kiritadi, strategiyalar ishlab chiqadi va harakat variantlarini tahlil qiladi. Korporatsiyaning tasavvur maydoni uning ishchilari jamoasi bilan shakllanadi, keyinchalik esa mexanik emas, balki ijodiy jarayonlar natijasida takomillashadi va rivojlanadi.

Tasavvur maydonida tashkilotning texnologik tarmog'i yordamida tashkil etiladigan va quyidagi parametrlarga ega texnologiyalar maydoni shakllanadi:

- tarmoqlarning uzunligi va chidamliligi, shuningdek, o'tkazish qobiliyati, ishonchililigi;

- tarmoqlarni qo'llovchi va ularda ishlovchi personalning mahorat darajasi.

Texnologiyalar maydoni kompaniyaning tasavvur maydoni bilan bir xil o'lchamda bo'lishi lozim. Agar tasavvurlar maydonining o'lchami texnologiyalar maydonidan kattaroq bo'lsa, u holda texnologiyalar maydonini modernizatsiyalash kerak. Masalan, korporatsiya global buyurtma berish tizimini shakllantirgan holda kelgusida imkoniyatlarini saqlab qolish uchun texnologik asoslarni ta'minlay olishiga ishonch hosil qilish kerak.

Boshqa tomondan, texnologik maydonning korporatsiyaning fikri bo'yicha sezilarli darajada o'sib ketishi texnologik jarayonlarning kattalashib ketishiga olib keladi, ishlab chiqarish faoliyatida foydalanilmaydigan texnologik resurslarning behuda sarflanishi hisobiga kompaniya faoliyatining samarasini kamaytiradi. Tashkiliy madaniyat ham sayyohlik korporatsiyasining virtual maydonini shakllantiradi, bunda bilimlar oqimi aniqlanadi. Virtual va real dunyodagi korporativ madaniyat maydoni ishchilar egallab oluvchi va ularning orasida samarali faoliyat yurituvchi chegaragacha cho'ziladi.

Madaniyat maydonining mavjudligi uchun barcha xodimlar tashkilotni kelishilgan holda qabul qilishlari lozim: ular ba'zi umumiy qadriyatlar bilan bo'lishishi va o'z tashkilotini muayyan darajada bir xil "ko'rishi" lozim. Madaniyat maydoni uning a'zolarining fikr va qadriyatlari majmui emas, balki ular

---

<sup>32</sup> Morgan G. Images of Organization, Newbury Park, 1986.

<sup>33</sup> Сенге П. Пятая наука. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2003.

bir nuqtada uchrashadigan yagona maydondir<sup>34</sup>. Bu qadriyatlar va fikrlar qanchalik yaqin bo'lsa, madaniy maydon shunchalik zich bo'ladi, chunki ko'pchik kishilar "korporativ madaniyat"ga qo'shiladi.

Texnologiyalar maydoni bilan tasavvur maydoni o'rtasidagi muvofiqlikni ta'minlash qanchalik muhim bo'lsa, texnologiyalar maydoni bilan madaniyat maydoni muvofiqlashtirish shunchalik muhimdir. Ko'p hollarda bu virtual tashkilotning eng qiyin va muammoli jihati bo'lib qoladi: kishilar bir xil intellektual maydonga "joylashadigan" va jamoada samarali ishlay oladigan tasavvur maydonini qanday tashkil etish mumkin. Muvaffaqiyatli virtual maydonni yaratish uchun korporatsiyaning har bir xodimi quyidagi uch xususiyatga ega bo'lishi kerak:

- xodimlar tashkilotni ichkaridan ham, tashqarisidan ham tasavvur qila olishi, o'z roli hamda tashkilot ichida va tashqarisida kishilar bilan o'zaro aloqani tushunishi lozim;

- xodimlar individual tarzda va jamoada tashkilotni qoniqtiruvchi texnologiyalarni boshqarish va o'zaro aloqani ta'minlash hamda o'z bilimlarini boshqarish uchun ulardan foydalana olish lozim;

- jamoa a'zolari birgalikdagi ish maksimal darajada uyg'un bo'lishi va kompaniya doirasida bilimlar, tashkilot va madaniyat haqidagi tasavvurlar ustun bo'lishi uchun ko'pgina qadriyatlarni ulashishlari va harakat tartibiga amal qilishlari lozim.

Agar ushbu sohalardan hech bo'lmaganda bittasi qamrab olinmagan bo'lsa, korporatsiyaning virtual maydoni buzila boshlaydi. Madaniyatning zaif maydoni tashkilotda kompaniya tomonidan e'lon qilingan maqsadlar haqida turlicha tasavvur mavjudligi, bu yana tarmoqlar ishi buzilishiga olib kelishi, shuningdek, o'z madaniy qadriyatlarini amalga oshirishga intilgan turli guruhlar orasida ichki to'siqlar va ziddiyat yuzaga kelishini anglatadi.

Yangi avlod sayyohlik korporatsiyalaridagi virtual maydon texnologiyalar yordamida shakllanadi va undan foydalaniladi. Texnologiyaning o'zi virtual maydonning sinonimi emas, bundan tashqari, u korporatsiyani tashkil etishning asosiy omili emas. Virtual maydonni hosil qiluvchi asosiy omil o'z bilimi, tajribasi va ko'nikmalariga ega inson bo'lib qoladi. Texnologiya virtual tashkilotning zarur komponenti, uning ahamiyati korporatsiyani markalashuvdan chiqarish, uning tabiiy maydondagi xodimlari va kapital markazlarining tarqatib yuborilishi bilan ortadi.

Sayyohlik faoliyatini virtuallashtirishda hozirgi kunda kompaniyaning virtual dunyoda ishlashi uchun uning asosini shakllantiruvchi kommunikativ texnologiyalar (Internet, intranet va eng zamonaviy keng tizimli aloqa texnologiyalari) alohida ahamiyatga ega. Sayyohlik korporatsiyalaridagi kommunikativ texnologiyalar virtual maydonda faoliyat yuritayotgan kompaniyalarning raqobatbardoshligi manbai bo'lgan bilimlarning aylanishi va tarqalishi uchun o'ta muhimdir. Kommunikativ aloqalardan "o'rgimchak ini",

---

<sup>34</sup> Уорнер М., Витцель М. Виртуальные организации — новая форма ведения бизнеса в XXI веке. М.: Добрая книга, 2005, с. 54.

tarmoq shakllanadi, u tashkilotning turli tarmoqlarini birlashtiradi va, birinchidan, aloqani ta'minlash, asosiy ofisda turib ishlarni muvofiqlashtirish va nazorat qilish imkonini beradi, va, ikkinchidan, uzoqdagi ishchilarga ishlash va kompaniya xizmatlari va mahsulotlariga qadriyatlarini qo'shish imkonini beradi

**Axborotlarni saqlash texnologiyalari**, masalan, ma'lumot bazalari yoki arxivlari, sayyohlik tashkilotlarining boshqa muhim xususiyatlarini namoyon etadi. Ma'lumotlarni saqlash sayyohlik faoliyatining muhim jihatidir. Ma'lumotlar ombori olingan va yaratilgan axborot va bilimlar, ular bilan birga kelgusidagi sayyohlik faoliyati uchun kerakli imkoniyatlarni saqlashni osonlashtiradi. Virtual sayyohlik faoliyati uchun hattoki an'anaviy faoliyatdan ko'ra ko'proq darajada kelgusidagi faoliyati uchun ma'lumotlarni saqlash talab qilinadi.

**Monitoring va skaner qilish texnologiyalari** axborotni to'plash va baholash maqsadida tashkilot ishlab turgan muhitni tadqiq qilish uchun mo'ljallangan. Ba'zida bu ish kompaniyaning xavfsizligi uchun qilinadi (masalan, kuzatuv kameralari), umumiy tarzda aytadganda, bu toifaga savdo hajmi, bir mijozning o'rtacha xarajatlari va boshqalar haqida ma'lumot to'planuvchi elektron sotuv shoxobchalari kabi axborot to'plash texnologiyalari kiradi. Bundan tashqari, bu texnologiyalar kompaniyaning maxsus tahlil o'tkazmay, o'z harakatlarini o'rganish, o'z xato va muvaffaqiyatlarini bilish imkonini beruvchi o'zi haqida ma'lumot to'plashida muhim ahamiyat kasb etadi.

**Tahlil texnologiyalari** ma'lumotlar to'plamini tahlil qilish va katalog tarzida ma'lumot berish uchun mo'ljallangan. Ular qayta ishlanmagan ma'lumotlar va mavjud axborot o'rtasidagi bog'lovchi bo'g'in hisoblanadi.

Texnologik kanallar orqali mijozlarga xizmatlarni ko'rsatish savdo agentlariga nisbatan ancha tez bajariladi. Buni **elektron tijorat texnologiyalari** yordamida orqali amalga oshirish mumkin. Sayyohlik sohasida xizmatlar ko'rsatish texnologiyalardan foydalanishning eng ommaviy sohalari mehmonxona korxonalarining global buyurtma berish, aviabilet va transfer tizimlaridir.

Bu texnologiyalar sayyohlik industriyasida (jumladan, Rossiyada) muayyan sayyohlik firmasini boshqarishdagi maxsus dasturiy ta'minotdan global kompyuter tarmoqlarini qo'llashgacha yaqqol namoyon bo'lmoqda. Axborot texnologiyalari mijozlar va sheriklar uchun firma haqidagi turli-tuman ma'lumot va reklama materiallarini beradi. Turizm sohasida qo'llaniluvchi axborot texnologiyalari kompleksi va ularning distribyutiv qismlari (nomerni band qilish tizimlari, global taqsimot tizimlari va hokazo) nafaqat kontragent yoki iste'molchiga xizmatlarni sotish, balki ehtiyojni shakllantirish, bozordagi faoliyat samaradorligi va daromadlilikini oshiradi.

## **7.2. Zamonaviy sayyohlik biznesini avtomatlashtirish va virtuallashtirishning asosiy yo'nalishlari**

**Global bron qilish va nomerlarni band qilish tizimlari.** Tarixiy nuqtai nazardan aviabiletlarni band qilish va bron qilish kompyuter tizimlari birinchi bo'lgan (CRS Computer Reservation Systems). Eng yirik va mashhurlari - APPOLO (United Airlines), SABRE (American Airlines), WORLDSPAN (Delta Airlines, TWA), AMADEUS (Lufthansa, Iberia, Air France, SAS), GALILEO

(Alitalia, British Airlines, KLM, Austrian Airlines), START (AMADEUS bilan bog'liq nemislar ishlanmasi), TRAVISWISS, TRAVICOM, TRAVIAUSTRIA (GALILEO ga mos keluvchi tizimlar).

Band qilish tizimlarining muntazam rivojlanishi va takomillashuvi global taqsimot tizimlarining (GDS Global Distribution Systems) yaratilishiga olib keldi. Aviakompaniyalarning joylarni band qilishdagi elektron xizmatlarni ta'minlashdan tashqari bu tizimlar mehmonxonalarda joylarni band qilish, kruiz va turlarni bron qilish, avtomobillarni ijaraga olish, valyuta almashinuvi, ko'ngilochar va sport dasturlari uchun biletarga buyurtma berish va shu kabi imkoniyatlarni o'z ichiga oladi.

G'arbiy firmalar amaliyotida bu tizimlar tabiiy ravishda sayyohlik ma'lumotini shakllantirish va qayta ishlash texnologik jarayoniga kiritilgan, kredit kartalari mexanizmi orqali sayyohlarni bron qilishdagi moliyaviy javobgarlik ta'minlanadi. Band qilish tizimi bozorining 90% dan ortig'i global taqsimot tizimlarining "oltin to'rtligiga" tegishli GDS: AMADEUS, GALILEO, SABRE va WORLDSPAN.

O'z globaliligiga qaramay, har bir GTT (global taqsimot tizimi) o'z taqsimot hududiga ega: AMADEUS uchun bu avvalo Evropa. SABRE va WORLDSPAN uchun Amerika. GALILEO uchun Evropa va AQSh. Jahondagi 400 ming sayyohlik firmalari, shuningdek, 400 yaqini Rossiyada, ushbu tizim terminallariga ega.

Global taqsimot tizimlari Rossiya bozoriga ham kirib kelgan. Turli GTTga ega yirik mahalliy kompaniyalarning ko'p yillik tajribasiga ko'ra, o'rta hajmdagi mehmonxona uchun elektron tizim orqali savdolar har oyda tunash uchun qo'shimcha o'nlab-yuzlab arizalar olish imkonini beradi. Rossiyadagi G'arb mamlakatlaridan keluvchi sayyohlarni qabul qiluvchi yirik sayyohlik operatorlari va mehmonxonalar uchun "oltin to'rtlik"ning barcha tizimlarida o'zini ko'rsatish zarurati paydo bo'ldi. Ichki turizmga yo'naltirilgan mehmonxonalar uchun SAHARA band qilish tizimiga chiqish afzalroqdir. U sobiq SSRI hududida keng tarqalgan GABRIEL aviatashuvlarni bron qilish tizimiga mosdir.

Hozirgi kunda xorijiy mehmonxonalar zanjiriga kirmagan Moskva va Sankt-Peterburgdagi 100 ga yaqin mehmonxona GTT bilan faol ish olib bormoqda. Asosan, bu ish mehmonxonadagi nomerlarni nafaqat global band qilish tizimi, balki korporativ mijozlar va shaxsiy agentlik tarmog'i orqali sotuvchi yirik sayyohlik operatorlari («Akademservis», «Inturist», «Soleans», «Inturtrans» va boshqa bir nechta) yordamida amalga oshirilmoqda. Ular GTT tizimida mehmonxonalar uchun faol marketingni olib bormoqda (joylashtiriladigan ma'lumotning samaraliligini baholash, raqobatchi-mehmonxonalarning tarif siyosatini tahlil qilish, "o'z" mehmonxonalarida bron qiluvchi sayyohlik agentlari uchun maxsus reklama kampaniyalari, rag'batlantiruvchi dasturlar). Rossiya sayyohlik firmalari, joylashtiruv ob'ektlari, ayrim hollarda korporativ va shaxsiy mijozlar yuqorida sanab o'tilganlardan tashqari Gemini Axess, Abacus Fantasia, TravelSelect va boshqa bron qilish tizimlaridan foydalanadi.

**Internetdagi sayyohlik manbalari.** Muqobil ma'lumot tarqatish kanallari tez sur'atlarda rivojlanmoqda, shu sababli GTT o'zlarining mustahkam o'rnini yo'qota

boshladi. Uning raqiblari orasida shubhasiz yetakchi Internetdir. Bu bron qilish tizimlarining jahon tarmog'i bilan integratsiyasi va xususiy Internet-serverlarini yaratishni rag'batlantiradi. Hozirda Internet orqali olinadigan daromadlarning yarmi sayohat va turizm sohasiga to'g'ri keladi. Internetga murojaat etgan foydalanuvchilarning 62 foizi mehmonxona va aviakompaniyalarning tariflari hamda bo'sh joylar borligi haqidagi ma'lumotni izlamoqda.

Global tarmoqning afzalliklari nimada? Birinchidan, auditoriyaning keng qamrab olinishi. U 35 000 mijozga 17 mingdan ortiq mehmonxonalar haqida ma'lumot berilgan Travel Web ommaviy turizm serveriga kirishni ta'minlaydi. Ikkinchidan, sotuvchi va xaridorlar uchun nisbatan kam qo'shimcha xarajatlar. Internet orqali bron qilish o'rtacha 1,7 AQSh dollari, GTT orqali esa 3,5 AQSh dollari. An'anaviy faks usuli hamyondan 10 AQSh dollarini oladi. Uchinchi qulaylik shaxsiy foydalanuvchilar uchun tarmoqqa kunu tun kirish. Internetning bu afzalliklaridan, shuningdek, sanoqli daqiqalar mobaynida ma'lumotlarni yangilash imkoniyatidan on-line tartibida sayyohlik mahsulotlarini sotish va reklama qilish hamda savdolarni rag'batlantirish imkonini beruvchi tarmoqdan sayyohlik firmalari ham foydalanmoqda.

Lekin bron va band qilish xizmatlari hamda sayyohlik firmasi uchun ma'lumot berish uchun Internet markazlashmaganligi sababli noqulaydir. Joylashtirilgan ma'lumotlarni tez va qulay topish uchun web-sahifalarni turli qidiruv mashinalarida, ma'lumotnomalarda, kataloglarda qayd etish, o'xshash mavzudagi sahifalar yordamida birlamchi manbalarga murojaat etish uchun muntazam va jiddiy ishlarni amalga oshirish, tarmoqda va OAVda Internet-adresni reklama qilish uchun katta miqdordagi mablag' qo'yilishi lozim. Shuningdek, taklif etiluvchi xizmatlar haqidagi ma'lumotni muntazam ravishda yangilab borish kerak. Agar mijoz ma'lumotlar eskirganini ko'rib qolsa, hech qachon sahifaga qaytib kirmaydi.

Nihoyat, GTT tizimiga nisbatan Internet orqali sayyohlik xizmatlarini sotib olishdagi kamchilik bu mehmonxona va aviakompaniyalar tariflarining yuqoriligi (yuqori narxlar beriladi, ya'ni agentlik chegirimlarisiz beriladigan narxlar), sayyohlik xizmatlarining murakkab variantlarini (ketma-ket keladigan tutashuvchi reyslar) topishning imkonsizligi, mehmonxonalar, aviareyslar haqida to'liq ma'lumotlarning yo'qligi.

Rossiyadagi yirik sayyohlik firmalari allaqachon tarmoq texnologiyalari imkoniyatlaridan foydalana boshlagan. Xorijiy sayyohlik firmalari, Internetdan tashqari, boshqa jahon kompyuter tarmoqlaridan foydalanmoqda: ular America Online, Compuserve, Prodigy va MS Network. «Siti-layn» Internet-provayderi ma'lumotiga ko'ra, 2004 yilning boshida tarmoqda 570 ga yaqin turli mahalliy sayyohlik firmalari haqida ma'lumot berilgan edi. Tarmoqdan foydalanuvchi sayyohlik firmalari soni nisbatan ko'p. So'nggi ikki-uch yilda ko'plab sayyohlik operatorlari saytlari axborot-tasviriy kategoriyasidan to'liq ishni tashkil etish vositasiga aylandi.

Bugungi kunda foydalanuvchilar turli Internet-navigatsiya vositalaridan foydalanib, sayyohlik operatorlarining taklif etilayotgan mahsulotlari haqida turli ma'lumotlar olishlari mumkin. Sayyohlik agentliklari sotuvdagi sayyohlik

xizmatlarining haqiqiy sonini ko'rishlari mumkin: on-line tartibida buyurtmani rasmiylashtirish va bir zumda (sayyohlik operatori bilan shartnoma tuzib, uning tizimiga kirish huquqiga ega bo'lgandan so'ng) tasdiqnoma olish.

Tarmoq orqali sayohatlarga buyurtma berish sayyohlik firmasiga u haqidagi ma'lumotni avtomatik tarzda ichki bazaga kiritish, buyurtmannig holati haqidagi yangilangan ma'lumotni olish, avvaldan berilgan buyurtmani bekor qilish va boshqa ko'plab ishlarni amalga oshirish imkonini beradi. Ayrim sayyohlik operatorlari o'z agentlariga ularning faoliyatini avtomatlashtirish imkonini beruvchi maxsus dasturiy ta'minotlarni etkazib beradi. Masalan, sayyohlik operatori bilan yuqori texnologik aloqa.

Rossiyada «Master-Tur», «TRAVEL AGENT-2000», «Master WEB» lar juda ommaviylashgan. Ularning ko'pchiligi bir vaqtning o'zida turlarni jamlash va hisoblash vositasi sifatida xizmat qiladi. Sayyohlik operatorlari bilan ishlash imkoniyati ularning korporativ mijozlariga ham tegishlidir.

Sayyohlik xizmatlarini xususiy shaxslarga sotish sektorining rivojlanish holati boshqacharoq. Muammolar elektron savdodagi mahalliy bozorlarning mukammal emasligi va Internet orqali kredit kartalar yordamida to'lovlarni tashkil qilishning optimal variantlari yo'qligi. Shu sababli ko'plab yirik sayyohlik kompaniyalari shunday holatga tushib qoladiki, mavjud vaqtda buyurtmani tasdiqlash uchun texnik imkoniyatlarga ega bo'lsa-da, xususiy shaxslar bilan "savol-javob" prinsipi asosida ishlashga majbur etadi. Mijoz tomonidan ba'zi moliyaviy kafolatlarning yo'qligi joylarni real tarzda bron qilish va turlarni sotish imkonini bermaydi. Ko'plab sayyohlik operatorlari faqat o'z Internet dasturlarini takomillashtirgan holda xususiy shaxslar bilan ishlashga qiziqishini yo'qotmoqda.

Shunga qaramay, sayyohlik bozorida savdo miqdorini keskin qisqartirib yuborgan so'nggi o'zgarishlar ayrim sayyohlik operatorlarini shu kungacha foydalanilmagan Internet savdo imkoniyatlariga e'tibor qaratishga majbur etmoqda. Nostandart echimga misol tariqasida xususiy shaxslarga bo'sh joylar borligi haqidagi ma'lumot olish huquqi va on-line tartibida bron qilish imkonini bergan «Akademservis» sayyohlik korporatsiyasining tajribasini keltirish mumkin.

Bu korporatsiya o'z faoliyatida birinchilar qatorida sayyohlik agentliklari bilan ishlashni to'liq avtomatlashtirdi. Saytdan foydalanuvchilar tanlagan yo'nalishi haqida to'liq ma'lumot olish, joylashtirish variantiga ko'ra, narxlar bilan tanishishlari, buyurtmani rasmiylashtirish va tasdiqnoma olish, buyurtma turni tashkil etish bo'yicha kafolat olish imkoniga ega bo'ladilar. Mijozga qo'yiladigan yagona talab o'z vaqtida to'lovni amalga oshirishdir.

Buyurtma rasmiylashtirilgandan so'ng tizim tasdiqnoma qachongacha haqiqiyilgini ko'rsatadi. O'z vaqtida to'lov amalga oshirilmasa, bron avtomatik tarzda bekor qilinadi. Shunday qilib, mijoz bir zumda bronning tasdig'i va buyurilgan joyni olish kafolatini oladi, sayyohlik operatori esa, sayyohlik mahsulotiga talabga muvofiq to'lov muddatini o'zgartirib, o'z xizmatlarining savdo strategiyasini to'liq nazorat qilishi mumkin. Kredit kartalari orqali elektron to'lovlar tizimini tashkil qilish muammosini hal etish Rossiya sayyohlik bozorini sifat jihatdan yangi darajaga ko'tarish, dam olish masalalarini haqiqatda uydin

chiqmaganda holda hal etish imkonini berar edi. Masalan, AQShda har to'rtinchi Internetga kirgan shaxs mavjud vaqtda bron qila oladi.

Rossiya Internet manbalarida hozircha turizm bo'yicha (har kuni Internetga kirishlar sonini hisoblaganda) ommaviy web-adreslar soni ko'p emas. Ularni ikki guruhga bo'lish mumkin:

- sayyohlik firmalarining individual sahifalari;
- ko'plab firmalarning ma'lumotlarini biror-bir yagona tizimga birlashtiruvchi kataloglar.

Ko'plab yirik operatorlar bir qator sabablarga ko'ra birinchi variantni (axborot joylashtirishdagi to'liq erkinlik, o'z adresining nufuzlilikini) tanlaydi. Boshqa firmalar ikkinchi variantni afzal ko'radi.

Bir firma adresining ommabopligi katta miqdordagi moddiy va vaqtinchalik xarajatlarni talab etadi. Turizm bozorida tarmoq xizmatlariga ixtisoslashgan ArimSoft kompaniyasi Internetda reklama kampaniyalarini o'tkazish va web-dizayn haqidagi o'z taklifida to'g'ridan-to'g'ri «yo'l» ko'rsatadi. Global sayyohlik serverlarini aylantirishda nafaqat ularni yaratuvchilar, balki unda keltirilgan firmalar ham ishtirok etadi. Potensial mijoz uchun birgina Internet-adresni bilish etarli, bu adresdan u o'zini qiziqtirgan yo'nalish yoki tur bo'yicha to'liq va dolzarb ma'lumotlarni topishi mumkin.

Sayyohlik firmalari uchun «Plyus» ayrim serverlarda ma'lumotni joylashtirish uchun to'lov uning katalogda turgan vaqti uchun emas, balki sahifaga kiruvchilarga tur dasturlarini ko'rsatganligi uchun to'lanadi. Imkoniyatlari va ishlash prinsipiga misol tariqasida eng ommabop Rossiya sayyohlik serverlarining qisqacha tasnifini keltiramiz. «Yuzta yo'l» («Sto dorog»). Birinchilardan 1996 yilda paydo bo'lgan server. Eng ko'p foydalanuvchi kirgan. 18 ta sayyohlik firmasining dasturlari, 25 ta mamlakat haqida qisqa ma'lumot berilgan.

Foydalanuvchi ariza berishi va bir nechta mezon bo'yicha uni qiziqtirgan turni tanlab olishi mumkin: mamlakat, tur turi va narxi. Internetdagi ingliz va rus tilidagi manbalarning keng ro'yxati keltirilgan. Sayyohlik firmalari «Firmalar», «Kuyib ketayotgan yo'llanmalar», «Chegirimlar» va «Birlamchi manba» bo'limlariga bepul tarzda ma'lumotlarni joylashtirishi mumkin. «Turlar» bo'limida satrli reklama – oyiga 7 AQSh dollari, dasturning to'liq tafsiloti esa uch oyga 20 AQSh dollari. Shuningdek, reklama maqolasi, mini-saytlar va bannerli reklama joylashtiriladi.

Rossiyaning boshqa sayyohlik serverlari (travel, globus, turizm, tos, ricor, columb va shu kabilar) yuqorida keltirilganidan unchalik farq qilmaydi. Rossiyada Genesis Net yoki Alean kabi xususiy bron tizimlari paydo bo'lgan. Ular sayyohlik mahsuloti hamda uning qismlarini avia, temir yo'l biletleri, transferlar, ovqatlanish, davolanish sotish va xarid qilish jarayonini to'liq avtomatlashtiradi. Xaridorlar joylarni band qiluvchi va elektron to'lov tizimi orqali to'lanuvchi mavjud vaqtda biletarni bron qiluvchi sayyohlik agentliklari, korporativ mijozlar va xususiy shaxslar bo'lishi mumkin.

Internetda tanishtirilgan har bir sayyohlik firmasi, shubhasiz, tarmoqda joylashtiriluvchi ma'lumotining samaradorligini aniqlashga qiziqadi. Baholash mezonlaridan biri reyting tizimi yordamida bilish mumkin bo'lgan

foydalanuvchilar tomonidan saytga kirishlar soni. Rambler Top 100 eng mashhur bo'ldi. Undagi «Travel\* bo'limiga taxminan 600 ta sayt kiritilgan (ular orasidagi asosiy raqobat dastlabki 40-50-o'rinlar uchun ketadi). 2000 yil yanvar oyida Russian Top Tourist maxsus sayyohlik reyting tizimi paydo bo'ldi.

Rambler Top 100 dan farqli o'laroq, u nafaqat saytga kirganlar sonini hisoblab chiqadi, balki ko'rib chiqilgan sayt haqidagi foydalanuvchilarning fikrini inobatga olgan holda ovoz berish tizimini taklif etadi. Bu ham reytinga ta'sir etadi. Bu kabi reyting tizimining paydo bo'lishi Internetda sayyohlik resurslarini targ'ib qilishda ijobiy ahamiyat kasb etishi lozim. U ommabop bo'lishi va ko'proq ishtirokchilarni yig'ish uchun agressiv reklama kampaniyasi kerak.

Axborot texnologiyalari multimediya dasturlaridan (ma'lumotnomalar, kataloglar, CD ROMdagi yo'l ko'rsatkichlari, tarmoq reklamasini ishlab chiqish) foydalanish, elektron kommunikatsiyani ta'minlash, moliyaviy faoliyatni tahlil qilish va sayyohlik korxonalarini faoliyatining boshqa sohalarida yanada kengroq qo'llanilmoqda. Nihoyat, axborot texnologiyalari nafaqat ishlab chiqarish jarayonlari va savdoni tashkil qilish shakli, balki bozordagi yirik sayyohlik kompaniyalari, iste'molchilar tomonidan qabul qilinadigan transmilliy sayyohlik operatorlarini ham tubdan o'zgartirdi.

Ta'kidlab o'tilganidek, sayyohlik korporatsiyalarining ustunliklaridan biri ularning iste'mol bozorida korporatsiyalarning giper-ishtiroki deb atalmish mijozlar bilan bevosita hamkorligi hisoblanadi. Zamonaviy sayyohlik kompaniyasi xizmat ko'rsatuvchilarga ham, sayyohlik mahsuloti iste'molchilariga ham birdek "yaqindir. Iste'mol yo'nalishida sayyohlik kompaniyasining o'sish zarurati "daunstrim" o'z xizmat ko'rsatuvchilari yo'nalishida o'sishdan birmuncha vaqt keyin paydo bo'ldi, bu hol umuman boshqaruv va iqtisodiy konsepsiyaning rivojlanish jarayonini aks ettiradi (mahsulot savdo marketingi shaxsga yo'naltirilgan marketing).

Hech qaysi zamonaviy kompaniyalar iste'molchilar bilan muloqotni qo'llab-quvvatlamay, raqobatda ustunlikka erisha olmaydi. To'lov qobiliyati oshishi, G'arb davlatlari aholisi xalqaro turistlarga asosiy xizmat ko'rsatuvchilar tomonidan postmaterialistik qadriyatlarining qabul qilinishi sayyohlik korporatsiyalarini optimal qiymat va sifat nisbatidan boshqa raqobatli kurashda yashab ketishning boshqa vositalarini izlashga majbur etadi. Bugungi kunda bunday asosiy vositalar xizmat ko'rsatishni individuallashtirish va mijozlarning sodiqligidan iboratdir.

Xizmat ko'rsatishni individuallashtirish, birinchi qarashda, ommaviy sayyohlik mahsulotini standartlash bo'yicha jahon sayyohlik bozorida tutgan o'rni, yirik sayyohlik korporatsiyalari erishish uchun intilgan ko'lam samaradorligi bilan qiyoslash mushkul. Har bir mijozga individual yondashuvni ta'minlovchi, bir yilda keluvchi sayyohlar soni o'nlab million kishi bo'lgan yirik sayyohlik kompaniyalarini tasavvur qilish juda ham qiyin. Lekin yuqori texnologiyalarning yutuqlari tufayli sayyohlik korporatsiyalari faoliyatini virtuallashtirish bir vatqning o'zida ikki yo'nalish bo'yicha harakatlanish transmilliylik, biznesni yiriklashtirish va har bir mijozga individual xizmat ko'rsatish imkonini beradi.

Iste'molchilarga individual yondashuvni ikki holat bo'yicha ko'rib chiqish mumkin mijoz (mijozning ishonchi komilki, hattoki uning ahamiyatsiz istaklari



ham turni tashkil etishda inobatga olingan) va kompaniyaning holati bo'yicha (kompaniya "mijozga yo'naltirilgan" strategiyani ishlab chiqqan va amalga oshirmoqda). Amaliyotga ko'ra, axloqning ushbu ikki liniyasi parallel ravishda chiziladi, bu dunyoda tegishli texnologiyalarning mavjudligi va sayyohlik biznesi korxonalarida ushbu innovatsion texnologiyalarni o'z faoliyatiga tatbiq etish tufayli mumkin. Shu bilan birga «mijozga qaratilgan» kompaniya ko'p hollarda mijozda individual yondashuv hissiyotini shakllantirishga yo'naltirilgan texnologiyalarni muntazam ravishda tatbiq etadi, aslida esa bunday yondashuv uning klassik tushunchasida yo'q.

Sayyohlik kompaniyasi faoliyatining mijozga qaratilganligi sayyohlik mahsulotlarini tanlash, hujjatlarni rasmiylashtirish, o'z mijoz uchun to'lovni amalga oshirishda maksimal qulayliklarni yaratadi. Internet texnologiyalar bugungi kunda sayyohlik agentini har bir uyga etkazib borish va, o'z o'rnida, mijozlar uchun qulaylik darajasini maksimal darajaga ko'tarish imkonini beradi. Zamonaviy sayyohlik korporatsiyalari Umumjahon tarmog'ida yo o'z portaliga ega, yoki mavjud va ommabop elektron bron qilish tizimlarini boshqarishda faol ishtirok etadi.

Mijoz uchun haqiqiy qulayliklar yaratilganligi, iste'molchiga to'liq individual yondashuv taklif etilganda o'z individual xususiyatlariga binoan mustaqil ravishda sayyohlik mahsulotini shakllantirishga erishiladi. Shuning uchun zamonaviy sayyohlik korporatsiyalari (SK) o'z mijozlari bilan munosabat strategiyasida mijozlarga ular uchun maksimal tarzda jozibador turni mustaqil ravishda shakllantirish imkonini bergan holda standart sayyohlik mahsulotini mayda-mayda tarkibiy qismlarga bo'lish vositasini qo'llaydi.

Mijoz, sayyohlik TMK sayti yoki uning tarmog'iga kirib, mustaqil ravishda safar sanasi (sayyohlik mavsumi avjiga chiqqan paytda bu deyarli istalgan kun bo'lishi mumkin), uning davomiyligi, joylashuv vositasi, nomer kategoriyasi, turdagi ovqatlanish sxemasini tanlaydi, til bilgan gid kuzatuvidagi ekskursiyani muayyan sanalarga bron qiladi va hokazo. Iste'molchi hattoki tanlagan nomerining oynasi orqali tashqaridagi manzarani ko'ra oluvchi saytga kirishi, ekskursiya davomida ko'rsatiluvchi xizmat dasturlarini o'qishi va tashrif buyuruvchi ob'ektlari rasmini ko'rishi, restoranda tushlik buyurtma qilish, aeroportda kutib olish uchun avtomobilni tanlashi mumkin.

Bu mavjud vaqtda sodir bo'ladi va buyurtma berilgan xizmatlar bo'yicha bir zumda tasdiqnoma oladi. Bron qilish xizmati sayyohlik mahsuloti qiymatini hisoblab chiqadi, sayyohning to'lov usulini belgilaydi, unga mamalkatga kirish uchun barcha kerakli hujjatlarni beradi (uchish kuni aviakompaniyaning ro'yxatga olish joyida qabul qilinadigan elektron aviabiletlar va elektron sug'urta), mijozga berilishi ehtimoli bo'lgan chegirimlar va bonus dasturlari haqida ma'lum qiladi. Har bir mijozga individual yondashuv shunda emasmi?

Shubhasiz, faqatgina korporatsiya sayyohlik xizmatlarini ko'rsatuvchi barcha korxonalarining bevosita egasi, ya'ni TMK mavjud vaqtda istalgan har qanday iste'molchiga buyurtma berilgan xizmatlarni ko'rsatishga bunday kafolat bera oladi. Mehmonxonada kafolatlangan va puli to'langan nomerlarga ega bo'lmagan, kurortlarda o'z avtoparki va aviakompaniyalarning reyslariga joylari

bo'lmagan sayyohlik sohasidagi XSK (Xalqaro sayyohlik korxonasi) ko'rib chiqish va keyinchalik tasdiqlash uchun faqatgina arizani qabul qila olishi mumkin. TMK uzoq davom etuvchi va qimmat ishlanmalardan ozod bo'lgan, oddiy sayyoh uchun esa shubhasiz jalb etuvchi holatdir.

TMK tomonidan iste'molchilarga individual yondashuv zerikarli xususiy savdodan emas, balki TMK bevosita yoki bilvosita boshqaruvchi va egalik qiluvchi sayyohlik mahsulotlari kompaniya xizmatlarini taqsimlashdan iborat. Bu iste'molchiga mustaqil ravishda o'z sayyohlik paketini shakllantirish imkonini beradi. Shunday qilib, mijoz nuqtai nazarida zamonaviy SKlari yirik elektron birjalarga aylanadi, u erda an'anaviy tovarlar o'rniga standartlashtirilgan (sifati va narxi bo'yicha) sayyohlik xizmatlari baholanadi. Elektron sayyohlik birjalari orqali sayyohlik mahsuloti mahsulot sifatida asl ishlab chiqaruvchi yoki sotuvchidan (sayyohlik agentidan) «uzib olinadi», har qanday iste'molchi o'z uyidan yoki ish joyidan bevosita «savdo ofisi» yoki sayyohlik xizmatlariga buyurtma berish ofisiga chiqishi mumkin.

Birinchidan, sayyohlik mahsulotlarining elektron birja savdosi mustaqil sayyohlik agentlari, ya'ni sayyohlik TMK bilan tarmoqlararo aloqada bo'lmagan korxonalarining (masalan, franchayzing yoki riteyling asosida) to'liq siqib chiqarilishiga olib keladi. SK savdo belgisi ostida ishlovchi yoxud boshqa shartlar asosida ularning vakolatli vakillari tarkibidagi tarmoq sayyohlik agentlari SK virtual faoliyati vazifalariga ko'ra iste'mol bozori ma'lumotlarini an'anaviy tarzda qabul qilish va qayta ishlash huquqiga ega bo'ladi.

Ma'lumki, sayyohlik mahsulotlarini shaxsan sotish bilan bog'liq sayyohlik agentlarining an'anaviy maslahat vazifalarini yo'qotishi natijasida ularga beriladigan komission to'lovlar miqdori kamayadi. Sayyohlik agentlari endi hududiy bozorlarda reklama faoliyatini yuritishlari va o'z mablag'lari hisobidan SKning mahsulotini sotishlarining hojati qolmaydi. SKning elektron birjalari va imiji bu rolni mustaqil tarzda juda yaxshi bajaradi. Analogik tarzda SKlari elektron birjalaridagi savdo tufayli agentlardan ma'lumot, maslahat vazifalari, hujjatlarni to'plash va to'lovlarni qabul qilish vazifalarini olib qo'yadi.

Demak, sayyohlik faoliyatini virtualashtirish avval sayyohlik agentlari vazifasini bajargan kichik va o'rta sayyohlik korxonalarini bozordan siqib chiqaradi, bu esa shubhasiz SKga qo'l keladi. Ular korporativ agentlar tarmog'ini yaratish yo'li bilan sayyohlik agentlari sektorini oligopoliyalash, shuningdek, avval agentlarning og'ir mehnati uchun komission to'lov sifatida «sarflangan» mablag'lar hisobidan qo'shimcha daromad olish maqsadida ushbu sektorni faol qamrab olishi mumkin.

Yuqorida aytib o'tilganidek, elektron sayyohlik birjalari davridagi klassik sayyohlik agentlari yo SKning tarmoq tuzilmalari tarkibiga kirishi, yoki sayyohlik birjasidagi vazifalari moliyaviy yoki tovar birjalaridagi o'yinchilarning vazifalari bilan bir xil bo'lgan brokerlar ixtisosligiga qayta tayyorlanishi lozim. Agentbrokerlar keyinchalik chakana mijozlar yoki boshqa sayyohlik operatorlariga qayta sotish maqsadida joylar blokini (masalan, charter reyslari yoki ommabop mehmonxonalarda) sotib olgan holda faol sayyohlik birjalari ishiga aralashadi.

Avvaldan band qilish va ulgurji buyurtma uchun to'lovni amalga oshirish uchun katta miqdorda chegirma olish (o'zaro harakatlanishning xatarli sxemalari), sayyohlik mahsuloti narxining mavsum vaqtida o'zgarib turishi, sayyohlarga xizmat ko'rsatishda narxlarning oshish istiqbolini aniqlash imkoniyati va shu kabi kabi sayyohlik mahsulotini ishlab chiqarish yoki sotishning o'ziga xos xususiyatlari birjadagi sayyohlik brokerlari uchun keng faoliyat maydonini taklif etadi, ularning muvaffaqiyatli faoliyatiga qo'yiladigan asosiy talablar jahon va hududiy sayyohlik bozorlaridagi yo'nalishlarni tahlil qilish qobiliyatiga ega bo'lish, shaxsiy va qarzga olingan moliyaviy mablag'lar mavjudligi, imkon qadar ko'proq salohiyatli iste'molchilar bilan o'rnatilgan aloqalar.

Global elektron sayyohlik birjalari bozordagi savdo jarayoni ishtirokchilari doirasini sezilarli darajada cheklaydi, uni bevosita korporatsiyalar va mijozlar doirasigacha toraytiradi. Bir tomondan, deyarli ideal bozor sharoitlarini shakllantiradi, talab va taklifning klassik nisbatiga ko'ra, mavjud bozor narxlarini belgilash uchun ajoyib imkoniyatlar yaratiladi.

Boshqa tomondan, sayyohlik bozoridagi ishtirokchilarning chegaralangan doirasi korporatsiya aktivida SKning tijorat sohasidagi manfaatlariga javob beruvchi, doimo ham bozor mexanizmi talabiga javob bermaydigan siyosatni yuritish uchun qo'shimcha vositalarni yaratadi. Masalan, SK mustaqil ravishda soxta, xuddi mijozlar manfaatini ifodalovchi tuzilmalar orqali o'z elektron birjalari ishida faol ishtirok etishi, sayyohlik mahsulotining bahosini oshirish uchun narxini (iste'mol bozoridagi qiymati) sun'iy ravishda oshirishi yoki tushirishi mumkin. Virtual savdo birjalarida jismoniy (real) yoki moliyaviy birjalardagiga nisbatan bunga o'xshash o'yinlar uchun imkoniyatlar ko'proq. Demak, SK vakillari elektron sayyohlik birjalarining yaratuvchilari o'z sayyohlik mahsuloti xaridini yagona tizimga kiritishda yordam beruvchi maxsus bilim va ma'lumotlarni iste'molchilar orasida simmetrik ravishda taqsimlashning oldini olishi mumkin.

Sayyohlik ma'lumotining an'anaviy savdosida iste'mol ehtiyojini tartibga solish, va shu orqali baholarning oshirilishiga yo'naltirilgan yuqorida qayd etilgan o'yin va operatsiyalar har bir ishtirokchiga individul yondashuv bo'lganligi sababli emas, balki hattoki yirik sayyohlik operatorining narxlarni belgilash siyosati bozor talablariga javob bermaydigan agentlarning mobilligi sababli mumkin bo'lgan edi. Sayyohlik mahsulotini sotish sohasidagi agentlarni chetlatish esa o'z o'rnida sayyohlik mahsulotiga talab va modaning qonunchiligi sifatidagi yirik sayyohlik operatorlarining o'rnini mustahkamladi.

Elektron sayyohlik birjasi ham har qanday boshqa birja singari o'z o'yinchilariga ega, shuningdek, turli kurortlar va mamlakatlardagi turli sifatga ega sayyohlik xizmatlarining yagona korporativ yoki hattoki jahondagi narxlarni shakllantiruvchi vosita hisoblanadi.

Sayyohlik birjalarining o'yinchilari sifatida ham yakka (chakana), ham yirik buyurtmachilarni (masalan, korporativ mijozlar, sayyohlik agentliklari, boshqa sayyohlik operatorlari) ko'rsatish mumkin. Ularning faolligi birjadagi talab va taklif, o'z navbatida, sayyohlik xizmatlarining birjadagi narxiga sezilarli ta'sir ko'rsatishi mumkin. Demak, agentliklar va asosiy SKdan ancha kichik bo'lgan sayyohlik operatorlari keyinchalik chakana mijozlarga yuqoriroq narxda qayta

sotish (brokerlik vazifalari) maqsadida sayyohlik xizmatlari blokini sotib olishi mumkin (ulgurji savdo). O'yinchilar mehmonxonalarda xonalar, avialaynerlarda o'rindiqlar (kreslolar) bo'sh qolganda yoki band qilingan va puli to'langan yo'llanma bekor qilinganda "qizg'in" takliflarni arzon narxlarda birjaga "chiqarishlari" mumkin.

Barcha yirik sayyohlik korporatsiyalari asta-sekin aylanib borayotgan bunday birjalarni tashkil etish yana bir bor sayyohlik sanoati jarayonidan narxni belgilash va savdoni "chiqarib oladi". Har qanday sivilizatsiyalashgan davlatda yashovchi shaxs ishtirok etishi mumkin bo'lgan elektron savdolarda belgilanadigan sayyohlik mahsulotining yagona qiymati uning real ishlab chiqarish tannarxidan farq qiladi.

Sayyohlik korporatsiyasining sayyohlik xizmatlarining elektron birjasiga aylanishi uning mijozga yo'naltirilganligining maksimallashtirishidan tashqari narxlarni belgilashning optimallashtirish, taklifni qayta tuzish, masalan, joylashtirish va kurortlardagi noommabop vositalardan voz kechish), iste'molchilar bilan SKning faoliyatini kelgusidagi faoliyatini tashkil etish va rejalashtirish uchun qimmatli ma'lumot olish imkonini beruvchi barqaror ikki tomonlama aloqalarni shakllantirishga yordam beradi.

Mijozlarning sodiqlik dasturi zamonaviy sayyohlik korporatsiyalarining "ap-strim"dagi yana bir muhim maqsadidir. Shu bilan birga sodiq mijozlar auditoriyasini yaratish sohasidagi sayyohlik SKlarining ustunligiga hech qanday shubha yo'q, chunki SKlarida jamiyat ongini shakllantirish uchun qudratli texnologiyalar va kundalik faoliyatda ushbu texnologiyalarni ishga tushirish uchun moliyaviy asoslar mavjud. Mijozlarning har bir kategoriyasi uchun shaxsiy sayyohlik brendi beriladigan multi-brend strategiyasini shakllantirish va amalga oshirish; soyabon brendlari strategiyasi sayyohlik agentligidan tortib aviakompaniya va mehmonxonagacha mijozlarga xizmat ko'rsatuvchi barcha sub'ektlar umumkorporativ standartlar va marketing strategiyasiga amal qiladi; sodiq mijozlar auditoriyasini shakllantirishning ko'p bosqichli dasturlari; kesishuvchi diskont va bonus kartalarini kiritish, ular sayyohlik korporatsiyasi mijozlariga nafaqat sayyohlik mahsulotini sotib olish, balki, masalan, o'z avtomobiliga yoqilg'i quyganda doimiy mijoz imtiyozlaridan foydalanish imkonini beradi. Bu zamonaviy sayyohlik transmilliy korporatsiyasining mijozlariga ta'sir etish vositalarining sezilarsiz qismidir.

Sayyohlik korporatsiyalari tomonidan qo'llaniluvchi axborot texnologiyalari va ularning virtual maydondagi faol ishtiroki sodiq mijozlar auditoriyasini shakllantirish sohasidagi katta afzalliklardandir. Texnologiyalar doimiy har bir mijozga individual yondashuv imkonini beradi, korporatsiyaga turli vositalar yordamida: mijozni tug'ilgan kuni bilan avtomatik ravishda tabriklashdan mijozga kelgusida bonus va qo'shimcha imtiyozlar berish maqsadida har bir iste'molchining "shaxsiy ma'lumot"ini yuritishning avtomatik jarayonigacha o'z sodiqlik darajasini oshirish imkonini beradi.

Rossiyada faqatgina sayyohlik korxonalarining nisbatan kichik qismi ko'plab korxonalar tajribasi sayyohlik mahsulotlarini muvaffaqiyatli sotish, ularni sotish hajmini oshirish, taklif etiluvchi xizmatlar sifatini oshirish, sezilarli darajada

tejash, personalni kamaytirish va shu kabilar bunday texnologik yangiliklarni kiritishning samaradorligini oshirishini yaqqol isbotlagan bo'lsa-da, kompyuter texnologiyalari sohasidagi yutuqlarni tatbiq etishga intilmaydi.

Bunday holatga sabab, birinchi navbatda, axborot texnologiyalarini qo'llashning qimmatligi, xususan, uncha katta bo'lmagan sayyohlik firmalari uchun (aynan ular bozorning asosini tashkil etadi). Ular uchun joriy etishning iqtisodiy va tashkiliy jihatdan maqsadga muvofiqligini bilmay, mablag' qo'yish qiyinchilik tug'diradi. Aynan shu sababli yirik sayyohlik operatorlari va sayyohlik birlashmalari ushbu mavzuda ko'proq tanishtiruv taqdimotlari, seminarlari, uchrashuvlar o'tkazishga harakat qiladi yoki namoyish yoki amaldagi dasturlar paketi va boshqa ishlanmalar bilan tanishtiradi.

Sayyohlik korporatsiyalarida menejmentning sayyohlik bozorida ishlab chiqarish va savdo shartlarini o'zgartirgan holda axborot texnologiyalari sayyohlik kompaniyalariga bir qator imkoniyatlar yaratib beradi, ular avvalo sayyohlik biznesining kapital konstrentsiyasidan ortib borayotgan mustaqilligi bilan bog'liq.

Birinchi, sayyohlik biznesini virtuallashtirish natijalari orasida sayyohlik korporatsiyalarining taqsimlangan tashkilotlar xususiyatini ko'proq o'zlashtirib olayotganligini ko'rsatish mumkin. Taqsimlangan tashkilotlarning kapitali, shuningdek, ularning inson resurslari ularga ko'proq talab bo'lgan va samaraliroq bo'lgan turli geografik nuqtalarga to'plangan.

Virtual iqtisodiy maydonni yanada rivojlantirish, kishilarning tejashga, birinchi bo'lib o'z ish va bo'sh vaqtini tejashga talabi ortishi sababli ko'plab kompaniyalarning virtual faoliyat sohasiga chiqishi (yoki to'liq e'tibor qaratishi), (iste'molchilar hamda mahsulot ishlab chiqaruvchilar va xizmat ko'rsatuvchilar sifatida), Internet, elektron to'lov tizimlari, mobil aloqa, elektron savdo, internet logistikasining global miqyoslarda tarqalishi sayyohlik biznesini elektron tijorat faoliyatiga to'liq aylantirishi mumkin. Ushbu o'zgarish albatta sayyohlik korporatsiyalarni boshqarishga yondashuvni tubdan o'zgartiradi, personalni rag'batlantirish va nazoratning yangi vositalarini topishni talab etadi, turizmدا nomoddiy kapitalning qiymati va ahamiyatini sezilarli darajada oshiradi.

Nihoyat, sayyohlik kompaniyalarining virtual faoliyat sohasiga chiqishi kelgusida SK bo'limlaridan tashqari bir qator asosiy sheriklar, shuningdek, iste'molchilar hamjamiyati muntazam ravishda ishtirok etuvchi tarmoqli virtual hamjamiyatlarni yaratishga yordam beradi. Tarmoqdagi aloqalar ma'lumot va bilimlar almashinuviga ikki tomonlama yordam beradi.

## **Xulosa**

Sayyohlik ma'lumotining an'anaviy savdosida iste'mol ehtiyojini tartibga solish shu orqali baholarning oshirilishiga yo'naltirilgan yuqorida qayd etilgan o'yin va operatsiyalar har bir ishtirokchiga individul yondashuv bo'lganligi sababli emas, balki hattoki yirik sayyohlik operatorining narxlarni belgilash siyosatining bozor talablariga javob bermaydigan agentlarning mobilligi sababli mumkin bo'lgan edi. Sayyohlik mahsulotini sotish sohasidagi agentlarni chetlatish esa o'z

o'rnida sayyohlik mahsulotiga talab va modaning qonunchilari sifatidagi yirik sayyohlik operatorlarining o'rnini mustahkamladi.

### **Tayanch iboralar**

Avtomatlashtirish, korporatsiya, transmilliy, kommunikatsiya, virtual, intellekt, tahlil texnologiyalari, Galelio, Amadeus, Appolo.

### **Nazorat savollari**

1. Sayyohlik biznesining tashkiliy tuzilmasi qanday tuziladi?
2. Avtomatlashtirish samaradorligini oshirish yo'llari qanday amalga oshiriladi?
3. Yangi avlod kompaniyalariga xos xususiyatlar qanday?
4. Virtual maydon deganda nimani tushunasiz?
5. Sayyohlik korporatsiyasining virtual maydoni qanday shakllanadi?
6. Axborotlarni saqlash texnologiyalari qanday amalga oshiriladi?
7. Monitoring va skaner qilish texnologiyalari to'g'risida gapirib bering?
8. Tahlil texnologiyalari nima?
9. Global bronlash tizimlari to'g'risida ma'lumot bering?
10. Muqobil ma'lumotlar to'g'risida nimalarni bilasiz?

## VIII bob. TUZILMADAGI INNOVATSIYALAR

### 8.1. Sayyohlik kompaniyasi tashkiliy tuzilmasi va personalni boshqarish korporativ tizimlarning zamonaviy o'zgarishi

Sayyohlik kompaniyalarining ishi asosan ularni hisobga olish zarurati hamda turizm inson faoliyati sifatida belgilanuvchi ko'plab omillar yordamida aniqlanadi, shu sababli SK quyidagi talablarga javob berishi lozim:

- yuzaga keluvchi muayyan sharoitlarda o'z harakatini oldindan belgilash;
- tizimni ishdan chiqaruvchi tashqi va ichki yo'nalishlarga qarshi chiqish;
- o'z tuzilmasini o'zgartirish va xatti-harakat variantlarini shakllantirish;
- maqsadni shakllantirish, ya'ni tizimda maqsadlarni shakllantirish qobiliyati

va unga intilish.

Sayyohlik bozorida korporatsiyaning samarali boshqaruvi va tashkiliy tuzilmasini yaratishda ko'plab o'ziga xos shartlarni inobatga olish lozim, ulardan quyidagi eng muhimlarini ko'rsatish mumkin:

1. Globallashtirish. SK faoliyati, yuqorida aytib o'tilganidek, sayyohlik bozoridagi global yo'nalishlar natijasi edi. SKlar turizmning globallasuvi natijasida global miqyoslarda faoliyat yuritish imkoniyatlari berilganligi tufayli zamonaviy evolyutsion shaklga ega bo'ldi.

Xalqaro kompaniya faqat mahsulotni ishlab chiqarish yoki boshqa davlatlarga eksport qilish bilan cheklanmasligi lozim. U xatti-harakatning global strategiyasini shakllantirishi, iste'molchilar fikri yoki raqobatli kurash doirasidagi umumjahon kategoriyasida "fikir yuritishi", qo'shimcha qiymat yaratishning transchegara zanjirini shakllantirishi, bunda korporativ ishlab chiqarishga jalb etilgan o'nlab mamlakat va hududlardagi raqobat shartlari va tashqi muhitni inobatga olishi lozim.

2. SK iqtisodiy tizimining ochiqligi. Xalqaro sayyohlik korporatsiyalari, davlatlar hamda iste'molchi va raqiblariga tashqi bosim o'tkazish imkoniyatiga egaligiga qaramay, doimo ochiq tizim bo'lib qolishi, global tashqi muhit vakillari bilan yangi aloqa kanallarini shakllantirishi va mavjud aloqa kanallari ishi samaradorligini ta'minlashi lozim. Bu korporatsiya muvaffaqiyatining garovi, uning ichki biznes-jarayonlarini optimallashtirish va ichki maqsadlarni to'g'rilash uchun rag'batdir. Boshqa tomondan, korporatsiya iste'molchilar va davlatlar uchun shaffof bo'lib qolishi kerak, albatta, sayyohlik biznesida yo'l qo'yiladigan chegaralar, boshqa davlatlardagi biznes etikasi masalalariga e'tibor qaratish, foyda keltirmaydigan tuzilmalarni (masalan, madaniy, ijtimoiy va shu kabilar) qo'llab-quvvatlashda faol ahamiyat kasb etishi lozim.

3. Ustama qiymatni yaratish va ish sifati standartlariga rioya etish. Kompaniya raqobatli imtiyozlarga ega sohalarga qaratiladigan harakat va vositalarning iqtisodiy samaradorligini oshirishi va minimal xarajat bilan yuqori sifatli sayyohlik mahsulotini ishlab chiqarish imkoniyatiga ega bo'lishi lozim. Bu nafaqat kompaniya resurslarini optimallashtirish, balki tashqi muhitning, xususan, qamrab olingan va istiqbolli barcha hududiy bozorlardagi iste'mol talablarini doimiy monitoringini talab etadi.

4. Mijozning yetakchi roli. SK mijozga yo'naltirilganlikni qancha kuchli ta'minlasa, uning bozordagi o'rni va global raqobatli ustunligi shuncha mustahkam bo'ladi, shuning uchun iste'molchilar istaklarini doimo kuzatib borish, teskari aloqa kanallari samaradorligini ta'minlash, mijozlar ehtiyojlarini qondirishga bo'lgan harakatlarni bir joyga to'plash – bugungi kunda hattoki turizm sohasidagi eng yirik kompaniyalardagi muvaffaqiyatli faoliyatning zaruriy shartiga aylangan. Korporatsiyaning bozordagi ishtiroki, kapitallashuvi va savdo belgisining qimmatini oshirish uning oddiy iste'molchilar ehtiyojlaridan chetga chiqishini anglatmasligi kerak. Deyarli har qanday sayyohlik kompaniyasining iste'mol bozori tomonga o'sishi ish faoliyatining tarkibiy qismi hisoblanadi.

5. Vazifalarning integratsiyasi va kesishuvi. Boshqaruv tizimining an'anaviy vazifasi marketing, ishlab chiqarish, ilmiy tadqiqot va shu kabi alohida sohalarni qamrab oladi. Bugungi kunda SKlari bo'lgan murakkab ijtimoiy-iqtisodiy tizimlarda ular bir qator vazifalarni muvofiqlashtirishi lozim. Boshqaruvning bu kabi yondashuvida tashkiliy tuzilmalar piramidasimon tizimdan sayyohlik TMK yuqori darajadagi rahbariyati bilan bevosita ijrochilar o'rtasidagi bosqichlarning minimal soniga ega tekis (matritsali) tizimga aylanishi lozim.

6. O'zgaruvchanlik. Sayyohlik sohasidagi korporatsiyalarning o'ziga xos xususiyatlaridan biri, avvalo, individlarga sodiqligi, jamoalardan ko'proq foydalanish va diversifikatsiyaga intilish hisobiga dinamik tashqi muhitga hamisha moslashish bo'lishi lozim.

SK boshqaruvining zamonaviy tashkiliy tuzilmasi mos bo'lishi lozim bo'lgan keltirilgan talab va shartlarni umumlashtirib ta'kidlash lozimki, SKning optimal tuzilmasi asosiy kompaniyaning o'z filial va bo'limlarini uzluksiz nazoratiga qaratilgan, shu bilan birga kompaniya menejerlarga mahalliy bozor xususiyatlarini inobatga olgan holda va qabul qiluvchi davlat qonunchiligiga binoan iste'molchilar talablarini qondirish bo'yicha mustaqil qaror qabul qilish imkonini berishi lozim.

Menejmentda mavjud bo'lgan, tashkiliy tuzilmaning alohida liniyalari, amaldagi va tarmoqli-amaliy modellariga asoslangan kompaniyalarning tashkiliy tuzilmalariga an'anaviy yondashuv sayyohlik kompaniyasini to'liq ko'chirib olish va undan samarali foydalanish imkonini bermaydi.

Yuqorida belgilangan qo'llash sohalari va hozirgi vaqtda klassik modellar muayyan tizimga solingan, statistik va albatta yakuniy natijani berishi lozim.

Aslida davlat tomonidan tartibga solinuvchi va nazorat etiluvchi muayyan vazifalarni turli nodavlat birlashmalariga o'tkazish haqida nafaqat kichik xo'jalik yuritish shakllarining muayyan darajasiga etganda, balki hozirgi kunda kichik biznes vakillari bilan hamkorlikda ishlayotgan davlat va munitsipial boshqaruv tuzilmalarini tubdan yaxshilash va holat o'z o'rniga tushgandagina so'zlash mumkin.

Hozirda bunday tuzilmalar korrupsiya balosiga uchragan, davlat vazifalarining ma'lum qismini ularga ishonib, ishbilarmonlik birlashmalarining rolini sezilarli darajada oshirish haqida so'zlashning hojati yo'q. Agar bu kabi holatlarda bu g'oyani amalga oshirishga harakat qilinsa, bunda ikki holatdan biri yuz beradi: yo davlat organlari ba'zi ahamiyatli vazifalarni ularga ishonib



topshirishdan voz kechadi, yoki kichik biznesdagi jamoat institutlarining muhitiga korrupsiya bastillalarini kiritadi, ularning institutsional ahamiyatini yo'qqa chiqaradi.

Rossiya kichik biznesi turli ishbilarmonlik birlashmalari faoliyatida ishtirok etadi va uning uchun ahamiyatli iqtisodiy vazifalarni bajargan holdagina ularni moliyalashtiradi. Bunday vazifalar quyidagilar bo'lishi mumkin: o'zaro kreditlash va sug'urta qilish jamiyatlari faoliyatini nazorat qilish; ushbu assotsiatsiya a'zolari vakolatiga kirmaydigan ishbilarmonlik sohasidagi nizoli holatlarda "hakamlar sudi" rolini ijro etish; federal, mintaqaviy va mahalliy hukumat idoralariga tegishli huquqiy va boshqa tashabbuslarni ilgari surish; barcha bosqichlardagi hukumat organlaridagi kichik biznesning tegishli guruhlarini manfaatlarini «professional tarzda himoya qilish».

Mamlakatimiz sayyohlik bozori haqida so'zlasak, sayyohlik biznesi korxonalarining hech bo'lmaganda bittasining a'zosi bo'lishi majbur bo'lgan kamida ikkita o'z-o'zini tartibga soluvchi tashkilotlarni tashkil qilish kerakligi haqidagi fikrlar bildirilmoqda. Bu sayyohlik faoliyatini Rossiyada davlat tomonidan tartibga solish tizimini isloh qilish fikridagi ideologlarning fikricha, o'z-o'zini tartibga soluvchi tashkilotlar o'rtasidagi raqobatni rag'batlantiradi, va, o'z navbatida, ularning sayyohlik sanoatida o'z ahamiyati va obro'sini oshirishga intilishini qo'llab-quvvatlaydi.

Shunday qilib, davlatning sayyohlik bozorini tartibga solishdan chetlashishi o'z korrupsiyalashganligi tufayli juda past FFKga ega o'z-o'zini tartibga soluvchi bir nechta tashkilotlar paydo bo'lishi, ularning tijorat sohasida faqat o'z manfaatini ko'zlashi va mamlakatning sayyohlik hayotida faol ishtirok etish, turizm sohasida aniq strategiyani amalga oshirish imkoni bo'lmagan (byudjet mablag'larini ola olmasligi tufayli) tashkilotlarning faoliyat yuritishiga olib keladi.

Tarmoq tuzilmalari ma'muriy emas, balki resurs oqimlarini boshqarishning bozor shakliga ishonadi; SKning tashkiliy tuzilmasi sifatida tarmoqning mantiqiyliги xususiy, ichki bozorni tashkil etishdan iborat, u kompaniya ichida bozor iqtisodini shakllantirishni ko'zda tutadi. Bunday bozor iqtisodiyotining yagona o'ziga xos xususiyati shundaki, uni ichki aloqalari mustaqil xo'jalik yuritish sub'ektlari o'rtasida emas, balki bir korporatsiyaning bo'limlari o'rtasida sodir bo'ladi.

Sayyohlik kompaniyalari mintaqada zid, lekin tarmoq tuzilmalarini yaratib, avvalo, kelgusida tashqi muhit ta'siriga qarshi turish maqsadida bozor munosabatlarini mahalliyashtirishni istaydi. Bir tomondan, tarmoq tuzilmasi SKga global jarayonlarda faol ishtirok etish, globallashtirish beradigan imtiyozlar va daromadni oshirish imkoniyatlaridan maksimal darajada foydalanish imkonini beradi, lekin boshqa tomondan tarmoqda boshqalar bilan bo'luvchi aloqalar doirasini cheklaydi, korporatsiyaning tashqi muhit omillariga javob berganda uning bardoshlilikini oshiradi.

Tarmoq tuzilmasi tomonidan yaratiluvchi mahalliyashtirish samarasi korporatsiyaga ishbilarmonlik faoliyatidagi xatarli holatlarni kamaytirish, tarmoqqa kelgusidagi sheriklar sifatida tekshirilgan va boshqaruvning talablariga javob beruvchi kompaniyalarni kiritish imkonini beradi. Tarmoq korporatsiyasi

barcha bo'limlarining o'zaro faoliyati begona ishtirokchilarning qonunga zid harakatlaridan himoyalovchi faqat tarmoqdagi ichki dunyo, o'z ichki "bozori" bilan chegaralangan.

Sayyohlik korporatsiyalari, tarmoq tuzilmalari bo'la turib, kompaniya doirasidan tashqarida ham o'z faoliyatining tashqi omillariga nisbatan tarmoqli yondashuvni amalga oshiradi, masalan, mustaqil vositachi, sayyohlik mahsuloti iste'molchilari va hattoki davlat bilan tarmoqlararo faoliyatni tashkil etadi.

SKning sayyohlik mahsulotini tarqatuvchi mustaqil vositachilar, ko'p hollarda kichik yoki o'rta biznes korxonalari bo'ladi, chunki yirik vositachilar sayyohlik korporatsiyasiga sherik sifatida emas, balki xarid va kelgusidagi integratsiya ob'ekti (masalan, tarmoqlar yoki Internet-portallar) sifatida qiziqdir.

XTK orasidagi vositachilarga kelsak, sayyohlik korporatsiyalari eksklyuziv va hududiy vakolatxonalar, franchayzing va riteyling vositalaridan foydalanib, tarmoq amaliyotini qo'llaydi. Korporatsiyalar savdolarning unumdorligi va global miqyosdagi ishtirokini kuchaytirish hamda kelgusida mavjud biznesni real sotib olish (mustaqil brend va korporatsiya brendida foydalanuvchi, masalan, franchayz shartnomasi asosida) maqsadida agentlarni etishtirib, investitsiyalar va o'z vositachi tuzilmalariga ko'rsatiluvchi boshqa ko'mak turlariga uchmaydi.

Mijozlar bilan birga ishlash sohasida, sayyohlik korporatsiyalari doimiy mijozlar klubini tashkil etib, mijozlar moyilligi dasturini tuzib, komission to'lovlar to'lash sharti bilan korporatsiyaning sayyohlik mahsulotlari haqidagi ma'lumotlarini tarqatish uchun mijozlarni jalb etish va shu kabi tadbirlarda tarmoq tuzilmalarini yaratish vositalaridan ham foydalanadi. Hozirgi vaqtda sayyohlik kompaniyalari hisoblangan ko'p sohali va diversifikatsiyalashgan korporatsiyalar yuqorida aytib o'tilgan tadbirlarni amalga oshirishi osonroq, ularda mijozlarni jalb etish va ushlab qolish, doimiy mijozlarga aylantirish uchun etarli mablag'lar mavjud. Mayda sayyohlik operatori o'z mijozlariga tavsiya etiladigan tadbirlar, rejalar va qarorlar uchun shaxsiy javobgarlikni taklif eta olmaydi. Ya'ni korporatsiyaning tashkiliy tuzilmasiga boshqarish boosqichlari, shuningdek, o'rtamiyona mutaxassislarni kiritish lozim.

Zamonaviy korporativ boshqaruv tahliliga ko'ra, 70-80 yillardagi ommabop deyarli barcha turdagi korporatsiyalarda muammolar "yuzaga kelishiga ko'ra" va faqat ish vaqtida hal etilgan, har bir xodim yuzaga kelayotgan muammoni hal qilish uchun alohida arzimagan hissasini qo'shgan vaqtda, keskin holatni engish natijasi haqida juda kam o'ylagan holatda bir maromdagi va o'tkinchi menejment o'rniga yangi loyihaviy yondashuv keldi.

Loyihaning loyihaviy tuzulmasi o'ta yirik miqyosdagi kompleks loyihalarni ishlab chiqish va amalga oshirishda kompaniyalar tomonidan qo'llaniladi. Bu, bir tomondan, maxsus texnik, ijtimoiy, iqtisodiy va boshqa masalalarning echimini, boshqa tomondan esa turli amaliy va tarmoq bo'limlari faoliyatidagi masalalarni hal qilishni qamrab oladi. Tashkiliy loyihalarga tizimdagi har qanday jarayonlarning maqsadli ravishdagi o'zgarishlari, masalan, xorijiy ishlab chiqarishni qayta tuzish, yangi sayyohlik joylarini ishlab chiqish va o'zlashtirish, mehmonxona ob'ektlarini qurish va shu kabilarni kiritish mumkin.

Loyihaviy menejmentning mohiyati murakkab loyihani belgilangan muddatda buning uchun ajratilgan moddiy, moliyaviy va mehnat resurslari doirasida o'rnatilgan sifat darajasida amalga oshirish uchun turli mutaxassisliklarga ega eng malakali xodimlar jamoasini to'plashdan iborat. Ish tugallangandan so'ng loyiha guruhi tarqatiladi, personal esa yangi loyihaviy tuzilmaga o'tadi yoki doimiy ish joyiga qaytadi.

Loyihaviy ishning eng muhim afzalliklari quyidagilardan iborat:

- ierarxik tuzilmaga nisbatan boshqaruv personalini sonini qisqartirish;
- muayyan loyiha bo'yicha yuqori sifatli natijalarga erishish maqsadida kompaniyaning faoliyat turlari integratsiyasi;
- loyihani amalga oshirish, muammoni hal etishga kompleks yondashuv;
- bir masalani hal qilish, muayyan bir loyihani bajarishga kuchlarni jamlash;
- loyihaviy tuzilmalarning o'ta moslashuvchanligi;
- loyiha guruhlarini tashkil qilish natijasida loyiha rahbarlari va ijrochilarining faoliyatini kuchaytirish;
- muayyan rahbarning loyiha va uning alohida elementlari uchun shaxsiy javobgarligini oshirish.

Loyihaviy ishlarning kamchiliklari sifatida quyidagilarni ko'rsatish mumkin:

- nafaqat loyihaning hayotiy davridagi barcha bosqichlarini boshqarishi, balki kompaniyaning ustuvor sohalarida loyihaning o'rmini hisobga olishi lozim bo'lgan rahbarning malakasi, shaxsiy va ish sifatlariga qo'yiladigan eng yuqori talablar;
- loyihalar orasida manbalarni taqsimlash;
- kompaniyadagi ko'p sonli loyihalarning o'zaro ishidagi murakkabliklar;
- yagona tashkilotning rivojlanish jarayonlari murakkablashuvi<sup>35</sup>.

Lekin loyihaviy boshqaruvning eng asosiy kamchiligi korporatsiya boshqaruvi tashkiliy tuzilmasining o'zgarish zaruratidir. Loyiha menejmentdek bunday institut, jamodagi ish bilan o'xshashlikda quyidagi sabablarga ko'ra kompaniya ierarxiyasiga kiritilishi mumkin emas:

Loyiha guruhida ishchi a'zolidan doimiy emasligi (boshqa loyihada ehtiyoj bo'lmas-da, ayrim loyihalarga muayyan xodim qabul qilinadi);

- loyiha guruhlarining doimiy emasligi (guruhlar zarurat bo'lsagina, to'planadi va korporatsiya zimmasiga yuklangan vazifa hal bo'lgandan so'ng tarqatib yuboriladi);

- loyiha guruhidagi vazifalar taqsimoti yo'qligi (mohiyatan loyiha guruhi jamoadir);

- menejer tomonidan loyiha ishini bevosita tartibga solish va nazoratning imkonsizligi;

- loyiha guruhining boshqaruv vazifalarini samarali amalga oshirish imkoniyati yo'qligi.

Nihoyat, innovatsion tashkiliy tuzilmalar o'ta ketgan byurokratizm va ierarxialikdan voz kechishi, "tekisroq" bo'lishi, ishchilar-mutaxassislarga o'z

---

<sup>35</sup> Михайлушкин А.И., Шимко П.Д. Экономика транснациональной компании. - М.: Высшая школа, 2005, с. 63.

imkoniyatlarini to'liq ochish, tashabbuslarini ko'rsatish va noan'anaviy yondashuvlardan foydalanish uchun imkon berish.

Ijodkor va ijrochi ishchilar guruhining o'zaro faoliyatini o'zida "mujassamlagan" menejer (yoki boshqaruv apparati) (X model piramidalari) bo'limdagi boshqaruv manfaatlari hamda SKning boshqa tarmoqli tuzilmalari va markaziy qo'mitasi maqsadlarini himoya qiladi. Boshqacha aytganda, korporatsiya birligini ta'minlaydigan, tarmoq bo'limlarini o'zaro bog'lovchi bo'g'in aynan boshqaruv qatlami, bu bo'g'in ularni kompaniyaning butunligi, bosh strategiyani amalga oshirish va hissadorlar huquqlarini himoya qilishda kafolatchiga aylanadi.

Zamonaviy sayyohlik korporatsiyasining umumiy tashkiliy tuzilmasi an'anaviy piramidadan "kubiklar va uchburchaklar to'plamidan" murakkab tarmoq to'qimasiga aylandi,<sup>36</sup> ularning chorrahaları va asosiy markazi turli bo'g'in va darajadagi menejrlardir. Shunday qilib, transmilliy korporatsiyaning tarmoqli tuzilmasi shakllandi, transmilliy sayyohlik sanoatini tashkil etishda tarmoq tamoyillaridan foydalanish, birinchi navbatda, boshqaruvning ortiqcha darajalarini yo'q qilish va kompaniyaning moslashuvchanligini oshirish bilan bog'liq global bozor sharoitidagi yagona samarali tamoyil bo'lib qolmoqda.

Sayyohlik korporatsiyalarida tarmoqli tuzilmalarning tez sur'atda tarqalishiga sabab bo'lgan shartlar orasida quyidagilarni ko'rsatish mumkin:

- tashqi muhit jo'shqinligi ortishi va kompaniyalarning o'zgaruvchan sharoitlarga tez moslashuvi zarurati. Sayyohlik korporatsiyalari boshqaruvi hozirgi sharoitda bo'limlarni o'ta muhim va ahamiyatsiz yoki ustuvorlarga ajrata olmaydi, binobarin an'anaviy boshqaruvga yondashuvda maqsadi muvofiqlashtirish bo'lgan boshqaruvning o'rta darajasini shakllantirish imkoniga ega emas. Transmilliy kompaniyalar o'zgaruvchan sharoitlarga moslashishi lozim bo'lgan o'sishning tezligi muvofiqlashtirish vazifasi faqat bitta, boshqaruvning eng yuqori darajada amalga oshirilishini talab etadi. Bundan tashqari, tashqi muhit omillari jo'shqinligi muayyan tarmoq bo'limlarining (divizionlar yoki biznesning strategik hududlari) umumiy korporativ faoliyatidagi ustuvorlik va ahamiyatlilikning aynan shunday jo'shqinligiga olib keladi;

- o'zaro faoliyat sxemasi va ichki biznes-jarayonlarning o'xshash murakkabligiga olib keluvchi ishlab chiqarish va tijorat faoliyatining doimiy tarzda murakkablashuvi. Xorijiy sayyohlik kompaniyalarining tajribasiga ko'ra, tarmoq tuzilmalarining o'zaro faoliyatidagi barqaror ish tartibini yaratish va saqlab qolish hamda ushbu ish tartibi va vakolat doirasida biznes-jarayonlarni belgilash samarasizdir. Korporatsiyaning tarmoqli bo'limlari orasidagi o'zaro faoliyat erkin va ochiq bo'lishi lozim, binobarin, SK doirasidagi har qandjy tuzilma har qanday kommunikatsiya kanaliga erkin ravishda ulanish imkoniga ega bo'lishi, o'z kanallarini tezkor shakllantirishi (shuningdek, korporatsiyaning tashqi muhiti) va qanday vazifani bajarishda huquqlari cheklanmagan bo'lishi lozim;

- kompaniyaning global sayyohlik bozoridagi ishtirokini muntazam kengaytirish. Zamonaviy sayyohlik korporatsiyasi bozor tomonidan

---

36 Хэнди Ч. Слоны и клопы. Крупные корпорации перспектива малого бизнеса. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

shakllantiriluvchi doiragacha o'z ishtirokini tezkor kengaytirish imkoniga ega bo'lishi, shuningdek, biznesning boshqa shakllariga (mehmonxona, sayyohlik agentliklari tarmoqlari, agentlik tarmoqlari va shu kabilar) qo'shilish yo'li bilan.

Biznesning yangi shakllari, shuningdek, bevosita sayyohlik sanoati bilan shug'ullanmaydigan shakllarini kiritish (bog'liq bo'lmagan diversifikatsiya deb ataladigan) SK tarmoq tuzilmasiga ega bo'lganda mumkin bo'lishi mumkin. Tarmoq yangi korxonalarni tezda jalb etish va ularning mavjud bo'lgan biznes shakllari bilan samarali hamkorligini tashkil etish imkoniga ega, bunda, keng ko'lamli va qimmatbaho qayta tashkil etish va optimallashtirish talab etilmaydi;

- kompaniyaning umumiy raqobatbardoshligini oshirish omili bo'lgan SK tarmoqli bo'limining ishlab chiqarish faoliyati alohidaligining ahamiyatini oshirish. Yuqorida isbotlanganidek, korporatsiyada mavjud bo'lgan bo'limlar yoki biznesning strategik hududlari tomonidan yuqori alohidalikka ega bo'lishi, biznes-rejalarni mustaqil ishlab chiqish, missiyani aniqlash va mavjud resurslarni tasarruf etishgacha, ular faoliyati samaradorligini oshiradi hamda hududiy va global bozorda mahsulotlarining raqobatbardoshligini oshiradi.

- sayyohlik xizmatlarini standartlash qoidalarini ishlab chiqish. Standartlash – mavjud rejalashtirilgan yoki ma'lum vazifalarni bajarish uchun o'rnatilgan qoidalar, talab va me'yorlardan keng va ko'p marta foydalanish yordamida biror-bir sohadagi faoliyatni tartibga solish bo'yicha me'yorlar, qoidalar va tavsiflarni belgilash borasidagi faoliyati.

Turizmdagi standartlashning asosiy vazifalari xizmat ko'rsatish sifati va sayyohlarga xizmat ko'rsatishdagi ko'rsatkichlar nomenklaturasini belgilash, xizmat ko'rsatish sifati va sayyohlarga xizmat ko'rsatishdagi progressiv talablar va ularni nazorat qilish usullarini belgilash, sayyohlarga xizmat ko'rsatishdagi jarayonlarning texnologiyasi va namunaviy texnologik jarayonlarga qo'yiladigan progressiv talablarni belgilash, xizmatlarning xavfsizligi, aholi sog'lig'ini saqlash, atrof-muhitni muhofaza qilish, aniq va o'z vatiqda bajarish, xizmatlar va xizmat ko'rsatish shartlarining ergonomikligi va estetik darajasini belgilash; sayyohlik xizmatlarini sertifikatlash qoidalarini ishlab chiqishga qo'yiladigan progressiv talablarni belgilashdan iborat.

Sertifikatlash mahsulot va xizmatlarni ishlab chiqish natijalarining me'yoriy talablarga muvofiqligini tasdiqlash tadbiri, uning yordamida uchinchi tomon mahsulot yoki xizmatning belgilangan talablarga javob berishini hujjatlar bilan tasdiqlaydi. Rossiyada sayyohlik xizmatlarini sertifikatsiya qilish majburiydir. Sayyohlik operatori yoki sayyohlik agentining sertifikatlashdan bosh tortishi litsenziya amal qilish muddatining bekor qilinishi va xo'jalik yuritish sub'ekti faoliyatining to'xtalishiga olib keladi.

Keltirilgan choralardan tashqari, davlat iste'molchilar huquqlarini himoya qilish jamiyati faoliyati (jabr ko'rgan sayyohlardan tushgan arizalarni qabul qilish), sayyohlik bozoridagi yirik o'yinchilarning huquqiy tarixini kuzatib borish, aholining iste'mol huquqini ko'p hollarda buzuvchi sayyohlik firmalariga muayyan jarima sanksiyalarini qo'llash yo'li bilan ko'rsatiluvchi sayyohlik xizmatlari sifatini nazorat qilishi mumkin.

Nihoyat, ichki va xalqaro turizmni rivojlantirib, davlat hokimiyati sayyohlik hududlari tub aholisining milliy manfaatlarini inobatga olishi, mahalliy hamjamiyatning o'z-o'zini saqlash vazifalarining yuzaga chiqishiga imkoniyat bermaslik, turizmning turmushning barcha sohalariga salbiy ta'sirini cheklashi lozim. Yuqorida sanab o'tilganlarga erishish uchun quyidagi ishlarni amalga oshirish mumkin:

- mahalliy aholi orasida kelayotgan sayyohlarga nisbatan ijobiy munosabatni uyg'otish, nizoli holatlarning yuzaga kelish imkoniyatini bartaraf etishga yo'naltirilgan tushuntirish ishlarini olib borish;

- kurortning maksimal "sayyohlik" sig'imini, sayyohlik manbalarining qabul qilish imkoniyatini aniqlashga yo'naltirilgan baholash faoliyati;

- hududda sayyohlikning tanishtiruv shakllarini rag'batlantirish;

- turizmdan olinadigan daromadni ijtimoiy infratuzilmani yaxshilash, mahalliy aholining moddiy farovonligini oshirishga sarflash;

- turizm bilan parallel ravishda xalqaro turizmning tinch "birga yashab ketadigan" madaniyat, san'at, fan va yuqori texnologiyalar va boshqa soha ob'ektlarini yaratish (optimal variantda va turizmdan tushgan daromaddan foydalangan holda).

Xalqaro turizmni davlat tomonidan tartib solishning eng ta'sirchan usullari orasidan quyidagilarni ko'rsatish mumkin. Kishilar, shuningdek, alohida fuqarolar faoliyat turlarining huquqiy me'yorlari yordamida tashkil qilish, davlat va tijorat tashkilotlari sohasi, vakolati va majburiyatlari hajmini belgilashdan iborat ma'muriy choralar. Sayyohlik bozorini tartibga solishning bu turdagi mexanizmi (davlatning ustuvor sohalarini, ishbilarmonlik faoliyatining me'yorlarini aks ettiruvchi, shuningdek, turizm sohasida, qonuniy sayyohlik faoliyatini olib borish shartlari litsenziyalash, standartlash, sertifikatlash va boshqalar), sayyohlik bozorini tartibga solish va uning vakolatlarini belgilovchi organ tuzilmalarining huquqiy bazasini yaratishdan iborat.

Soliq qurollaridan iqtisodiy o'sish, fan-texnika taraqqiyotini rag'batlantirish, tizimli o'zgarishlarni amalga oshirish, mahalliy sayyohlik mahsulotining eksport sohasidagi raqobatbardoshligini oshirishda foydalaniladi.

Turizmda marketing texnologiyalarini qo'llashning eng muhim sohasi mamlakat yoki hududning sayyohlik sohasidagi imkoniyatlarini oshirish, uning doirasida kirish va ichki turizmni rivojlantirish maqsadida tadqiqotlar o'tkazish hisoblanadi. Sayyohlik bozorida marketing tadqiqotlarini o'tkazish vaqtida hal etiluvchi asosiy vazifalar quyidagilardan iborat: turizm sohasining YaIMdagi ulushini tahlil qilish, turizm sektorida daromadni oshirish uchun kerakli chora-tadbirlar, strategik mahsulot bozori va aholi qatlamini aniqlash, ichki va xorijiy bozorlarda raqobatbardosh sayyohlik mahsulotini yaratish va obro'sini oshirish.

Davlat va bozor sub'ekti darajasida tashkil etiladigan sayyohlik bozorining namunaviy marketing tadqiqotlari quyidagi vazifalarni bajarish maqsadida ma'lumot (birlamchi va ikkilamchi) to'plashdan iborat:

- sayyohlik bozoridagi taklif tarkibini o'rganish;

- mamlakat hududning iqtisodiy tizimi uchun sayyohlik sohasining ustuvorlik darajasini aniqlash;

- ichki, kiruvchi va chiquvchi sayyohlar oqimining tahlilini o'tkazish;
- mamlakat hududining sayyohlik sektoridagi hayotiy muhim va asosiy muammolar doirasini aniqlash;
- sayyohlik bozoridagi raqiblar doirasini aniqlash;
- sayyohlik mahsulotining raqobatdagi ustuvorligi va zaif tomonlarini aniqlash;
- mamlakat hududining sayyohlik sohasidagi imkoniyatlarini aniqlash va strategik bozorlar va aholi qatlamini aniqlash;
- firmaning sayyohlik bozoridagi maksimal samarali o'rni belgilash.

Sayyohlik bozorida marketing tadqiqotlarini o'tkazishdan oldin sayyohlik korxonasi hal etishi lozim bo'lgan asosiy masala sohadagi ishlarning asl holatini maksimal darajada aks ettiruvchi ma'lumotlarni to'plash usulini aniqlash, shuningdek, ma'lumot to'plash va qayta ishlashda foydalaniladigan ko'rsatkichlarni bir tizimga keltirish. Sayyohlik sohasiga oid ilmiy tadqiqotlar, statistik ma'lumotlarning etishmasligi sayyohlik bozoridagi talab va taklifning holati haqidagi aniq ma'lumotlarni olishda yuzaga keladigan muammolarning asosiy sababidir.

Sayyohlik jarayonini rejalashtirishning asosi va uning ilk bosqichi muayyan hudud yoki mamlakatdagi samarali sayyohlarning aniq sonini aniqlash hamda sayyohlarning mavjud sonini aniq prognoz qilish hisoblanadi. Sayyohlarga talabning miqdoriy, sifatli va ilmiy prognozi sayyohlik sohasidagi davlat boshqaruvi va xususiy tadbirkorlikni rivojlantirish dasturlari poydevoridir.

Prognozlashda er resurslaridan foydalanish, turli ijtimoiy-iqtisodiy omillar o'rtasidagi aloqani tahlil qilish bilan bog'liq qarorlarni inobatga olish kerak. Sayyohlarga talab hajmini prognoz qilish sayyohlik bo'yicha takliflar hajmini oldindan aniqlash imkonini beradi. Shubhasiz, sayyohlar sonini prognoz qilish bilan birga samarali va potensial sayyohlarning didi, ehtiyojlari, to'lash qobiliyati, potensial bozorlar hajmini aniqlash juda muhimdir.

Sayyohlik bo'yicha takliflarning asosiy xususiyatlarini aniqlash sayyohlik korxonalarini faoliyat turlari, hududiy prinsipi, mulk turlari bo'yicha taqsimlash tahlili orqali amalga oshiriladi. Mamlakat yoki hududning sayyohlik bo'yicha takliflarini ko'rib chiqish ham mavjud sayyohlik infratuzilmasi quvvatini tahlil qilishni talab etadi (mehmonxona fondi sig'imi, sayyohlik sanoatida band mahalliy aholi ulushi, oliy kasbiy ta'limga ega mutaxassislarni tayyorlash darajasi, transport tarmoqlari va sayyohlik resurslarining imkoniyati).

Mamlakatda yoki hududdagi sayyohlikni rivojlantirishda mavjud muammolarni tahlil qilishda odatda sayyohlik tashkilotining rahbarlari va ishchilari so'rovnomalarni to'ldiradi. Bunda javob beruvchilarga anketalarda turizmni rivojlantirishdagi asosiy muammolar va cheklovchi omillarni ko'rsatish taklif etiladi (masalan, personalning past darajadagi malakasi, moliyaviy mablag'larning etishmasligi, sayyohlar xavfsizligi kafolati yo'qligi, past darajada xizmat ko'rsatish va boshqalar).

Nihoyat, SKlari ishtirokining moddiy sohasi doimo me'yordagi va talab qiluvchi sifatni ta'minlash hamda rivojlanish uchun samarali boshqaruv kerak bo'lgan bevosita sayyohlik yoki mehmonxona sanoatini ta'minlovchi mavjud

dunyoning an'anaviy ob'ektlari (binolar, transport vositalari, inshootlar, texnik vositalar).

Ijodiy va tashabbuskor guruhlar jamoalar asosan tashkilotning virtual ishtiroki va texnologik takomillashuvi masalalari bilan band bo'ladi. Ularni korporatsiyaning nomoddiy aktivlarini boshqarishga jalb etish ham muhim, moddiy soha darajasida esa javobgarlik va ishlarning katta qismi ijrochilar zimmasiga yuklanadi.

Bu zamonaviy sayyohlik sanoati va sayyohlik bozoridagi talab xususiyatlariga to'liq mos keladi. Sayyohlik mahsulotlari zamonaviy iste'molchilarining aksariyat qismi Evropa, AQSh va Yaponiya kabi mamlakatlarning aholisi uchun moddiy boylik xosdir, ularning asosiy qoidalari individual xizmat ko'rsatish va har bir iste'molchiga individual yondashuvni ishlab chiqish. Zamonaviy sayyohlik korporatsiyalari o'sib borayotgan sayyohlik oqimi sharoitida muntazam ravishda individual xizmat ko'rsatishning yangi usul va texnologiyalarini ishlab chiqishda ishtirok etishi lozim.

Bu ishni faqat samarali ishlab turgan texnologik va virtual sektor bo'lganda hamda marketingni boshqarish va kompaniya brendi tufayli amalga oshirish mumkin. Mijozning sayyohlik mahsulotini tanlashda individual yondashuv, sayyohlik korxonasi g'amxo'rliqi, sayyohlik mahsulotini loyihalashtirishdagi individual xususiyatlarni hisobga olish va shu kabilar qiziqtiradi - zamonaviy sayyohlik TMK shularni kafolatlashi lozim.

Sayyohlik sanoatining boshqa tomoni sayyohlik mahsulotini bevosita iste'mol etishda (turizmning maksimal darajaga yaqinlashtirilgan moddiy bazasi), aksincha, sayyohlik biznesi va umuman iqtisodiyotni globalashtirish jarayonida iste'mol afzalliklarini bir tizimga keltirish natijasida yuzaga keluvchi to'liq standartlashdir. Sayyohga sifatli mehmonxona xizmatini ko'rsatish bugungi kunda muayyan savdo belgisiga ega mehmonxonalar uchun barcha mashhur va an'anaviy sifat standartlariga amal qilishni anglatadi. Praga yoki Parijdagi «Marriott» mehmonxonadagi xizmat ko'rsatish yoqqan mijozga Moskva yoki Nyu Delidagi «Marriott» mehmonxonasidagi xizmat ko'rsatish ham yoqishi shart.

Brendni shakllantirishda uning samaradorligi va raqobatbardoshligini ta'minlashda quyidagi tamoyillarni inobatga olish lozim:

- iste'molchilarning til va madaniy an'analarini hisobga olish;
- potensial mijozlarning ehtiyojlari, ularning ijtimoiy, demografik, madaniy, iqtisodiy mavqeiga javob berish (ya'ni boshqacha aytganda, fokus guruhning o'rta statistik vakili uchun maksimal darajada tushunarli va maqbul bo'lish);
- eslab qolinadigan va osonlik bilan tasvirlanadigan bo'lishi lozim (brendni firma ramzi sifatida bosma reklama mahsuloti, rasmiy blanklar va shu kabilarda osonlik bilan tasvirlash mumkin bo'lishi kerak);
- firmani tanishtiruvchi ma'lumotga ega bo'lishi lozim (uning faoliyat turi, obro'si, imiji, taklif etiluvchi xizmatlarning raqobatli afzalliklari).

Turizmda eng ko'p qo'llaniladigan brendlash strategiyasi:

- muayyan tur va turlar guruhi uchun muayyan brendlarni qo'llash (masalan, Rossiya sayyohlik operatorlarining «Okno v Parij» yoki «Skandinavskaya saga» brendlari).



- korporativ brend strategiyasi, ya'ni sayyohlik operatorining barcha assortimentlari uchun yagona savdo belgisini targ'ib etish. Sayyohlik operatori tomonidan taklif etiluvchi barcha turlar yagona brendga birlashtirilgan, bu brend egasi o'z mashhurligi tufayli savdo hajmini oshirish, shuningdek, yangi turlarni ilgari surish uchun marketing xarajatlarini sezilarli darajada (albatta, novatorlik faqat hududiy sayyohlik bozorida etarli darajada mashhur savdo belgisi ostida amalga oshirilgan holda) kamaytirish imkonini beradi. Masalan, bozorda mashhur korporativ brend egasiga (aytaylik, «Inna-tur» yoki «Lanta tur») yagona savdo belgisi ostida umuman yangi yo'nalishlar yoki safar turlarini "aylantirish" ancha oson. «Lanta-tur» kompaniyasi xorijiy aviakompaniyalar bilan reyslar bo'yicha kelishib ishlaydi, shuning uchun bunday brend ostida Evropa bo'ylab arzon avtobusdagi turlar iste'molchilar tomonidan mos ravishda baholanishiga kafolat yo'q;

- begona brendga qo'shilish strategiyasi kuchli brendga ega bo'lmagan, lekin taniqli savdo belgisiga ega xizmat ko'rsatuvchilar yoki sheriklar bilan ishlashga ixtisoslashgan sayyohlik operatorlari orasida keng tarqalgan. Masalan, sayyohlik operatori o'z reklamasida mehmonxonalar («Radisson-SAS» ili «Holiday Inn»), aviakompaniyalar va shu kabilarning mashhur brendlaridan foydalanishi mumkin. Ammo begona savdo belgisidan o'z reklamalarida foydalanish qonunchilik bilan tartibga solinadigan, firma-brend egasi bilan shartnomaviy munosabatlarda bo'lishi talab etiladigan jarayon ekanligini unutmaslik kerak.

- mehnatni cheklanmagan darajada jadallashtirish: jamoa a'zolari uchun me'yoriy ish kuni mavjud emas, jamoaning o'zi belgilangan maqsadga erishish sur'atiga ko'ra, o'z ish kuni me'yorini belgilaydi;

- jamoa ichida yuqori darajada mehnatni tashkil etishga (o'zaro almashtirib turish, tashabbuskorlik, kommunikatsiya, rollarni taqsimlash) erishgan holda ish vaqtining yo'qolishini qisqartirish;

- qaror qabul qilishning korporativ shaklidan foydalanish.

Jamoaning unumdorligi asosida yuqori darajadagi rag'batlantirish yotadi, u yuqori darajadagi talablarni ijro intizomiga aylantirish va me'yorlanmagan ish kuni, kutiladigan ish jarayonini to'xtatishdagi tashqi va ichki xatarlarga o'tish, shaxsiy tashabbusni boshlash va jamoaning barcha a'zolarining bor kuchini ayamaslikka chaqirish qobiliyatiga ega.

Jamoadagi o'zaro faoliyat quyidagi tamoyillarga asoslangan:

- ishni jamoa bo'lib bajarish;

- jamoaviy javobgarlik;

- yakuniy natija uchun rag'batlantirishning yagona shakllari.

Sayyohlik korporatsiyasi tuzilmasining jamoaviy ishini o'rta darajada tashkil etish to'rt sohada muayyan darajaga erishish imkonini beradi: mahorat (jamoalar zimmasiga yuklangan vazifalarni tezroq bajarish, nostandart echimlarni topish va ishni sifatli bajarish qobiliyatiga ega bo'ladi); kommunikatsiya (jamoada hamkorlik va o'zaro yordam uslubi ishlab chiqiladi, unga jamoa a'zolari ishini muvofiqlashtiruvchi alohida menejer talab etmaydi); ijtimoiy soha (jamoaning bo'lishi bo'limda foydali imijni yaratadi, sherik va mijozlar ishonchiga sabab bo'ladi); ma'naviy soha (jamoada ishlash kishida qadr-qimmatlar tizimini

shakllantiradi, jamoa har bir a'zosining shaxsiy va kasbiy darajasi o'sishiga yordam beradi).

Boshqa tomondan, jamoani tashkil etish doimo vaqt, jamoa ichida o'zaro ishlash malakasini oshirish uchun maxsus treninglar o'tkazishni talab etadi. Jamoa o'ziga nisbatan boshqaruvchilar tomonidan yangi munosabatni talab etadi, bu esa o'z navbatida, insoniy bo'lib qolgan boshqaruvning o'rta tashkiliy bo'g'ini o'zgarishga majbur qiladi. Nihoyat, jamoada belgilangan lavozim majburiyatlari, umuman majburiyatlarning o'zi bo'lishi mumkin emas. Faqat jamoadagi rollar mavjud (masalan, g'oyalar generatori, realizator, statist, ekspert va shu kabilar), ularni bajarish uchun jamoa a'zolarining shaxsiy va kasbiy malakalari mos bo'lishi lozim. Shu sababli jamoa piramida va ierarxiyaga to'g'ri kelmaydi, u ma'muriy buyruq yondashuvi nuqtai nazaridan boshqariladigan bo'la olmaydi.

Hozirgi sharoitda sayyohlik korxonasini boshqarish korporatsiya o'rta bo'g'inining tashkiliy tuzilmasida albatta yuqori toifali mahoratli xodimlar, strategiyalarni ishlab chiqish va samarali taktik qarorlarni qabul qilishda tegishli iqtidorga ega kishilarni talab etadi. Bunday ishchilarni jalb etish, shuningdek, ularning muvaffaqiyatli va qulay faoliyati uchun sharoit yaratish bugungi kunda korporatsiya o'rta bo'g'ini menejerlarining yana bir vazifasi hisoblanadi.

Mutaxassislarni boshqaruvning ierarxik tuzilmasiga kiritish ham oddiy vazifa emas. Bunday mutaxassis samarali menejer malakalariga ega bo'lmasligi mumkin, demak, o'zining hattoki eng genial va oqilona g'oyalarini amalga oshirish imkoniga ega bo'lmasligi mumkin. O'z o'rnida, o'rta bo'g'in mahoratli menejeri mutaxassisning fikriga quloq solishi va keyin uning g'oyalarini hayotga tatbiq etishning taktik va strategik rejasini mustaqil ravishda ishlab chiqishi mumkin.

Menejmentda keng tarqalgan shtab tashkiliy tuzilmasi har bir muayyan darajadagi vakolatga ega menejerda ba'zi shtablar va maslahat beruvchi mutaxassislarni ko'zda tutardi, lekin bu turdagi tashkiliy tuzilmaning kamchiligi mutaxassis menejerga tavsiya etgan ishlanmasi uchun javobgar bo'lmasdi. Barcha javobgarlik boshqaruvchida qolardi, aynan shu sababli menejer bilan mutaxassis ekspert o'rtasidagi munosabat tezda yomonlashardi. Menejer mutaxassis maslahatdan voz kechardi, uning maslahatlari va loyihalarini amalga oshirmasdi, rahbariyat va hissadorlar oldidagi javobgarlikdan qo'rqib, unga shunchaki e'tibor bermasdi.

Sayyohlik korxonalarining hozirgi sharoitdagi faoliyatida korporatsiyada muqim ishlovchi sohaning eng yaxshi mutaxassislari tajribasi va kasbiy bilimlariga tayanish lozim (ma'lumki, menejerlarning tashkilotdan tashqaridagi maslahatchi yoki ekspertlarga yordam so'rab murojaat etishi raqobatli kurashda yo'qotishlardan boshqa hech ishlanma olib kelmaydi). Bu kabi mutaxassislarning faoliyati uchun qulay sharoitlar yaratib berish kerak.

Italiyada mavjud milliy sayyohlik mahsulotini differensialashga yo'naltirilgan sayyohlik korxonalari faoliyatini davlat tomonidan rag'batlantirish tizimini alohida ta'kidlab o'tish joiz. Masalan, ichki va jahon bozorida "periferiya" deb atalmish, noma'lum hududlarda noyob turlar bo'yicha (qiziqishi bo'yicha, aktiv va ekologik turlar, muqobil safarlar) sayyohlik resurslarini ilgari surayotgan sayyohlik operatorlari davlatdan sezilarli moddiy yordam oladi. Mamlakatning

sayyohlik xizmati rahbarlari bu holda ko'rsatiladigan sayyohlik ob'ektlarini rekonstruktsiya qilishda yordam beradi, imtiyozli kreditlar ajratadi, soliqlarni engillashtiradi va boshqa sohalarda yordam beradi.

Mamlakatimizda sayyohlik mahsulotlari turlarini ko'paytirish va sayyohlarga xizmat ko'rsatish sifatini oshirish muammolari mamlakatning sayyohlik salohiyatining faqatgina 7-15 foizidan foydalanilayotgan sharoitda o'ta kuchayib bormoqda. Lekin birorta va majburiy sayyohlik sanoatida band xorijiy sayyohlarning talablarini inobatga oluvchi korxonalarni tasniflash tizimi, mamlakatda sifatli xizmat ko'rsatishning yuqori ko'rsatkichlariga ega amaldagi tizim hozirgacha yaratilmagan.

Milliy turizm rivojlanishining uchinchi bosqichi nafaqat xarajatlarni sezilarli darajada qisqartirish va sayyohlik biznesining raqobatbardoshligini oshirish, balki sayyohlik mahsulotini shakllantirish, ilgari surish va sotish tadbirlarini soddalashtirish imkoniga ega texnologiya va innovatsiyalar bo'lishi mumkin. Sayyohlik sanoati jarayonlarining texnologik darajasini oshirish, turizmga zamonaviy telekommunikatsiya vositalarini tarqatish sohasidagi yirik davlat loyihalari ixtisoslashgan kompaniyalar qiziqishini orttiradi, bo'lajak sayyohlik biznesi mutaxassislarining ta'lim olish dasturlarini o'zgartirishni talab etadi, milliy sayyohlik sanoatining investitsiyani jalb etish qobiliyatini oshirishning asosiy yo'nalishlarini belgilaydi.

Sayyohlik bozorining yana bir rezonansli nuqtasi rejali tarzda potensial mahsulot bozorlarini aniqlash, raqobatli ustunliklar va milliy sayyohlik mahsulotlarining munosib o'rnini shakllantiruvchi, an'anaviy reklama vositalari hamda jamoatchilik bilan aloqa o'rnatish yordamida jahon bozorida mamlakatning sayyohlik sohasidagi imkoniyatlarini ilgari surish bo'yicha samarali kompleks choralarini shakllantirishdan iborat sayyohlik xizmatlarining davlat marketingi bo'lishi mumkin.

XX asr oxirida kirib kelayotgan xorijiy sayyohlarning oqimini kengaytirishga qiziquvchi turli davlatlar hukumatlari xalqaro sayyohlik bozorida mamlakatning tarixiy, iqtisodiy, ijtimoiy ahvolini emas, balki mamlakatning sayyohlik resurslari bilan bog'liq o'ziga xos timsolni (brendni) ilgari surishga qaror qildi. "Hayot gashtini Turkiyada his et" deganda hech kim turk ulgurji omborlari yoki iflos portlar, Troyadagi qazilmalar yoki turk kurdlarning mushkul ahvoli haqida o'ylamaydi (zamonaviy Turkiyaning eng muhim muammolaridan biri), lekin, birinchi navbatda, har bir sayyohni kutib turgan serhasham mehmonxonalar, juda chiroyli kurortlar, zeriktirmaydigan hordiq va madaniy dastur haqida eslaydi.

Shuning uchun davlat darajasida brendlardan foydalanishdan asosiy maqsad asosiy sayyohlik resurslari va mamlakatdagi dam oluvchi iste'molchilarni kiritishdir. Xalqaro sayyohlik bozoridagi xususiy sayyohlik resurslarini bu tarzda ilgari surishning strategik maqsadi sayyohlik resurslariga ega mamlakatning nomi bilan avtomatik ravishda bog'liq bo'lish va sayyohlik xizmatlarining barcha iste'molchilarining dam olishi uchun imkoniyatlar yaratilishidan iborat. Ya'ni agar hozirgi vaqtda Rossiyada xorijliklar tushunchasi bo'yicha bu ayiqlar, aroq va jinoyatchilar mamlakati bo'lsa, uning sayyohlik brendi muvaffaqiyatli ilgari

surilgan o'nlab yillardan keyin shunisi oydin bo'ldiki, mamlakatimiz nomi Oltin xalqa yoki Sankt-Peterburg shaharlarining go'zalligi, Baykal yuzasi yoki Qora dengiz to'lqinlari, daryo bo'ylab kruizlar yoki Kavkazning tog' chang'i yo'llari bilan bog'liq.

Sayyohlik xizmatlarining o'ziga xos xususiyati va sayyohlik mahsulotlarini ilgari surish, mamlakat yoki hududning sayyohlik brendini ommalashtirish mehnattalab va uzoq cho'ziladigan tadbir, u savdo belgisining o'zini ommalashtirish va parallel ravishda vizual va tovush timsollarini tarqatishdan tashqari aynan shu joylarda dam olishning afzalliklarining isbotlanishini talab etadi. Masalan, turk kurortlarini reklama qilish nafaqat sayyohlik resurslari va mehmonxonalari tasvirlash, balki milliy musiqa bilan birga olib boriladi.

Bu reklama ma'lumotini eslab qolishni kuchaytiradi, uni alohidalashtiradi, namoyish etilayotgan go'zallikning chegaradosh Gretsiya yoki Kiprga emas, aynan Turkiyaga tegishliligini yana bir bor ko'rsatib turadi. Shubhasiz, Turkiyaning hamda har bir mehmonxonaning har qanday reklama materiali sayyohlik belgisining yirik tasviri va shiorini eshittirish bilan tugaydi. Reklamadagi bu taktika bir vaqtning o'zida potensial sayohatchilarni turk sayyohlik resurslarining imkoniyatlaridan xabardor qiladi hamda mamlakatning sayyohlik brendini ommalashtiradi. Vaqt o'tishi bilan turk kurortlari reklamasi bu mamlakatning yaxshi "aylantirilgan" sayyohlik brendiga joy qoldirgan holda umuman yo'q bo'lib ketishi mumkin.

Davlat yoki hududning sayyohlik brendlari o'z sayyohlik salohiyatini oldingi o'ringa surib, nafaqat xalqaro iste'molchilarning ularga munosabatini o'zgartiradi, balki brendlarga o'xshash turlar va sayyohlik operatorlarining vazifalarini bajaradi, masalan, bozordagi turlarni aniqlash imkoniyati (sayyohlik operatorlari qimmat reklama maydonchalarida ba'zi xorijiy kurortlarning qadr-qimmatini tasvirlash o'rniga oddiygina sayyohlik belgisi yoki shiorini joylashtirishi mumkin), keng reklama qilingan shior yoki savdo belgisining tasviri jamoatchilik mulkiga aylanadi, bu esa biror-bir kurotga nisbatan ijobiy fikr shakllanishiga munosib hissa qo'shadi.

Maksimal ravishda samarali bo'lishi uchun mamlakatning sayyohlik brendi quyidagicha bo'lishi lozim:

- oddiy tasvirga ega bo'lishi. Brendni murakkab geometrik shakl yoki tasvirlar bilan to'ldirib tashlash maqsadga muvofiq emas. Aksincha, agar brend noto'g'ri shakllar yoki siniq chiziqlardan iborat bo'lsa, yutib chiqadi. Savdo belgisining bunday geometriyasi qiyinchiliksiz qayta ishlab chiqiladigan bo'ladi, uni istalgan reklamani tarqatuvchi vositada (arzon oq-qora gazetadan tortib, qimmatbaho rangli jurnalgacha) qo'llash imkonini osonlashtiradi;

- yorqin, ko'zga ko'rinadigan, alohida bo'lishi;

- mamlakat yoki hududning milliy ranglari bilan bog'liq ranglardan iborat bo'lishi (masalan, Gertike sayyohlik brendida soliq vositalari soliq me'yorlarining o'zgarishi, soliqqa tortish bazasi, turli sayyohlik sanoati guruhlariga beriladigan soliq bo'yicha imtiyozlar va chegirimlar ifodalangan).

Byudjet vositalari soliq dastaklaridan farqli o'laroq, sayyohlik faoliyatining ayrim turlari yoki sayyohlik industriyasining ayrim korxonalari faoliyatini davlat

tomonidan moliyalashtirilishi va investitsiya kiritilishidan iborat. Amalda davlat tomonidan tartibga solinishning byudjetga odi chora-tadbirlari davlat sayyohlik buyurtmasida (masalan, ijtimoiy turizmni rag'batlantirish), turizmning ayrim turlarining davlat tomonidan qo'llab-quvvatlanishida (masalan, byudjet mablag'lari hisobiga reklama kampaniyalarini tashkil qilish), sayyohlik dasturlarini moliyalashtirishda o'z aksini topishi mumkin.

Sayyohlik bozorini tartibga solishning kredit va mablag' vositalari hisobga olish siyosati va mamlakatning markaziy banki minimal zaxiralari siyosati yordamida, shuningdek, pul emissiyasini boshqarish orqali sayyohlik bozori mexanizmlariga davlatning ta'sir ko'rsatishidan iborat.

Nihoyat, sayyohlik bozorini davlat tomonidan tartibga solishning muhim usuli boshqa vositalardan farqli o'laroq quyidagilarni amalga oshirish imkonini beruvchi strategik rejalashtirish hisoblanadi:

- muayyan vaqt mobaynida sayyohlik bozorining holati va aholining sayohatlarga ijtimoiy tayyorgarlik darajasi haqida tasavvurga ega bo'lish;

- sayyohlik industriyasi va sayyohlik bozorini rivojlantirishning zamonaviy yo'nalishlari istiqbolini belgilash;

- sayyohlik industriyasi sohasi korxonalarini hamda davlat organlari sayyohlik bozorini boshqarish sub'ektlari intilishi lozim bo'lgan strategik maqsadlarni belgilash;

- qo'yilgan maqsadlarni uning uchun kerakli resurslar hajmi va tuzilmasi bilan bog'lash;

- strategik vazifalarni hal etish mexanizmiga davlat tomonidan tartibga solish dastaklarini kompleks tarzda jalb etilishini ta'minlash.

## **8.2. Sayyohlik korporatsiyasi tashkiliy tuzilmasining innovatsion modeli**

Sayyohlik kompaniyasi uchun tashkiliy tuzilmaning innovatsion modelini ishlab chiqishda korporatsiya xodimlari faoliyat turlarini boshqaruv, standartlashgan ijroi va ijodiy, tashabbuskorlik faoliyatlarga aniq qilib ajratib olish kerak. Bu korporatsiyaning tashkiliy tuzilmasida biror-bir turdagi ishni bajaruvchi xodimning joyini aniqlashda o'ta muhimdir.

Ijodiy va tashabbuskor faoliyat turi korporatsiyaning tor maxsus bilimlar va maksimal tarzda mahorat, mustahkam jamoaviy faoliyatga ega xodimlariga xosdir. Mutaxassislar safidan shakllantirilgan jamoalar yoki loyiha guruhlari yuzaga keluvchi muammolarning eng samarali aksariyat hollarda o'ziga xos echimlarni topish bilan shug'ullanadi; tashqi va ichki muhit omillarining doimiy monitoringini amalga oshiradi, muammolarning mavjudligi yoki yo'qligini aniqlaydi; muntazam ravishda novatorlik bilan shug'ullanadi va ishlab chiqarish jarayonining o'sishini ta'minlaydi.

Korporatsiyadagi ijodiy faoliyatda qat'iy tartib belgilanmaydi loyiha guruhi a'zolari ro'yxati ochiq, ishning jadalligi va majburiyatlar taqsimoti doimiy emas. Loyiha guruhi ishining tashqi nazorati deyarli bo'lmaydi, bu ijodiy va tashabbuskor faoliyatning xususiyatiga mos keladi. Boshqaruvchilar faqat bir ishlanmaga haqlidir. Muammo echimining mohiyati va so'nggi muddatini

belgilash, lekin samarali ish olib boruvchi jamoa tashkilot oldida turgan muammolar va uni hal etish uchun kerakli muddatni mustaqil ravishda belgilay oladi.

Korporatsiyadagi ijodiy va tashabbuskor faoliyat standartlangan va me'yorga solingan bo'lishi mumkin emas (faqat jamoalararo faoliyat standartlari, masalan, jamoa a'zolarining o'zaro murojaat etish variantlari, tashqi ko'rinishi bundan mustasno, lekin bunday me'yorlar jamoa yoki loyiha guruhi ishiga xalaqit beradigan bo'lsa, ulardan ham voz kechiladi).

Faoliyatning boshqaruv turi, avvalo, xodimlarning ijodiy va tashabbuskor guruhleri (jamoalar, loyiha guruhleri) faoliyati natijalarini kompaniya amaliyotiga rejali, muntazam kiritishga qaratilgan. Boshqaruvchi lavozimlarni egallab turgan xodimlar tashabbuskor guruhlar bilan yaqin aloqada bo'lishi, ularning ishini boshqarib turishi, korporatsiya yoki uning tarkibiy bo'limi uchun hal qilinishi hayotiy muhim masalalarni aniq va ochiq tarzda qo'yish. Bundan tashqari, boshqaruvchilar tashabbuskor guruhlar faoliyati natijalarini strategiyalar ishlab chiqish va taktik qarorlar qabul qilish yordamida kompaniya ishiga tatbiq etishi, ijodiy guruh qarorlarini tarkibiy bo'lim resurslari va real imkoniyatlariga moslashtirish, tashabbuskor guruh ishtirokchilarining ular qabul qilgan qarorlar sababli korporatsiyaga etkazilgan yuzaga kelishi mumkin bo'lgan zarar uchun javobgarlik me'yorlarini shakllantirish.

Boshqaruv vazifalarini bajarayotgan xodimlar ishlab chiqilgan rejalarni hayotga tatbiq etilishini tashkil qila olishi, ularni amalga oshirishning tegishli algoritmini tuzishi, qo'l ostidagi ishchilar orasida majburiyatlar va vakolatlarni taqsimlashi, ishlarni bajarish jarayoni ko'rsatkichlari va nazorat usullari tizimini ishlab chiqishi lozim. O'z navbatida, boshqaruv vazifasi an'anaviylaridan juda kam farq qiladi. Boshqaruv o'rinlarini egallab turgan ishchilar menejment bo'yicha tegishli bilim va malakalarga ega bo'lishi, ishni tashkil qilishi, ularni rag'batlantirish uchun sharoitlar yaratib berishi va shu kabilarni amalga oshirishi lozim. Bundan tashqari, bu kabi lavozimlarga nomzodlar uchun boshqaruv malakalari ishlab chiqarish sohasidagi (mazkur holatda, sayyohlik va mehmonxona biznesida) tor va yuqori toifali bilimlardan muhimroqdir.

Boshqaruv lavozimidagilar bir tomondan ijodiy ishchilarga bo'ysunishi, ularning fikrini tinglashi va ularning ishlanmalarini inobatga olishi, boshqa tomondan ular mijozlarga xizmat ko'rsatishni tashkil qilishda muayyan boshqaruv vakolatlariga ega bo'lishi lozim.

Korporatsiyaning texnologik yoki virtual sektordagi ishi ijodiy fikrlash va bozor talablariga javob beruvchi hamda turli mazmun va qo'llash sohasiga ega raqiblardan o'zib ketuvchi texnologiyalarni shakllantira oluvchi loyiha guruhleri va jamoalariga ega bo'lishini talab etadi.

Sayyohlik kompaniyasi bo'g'ini ishida uch faoliyat turi mavjudligiga asoslangan holda shartli ravishda X-model deb ataluvchi transmilliy korporatsiya bo'g'inining moslashuvchan tashkiliy tuzilmasini taklif etish mumkin.

Tashkiliy tuzilmaning X-modeli doirasida ko'proq ijodiy va tashabbuskor faoliyat bilan shug'ullanuvchi ustki piramidani ajratib ko'rsatish mumkin, uning doirasida SMK bo'limida tuziladigan jamoa va loyiha guruhleri ish olib boradi. X-

model loyiha guruhlari va jamoalarni birlashishini ko'zda tutmaydi, bu kategoriyadagi ishchilarda yuqoridan boshliq va ma'muriy-direktiv bosimi yo'q; ishlab turgan guruhlar va jamolar uchun o'z vazifalarini bajarishi va korporatsiyada yuzaga keluvchi ichki va tashqi muammolar echimini samarali tarzda ishlab chiqish uchun qulay sharoitlar yaratiladi.

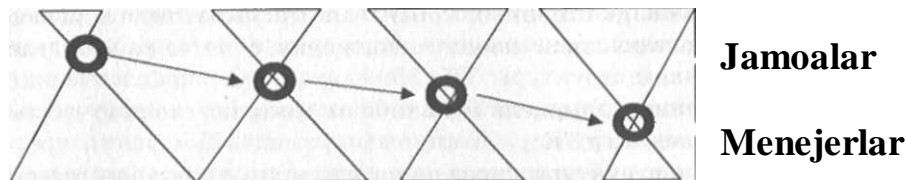
Guruh va jamoalar faoliyatida qat'iy tartib belgilanmaydi, ularning tarkibi ham doimiy emas, tarkib hal qilinuvchi muammo yoki masalaga xususiyatiga ko'ra, o'zgarib turadi. Boshqa tomondan, jamoalar va loyiha guruhlari ishining natijasi an'anaviy tarzda boshqaruv faoliyati bilan band SK bo'limlari menejerlari uchun asosiy vazifa va harakatlanish uchun yo'llanma hisoblanadi.

Korporatsiyaning o'rta bo'g'ini menejerlari jamoalar va loyiha guruhlari bilan ularning ustuvor sohalari asosida faol ravishda hamkorlik qiladi (strategiya va taktikani belgilash jarayonida jamoalar va loyiha guruhlari doimo "so'nggi so'z"ni aytadi), guruhlar va jamoalar faoliyati natijalarini amalga oshirish uchun algoritmlar va protsessual tadbirlar majmuini ishlab chiqadi.

Bo'lim menejeri ijrochilarning bevosita rahbari hisoblanadi hal etiluvchi masalalar va qabul qilinuvchi boshqaruv qarorlarini qabul qilish ixtisosiga moslashtirilgan boshqariluvchi tashkiliy tuzilmani yaratgan holda ularning ishini tashkil etadi; ijrochilar tomonidan bajariluvchi ishlarni rejalashtiradi; ijrochilarni qo'llab-quvvatlovchi va ularning mehnatini rag'batlantirish tizimini ishlab chiqadi; ijrochilar faoliyatini nazorat qiladi va shu kabilar.

Nihoyat, X-modeli doirasidagi ijrochilar an'anaviy holda rahbariyat topshiriqlarini samarali tarzda (to'liq hajmda va aniq muddatda) bajarilishi, lavozim huquq va vakolatlari bo'yicha belgilangan ishlarning bajarilishi va boshqalar uchun javob beradi.

Yuqorida aytib o'tilganidek, ijrochilar hamda loyiha guruhlari va jamoalar piramidasi personalning o'zaro rotastiyaga yo'l qo'ygan holda (shuningdek, rahbariyatni chetlab) o'zaro hamkorlik qiladi. Shunisi qiziqki, ijrochini yuqoriga o'tkazish, ya'ni jamoa yoki loyiha guruhiga o'tkazish menejerning ishtirokisiz yuz beradi (2-rasmdagi oq yoy), jamoa yoki loyiha guruhi a'zosini qayta ijrochi lavozimiga o'tkazish esa menejer "ixtiyori" bilan amalga oshiriladi (2-rasmdagi qora yoylar). Menejer jamoa a'zolidan ozod qilingan ishchini avvalgi ijrochi o'rniga erkin "qo'yishi", yoki unga "pastki piramidaning" tashkiliy tuzilmasida boshqa joyni taklif etishi mumkin.



### **Ijrochilar**

2-rasm. Tashkiliy tuzilma X-modeli bo'limning ishtirok sohasi o'zgarishi.

### **8.3. Sayyohlik korporatsiyasi tarmoq tuzilmasi sifatidagi**

Bo'lim, korporatsiya bo'g'inining innovatsion tashkiliy tuzilmasining X-modelini ko'rib chiqqan holda bu bo'g'inlarning yagona ochiq ijtimoiy-iqtisodiy tizim sifatidagi butun sayyohlik korporatsiyasi ishidagi hamkorlik modelini mantiqan aniqlash mumkin.

Zamonaviy sayyohlik korporatsiyasi doirasida yagona va aniq tarkiblash, boshqaruv bo'g'inlarini aniq kategoriyaga ajratishning imkoni yo'q, bunday mezonlar ancha ko'p, bundan tashqari, biror-bir prinsp bo'yicha SK tuzilmasini belgilash mumkin bo'lgan ustuvor soha ichki jarayonlar (masalan, korporatsiya stagnatsiyasi) yoki tashqi omillarga (iste'molchilarning hududiy bozordagi afzalliklar darajasi) dinamik tarzda o'zgarib turadi.

Sayyohlik korporatsiyasining ayrim bo'g'inlari o'rtasidagi o'zaro faoliyat ham an'anaviy vertikal va gorizontal hamkorlikdan sezilarli darajada farq qiladi. Aksariyat hollarda vertikal aloqalar ikki tomonlama xarakterga ega bo'la boshlamoqda (masalan, menejer-loyiha guruhi yoki menejer-jamoa shodasida), gorizontal faoliyat esa bir SK doirasidagi strategik sheriklik, alyanslar, uyushmalarga joy bo'shatib bermoqda (masalan, strategik biznes hududlari yoki investitsiyalar markazini tashkil etish).

Bu tashkiliy tuzilmalarni ishlab chiqishda qo'llashning imkoni bo'lmagan zamonaviy sayyohlik korporatsiyasi, o'z navbatida, ichki muhit karkasi, klassik tamoyillarning faqatgina bir nechta xususiyatlaridir. SKlarning zamonaviy sayyohlik bozorining sub'ekti sifatidagi o'ziga xos xususiyatini inobatga oladigan korporativ boshqaruvning prinspial tarzdagi yangi shakllarini hamda sayyohlik kompaniyasi faoliyatining tashqi muhiti xususiyatlarini aniqlash va tadqiq qilish talab etiladi.

Boshqaruvning innovatsion tuzilmalari 1980-yillar boshida rivojlana boshladi, bunda, bir tomondan mahsulot va xizmatlarning xalqaro bozorini tashkil qilish xalqaro kompaniyalar o'rtasidagi raqobatni keskin ravishda kuchaytirdi, ulardan yuqori samarali va sifatli ishlarni hamda bozorning o'zgarishiga keskin ravishda javob berishni talab etdi, boshqa tomondan esa ierarxik turdagi tuzilmalarning bu sharoitlarga adekvat ravishda mos kelishining imkonsizligi oydinlashdi.

Innovatsion tuzilmalar uchun boshqaruv organlari faoliyatining byurokratik ravishda tartibini belgilanmaganligi, ish turlari bo'yicha mehnatni muayyan tarzda taqsimlash yo'qligi, boshqaruv darajalarining noaniqligi va ular soni kamligi, boshqaruv tuzilmasining o'zgaruvchanligi, qarorlar qabul qilishning markazlashmaganligi, faoliyatning umumiy natijalari uchun har bir ishchining individual javobgarligi xos edi. Bundan tashqari, adaptiv tashkiliy tuzilmalar quyidagi belgilar bilan farqlanadi:

- nisbatan engil tarzda o'z shaklini o'zgartirish, o'zgarib turgan sharoitlarga moslashuv qobiliyati;

- murakkab loyihalarni, kompleks dasturlarni tezlik bilan amalga oshirish, murakkab masalalarni hal etishga yo'naltirilganligi;

- vaqt bo'yicha cheklangan harakat, ya'ni masalani hal etish davrida vaqtinchalik asosda shakllanish, loyihani, dasturni amalga oshirish;



- vaqtinchalik boshqaruv organlarini tashkil etish.

Eng yuqori darajadagi o'zgarish aynan sayyohlik korporatsiyalarining o'rta bo'g'inlarida sodir bo'ldi, buni xalqaro turizmning tashqi muhiti dinamizmi, shuningdek, tashkiliy bo'linmalar yoki biznes bo'g'inlari ishini iste'molchilarning barcha tor segmentiga yo'naltirish zarurati, sayyohlik bozorida raqobatli kurashning (jumladan, bir korporatsiyaga tegishli brendlar o'rtasida) o'sishi bilan tushintirish mumkin. SK o'rta bo'g'ini boshqaruvining innovatsion tuzilmasi asosida quyidagi tamoyillar yotadi:

- jamoaviy o'zaro harakat;
- yuqori malakali mutaxassislar, shuningdek, operativ va strategik boshqaruv malaka va ko'nikmalariga ega bo'lmagan mutaxassislar ahamiyati ortishi;
- loyihalarni boshqarish;
- biznes-jarayonlarning mijozga yo'naltirilganligini maksimal darajaga chiqarish;
- jamoalar ishining avtonomligi hamda byurokratizm va ierarxiyalikning chiqarib tashlanishi.

Jamoa jamoaviy faoliyatning prinsiplardagi yangi shakli sifatida mehnat jamoasi doirasidagi guruhlardan farqli o'laroq xodimlarning yuqori darajadagi motivatsiyani talab etadi.

Jamoa belgilangan vazifalarni tezkor, samarali va sifatli bajarish qobiliyatiga ega mahoratli xodimlarning avtonom o'z-o'zini boshqaradigan jamoasidir. Jamoa ishining samarasiga quyidagilar hisobiga erishiladi:

- divizional tuzilmalar doirasida butunlay avtonomlikka erishish mumkin emas, lekin tarmoq tuzilmasi bu ishda yordam beradi, bo'linmaga mavjud korporativ tarmoqda nafaqat faol ishtirok etish, balki yangi tarmoq tuzilmalarini yaratish va ishga tushirish imkonini beradi (masalan, doimiy mijozlar yoki sayyohlik agentlari tarmog'i);

- tarmoq kompyuter texnologiyalari va jahon kommunikatsiya tarmoqlarini rivojlantirish. Aynan fan-texnika taraqqiyoti natijasida telekommunikatsiya sohasida muayyan cho'qqilarga erishish zamonaviy korporatsiyalar boshqaruv apparatiga bir tomondan tuzilma bo'linmalarini bozorga avtonom "qo'yib yuborish", boshqa tomondan esa "ko'rinmas", kompyuter texnikasi yordamida ularning faoliyatini nazorat qilishni qo'llab-quvvatlash va hattoki kuchaytirish imkonini berdi.

Tashkiliy tarmoqlarni aniqlik bilan takrorlovchi ichki korporativ kompyuter tarmoqlari sayyohlik kompaniyasi boshqaruv apparatiga hisobot davrini kutmasdan har qanday tuzilmaviy bo'linmasining faoliyatini istalgan vaqtda va istalgan joyda nazorat qilish imkonini beradi, bundan tashqari, hattoki alohida menejer yoki ijrochining faoliyati boshqaruv apparatining eng yuqori darajadagi amaldori tomonidan nazorat qilinadi. Nazoratning bunday shakli korporatsiya xodimlarini, qaysi mamlakatda yoki kompaniyaning qaysi ofisida bo'lishidan qat'iy nazar, "qisqa jilovda" "ushlab turadi", boshqaruvning qo'shimcha, o'rta bo'g'ini va faoliyatni muvofiqlashtirishning hojati qolmaydi.

- nihoyat, SK doirasidagi an'anaviy gorizontal va vertikal hamkorlik ham so'nggi o'n yillikda o'zgartirildi. Bo'ysunuvchi va boshliqning odatiy

munosabatlari o'rniga turli vakolatga ega ikkita biznes egasining munosabati amaliyotga kiritilgan (masalan, menejer boshqaruv apparati a'zosi kabi korxonada aksioneri bo'lgan holat).

Zamonaviy SKlarining terminal bo'g'inlari, kompyuter texnologiyalari tili bilan aytganda, turli darajadagi firmalararo alyanslar mexanizmi orqali korporativ tarmoqqa yangi elementlarning ulanishi uchun ochiq bo'lgan o'ziga xos "portlardir"<sup>37</sup>. Xususan, tarmoq sayyohlik sohasidagi loyihalarni (masalan, yangi yo'nalishni ommalashtirish, bozorda yangi ulushni qo'lga kiritish, yangi bozorlarga chiqish va shu kabilar) amalga oshirish maqsadida sayyohlik xizmatini ko'rsatuvchilarni (mehmonxonalar, aviakompaniyalar, meet-kompaniyalar) va sayyohlik operatorlarini birlashtirishi mumkin.

U yakunlangach, loyiha ishtirokchilari kelgusi ishbilarmonlik loyihasi doirasida yangi qiymat elementi bo'lish uchun tarqaladi. Bu holatda har qanday vazifa shartnoma asosida bajarilishi sababli, kelishuvdagi kontragentlarni ko'rib chiqilayotgan tarmoq tuzilmasining umumiy xarajatlarini kamaytirishga olib keladigan hollarda almashtirish mumkin.

Hozirgi vaqtda sayyohlik korporatsiyasining tashkiliy tuzilmasi bo'lgan tarmoqning terminal bo'g'inlari, shaxsiy mustaqillik va avtonomlik haqida qayg'urishiga qaramay, mijoz tariqasida ishga jalb etilishidan manfaatdor, masalan, nafaqat bir, balki bir nechta mehmonxona tarmoqlarida taklif etiluvchi chegirmalar, bir nechta yirik aviakompaniyalar tariflari, jahonning deyarli istalgan davlatiga turni sotib olish, qo'shni restorandagi kechki ovqat, yoki, nihoyat, supermarketlar tarmog'i yoki yoqilg'i quyish stansiyalari xizmatlari bo'yicha chegirmalar. Yirik sayyohlik korporatsiyasining bunga qurbi etadi, u yana sobiq mijozlardan "etishtirilgan" sheriklarni ham sezilarli darajada rag'batlantirishi mumkin.

Mijozlar bilan tarmoq orqali hamkorlik har qanday sayyohlik korporatsiyasi faoliyatining tarkibiy qismidir. Ularning doimiy mijozlari soni jahonning o'nlab mamlakatlarida millionlab kishilarni tashkil etadi va SKda ulardan har biriga o'z mahsulotini kelgusida intensiv ravishda iste'mol qilishlarini ta'minlashi maqsadida taklif qiladigan ishlanmasi bor.

#### **8.4. Sayyohlik sanoati doirasidagi strategik hamkorlik**

Yuqorida aytib o'tilganidek, sayyohlik korporatsiyaning tashkiliy tuzilmasi o'zgarishida uning bo'limlari o'rtasidagi hamkorlik ham o'z o'rniga ega. Bozor talablariga moslasha oladigan, o'z faoliyatining unumdorligini muntazam ravishda oshirishga moyil, shuningdek, biznes-jarayonlarni optimallashtirish hisobiga, sayyohlik korporatsiyasining o'zgaruvchan modelini yaratish ham gorizontaal ichki korporativ hamkorlikni tashkil etishni talab qildi.

An'anaviy gorizontaal aloqalar, birinchidan, biznesning strategik zonalari va divizionlarining avtonomlashish va mustaqil bo'lish zaruratini hisobga olmadi, ikkinchidan, tartib bilan belgilangan gorizontaal hamkorlik zarurat bo'lgan holda tashkiliy tuzilmani eng yuqori darajada ko'rib chiqmasdan osonlik bilan o'zgartira

---

<sup>37</sup> Михайлушкин А.И., Шимко П.Д. Экономика транснациональной компании. - М.: Высшая школа, 2005, с. 67.

olmadi, bu ma'lum vaqt va xarajatlarni talab etardi, o'z navbatida, korporatsiyaning raqobatbardoshligiga sezilarli darajada putur etkazdi.

Zamonaviy SK nafaqat shaxsiy tarkibiy bo'linmalari va biznes hududlari, balki boshqa korporatsiyalarga tegishli biznes sohasida ham strategik hamkorlik bilan yanada ko'proq shug'ullanmoqda. Bu kabi yondashuv moddiy-texnik bazani boshqarishdagi samaradorlikning o'sishi (masalan, nafaqat ayrim mehmonxona tarmoqlari otellarini, balki joylashuvning raqobatli vositalarini Internet-portal orqali sota boshlaydi), mahsulotning muayyan raqobat ustuvorligiga ega bo'lishi (masalan, muayyan aviakompaniyani tanlaydigan yo'lovchilar kelgusida avtomobillarni ijaraga olish punkti xizmatlaridan foydalanishlari mumkin), konstruktiv raqobatning o'sishiga va boshqalarda yordam beradi.

Ommaviy e'tirofga binoan, zamonaviy SKlari strategik hamkorlik konsepsiyasi uchun Yaponiya keyretsusiga (xolding birlashmalariga) minnatdorchilik bildirishlari lozim. Yirik korporatsiyalar doirasidagi rivojlangan firmalararo munosabatlarning mulk huquqini yuridik ravishda rasmiylashtirishni ortiqcha ish deb hisoblanadi. Vaqti o'tishi bilan bu g'oya, G'arb davlatlariga etib boradi, va umumiy muvaffaqiyatga yo'naltirilgan yuzaga kelgan ta'minot zanjirlari xizmat ko'rsatuvchilarining ilk bor anglab etilgan zarurati "sheriklik" sifatida belgilandi.

Bunday yondashuvning afzalligi aniq bo'lib qolganda, muayyan darajada strategik xarakterga ega munosabatlarga nisbatan "alyansing" iborasi qo'llanila boshladi<sup>38</sup>. Hozirgi vaqtda hech qanday sayyohlik korporatsiyasining rivojlanishini strategik hamkorliksiz tasavvur etib bo'lmaydi. Bundan tashqari, alyansing Rossiya sayyohlik bozorida yaqindan beri amaliyotga tatbiq etilgan.

Gorizontal aloqalardan farqli o'laroq, SK doirasidagi strategik hamkorlikda:

- sub'ektlar o'z avtonomligi va mustaqilligini yo'qotmaydi va qurbon qilmaydi;

- sub'ektlar o'z strategiyasi va ichki (tashqi) sharoitlarini inobatga olgan holda mustaqil ravishda strategik sherigi, strategik hamkorlik shaklini tanlash, alyans faoliyati muddatini belgilash huquqiga ega;

- sub'ektlar strategik hamkorlik natijalari bo'yicha shaxsiy javobgarlikni o'z zimmasiga oladi;

- sub'ektlar strategik hamkorlikni amalga oshirish uchun mas'ul shaxslarni mustaqil ravishda tayinlaydi.

Korporatsiya boshqaruv apparati bevosita faqat tarmoq tarkibida bo'lmagan tarkibiy bo'limlar va biznesning hamkorlik jarayoniga aralashishi mumkin (hamkorlikning barbod bo'lishiga yo'l qo'ymaslik maqsadida);

- savdo belgisidagi tasvir mamlakat yoki hudud bilan bog'liq bo'lishi, mamlakatning o'ziga xos xususiyatlari haqida minimal ma'lumotga ega bo'lishi lozim (misol uchun, Turkiyaning savdo belgisi - lola, uning muayyan navi mamlakatning milliy ramzi hisoblanadi, Avstraliyaning savdo belgisi - kenguru);

- har qanday sayyohlik belgisi albatta shior bilan birga bo'lishi lozim.

---

<sup>38</sup> Карделл С. Стратегическое сотрудничество. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2005, с. 7.

Mamlakatni brend sifatida ilgari surishni Devid Ogilvining reklamasi boshlab berdi. 1950-yillarning yarmida sayyohlarni jalb etishga juda qiziqqan kichkina Lotin Amerikasidagi davlat, Puerto-Rikoning hukumati unga murojaat etdi. U birinchi qarashda bajarib bo'lmaydigandek tuyuladigan vazifani qo'ydi: amerikaliklarning bu mamlakatga munosabatini o'zgartirish. «Biz hozirda qit'aning aksariyat aholisi aqliga o'rnashib qolgan Puerto-Rikoning g'aribona timsolini ajoyib orol timsoliga o'zgartirishimiz kerak. Bu sanoat sohasida rivojlanishingiz, bunyodkorligingiz, turizm sohangiz va siyosiy taraqqiyotingiz uchun muhimdir», - degan edi shunda Ogilvi.

Shunday qilib, u keyinchalik ko'p sonli tadqiqotlarda ishlab chiqilgan mamlakat brendining yaratilish konsepsiyasini oldindan bilgan edi: mamlakatni faqat bitta nuqtai nazar bilan rivojlantirib bo'lmaydi, barcha mavjud vositalar bilan umumiy ijobiy timsolni shakllantirish lozim. Keyin zanjir reaksiyasi ishga tushadi: mamlakatga sayyohlar keladi, ularning ortidan investorlar, yirik riteyning tarmoqlari va boshqalar keladi.

Bunday muvaffaqiyatdan so'ng Devid Ogilviga analogik loyihani Buyuk Britaniyada amalga oshirishni taklif etdi. «AQShga tashrif buyuring» kampaniyasi esa uning uchun hayotiy yutug'iga aylandi. Avvalo tadqiqot o'tkazildi va evropaliklar AQShni juda qimmat mamlakat deb hisoblashini aniqlashdi. Buni bilgandan so'ng Ogilvi o'z reklamasini AQShda sayohatchi haftasiga 35 funtgina sarflab, istagan ishlanmasini olishi mumkin degan fikriga qurdi. Sakkiz oydan so'ng Germaniyadan keladigan sayyohlar oqimi 18% ga oshdi, Fransiyaliklar 27%, Britaniyaliklar esa 24%.

RF Prezidenti huzuridagi Rossiya davlat xizmati akademiyasi professori Aleksandr Pankruxin hududlar marketingi bilan shug'ullanuvchi rossiyalik mutaxassislardan biridir. U hududni ilgari surish uchun bir nechta strategik yo'nalishni ko'rsatib o'tadi. Birinchi yo'nalish - imij marketingi. U yordamida hududning ijobiy timsoli yaratiladi, va bu erdagi asosiy vosita kommunikatsion tadbirlar. Saymon Anxoltning fikricha, milliy sayyohlik brendini yaratish 80% muvofiqlashtirishdan, 15% kommunikatsiyadan va 5% ruhanishdan iborat.

Albatta, bu erda uning o'ziga xos xususiyatlar mavjud. Masalan, «nomuvofiq» nomni o'zgartirishning deyarli imkoni yo'q. Bunday holatlar uchrab tursa-da. «Xanti-Mansiysk okrugi 2003 yilda yana bitta nom «Yugra» nomidan foydalanish huquqiga erishdi.

Mamlakat uchun hamda har qanday brend uchun, shu bilan birga rasmiy ramzlar yordamida amalga oshiriluvchi vizual kommunikatsiya muhimdir. Masalan, Ispaniya muvaffaqiyatli va taniqli savdo belgisini tanladi, «Espana» yozuviga ega ma'lum uslubdagi quyosh, uni syurrealist Xoan Miro chizgan. Italiya esa qiziqarli aksiya haqida o'ylamoqda o'z mahsulotlaridagi «Made in Italy» belgisini Pinokkio profiliga almashtirish.

Lekin asosiy vazifa sayyohlik brendining asosiy qimmatini belgilash. Brendning mazmunini bir so'z bilan ifodalash ma'quldir (masalan, Bolgariya «quyosh», Germaniya «aniqlik»). O'z vaqtida qadim marhamatli Angliya obrazidan voz kechishni ko'zda tutgan «Cool Britannia» dasturi

muvaffaqiyatsizlikka uchradi. Loyiha muvaffaqiyatga erishmadi, chunki Angliyaning tarixiy kapitali bitta xabar bilan o'zgartirish uchun juda kattalik qiladi.

Aynan har qanday boshqa savdo markazi yoki brendni ilgari surish usuli yordamida davlat yoki mamlakat darajasida sayyohlik brendini ilgari surish. Asosiy usul sifatida reklama xabarlari (sayyohlik brendini namoyish etish bilan birga qo'yiladigan yoki tugallanadigan), turli ko'rgazma yoki ekspozitsiya materiallarida, stendlarda brendning suratidan foydalanish, maykalar, ruchkalar, bayroqlar, mamlakatning sayyohlik brendi tushirilgan kataloglar va boshqalarni tarqatish. Lekin reklama va PR hududning sayyohlik brendi mashhur bo'ladigan yagona vositalar emas.

### **Xulosa**

Guruh va jamoalar faoliyatida qat'iy tartib belgilanmaydi, ularning tarkibi ham doimiy emas, tarkib hal qilinadigan muammo yoki masalaga xususiyatiga ko'ra o'zgarib turadi. Boshqa tomondan, jamoa va loyiha guruhlari ishining natijasi an'anaviy tarzda boshqaruv faoliyati bilan band SK bo'limlari (B) menejerlari uchun asosiy vazifa va harakatlanish uchun yo'llanma hisoblanadi.

Korporatsiyaning o'rta bo'g'ini menejerlari jamoalar va loyiha guruhlari bilan ularning ustuvor sohalari asosida faol hamkorlik qiladi (strategiya va taktikani belgilash jarayonida jamoalar va loyiha guruhlari doimo "so'nggi so'z" ini aytadi), guruh va jamoalar faoliyati natijalarini amalga oshirish uchun algoritmlar va protsessual tadbirlar majmuini ishlab chiqadi.

### **Tayanch iboralar**

Hakamlar sudi, federal, mintaqaviy, menejer, sertifikatlash, brend, firma ramzi, strategiya, mahorat.

### **Nazorat savollari**

1. SK qanday talablarga javob berishi lozim?
2. SKda globalashtirish jarayoni deganda nimani tushunasiz?
3. Loyihaviy menejmentning mohiyati nimadan iborat?
4. Loyihaviy ishning eng muhim afzalliklarini ayting?
5. Turizmدا standartlashtirish deagnda nimani tushunasiz?
6. Sertifikatlash nima?
7. Xalqaro turizmning davlat tomonidan tartibga solishning afzallik tomoni qanday?
8. Sayyohlik jarayonini rejalashtirishning asosiy bosqichlari to'g'risida nimalarni bilasiz?
9. Brendni shakllantirishda uning samaradorligini oshirishda qaysi tamoyillarga asoslanadi?
10. Xalqaro turizmدا eng ko'p qo'llaniluvchi brendlash tizimlari?

## **IX bob. SAYYOHLIK BOZORINI DAVLAT TOMONIDAN TARTIBGA SOLISH SOHASIDAGI INNOVATSIYALAR**

### **9.1. Sayyohlik bozorini davlat tomonidan tartibga solish yo'nalishlari**

G'arb ilmiy adabiyotlarida davlat vazifalarini belgilashga yondashuv o'z asosida “muvaqqiyatsizliklar”, bozor nuqsonlari mezonlariga ega. Bozor sub'ektlarini jamiyat uchun nooptimal yoki nomaqbul iqtisodiy qarorlarni qabul qilishga majbur qiluvchi bozor mexanizmlari harakati “bozorning muvaqqiyatsizligi” deb ataladi.

Boshqacha aytganda, bozordagi “muvaqqiyatsizliklar” shunday holatlarki, bunda bozor mexanizmlari ishlab chiqaruvchilar va savdogarlarning sa'y-harakatlarini ular uchun foydali, lekin jamiyat nuqtai nazari bo'yicha nooptimal yoki nomaqbul yo'lga yo'naltiradi. Ta'kidlash muhimki, bu nomaqmul qarorlar bozor sub'ektlarining xatosi yoki ba'zi boshqa sabablarning oqibati emas, balki umumiy bozorning bir qismi hisoblangan aynan sayyohlik bozorining faoliyat natijalaridir.

Umuman, bozordagi va xususan sayyohlik bozoridagi “muvaqqiyatsizliklar” nafaqat mahalliy iqtisodiyotning muammosi. Har qanday iqtisodiy tizimda ular mavjud va har qanday mamlakat hukumati (hattoki juda rivojlangan iqtisodiyotga ega) ular bilan kurashishga majbur.

Tahlillarga ko'ra, zamonaviy iqtisodiy tizimlarda sayyohlik bozorining quyidagi muammolarini ko'rsatish mumkin:

**Monopoliya o'rnatish.** Bozor tizimining beqarorligi sababli, har bir sayyohlik xizmatini ko'rsatuvchi maksimal foyda ko'rish maqsadida raqiblarni siqib chiqarishga intiladi. Sayyohlik bozorini monopoliyaga aylantirish xalq iste'mol mollari bozorini monopoliyaga aylantirishdan ko'p uchraydi, chunki faqat katta savdo hajmiga ega sayyohlik firmalari sayyohlik xizmatlarini ko'rsatuvchilar bilan hamkorlikda keng tarqalgan risk shakllari yordamida kerakli narxdagi ustunlikka erisha oladilar.

Yaqinda paydo bo'lgan, shu bilan birga o'z faoliyatida yirik moliyaviy manbalarga ega bo'lmagan sayyohlik operatoriga narx borasida sayyohlik bozorining mashhur va yirik o'yinchilari bilan raqobatga kirishish juda murakkabdir. Hattoki rivojlangan sayyohlik iqtisodiyotida narx omili muhim bo'lganligi sababli xalqaro hamda ichki turizmning eng foydali, ommaviy yo'nalishlarida endigina bozorga chiqqan xo'jalik yuritish sub'ekti sayyohlik xizmatini ko'rsatuvchilar bilan hamkorlikda (ayniqsa, mehmonxona industriyasi va aviatashuvchilar bilan) katta hajmdagi manba va yuqori obro'ga ega turfirmalarga beriladigan chegirmalar (diskontlar) va imtiyozli hamkorlik shakllariga ega bo'la olmaydi.

Faoliyatda sarf-xarajatlarni kamaytirish hisobiga “nou-xau” imkoniyatlari yoki raqobatbardoshlikning tez sur'atlarda o'sishi juda qimmatligi, xarajatlarni qoplash muddati va inson aktivlagi sifatidagi turizmning ko'p omillarga egaliligi sababli o'ta chegaralangan bo'ladi. Bu faqat sayyohlarning geografik yo'nalishlari ishi hamda hattoki “sayyohlikka yaqin” sanoatning monopoliyaga aylantirish

jarayonini yo'qqa chiqaradi, shu bilan birga sayyohlik operatorlarini sayyohlik mahsulotlaridan tashqari transport yoki ekskursiya xizmatlarini taklif etuvchi, xususiy mehmonxona tarmoqlari, global bron qilish tizimlari va hattoki sayyohlik mahsulotlarini ishlab chiqaruvchi korxonalariga ega xoldinglarga aylantirish jarayonini oydinlashtiradi.

Xorijiy sayyohlik industriyasining tajribasiga ko'ra, sayyohlik xizmatlari bozorida sayyohlik xizmatlari sektorining rivojlanishi quyidagi: tabiiy, bozorda o' noyob sayyohlik mahsulotini taklif etuvchi yuzlab va minglab kichik sayyohlik operatorlarining ishtiroki bilan farq qiluvchi bosqichlardan iborat. Boshqaning savdo belgisi bilan ishlash iste'molchining qabul qilishini shubha ostiga qo'yadi, sayyohlik operatorining o'z imijini yo'qotishiga olib keladi, nihoyat, boshqa savdo belgisidan foydalanish deyarli doim pulli xarakterga ega, buni ijobiy xususiyat deb bo'lmaydi.

Sayyohlik operatorining bozordagi maqsadiga ko'ra, brending strategiyasini quyidagicha tasniflash mumkin:

- assortiment yo'nalishini kengaytirish, ya'ni yagona assortiment doirasida brendni yangi xususiyatlar bilan to'ldirilgan yangi turlarga nisbatan qo'llash. Turizmning deyarli har qanday brending yagona savdo belgisiga yangi yo'nalishlar yoki safar turlarini kiritishga qaratilgan, bu sayyohlik operatorining yangi ishlanmalarni ilgari surish va reklama qilish uchun mo'ljallangan mablag'larini sezilarli darajada tejaydi;

- "pastga tortish" strategiyasi yagona brendga pastroq narxdagi turlarini kiritishdan iborat, ya'ni brendni o'rtacha va kam daromadga ega iste'molchilarga qayta yo'naltirish. Bu strategiya sayyohlik operatori yangi iste'molchilarni jalb etish maqsadida savdo hajmini oshirishga qaror qilgan hollarda qo'llaniladi;

- buning aksi esa "yuqoriga tortish" strategiyasi, u brendga qimmatroq turlarini kiritishdan iborat. Bu strategiya o'z obro'sini oshirishga intilayotgan sayyohlik operatorlari uchun foydalidir;

- brend chegaralarini kengaytirish yuqorida sanab o'tilgan brending strategiyalaridan farqli o'laroq turizm bilan bog'liq yoki bog'liq bo'lmagan mahsulot yoki xizmatlarni kiritishdan iborat (masalan, sayyohlik operatori avtomobillarni ijaraga berish punktini yoki ko'chmas mulk agentligini ochadi);

- multi-brending strategiyasi o'ta farqli iste'molchilar guruhlari ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan ikkita yoki undan ortiq brendlarni bir vaqtning o'zida ishlab chiqish va ilgari surishdan iborat (masalan, bir vaqtning o'zida arzon va elit turlar brendingini).

Raqobatbardosh brend bu "kuchli brend", uning kuchi ko'p ishlanmalarga bog'liq: iste'molchilarning brendga moyilligi, u haqda xabardorligi, uni tanib olish darajasi, uning iste'molchilarga ta'siri, assotsiativ sig'im va boshqalar.

Marketologlar iste'molchilarning brendga moyilligidagi besh darajani ko'rsatadilar:

1. Iste'molchi narxga e'tibor qaratadi va har qanday savbo belgisiga ega mahsulotni sotib oladi, uning muayyan brendga moyilligi bo'lmaydi.

2. Savdo belgilari qat'iy narxlar bo'yicha raqobat sharoitida tashkilotlarni muayyan himoya bilan ta'minlaydi.

3. Savdo belgisi iste'molchini to'liq qondiradi va unda boshqa savdo belgisiga ega mahsulotlarni sotib olish uchun sabab bo'lmaydi.

4. Iste'molchi boshqa savdo belgisi ostida ishlab chiqarilgan mahsulotni sotib olganda, zarar ko'radi.

5. Iste'molchilar ishonchi juda muhimdir, bu brendni kengaytirish strategiyasini sezilarli darajada engillashtiradi<sup>39</sup>.

O'z navbatida, beshinchi daraja iste'molchilarda muayyan brendga eng yuqori darajadagi moyilligini aks ettiradi va sayyohlik operatori branding strategiyasining maksimal darajadagi samaradorligini ko'rsatadi.

Sayyohlik brendlari darajalar bo'yicha kategoriyasini belgilash mumkin: davlat, hudud darajasidagi brend, korporativ brend, xizmat ko'rsatuvchi va tur brendlari.

Agar so'nggi uch brend turini qo'shimcha izohlashga hojat bo'lmasa (ularning mohiyati va mazmuni yuqorida bayon qilindi), ilk ikki brend (davlat va kurort hududi darajasidagi) turizm sohasida nisbatan yaqinda paydo bo'ldi, lekin deyarli istalgan xalqaro kurort yoki hattoki butun davlat belgisi (atributi)ning tarkibiy qismi bo'lib, kutilmagan ommaboplikka ega bo'ldi. Turkiyaning sayyohlik brendi - ochilayotgan lola va "Hayot gashtini Turkiyada his et" shiori - bugun Rossiyada an'anaviy turk do'ppisi hamda yulduz va yarim oyga ega qizil bayrog'iga ko'ra ko'proq mashhurdir. Rossiyadagi "Ispaniya iz qoldiradi" brendi va Xorvatiyaning "Biz sevadigan joylar" brendi shunga o'xshashdir.

XX asrning oxirida davlat sayyohlik brendining paydo bo'lishi mantiqiydir. Har bir inson har qanday mamlakatni o'zicha tasavvur etadi.

Na sayyohlik bozori, na boshqa biror-bir bozor bunday jamoat farovonligini yarata olmaydi, chunki inson foydalaniladigan boylikni o'lchashning imkoni bo'lmagani kabi buning ham imkoni yo'q.

***Daromadlarni taqsimlashda tengsizlikning ijtimoiy chegaralariga rioya eta olmaslik.*** Sayyohlik bozorining ma'naviy talablarga neytral munosabatda bo'lishi, kim va qancha to'lashiga ko'ra moddiy boyliklarning taqsimlanishi hamda odatda bozor sub'ektlarining yangi daromadlari avval olingan foydani kapitallashtirish natijasi bo'lganligi sababli bozor tizimi boyliklarni bitta polyusda (qutbda) va kambag'allikni boshqasida jamlash yo'nalishiga ega. Bu olinadigan daromadlarni taqsimlash monopoliyaga aylantirishning kuchayishi bilan bosiladigan sayyohlik bozorida o'ta muhimdir.

***Bozorning tashqi ta'sirlarni (eksternaliyalarni) bartaraf eta olmasligi.*** Eksternaliya boshqa shaxslar yoki tashkilotlarning faoliyati natijasida yuzaga keladigan salbiy ta'sirlardan olinadigan qo'shimcha foyda yoki zarardir. Eksternaliya daromad oladiganlarning faoliyati natijasi emas. Ijobiy eksternaliyalarga misol tariqasida sayyohlik ob'ekti qurilgan restoranga kiruvchilar soni va narxlarning oshishini ko'rsatish mumkin. Restoran egasi tashrifchilarga taklif etiladigan taomlarning narxi oshishiga hech qanday harakat qilmadi, uning daromadi oshishi boshqa xo'jalik yuritish sub'ektlarining faoliyati natijasida sodir bo'ldi, masalan, shahar rahbariyati sayyohlik ob'ekti quruvchilari. Salbiy

---

<sup>39</sup> Жукова М.Л. Индустрия туризма: менеджмент организации. - М.: Финансы и статистика, 2002.



eksternaliyalar ham bo'ladi (masalan, yaqinida temir yo'li qurilgan sanatoriyaga keladigan kishilar soni kamayishi).

**Bozorning taklif etiladigan sayyohlik mahsulotlari sifatini nazorat eta olmasligi.** Bozorning ushbu "muammosi sayyohlik sohasida juda muhimdir (chunki, masalan, Rossiyada tushayotgan da'volar va norozi mijozlarning shikoyati bo'yicha sayyohlik sohasi faqat moliya sug'urta sohasidan ortda qoladi), chunki sotiladigan sayyohlik xizmatlarining sifati doim ham bir xil emas; yana bir sababi, bu xizmatni almashtirib yoki qaytarib berib bo'lmaydi, chunki vaqt bo'yicha muayyan davomiylikka ega (buzilgan dam olishni hech nima bilan almashtirib bo'lmaydi).

Davlatning Rossiyadagi xizmat ko'rsatish sohasini tartibga solishda qay darajada ishtirok etishi kerak, degan masalani hal etish oddiy mulohazaga tayanishi lozim: davlat sayyohlik bozori qila olmaydigan ishni qilishi kerak. O'z navbatida, davlat sayyohlik bozori o'z "muammolarini" aniqlagan joyga diqqatini qaratishi kerak».

## **9.2. Sayyohlik bozorining davlat tomonidan va o'z-o'zini tartibga solish sohasidagi innovatsiyalar**

Mamlakatimizda sayyohlik bozorini tartibga solish, samarali tarzda faoliyat yurituvchi o'z-o'zini tartibga soluvchi tashkilotlarni tashkil qilish masalasi bir necha yillardan beri Hukumat darajasida, mamlakatning sayyohlik biznesi vakillari orasida ham izchil muhokama etib kelinmoqda.

Bozordagi o'z-o'zini tartibga soluvchi tashkilot quyidagi vazifalarni bajaradi:

- ish amaliyotining qoida va standartlar tizimini ishlab chiqish;
- ushbu qoidalar va standartlarga amal qilish monitoringini amalga oshirish;
- qoidalarni buzganlik uchun sanksiyalar tizimini ishlab chiqish va qo'llash;
- tashkilot a'zolari hamda autsayderlar orasidagi nizolarni sud aralashuvisiz

hal etishning xususiy tartibotlarini ishlab chiqish. O'z navbatida, o'z-o'zini tartibga solish tabiati bo'yicha institut hisoblanadi, ya'ni sub'ektlarning muayyan biznes muhitidagi xo'jalik faoliyatini tartibga solish qoidalarini belgilashni ko'zda tutadi.

Sayyohlik bozorini tartibga solish jarayoni G'arbda kuzatiladi, lekin uning imkoniyatlari mamlakatimizdagi sharoitdan jiddiy farq qiladi. Bozori rivojlangan davlatlarda tartibga solish istisodiyotning davlat tomonidan tartibga solinishining qudratli tizimiga ega edi, buni Rossiyaga nisbatan to'liq qo'llash mumkin emas, bu erda davlatning bozordagi ishtiroki real xo'jalik amaliyotida emas, balki asosan faqat qog'ozlarda o'z aksini topadi. Davlat me'yoridagi bozor iqtisodiyotida umuman bo'lmasligi lozim bo'lgan joylarda aralashadi, shu bilan birga aholi hamda ishbilarmonlar hamjamiyati oldidagi elementar majburiyatlarini bajarmaydi.

Nihoyat, SK ishtirokining moddiy sohasi samarali boshqaruv tegishli va talab etiluvchi sifatni ta'minlash hamda rivojlanishni talab etuvchi bevosita sayyohlik yoki mehmonxona xo'jaligini (binolar, transport vositalari, inshootlar, texnik vositalar) ta'minlaydigan real dunyoning an'anaviy ob'ektlaridir.

## **Xulosa**

Faoliyatda sarf-xarajatlarni kamaytirish hisobiga “nou-xau” imkoniyatlari yoki raqobatbardoshlikning tez sur’atlarda o’sishi juda qimmatligi, xarajatlarni qoplash muddati va inson aktivligi sifatidagi turizmning ko’p omillarga egaliligi sababli o’ta chegaralangan bo’ladi.

Bu faqat sayyohlarning geografik yo’nalishlari ishi hamda hattoki “sayyohlikka yaqin” sanoat”ning monopoliyaga aylantirish jarayonini yo’qqa chiqaradi, shu bilan birga sayyohlik operatorlarini sayyohlik mahsulotlaridan tashqari transport yoki ekskursiya xizmatlarini taklif etuvchi, xususiy mehmonxona tarmoqlari, global bron qilish tizimlari va hattoki sayyohlik mahsulotlarini ishlab chiquvchi korxonalariga ega xoldinglarga aylantirish jarayonini oydinlashtiradi.

## **Tayanch iboralar**

Bozor sub’ektlari, nooptimal, monopoliya, diskontlar, nou-xau, strategiya, raqobatbardosh, kuchli brend, iste’molchi, daromad.

## **Nazorat savollari**

1. Bozorning muvaffaqiyatsizligi deb nimaga aytiladi?
2. Sayyohlik bozorining muammolari qanday aniqlanadi?
3. Monopoliya tushunchasiga ta’rif bering?
4. Xalqaro turizm bozorining rivojlanishiga xizmat qiluvchi qanday omillarni bilasiz?
5. Nou-xau iborasiga izoh bering?
6. Sayyohlik operatorining bozordagi maqsadiga ko’ra strategiyasini qanday tasniflash mumkin?
7. “Pastga tortish” strategiyasi deganda nimani tushunasiz?
8. Multi-brend nima?
9. Raqobatbardosh brend tushunchasini izohlab bering?
10. Shaxsiy daromadingizni qanday taqsimlar edingiz?

## UMUMIY XULOSA

Hozirgi kunda, odatda, yangiliklarga bag'ishlangan adabiyotlarda uning eng yaqin sinonimi ingliz tilidan olingan innovatsiya atamasidan foydalanilmoqda. Alan Barkerning fikricha, hozirgi kunda innovatsiya zamonaviy so'zdir. Barcha kompaniyalar ularni innovatsion deb hisoblanishni istaydi. «Innovatsiya» tushunchasini turlicha talqin etish mumkin.

Ilk innovatsion o'zgarishlar boshlanganda innovatsiyaning ahamiyatini pasaytirish va hattoki uni kontrislohot vositalari yordamida umuman yo'q qilishga harakat qiluvchi "kompensatsiya qilish" deb atalmish salbiy fikrlar yuzaga kelishi mumkin;

Barcha aytib o'tilgan xususiyatlarni innovatsion tushuncha iborasi bilan umumlashtirishimiz mumkin. Innovatsion tushuncha, nostandart, yoki hattoki nome'yoriy, teskari, deviant soha bo'lib, biror ob'ektni modernizatsiya qilish yoki o'zgartirish maqsadida tizimli, amaliy, institutsional, me'yoriy o'zgartirish maqsadlari, sababi, mo'ljal, ko'rsatmalarini o'z ichiga olgan tushuncha sifatida belgilash mumkin.

O'z navbatida, har tomonlama yondashuv uchun har bir bosqichdagi harakatning to'g'riligi muhim emas. Uning maqsadi hal etish emas, biror yangi ishlanmani topishdir. Har tomonlama yondashuvga klassik misol ikkita o'zaro o'xshamaydigan ishlanmalar aslida o'xshashligini ko'rish.

Evropa mamlakatlarida innovatsion faoliyatning samaradorligini oshirish usuli sifatida xalqaro firmalararo kooperatsiyadan foydalaniladi. Xususan, 1980-yillarning boshidan muntazam ravishda firmalarning fan-texnika taraqqiyot yo'nalishidagi qo'shma xalqaro loyihalari paydo bo'lmoqda. Bu kabi loyihalarni yaratishdan maqsad kelgusida mustaqil ravishda ishlab chiqarish uchun tadqiqotlar va "nou-xau" natijalarini loyiha ishtirokchilari o'rtasida tarqatish.

Qabul qiluvchi mamlakatlarning sayyohlik bozorlarini o'z monopoliyasiga aylantirgan, deyarli bir o'zi mijozlar oqib kelishini ta'minlagan holda sayyohlik TMKlari sayyohlarni qabul qiluvchi hududlar hukumatiga bosim o'tkazish uchun qudratli vositani ham qo'lga kiritadi.

Sayyohlik ma'lumotining an'anaviy savdosida iste'mol ehtiyojini tartibga solish, va shu orqali baholarning oshirilishiga yo'naltirilgan yuqorida qayd etilgan o'yin va operatsiyalar har bir ishtirokchiga individul yondashuv bo'lganligi sababli emas, balki hattoki yirik sayyohlik operatorining narxlarni belgilash siyosatining bozor talablariga javob bermaydigan agentlarning mobilligi sababli mumkin bo'lgan edi. Sayyohlik mahsulotini sotish sohasidagi agentlarni chetlatish esa o'z o'rnida sayyohlik mahsulotiga talab va yirik sayyohlik operatorlarining moda qonunchiligi sifatidagi rolini mustahkamladi.

Guruhlar va jamoalar faoliyatida qat'iy tartib belgilanmaydi, ularning tarkibi ham doimiy emas, tarkib hal etiladigan muammo yoki masalaga xususiyatiga qarab o'zgarib turadi. Boshqa tomondan, jamoa va loyiha guruhlarining ishining natijasi an'anaviy tarzda boshqaruv faoliyati bilan band SK bo'limlari (B) menejrlari uchun asosiy vazifa va harakatlanish uchun yo'llanma hisoblanadi.

Faoliyatda sarf-xarajatlarni kamaytirish hisobiga "nou-xau" imkoniyatlari yoki raqobatbardoshlikning tez sur'atlarda o'sishi juda qimmatligi, xarajatlarni

qoplash muddati va inson aktivlari sifatidagi turizmning ko'p omillarga egaliligi sababli o'ta chegaralangan bo'ladi.

Bu faqat sayyohlarning geografik yo'nalishlari ishi hamda hattoki "sayyohlikka yaqin" sanoatni monopoliyaga aylantirish jarayonini yo'qqa chiqaradi, shu bilan birga sayyohlik operatorlarini sayyohlik mahsulotlaridan tashqari transport yoki ekskursiya xizmatlarini taklif etuvchi, xususiy mehmonxona tarmoqlari, global bron qilish tizimlari va hattoki sayyohlik mahsulotlarini ishlab chiqaruvchi korxonalariga ega xoldinglarga aylantirish jarayonini oydinlashtiradi.

## GLOSSARIY

Aviatsiya turizmi - havo yo'llaridan foydalaniluvchi yo'nalishlarga aytiladi. Ko'pchilik hollarda faqat havo yo'llaridan foydalaniladi.

Avtomobil turizmi - faqat avtomobilda borib-keluvchi turistik yo'nalishlarga aytiladi. Bu yo'nalishlar avtobus, avtomashinalar va turistlar tomonidan ijaraga olingan va o'zi haydovchi avtomobil yo'nalishlariga ham aytiladi. Aksariyat transport turi avtomobildan foydalaniladigan turistik yo'nalishlariga ham avtomobil turizmi deyiladi.

Arxeologiya turistik yo'nalishi - turistik joylar hisoblanib, juda eski tarixiy inshootlar va eski shaharlar, joylarga aytiladi, ayrim arxeologik joylar ko'pchilik chet el turistlarini jalb etadi.

Arxitektura sayohati - turistlarga namoyish etiluvchi shahardagi inshootlar bo'lib, har bir shahar, davlat, millat o'z arxitekturasiga ega bo'ladi. O'ziga xos milliy arxitektura ko'pchilik turistlarni kiziqtiradi.

Afsona - tarixiy va milliy o'tgan voqealar va qilingan ishlar to'g'risida xiqoya va taxminlar bo'lib, ular turistik yo'nalishlarda keng ishlatiladi. Sayyohat vaqtida ishlatilib, ziyoratchilarni qiziqtiruvchi tarixiy joylarda bo'lgan ishlar va voqealar bayon etiladi.

Aholining xarid qobiliyati - aholining bozordagi vujudga kelgan narx asosida tovarlarni, xizmatni xarid qilish imkoniyati. Aholining xarid qobiliyati bozor sig'iminn belgilashda yetakchi o'rin egallaydi.

Biznes - ma'lum natijaga (odatda foydaga yoki boshqa manfaatga) erishishga qaratilgan iqtisodiy faoliyat, sohibkorlik ishi. Biznes turli sohada (kishloq xo'jaligi, sanoat, savdo, bank va hokazo) bo'lishi mumkin. Faoliyat doirasiga, hajmiga binoan biznes 3 typra: kichik, o'rta, yirik turlarga bo'linadi.

Biznesmen - ishbilarmon, tijoratchi, sohibkor, tadbirkor inson bo'lib, biznes faoliyati bilan shug'ullanadi.

Boj to'lovi - chegaradan chiqadigan yoki kelayotgan mollarga qo'yilishi mumkin bo'lgan to'lov. Uning miqdori davlat siyosatiga bog'liq.

Bozor segmenti - bozorning ma'lum qismini tashkil etadi va bozordagi iste'mol maqsadi bir bo'lgan xaridorlarning xatti-harakatini tavsiflaydi. Xaridorning daromadi, turar joyi, oilaviy, milliy urf-odatlar, jinsi, ishi va boshqa belgilariga ko'ra bozor segmentlashtiriladi.

Bozor sig'imi - bozorda ma'lum muddatda to'lovga qodir quvvat, mol taklifi va chakana narx darajasi hisobga olingan holda sotilishi mumkin bo'lgan mol miqdori.

Broker (inglizcha broker) - vositachi, dallol, mollar, qimmatli qog'ozlar, valyutalar va boyliklar bo'yicha tovar birjalarida, sug'urta va fraxt bozorlarida xaridor va sotuvchi o'rtasida tuziladigan bitimlar vositachisi. Mijozlarning topshirigiga ko'ra va ularning hisobidan ishonchnoma olgan holda ish olib boradi. Brokerning turli toifalari bo'ladi: birja, sug'urta.

Byudjet (inglizcha budqel) raqamlarda ko'rsatilgan reja, daromad va xarajatlar balansining pul va mahsulotda ifodalanishi. Daromad va xarajatlar smetasi, kapital xarajatlar, kassa byudjetn (tushum va sarf qilingan naqd pullar xomcho'ti) va

boshqalar B. ning muhim turlari hisoblanadi. Shunga *binoan* alohida bo'limlarning hamda har bir operatsiyaga mas'ul va ijrochi kishilarning aniq vazifalari belgilanadi.

*Bo'nak (Avans)* - moddiy boyliklar berish, biror ishni bajarish yoki xizmat ko'rsatishdan avval beriladigan ma'lum miqdordagi pul to'lovi. B. kredit berishning alohida shakli bo'lib, u mahsulot etkazib beruvchilar, ish bajaruvchilar yoki xizmat ko'rsatuvchilarnikg muomaladagi aylanma mablag'ini ko'paytirishga omil bo'ladi. Sotuvchi va oluvchi o'rtasidagi vositachi; mijozlarning topshirig'i bilan ular hisobiga ishlaydi hamda bu vositachilik ishi uchun o'z komission haq oladi.

*Botel* - mahsus mehmonxona bo'lib, uni mashina yoki kemada olib yurish imkoniyati bor. Suvda bir kishi yoki oila a'zolari bilan dam olish Botel uchun mo'ljallangan.

*Bungallo* - bir qavatli turistlar yashash joyi bo'lib, atrofi temir bilan o'ralgan, maxsus bungallo daraxtidan yasalgan bo'ladi.

*Bo'sh vaqt* - har qanday turist yo'nalish davomida o'z xohishiga asosai sarf qiladigan bo'sh vaqt beriladi. Bunday vaqt har kuni shaharda va turistlar to'xtash joyida berilishi mumkin. Bu vaqtni o'zi shaharda yurish, dam olish va sovg'a sotib olishga sarflaydi.

*Vaucher* - turist biror yo'nalish bo'yicha ma'lum xizmatlarning pulini to'lab, qo'lga olgan xujjatga aytiladi. Bu hujjat har bir turistga sotib olingan xizmatlarni boshqa davlatda bepul olishga huquq beradi.

*Valyuta* - davlat puli bo'lib, har bir davlatda almashtirish mumkin va mumkin bo'lmagan pullarga bo'linadi. Har bir davlat valyutasi bo'lib, uni boshqa davlatlar valyutasiga almashtirish uchun valyuta birligi ishlatiladi. Biron mamlakatda qabul qilingan pul tizimi va pul birligi (dollar, frank, marka, lira, so'm va boshqalar).

*Valyuta kursi* - bir mamlakat pul birligining boshqa mamlakat pul birligida ifodalanishi. Masalan, turistlar boshqa bir mamlakatga borganda o'z pullarini o'sha davlat puliga almashtirish paytida davlat yoki xususiy banklarda almashtirish nisbatini ko'rsatadi. Turli mamlakatlar pul birliklari o'rtasidagn o'zaro nisbat. V.k. pul birliklarining xarid qobiliyati va boshqa qator omillar (to'lov balansining holati, inflyatsiya darajasi, qisqa muddatli kapitallarning mamlakatlararo ko'chish migratsiya si) bilan belgilanadi.

*Valyuta bozori* - chet el valyutasida oldi-sotdi va to'lov hujjatlarining ijtimoiy-iqtisodiy, tashkiliy munosabatlari tizimi. V. b tashqi savdo bo'yicha xalqaro hisob-kitoblar turizm, xizmat ko'rsatish, kapitallar xarajati va boshqa hisob-kitoblarni amalga oshirish omili. V.b. da valyuta tavakkalchiligini sug'urta qilish, valyuta zaxiralarini taqsimlash, valyuta bosqichining oldini olish mumkin.

*Valyuta dempingi* - tushirilgan narxlar bo'yicha eksportning kengayishi, milliy valyuta kursining yuqori darajada pasayishi, uning mamlakat ichkarisida xarid qobiliyati pasayishiga nisbatan yuqoriroq, darajada bo'lishi natijasida V.d. xosil bo'ladi.

*Valyuta zaxiralari* - oltin va chet el valyutasining markazlashgan kursi. V.e. mamlakatning markaziy banklari va moliya valyuta idoralarida yoki xalqaro valyuta-kredit tashqi vakolatxonalarida saqlanadi.

Valyuta tushumi - xizmatlarni va mollarni eksport qilish, xorijga xizmat ko'rsatish, xalqaro doirada kredit berishdan tushgan mablag'.

Valyuta ayirboshlash - valyutaning ayirboshlanish qobiliyati, mazkur mamlakatning valyutasi boshqa mamlakat valyutasiga har qanday shaklda, barcha turdagi operatsiyalarda cheklanmagan holda ayirboshlanadi. V.a. milliy valyutaning jahon puli vazifasini bajarayotganini bildiradi.

Gid (fransuzcha) - turistlarning bir guruhini birga olib yuruvchi va barcha turistlar ko'radigan joylar to'g'risida ma'lumot beruvchi, bir necha tillarni yaxshi biluvchi mutaxassis.

Gid-tarjimon - turistlarni yo'nalish bo'yicha birga olib borib, ularga javob beruvchi va chet tillarda so'zlab, inshootlarni tanishtiruvchi mutaxassis.

Demografik belgilar - (iste'molchilarning jinsi, yoshi, oilalaridagi a'zolar soni) etarlicha qo'llanilayotgan belgilar qatoriga kiradi.

Dispers yoki «ninachi uslubi» - urinish va xatolar yo'li bilan amalga oshiriladi. U firmaning bozor segmentlari imkoniyat darajasiga juda ko'p (maksimal) miqdorda tezda chiqib, keyinchalik manfaatli «hosil beruvchi» bozor segmentlarini tanlab olishni ko'zda tutadi.

Imij - boshqarish vositasi bo'libgina qolmay, boshqarish ob'ekti ham hisoblanadi.

Litsenziyalik bitimlar - (franchayzing) bitimli VMT Vertikalning marketing tizimi bir shakli.

Maqsadli bozor - turistik korxonalar uchun eng mos va manfaatli bo'lgan, uning marketing faoliyati yo'naltirilgan bozor segmenti (yoki segmentlar guruhi).

Markazlashgan uslub yoki «chumoli uslubi» izchil bir segmentdan ikkinchisiga asta-sekinlik bilan o'tuvchi izlash ishlarini ko'zda tutadi. Uslub o'z tezligi bilan ko'zga tashlanmasa-da, ko'p xarajatni talab etmaydi.

Marketing dallollari - Bular jumlasiga savdo dallollari (turbyuro, ekskursiya byurolari, turistik agentliklar), shuningdek, alohida marketing vazifalarini bajaruvchi shaxs va firmalar (masalan, marketing tadqiqotlari agentligi, reklama agentliklari va hokazo) kiradi.

Reklama - turistik mahsulotni namoyish etish, unga nisbatan talabni shakllantirish va turistik tashkilot imijini tuzishga qaratilgan noshaxsiy namoyish shakli hisoblanadi.

Turistik bozorni segmentlash - salohiyatli xaridorlar talablarining sifat va miqdor jihatidan o'ziga xosliklariga mos ravishda turkumlash sifatida ta'riflanadi.

Tez tarqatish - turistik mahsulotni xohish va imkoniyatga ega ixtiyoriy vositachiga sotish huquqini berish.

Targ'ibot - turistik tashkilot va aholi bilan o'zaro tushunish va yaxshi munosabatlar o'rnatish va qo'llab-quvvatlashga qaratilgan tadbirlar.

Franshiza - (inglizchadan *franchise* - ovoz berish huquqi) tuzilgan litsenziyalik bitim asosida biror firma nomidan xizmatlarni sotish huquqi.

Shaxsiy savdo - deganda, firma vakili bir necha sotib oluvchilar bilan turistik mahsulotni ko'rsatish va savdoni amalga oshirish uchun bevosita aloqa o'rnatadi.

Eksklyuziv tarqatish - agentlik bitimlari asosida amalga oshiriladi va turagentga ma'lum ustunliklar beradi. Bu ustunliklar quyidagilardan iborat.

## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Дурович А.П. Реклама в туризме. Учебное пособие. - Мн.: БГЭУ, 2000, 192 с.
2. Менеджмент туризма. Туризм и отраслевые системы. Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2000, 272 с.
3. Менеджмент туризма: Финансы и бухгалтерский учет в туризме. Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2001, 336 с.
4. Менеджмент туризма: Туризм как вид деятельности. - М.: Финансы и статистика, 2002, 288с.
5. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства (отели и рестораны). - М.: ОАО НПО Издательство "Экономика", 2002, 207с.
6. Александров А.Ю. Международный туризм. Учебное пособие для вузов. - М.: Аспект Пресс, 2004.
7. Борисов К.Г. Международный туризм и право. Учебное пособие. - М.: Издательство "НИМГ", 1999, 352с.
8. Сенин В.С. Организатсия международного туризма. Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2000, 400с.
9. Квартальнов В.А. Мировой туризм на пороге 2010 года: прогнозы и реальность. - М.: Финансы и статистика, 2003.
10. Соколова М.В. История туризма. Учебное пособие (Серия «Высшее образование»), (ГРИФ), 2002. 352с.
11. Большой глоссарий терминов международного туризма. /Биржаков М.Б., Никифов В.И., 2002. 704с.
12. Введение в гостипремство. Учебное пособие. /Уокер Д.Р., Уокер Д.Р., 2002. 607с.
13. Введение в туризм. Учебник 6-е изд. перераб. и доп. (ГРИФ). /Биржаков М.Б., 2004. 448 с.
14. Гайдукевич Л.М Хомич С.А., Аношко Я.И. География международного туризма: Страны СНГ и Балтии. Учебное пособие, 2004. 252 с.
15. Романов А.А. Саакянц Р.Г. Романов А.А. География туризма. Учебное пособие, 2003. 464 с.
16. Гостиничное и ресторанное дело туризм: Сборник нормативных документов, 2004. 384 с.
17. Романов А.А. Зарубежное туристское страноведение. Учебное пособие, 2001. 288с.
18. Биржаков Б., Никифроф В.И. Индустрия туризма: Перевозки 2-е изд., перераб. и доп., 2003. 400с.
19. Жукова М.А. Индустрия туризма: менежмент организатсии. – М.: Финансы и статистика, 2003. 200с.
20. Соколова М.В. История туризма. Ученое пособие, 2002. 352с.
21. Янкевич В.С., Безрукова Н.Л. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме: российский и международный опыт, 2003. 416с.



22. Дурович А.П. Маркетинг в туризме Учебное пособие. 3-е изд., стереотип (ГРИФ), 2004. 496 с.
23. Дурович А.П. Маркетинг в туризме. Учебное пособие. 4-е изд., стереотип (ГРИФ), 2004. 496с.
24. Александрова А.Ю. Международный туризм. Учебник (ГРИФ), 2004. 470с.
25. Зайтсева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме. Учебник, 2003. 224с.
26. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма Учебник 3-е изд. (ГРИФ), 2002. 409с.
27. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма Учебник 3-е изд. (ГРИФ), 2004. 409с.
28. Козурев В.М. Зорин И.В., Сурин А.И. Менеджмент туризма Учебник (Серия Менеджмент туризма), (ГРИФ), 2004 . 320с.
29. Квартальнов В.А. Менеджмент туризма: Основы менеджмента: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2003. 352с.
30. Волошин Н.И., Исаева Н.В., Ильина Е.Н. Менеджмент туризма: Туризм как объект управления. Учебник, 2004. 302с.
31. Сенин В.С. Организация международного туризма. Учебник. 2-е изд. перераб и доп., (ГРИФ), 2003. 400с.
32. Организация туризма. Учебное пособие. /Под ред. Н.И. Кабушкин, А.П.Дуровича. - Мн.: Новое знание, 2003. 632с.
33. Ушаков Д.С. Прикладной туроперейтинг. Учебное пособие. – М., 2004. 416 с.
34. Морозов Н.С. Реклама в социально-культурном сервисе и туризме. Учебник. – М., 2003. 332с.
35. Дурович А.П. Реклама в туризме. Учебное пособие. – М., 2003. 254с.

[www.peugeotufa.ru](http://www.peugeotufa.ru) – тсены услуг.

[www.basheexpo.ru](http://www.basheexpo.ru) – выставки, конференсии.

[www.interunion.ru](http://www.interunion.ru) – туристские ассотсиатсии.

[www.world-tourism.org](http://www.world-tourism.org) – Всемирная туристская организация.

[www.wttc.org](http://www.wttc.org) – Всемирный Совет по путешествиям и туризму.

[www.interunion.ru](http://www.interunion.ru) – туристские ассотсиатсии.

[www.world-tourism.org](http://www.world-tourism.org) – Всемирная туристская организация.

[www.tag-group.com](http://www.tag-group.com) – Консультативная группа по вопросам туризма (TAG).

[www.e-tours.ru](http://www.e-tours.ru) – деловые туры, выставки, конференсии.

[www.travel-library.com](http://www.travel-library.com) – Электронная библиотека путешествий.

<b>MUNDARIJA</b>		
<b>KIRISH</b>		<b>3</b>
<b>I bob.</b>	<b>INNOVATSIYALAR NAZARIYASI</b>	<b>5</b>
<b>1.1.</b>	Innovatsiya - tushunchasi, vazifasi, hozirgi vaqtdagi o' mi	<b>5</b>
<b>1.2.</b>	Innovatika – innovatsiyalar haqidagi fan.	<b>8</b>
<b>1.3.</b>	Innovatsiyaning hayot davri	<b>17</b>
<b>1.4.</b>	Innovatsiyalarning turlari	<b>19</b>
<b>II bob.</b>	<b>INNOVATSIYALARNI TATBIQ ETISH VA TARQATISHNING O'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI</b>	<b>26</b>
<b>2.1.</b>	Innovatsiyalarni tarqatish mexanizmlari	<b>26</b>
<b>2.2.</b>	Innovatsion to'qnashuvlar va ularni hal etish imkoniyatlari	<b>29</b>
<b>III bob.</b>	<b>INNOVATSION JARAYONLARNING MUVAFFAQIYATIGA TA'SIR ETUVCHI OMILLAR</b>	<b>31</b>
<b>3.1.</b>	Shaxsning innovatsion salohiyati	<b>31</b>
<b>3.2.</b>	Guruhning innovatsion salohiyati	<b>33</b>
<b>3.3.</b>	Tashkilotning innovatsion faolligi	<b>34</b>
<b>3.4.</b>	Jamiyatning innovatsion madaniyati	<b>35</b>
<b>IV bob.</b>	<b>INNOVATSION JARAYONNI FAOLLASHTIRISH USLUBI</b>	<b>43</b>
<b>4.1.</b>	Ijodiy fikrni faollashtirish usullari	<b>43</b>
<b>4.2.</b>	Tashkilotdagi innovatsion faollikni rag'batlantirish	<b>49</b>
<b>V bob.</b>	<b>INNOVATSION FAOLIYATNING ASOSIY MODELLARI</b>	<b>53</b>
<b>5.1.</b>	Innovatsion faoliyatning xorijiy modellari	<b>53</b>
<b>5.2.</b>	Innovatsion jarayonning turli modellarida davlatning roli	<b>53</b>
<b>5.3.</b>	Rossiyada innovatsion faoliyatni tashkil etish	<b>55</b>
<b>VI bob.</b>	<b>SAYYOHLIK SANOATIDAGI ISHLAB CHIQUV JARAYONIDA INNOVATSIYALAR</b>	<b>59</b>
<b>6.1.</b>	Sayyohlik sanoati asoslari	<b>59</b>
<b>6.2.</b>	Jahon sayyohlik bozoridagi global yshnalishlarning tarixiy shakl va sabablari	<b>62</b>
<b>6.3.</b>	Sayyohlik sanoati transmilliylik jarayoni jahon sayyohlik bozoridagi zamonaviy yo'nalish sifatida	<b>68</b>
<b>VII bob.</b>	<b>TEXNOLOGIK JARAYON SAYYOHLIK BIZNESIDAGI INNOVATSIYALARNING OMILI SIFATIDA</b>	<b>77</b>
<b>7.1.</b>	Avtomatlashtirish va virtuellashtirish yangi avlod sayyohlik korporatsiyalarining tavsifi sifatida	<b>77</b>
<b>7.2.</b>	Zamonaviy sayyohlik biznesini avtomatlashtirish va virtuellashtirishning asosiy yo'nalishlari	<b>83</b>

<b>VIII bob.</b>	<b>TUZILMADAGI INNOVATSIYALAR</b>	<b>95</b>
<b>8.1.</b>	Sayyohlik kompaniyasi tashkiliy tuzilmasi va personalni boshqarish korporativ tizimlarining zamonaviy o'zgarishi	<b>95</b>
<b>8.2.</b>	Sayyohlik korporatsiyasi tashkiliy tuzilmasining innovatsion modeli	<b>109</b>
<b>8.3.</b>	Tarmoq tuzilmasi sifatidagi sayyohlik korporatsiyasi	<b>112</b>
<b>8.4.</b>	Sayyohlik sanoati doirasidagi strategik hamkorlik	<b>114</b>
<b>IX bob.</b>	<b>SAYYOHLIK BOZORINI DAVLAT TOMONIDAN TARTIBGA SOLISH SOHASIDAGI INNOVATSIYALAR</b>	<b>118</b>
<b>9.1.</b>	Sayyohlik bozorini davlat tomonidan tartibga solish yo'nalishlari	<b>118</b>
<b>9.2.</b>	Sayyohlik bozorining davlat tomonidan va o'z-o'zini tartibga solish sohasidagi innovatsiyalar	<b>121</b>
	<b><i>ATAMALAR LUG'ATI.....</i></b>	<b><i>125</i></b>
	<b><i>FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI.....</i></b>	<b><i>128</i></b>

## **ОГЛАВЛЕНИЕ**

# CONTENT

Obidjon Xafizovich Xamidov

## Turizm va servisdagi innovatsiyalar

*(O'quv qo'llanma)*

*Muharrir:*

*Musahhih:*

*Kompyuterda sahifalovchi: Ne'matov U.U.*

***Bosishga ruxsat etildi 9.09.2011. Qog'oz bichimi***