

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

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI**

**N.Q. Yo‘ldoshev, M.M. Azlarova,  
G.Y. Xo‘djamuratova**

## **MENEJMENT VA MARKETING ASOSLARI**

*O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus, kasb-hunar ta‘limi o‘quv-metodik birlashmalar faoliyatini Muvofiqlashtiruvchi Kengash tomonidan 5230700 – BNA, 5230700 – BI ta‘lim yo‘nalishi talabalari uchun o‘quv qo‘llanma sifatida tavsiya etilgan. 2012-yil 14-mart 107-sonli buyrug‘i asosida berilgan. 107-147-guvohnoma asosida tavsiya etilgan*

**TOSHKENT – ИҚТИСОДИЁТ - 2012**

UDK 338.24:339.138(07)

BBK 65.050.5(2)2

**Yo'ldoshev N.Q., Azlarova M.M., Xo'djamuratova G.Y. Menejment va marketing asoslari: O'quv qo'llanma. – T.: Iqtisodiyet, 2012. -258 b.**

Ushbu o'quv qo'llanmada menejment fanining predmeti, obyekti va metodi, menejment nazariyasining shakllanishi va rivojlanishi, boshqaruv maqsadi va funksiyalari, boshqarishning tashkiliy tuzilmalari, boshqarish usullari, boshqaruv qarorlari va uning mohiyati, menejmentda motivlashtirish, boshqarishda axborot va kommunikatsiya, marketingning nazariy asoslari, marketing tizimida axborot ta'minoti, marketing muhiti, bozorni va iste'molchilarni o'rganish, marketing tizimida tovar, narx siyosati, kommunikatsion siyosatga oid masalalar batafsil yoritilgan.

O'quv qo'llanma namunaviy o'quv dasturi asosida tayyorlangan bo'lib, oliy o'quv yurtlarini talabalari aspirantlari va o'qituvchilari, ilmiy xodimlar, rahbar va mutaxassislar uchun mo'ljallangan.

**Mas'ul muharrir i.f.d., prof. N.X. Jumayev**

**Taqrizchilar: dots. D.T. Yusupova, TTYSI,  
dots. M.G'. Umarxo'jayeva, TDIU**

**Юлдашев Н.К., Азларова М.М., Ходжамуратова Г.Ю. Основы менеджмента и маркетинга: Учебное пособие. – Т.: Иқтисодиёт, 2012. -258 с.**

В этом учебном пособии полностью раскрыты предмет, объект и метод дисциплины менеджмента, проблемы формирования и развития теории менеджмента, цель и функции управления, организационные структуры управления, методы управления, управленческие решения и их сущность, мотивирование в менеджменте, информация и коммуникация в управлении, теоретические основы маркетинга, информационное обеспечение в системе маркетинга, маркетинговая среда, проблемы изучения рынка и потребителей, товар и ценовая политика в системе маркетинга, коммуникационная политика.

Данное учебное пособие подготовлено на основе типовой учебной программы и предназначено для студентов, аспирантов и преподавателей вузов, научных сотрудников, руководителей и специалистов.

**Ответственный редактор д.э.н., проф. Н.Х. Жумаев**

**Рецензенты: доц. Д.Н. Юсупова, ТИТЛП,  
доц. М.Г. Умарходжаева, ТГЭУ**

**N.Q. Yuldashev, M.M. Azlarova, G.Y. Xo'djamuratova. The basics of management and marketing: Text-book. – T.: Iqtisodiyet, 2012. -258 p.**

There're full described the problems in this text-book such as an item, object and method of management discipline, forming and developing of management theory, object and functions of management, the managerial organizational structures, management methods, a nature of managerial decisions, motivation in management, information and communication in management, the theoretical bases of marketing, information supply in marketing system, marketing environment, market and customer's study, product in marketing system, price policy and communication policy.

This text-book prepared on the base of typical academic program might be very interesting for the students, master's program students, post graduate students and teachers of higher educational schools, managers and specialists.

UDK 338.24:339.138(07)  
BBK 65.050.5(2)2

© Иқтисодиёт, 2012.

## MUNDARIJA

<b>KIRISH.....</b>	<b>13</b>
<b>1-bob. MENEJMENT FANINING PREDMETI, OBYEKTI VA METODI.....</b>	<b>15</b>
1.1. Menejment fanining mazmuni va mohiyati.....	15
1.2. Menejment obyekti va subyekti.....	18
1.3. Menejment fani foydalanadigan usul (metod)lar.....	19
<b>2-bob. MENEJMENT NAZARIYASINING SHAKLLANISHI VA RIVOJLANISHI.....</b>	<b>23</b>
2.1. Boshqarish ta'limotidagi yo'nalishlar.....	23
2.2. "Ilmiy menejment" maktabi F. Teylor ta'limotining mazmuni va mohiyati.....	24
2.3. Mumtoz menejment namoyondasi A. Fayol o'lg'a surgan tamoyillar.....	26
2.4. Insoniy munosabatlar maktabi namoyondasi D. Mak Gregorning X va Y nazariyasi.....	28
2.5. "Tizimli" yoki zamonaviy menejment mohiyati.....	29
2.6. O'rta Osiyoda menejmentning nazariy asoslari va tamoyillari.....	31
<b>3-bob. BOSHQARUV MAQSADI VA FUNKSIYALARI.....</b>	<b>35</b>
3.1. Boshqaruv maqsadi va unga qo'yiladigan asosiy talablar.....	35
3.2. Boshqaruv maqsadi turlari.....	35
3.3. Boshqarish funksiyalari mazmuni va mohiyati.....	39
3.4. Boshqarishning asosiy, o'ziga xos aniq funksiyalari.....	40
<b>4-bob. BOSHQARISHNING TASHKILY TUZILMALARI.....</b>	<b>43</b>
4.1. Boshqarish tuzilmasining mazmuni.....	43
4.2. Boshqarish tuzilmalarining tashkiliy turlari.....	44
4.3. Boshqarish tuzilmasini qayta tashkil qilish usullari, shakllari va yo'llari.....	48
4.4. Bozor munosabatlariga o'tish jarayonida vujudga kelgan yangi tipdagi korxonalar, firmalarning mohiyati va mazmuni.....	49
<b>5-bob. BOSHQARISH USULLARI.....</b>	<b>52</b>
5.1. Boshqarish usullari to'g'risida tushunchalar.....	52
5.2. Boshqarishning tashkiliy-ma'muriy usullari.....	55
5.3. Boshqarishning iqtisodiy usullari.....	56
5.4. Boshqarishning ijtimoiy-ruhiy usullari.....	57
<b>6-bob. MENEJERNI RAHBARLIK USLUBI VA BOSHQARISHDAGI O'RNINI.....</b>	<b>61</b>
6.1. Menejer va rahbarlik uslubi tushunchasi.....	61
6.2. Rahbarlik usulubiga qarab rahbarning turlarga ajratilishi.....	62
6.3. Rahbar fazilatlarini to'g'risida Gippokrat fikrlari.....	64

6.4. Rahbarga qo‘yiladigan talablar. Rahbar madaniyati.....	65
<b>7-bob. BOSHQARUV QARORLARI.....</b>	<b>70</b>
7.1. Boshqaruv qarorlarining mohiyati va ularga qo‘yiladigan talablar.....	70
7.2. Boshqaruv qarorlari tasnifi.....	72
7.3. Qarorlarni ishlab chiqish va uni qabul qilish.....	75
7.4. Qarorlar ijrosini uyushtirish va ularning bajarilishini nazorat qilish.....	78
<b>8-bob. ISHLAB CHIQARISHNI BOSHQARISH.....</b>	<b>81</b>
8.1. Ishlab chiqarishni boshqarish mazmuni va mohiyati.....	81
8.2. Ishlab chiqarishni boshqarishda obyekt va subyekt tushunchalari.....	83
8.3. Ishlab chiqilgan mahsulot sifatini boshqarish.....	84
8.4. Sifat menejmenti. Sifatni nazorat qilish bosqichlari.....	85
<b>9-bob. MEHNAT JAMOALARINI REJALASHTIRISH VA BOSHQARISH.....</b>	<b>88</b>
9.1. Mehnat jamoalarini boshqarish tushunchasi.....	88
9.2. Xodimlarni boshqarish tizimi.....	89
9.3. Xodimlarni boshqarish tamoyillari.....	90
9.4. Xodimlarni rejalashtirish.....	92
9.5. Xodimlarni boshqarish samaradorligi.....	94
<b>10-bob. MENEJMENTDA MOTIVLASHTIRISH.....</b>	<b>98</b>
10.1. Motivlashtirish tushunchasi mazmuni va mohiyati.....	98
10.2. Motivlashtirish modellari va strategiyasi.....	100
10.3. Motivlashtirish nazariyalari.....	102
<b>11-bob. BOSHQARISHDA AXBOROT VA KOMMUNIKATSIYA.....</b>	<b>106</b>
11.1. Axborot tizimi tushunchasi va uni boshqarishdagi roli.....	106
11.2. Boshqarishda foydalaniladigan axborotlarga qo‘yiladigan talablar.....	107
11.3. Boshqaruv axborotlarining turkumlanishi.....	108
11.4. Kommunikatsiya va kommunikatsion jarayon.....	110
11.5. Axborot almashuv jarayonidagi muammolar.....	112
<b>12-bob. MARKETINGNING NAZARIY ASOSLARI.....</b>	<b>116</b>
12.1. Marketing tushunchasi va uning mohiyati.....	116
12.2. Marketingning maqsad va vazifalari.....	118
12.3. Marketing konsepsiyalari va ularning evolyutsiyasi.....	121
12.4. Marketing funksiyalari va tamoyillari.....	124
12.5. Marketing turlari.....	127
<b>13-bob. MARKETING TIZIMIDA AXBOROT TA’MINOTI.....</b>	<b>134</b>
13.1. Marketingda axborotlarning ahamiyati.....	134
13.2. Marketing axborotlari turlari.....	135
13.3. Marketing axboroti manbalari.....	138

<b>14-bob. MARKETING MUHITI.....</b>	<b>143</b>
14.1. Marketing muhiti tushunchasi va mohiyati.....	143
14.2. Korxonalar mikromuhiti.....	143
14.3. Korxonalar makromuhiti.....	146
<b>15 - bob. BOZORNI VA ISTE'MOLCHILARNI O'RGANISH.....</b>	<b>150</b>
15.1. To'var bozori tushunchasi va to'var bozori turlari.....	150
15.2. Bozor konyunkturasi va unga ta'sir qiluvchi omillar.....	151
15.3. Bozorni segmentlash va uning mohiyati.....	153
15.4. Iste'molchilarning guruhlanishi va ularning xulq-atvoriga ta'sir qiluvchi omillar.....	156
<b>16- bob. MARKETING TIZIMIDA TOVAR SIYOSATI.....</b>	<b>162</b>
16.1. Marketing tizimida tovar tushunchasi, tovar siyosati va uning o'rni....	162
16.2. To'varning hayotiy davri va bosqichlari.....	165
16.3. Yangi tovar ishlab chiqarish strategiyasi.....	168
<b>17-bob. MARKETING TIZIMIDA NARX SIYOSATI.....</b>	<b>173</b>
17.1. Marketing tizimida narx tushunchasi va narxning shakllanishi.....	173
17.2. Narx shakllanish uslublarini tanlash.....	177
17.3. Narx strategiyalari.....	180
<b>18-bob. MARKETINGDA KOMMUNIKATSION SIYOSAT.....</b>	<b>183</b>
18.1. Jamoatchilik bilan aloqalar va uning mohiyati.....	183
18.2. Reklama va reklama vositalari.....	183
18.3. Marketingda sotishni rag'batlantirish.....	187
<b>GLOSSARIY.....</b>	<b>190</b>
<b>KEYSLAR.....</b>	<b>206</b>
<b>FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI.....</b>	<b>252</b>

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>13</b>
<b>ГЛАВА 1. ПРЕДМЕТ, ОБЪЕКТ И МЕТОД ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>15</b>
1.1. Сущность и содержание дисциплины менеджмента.....	15
1.2. Объект и субъект менеджмента.....	18
1.3. Методы, используемые дисциплиной менеджмента.....	19
<b>ГЛАВА 2. ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА.....</b>	<b>23</b>
2.1. Направления управленческой мысли.....	23
2.2. Школа научного менеджмента. Сущность и содержание научных идей Ф. Тейлора.....	24
2.3. Принципы А. Файола, представителя классического менеджмента.....	26
2.4. Теории «Х» и «У» Д. Мак Грегора, представителя школы человеческих отношений.....	28
2.5. Сущность «системного» и современного менеджмента.....	29
2.6. Теоретические основы и принципы менеджмента в Средней Азии...31	
<b>ГЛАВА 3. ЦЕЛЬ И ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ.....</b>	<b>35</b>
3.1. Цель управления и основные требования к ней.....	35
3.2. Виды управленческой цели.....	35
3.3. Сущность и содержание функций управления.....	39
3.4. Основные, конкретные специфические функции управления.....	40
<b>ГЛАВА 4. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ.....</b>	<b>43</b>
4.1. Содержание структуры управления.....	43
4.2. Организационные формы структур управления.....	44
4.3. Методы, формы и пути реорганизации структуры управления.....	48
4.4. Сущность и содержание предприятий и фирм нового типа возникающие в процессе перехода к рыночным отношениям.....	49
<b>ГЛАВА 5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ.....</b>	<b>52</b>
5.1. Сущность и содержание методов управления.....	52
5.2. Организационно-административные методы управления.....	55
5.3. Экономические методы управления.....	56
5.4. Социально-психологические методы управления.....	57

<b>ГЛАВА 6. СТИЛИ РУКОВОДСТВА МЕНЕДЖЕРА.....</b>	<b>61</b>
6.1. Понятия менеджера и стиля руководства.....	61
6.2. Классификация руководителей по стилю руководства.....	62
6.3. Мысли Гиппократ о качествах руководителя.....	64
6.4. Требования к руководителю. Культура руководителя.....	65
<b>ГЛАВА 7. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ.....</b>	<b>70</b>
7.1. Сущность управленческих решений и требования к ним.....	70
7.2. Классификация управленческих решений.....	72
7.3. Разработка и принятие решений.....	75
7.4. Организация и контроль выполнения решений.....	78
<b>ГЛАВА 8. УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ.....</b>	<b>81</b>
8.1. Сущность и содержание управления производством.....	81
8.2. Понятия объекта и субъекта в управлении производством.....	83
8.3. Управление качеством выпускаемой продукции.....	84
8.4. Менеджмент качества. Стадии контроля качеством.....	85
<b>ГЛАВА 9. ПЛАНИРОВАНИЕ ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВОВ И УПРАВЛЕНИЕ ИМИ.....</b>	<b>88</b>
9.1. Понятие управления трудовыми коллективами.....	88
9.2. Система управления кадрами.....	89
9.3. Принципы управления кадрами.....	90
9.4. Планирование кадров.....	92
9.5. Эффективность управления кадрами.....	94
<b>ГЛАВА 10. МОТИВИРОВАНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ.....</b>	<b>98</b>
10.1. Сущность и содержание понятия мотивирования.....	98
10.2. Модели и стратегия мотивирования.....	100
10.3. Теории мотивирования.....	102
<b>ГЛАВА 11. ИНФОРМАЦИЯ И КОММУНИКАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ.....</b>	<b>106</b>
11.1. Понятие информационной системы и ее роль в управлении.....	106
11.2. Требования к используемым информациям в управлении.....	107
11.3. Классификация управленческих информаций.....	108
11.4. Коммуникация и коммуникационный процесс.....	110
11.5. Проблемы в процессе обмена информацией.....	112
<b>ГЛАВА 12. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА.....</b>	<b>116</b>

12.1. Понятие маркетинга и ее сущность.....	116
12.2. Цель и задачи маркетинга.....	118
12.3. Концепции маркетинга и их эволюция.....	121
12.4. Функции и принципы маркетинга.....	124
12.5. Виды маркетинга.....	127
<b>ГЛАВА 13. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ В СИСТЕМЕ МАРКЕТИНГА.....</b>	<b>134</b>
13.1. Значение информации в маркетинге.....	134
13.2. Виды маркетинговых информации.....	135
13.3. Источники маркетинговой информации.....	138
<b>ГЛАВА 14. МАРКЕТИНГОВАЯ СРЕДА.....</b>	<b>143</b>
14.1. Понятие маркетинговой среды и ее сущность.....	143
14.2. Микросреда предприятия.....	143
14.3. Макросреда предприятия.....	146
<b>ГЛАВА 15. ИЗУЧЕНИЕ РЫНКА И ПОТРЕБИТЕЛЕЙ.....</b>	<b>150</b>
15.1. Понятие и виды товарного рынка.....	150
15.2. Конъюнктура рынка и факторы на нее влияющие.....	151
15.3. Сегментация рынка и ее сущность.....	153
15.4. Классификация потребителей и факторы, влияющие на их поведения.....	156
<b>ГЛАВА 16. ТОВАРНАЯ ПОЛИТИКА В СИСТЕМЕ МАРКЕТИНГА.....</b>	<b>162</b>
16.1. Понятие товара, товарная политика и ее место в системе маркетинга.....	162
16.2. Жизненный цикл товара и его этапы.....	165
16.3. Стратегия выпуска нового товара.....	168
<b>ГЛАВА 17. ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА В СИСТЕМЕ МАРКЕТИНГА.....</b>	<b>173</b>
17.1. Понятие цены в системе маркетинга и ценообразование.....	173
17.2. Выбор методов ценообразования.....	177
17.3. Стратегии цен.....	180
<b>ГЛАВА 18. КОММУНИКАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА В МАРКЕТИНГЕ.....</b>	<b>183</b>
18.1. Связи с общественностью (публик рилейшнз) и их сущность.....	183



18.2. Реклама и средства рекламы.....	183
18.3. Стимулирование продажи в маркетинге.....	187
<b>ГЛОССАРИЙ.....</b>	<b>190</b>
<b>КЕЙСЫ.....</b>	<b>206</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....</b>	<b>252</b>

## CONTENT

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>13</b>
<b>CHAPTER 1. AN ITEM, OBJECT AND METHOD OF THE DISCIPLINE OF MANAGEMENT.....</b>	<b>15</b>
1.1. A nature and content of the subject of management.....	15
1.2. An object and subject of management.....	18
1.3. The methods used by the discipline of management.....	19
<b>CHAPTER 2. FORMING AND DEVELOPING MANAGEMENT THEORY.....</b>	<b>23</b>
2.1. The tendencies in management studies.....	23
2.2. The scientific management school. A nature and content of F. Taylor's studies.....	24
2.3. The principles of A. Fayol – representative of classic management.....	26
2.4. The theories of “X” and “Y” of D. Mc Gregory – representative of human relations school.....	28
2.5. A nature of “system” or modern management.....	29
2.6. The theoretical bases and principles of management in Middle Asia.....	31
<b>CHAPTER 3. MANAGEMENT OBJECTIVE AND FUNCTIONS.....</b>	<b>35</b>
3.1. Management objective and the main requirements for it.....	35
3.2. The types of management objective.....	35
3.3. A nature and content of management functions.....	39
3.4. The main and concrete specific management functions.....	40
<b>CHAPTER 4. THE MANAGERIAL ORGANIZATIONAL STRUCTURES... </b>	<b>43</b>
4.1. A content of managerial structure.....	43
4.2. The organizational types of managerial structures.....	44
4.3. The methods, forms and ways of reorganization of managerial structure. ....	48
4.4. A nature and content of the new type enterprises and firms appeared in transaction process to market relations.....	49
<b>CHAPTER 5. THE METHODS OF MANAGEMENT.....</b>	<b>52</b>
5.1. A nature and content of the methods of management.....	52
5.2. The administrative – organizational methods of management.....	55
5.3. The economic methods of management.....	56
5.4. The social-psychological methods of management.....	58
<b>CHAPTER 6. AN ADMINISTRATIVE STYLE OF MANAGER AND ITS PLACE IN MANAGEMENT.....</b>	<b>61</b>
6.1. Manager and administrative style.....	61
6.2. A classification of administrators by administrative style.....	62

6.3. The Hypocrite's ideas about the characteristics of administrator.....	64
6.4. The requirements for administrator. A culture of administrator.....	65
<b>CHAPTER 7. THE MANAGERIAL DECISIONS.....</b>	<b>70</b>
7.1. A nature of managerial decisions and the requirements for them.....	70
7.2. A classification of the managerial decisions.....	72
7.3. Development and making decisions.....	75
7.4. Organization and control of decisions implementation.....	78
<b>CHAPTER 8. PRODUCTION MANAGEMENT.....</b>	<b>81</b>
8.1. A nature and content of production management.....	81
8.2. An object and subject in production management.....	83
8.3. Quality management of manufactured good.....	84
8.4. Quality management. The stages of quality control.....	85
<b>CHAPTER 9. PLANNING AND MANAGING THE LABOR COLLECTIVES.....</b>	<b>88</b>
9.1. Labor collectives management.....	88
9.2. Personnel management system.....	89
9.3. Personnel management principles.....	90
9.4. Personnel planning.....	92
9.5. Personnel management efficiency.....	94
<b>CHAPTER 10. MOTIVATION IN MANAGEMENT.....</b>	<b>98</b>
10.1. A nature and content of management.....	98
10.2. The models and strategy of motivation.....	100
10.3. The motivation theories.....	102
<b>CHAPTER 11. INFORMATION AND COMMUNICATION IN MANAGEMENT.....</b>	<b>106</b>
11.1. Information system and its role in management.....	106
11.2. The requirements for information used in management.....	107
11.3. A classification of managerial information.....	108
11.4. Communication and communication process.....	110
11.5. The problems in the process of information exchanging.....	112
<b>CHAPTER 12. THE THEORETICAL BASES OF MARKETING.....</b>	<b>116</b>
12.1. A nature of marketing.....	116
12.2. An object and tasks of marketing.....	118
12.3. The marketing concepts and their evolution.....	121
12.4. The marketing functions and principles.....	124
12.5. The marketing types.....	127
<b>CHAPTER 13. AN INFORMATION SUPPLY IN MARKETING SYSTEM.....</b>	<b>134</b>

13.1. A role of information in management.....	134
13.2. The marketing information types.....	135
13.3. The marketing information sources.....	138
<b>CHAPTER 14. THE MARKETING ENVIRONMENT.....</b>	<b>143</b>
14.1. A nature of marketing environment.....	143
14.2. The enterprise's micro – environment.....	143
14.3. The enterprise's macro – environment.....	146
<b>CHAPTER 15. MARKET AND CUSTOMERS' STUDY.....</b>	<b>150</b>
15.1. Products market and its types.....	150
15.2. Market conjuncture and the factors influencing it.....	151
15.3. A nature of market segmentation.....	153
15.4. Customers grouping and the factors influencing their behavior.....	156
<b>CHAPTER 16. PRODUCT POLICY IN MARKETING SYSTEM.....</b>	<b>162</b>
16.1. Product in marketing system, product policy and its place in this system.....	162
16.2. The life cycle of product and its stages.....	165
16.3. Strategy of new product manufacturing.....	168
<b>CHAPTER 17. PRICE POLICY IN MARKETING SYSTEM.....</b>	<b>173</b>
17.1. Price and price forming in marketing system.....	173
17.2. Choosing of price forming methods.....	177
17.3. Price strategies.....	180
<b>CHAPTER 18. COMMUNICATION POLICY IN MARKETING.....</b>	<b>183</b>
18.1. A nature of public relations.....	183
18.2 Advertisement and advertisement tools.....	183
18.3. Selling stimulation in marketing.....	187
<b>GLOSSARY.....</b>	<b>190</b>
<b>KEYS.....</b>	<b>206</b>
<b>A LIST OF USED LITERATURE.....</b>	<b>252</b>

## KIRISH

Bozor iqtisodiyoti nazariyasida menejment va marketing o'rtasida uzviy bog'liqlik mavjud. Marketing menejmentning asosiy funksiyalaridan biri hisoblanadi. Korxonani boshqarish tizimi korxonada marketing xizmati tizimini samarali yaratish bilan chambarchas bog'liqdir. Uzoqni ko'zlovchi tadbirkorlar va menejerlar marketingning biznesdan ajralmasligini va raqobatlar mavjud bo'lgan sharoitda uning o'rnini beqiyos ekanligini yaxshi tushunishadi.

Iqtisodiyotning barqarorlashuvi va o'sishi sharoitida menejerlar korxonalarni bozor talablariga mos harakat qilishiga, iste'molchilar talabini hisobga olishi, raqobat kurashi uslublarini o'zlashtirishi, tovarni sotish va siljitishda marketing instrumentlarini qo'llashi, tijorat faoliyatida marketing strategiyasiga tayanishi zarur. Bugungi kunda mamlakatimizda bozor iqtisodiyotining barqaror rivojlanishida menejment va marketing asoslarining o'ziga xos tomonlarini chuqur o'rganishni taqozo etadi. Chunki menejment va marketingning nazariy va amaliy asoslarini chuqur bilish tijorat xavf-xatarini o'z vaqtida his qilish va kamaytirishga, uning har xil muqobil turlarini, variantlarining eng maqbulini tanlashga, raqobat sharoitida bozorni yuqori sifatli tovar va xizmatlar bilan to'yintirish, doimiy talab mavjud bo'lgan sharoitda xaridorlarning turli guruhlari uchun sotish, narxini aniqlash va oqibatda ijtimoiy ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga yordam beradi.

Bugungi kunda hal etilishi lozim bo'lgan masalalar yechimi uchun mamlakatimizga menejment va marketing sohasida jahon andozalariga mos keluvchi yuqori malakali mutaxassislar zarur. Shu kunning mutaxassisiga, birinchidan, iste'molchilar ehtiyojlaridan kelib chiqqan holda bozorni har tomonlama tahlil qila bilish, ikkinchidan bozorga ta'sir eta bilish talabi qo'yiladi.

Prezidentimiz I. A. Karimov ta'kidlaganidek, "Ayni paytda bugun bizni g'oyat muhim, prinsipial bir masala bezovta qilmasligi mumkin emas. Ya'ni, yosh mutaxassislar tayyorlanayotgan ixtisoslik yo'nalishlarining barchasiga ham iqtisodiyotimizning soha va tarmoqlarida amaliy talab bormi? Litsey va kollejlarda, oliy o'quv yurtlarini bitirib chiqayotgan yigit-qizlarimiz jamiyatda o'ziga, o'z kasbiga munosib o'rin topayaptimi?"

Ana shu masalalar bo'yicha haqiqiy ahvolni atroflicha o'rganishimiz, hozirgi vaqtda mutaxassislar tayyorlanayotgan har qaysi ixtisoslik yo'nalishi real hayot talablariga qay darajada javob berishi, unga nafaqat bugungi, balki yaqin istiqbolda qanday ehtiyoj borligini har tomonlama chuqur aniqlashimiz lozim"<sup>1</sup>.

Har bir bo'lajak boshqaruvchi boshqaruv sohasining nazariy va ilmiy-uslubiy jihatlarini yetarli darajada bilishi lozim. Bu boshqaruvchining har qanday vaziyatlarni chuqur tahlil etishi, mavjud muammolarni hal etishda oqilona yondashishi va eng asosiysi, menejment asoslarining asl mazmuni va mohiyatini chuqur anglab olishi kabilarda namoyon bo'ladi.

Marketing bozor faoliyatining falsafasi, strategiyasi va taktikasi sifatida o'zining tarixiy shakllanishi va rivojlanishida muayyan ilmiy tamoyillar, maqsadlar

---

<sup>1</sup> Karimov I.A. Inson manfaatlari ustuvorligini ta'minlash – barcha islohot va o'zgarishlarimizning bosh maqsadidir. //Xalq so'zi, 2008- yil 9-fevral.

va ularga erishish vositalarini shakllantirdi. Bular umumslubiy yondashuvda bozor sharoitida faoliyat ko'rsatuvchi har qanday xo'jalik yurituvchi subyekt uchun universaldir. "Menejment va marketing asoslari" fanining maqsadi - talabalarga mamlakatimiz iqtisodiyotini erkinlashtirish va iqtisodiy islohotlarni jadallashtirish hamda iqtisodiyotni modernizatsiya qilish sharoitlarida korxonalarda marketing faoliyatini to'g'ri tashkil etish va uni boshqarish, boshqarish usullari va marketing faoliyatini takomillashtirishdan iboratdir.

Qayd qilish kerakki, biznes falsafasi deb anglangan va iste'molchilarning va maqsadli bozorlarning ehtiyojlarini aniqlashga yo'naltirilgan marketing alohida korxonalar va tijorat hamda notijorat tashkilotlari darajasida ham, hududiy va davlat darajalarida ham qo'llanadi. Mamlakatimizda bozor o'zgarishlari ro'y berishi bilan korxonalar va tashkilotlarni boshqarish bo'yicha amaliy faoliyatda marketing qurollaridan foydalanish uchun tobora qulay sharoitlar yaratilmoqda.

Prezidentimiz I.A.Karimov O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2011-yilning asosiy yakunlari va 2012-yilda O'zbekistonni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan ma'ruzasida "Ishlab chiqarish hajmini kengaytirish va raqobatdosh mahsulotlarning yangi turlarini o'zlashtirish bo'yicha qabul qilingan birinchi navbatdagi chora-tadbirlar dasturiga muvofiq, 2012-2016-yillarda hisob-kitoblar bo'yicha qiymati 6 milliard 200 million dollar bo'lgan 270 dan ziyod investisiya loyihasini, shuningdek, ishlab chiqarishni modernizatsiya qilish, texnik va texnologik qayta jihozlash bo'yicha tarmoq dasturlarini amalga oshirish ko'zda tutilmoqda"<sup>1</sup> deb ta'kidladilar. Ushbu masalalarni amalga oshirishda "Menejment va marketing asoslari" fanida o'rganiladigan mavzular va nazariy – amaliy masalalar muhim ahamiyat kasb etadi.

Marketing u yoki bu korxonaning faol bozor faoliyati yordamida rivojlanishini bildiradigan juda dinamik tushunchadir. Bundan tashqari u ishlab chiqarishning bozor talablariga yo'naltirilishini ta'minlashga imkon beradigan tizim sifatida ham qaraladi.

Menejment va marketing tamoyillariga muvofiq zamonaviy korxonalar xo'jalik faoliyatining barcha tomonlari bozor talablarini, iste'molchilarning ehtiyojlarini hisobga olgan holda rejalashtirishi va amalga oshirishi lozim. Aytish kerakki, zamonaviy korxonalarining ishlab chiqarish sotish faoliyati sohasidagi katta yutuqlari, ishlab chiqariladigan tovarlarning xilma-xilligi va sifati, ularning sotish bozorlariga kirib borishi, operatsiyalar miqyosiga ko'ra optimal bo'lgan ishlab chiqarishni yaratish bularning hammasi marketingni qo'llash natijasidir.

---

<sup>1</sup> Karimov I.A. 2012-yil Vatanimiz taraqqiyotini yangi bosqichga ko'taradigan yil bo'ladi. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning 2011-yilning asosiy yakunlari va 2012-yilda O'zbekistonni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi. //Xalq so'zi, 2012-yil 20-yanvar, №14 (5434), 1-2 b.

## **1-bob. MENEJMENT FANINING PREDMETI, OBYEKTI VA METODI**

### **1.1. Menejment fanining mazmuni va mohiyati**

Mustaqil O'zbekiston davlatini har tomonlama rivojlantirish, iqtisodiy mustaqilligini ta'minlash, ko'p jihatdan zamon talabiga javob beradigan rahbar va mutaxassislarni tayyorlash sifatiga bog'liq. Erkin bozor sharoitida menejerlarni(boshqaruvchilarni) tayyorlashda menejment fani alohida o'rin egallaydi.

Menejment fanining asosiy maqsadi bozor munosabatlari sharoitida ishlay oladigan malakali boshqaruvchilarni tayyorlash, ya'ni talabalarda zamonaviy fikrni shakllantira oladigan, xo'jalik yuritish va boshqaruvda yangicha usullarni qo'llay oladigan, shuningdek rahbarlik san'ati sirlarini o'rgata oladigan darajada nazariy va amaliy bilimlar berishdir. Shu bilan birga talabalarga O'zbekistonda va xorijda ishlab chiqarishni boshqarish nazariyasi va amaliyotining rivojlanish bosqichlari, korxonalarini muvaffaqiyatli boshqarish, korxonaning samarali faoliyat ko'rsatishida ishlab chiqarishni boshqarish va undagi mavjud nizo (ixtilof) masalalarini bartaraf etishni o'rgatishdan iborat.

Menejment fanining asosiy vazifasi korxonalarining boshqarish tizimini takomillashtirish, shuning negizida bozorni zarur yuqori sifatli iste'mol tovarlari bilan boyitish, jahon bozoriga chiqishga keng yo'l ochish va o'z mahsulotlarini xorijiy davlatlarda raqobatbardosh qilib tayyorlash, uni valyutaga sotish va bu bilan respublika iqtisodiyotini boshqarishni xalqaro andozalarga olib chiqadigan kasbiy mahoratga ega bo'lgan mutaxassislar tayyorlashni yo'lga qo'yishning ilmiy negizini yaratishdir.

Menejment fanining asosiy vazifalaridan yana biri iqtisodiy, ilmiy, psixologik ilmlarning mavjud yutuqlaridan ishlab chiqarishni boshqarishda maqsadga muvofiq foydalanish natijasida ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish, yangi g'oyalarni amaliyotga tatbiq qilish va nihoyat bular asosida mamlakatimizda iqtisodiy o'sishni ta'minlash va aholi farovonligini oshirishdir. Menejment fanining mazmuni boshqaruv tizimi va boshqarish obyekti orasidagi o'zaro munosabatdir.

**Menejment** - inglizcha so'z bo'lib, ingliz tilining Oksford lug'atida berilgan ta'rifga binoan u:

-“boshqaruv hokimiyati va san'ati”;

-“resurslarni boshqarish bo'yicha alohida mohirlik va ma'muriy ko'nikmalar” ma'nosini ifodalaydi.

XX asrning 60-yillarida menejment amerikacha boshqaruv deb tushunilgan, keyinchalik, “ilmiy boshqaruv” deb yuritila boshlangan. AQSHda hozirgi zamon boshqaruvi asr boshida vujudga kelgan deb hisoblanadi va Teylor nomi bilan bog'lanadi. Teylor “boshqaruv - aniq qonun va qoidalarga tayanadigan haqiqiy ilm” deb ta'riflagan. Boshqaruv ilmining amerikalik namoyondalari hozirgi davrni “Ilmiy menejment” davri deb ta'riflaydilar.

Boshqacha so'z bilan aytganda, **menejment** - bu boshqaruv, ya'ni resurslarni, odamlarni boshqarish, samarali faoliyat olib borish va foyda olishni bilish, uni ko'paytirish jarayonidir. Barcha ijtimoiy muammolarni, iqtisodni rivojlantirish

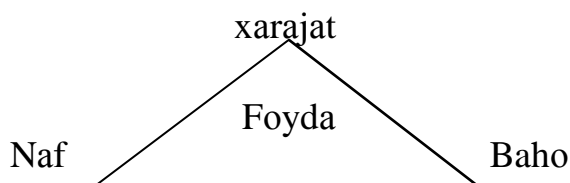
yoʻlidagi hamma qiyinchiliklarni agar ularga ishbilarmonlik ruhida yondashilsa, “yaratuvchilik menejmenti” orqali oson hal etish mumkin.

Shu nuqtai nazardan, boshqaruv-bu oʻziga xos yuksak sanʼat va mahoratni talab qiluvchi tanlov, shu tanlov asosida qaror qabul qilish va uning bajarilishini nazorat qilishdir.

Bugungi kunda menejment va boshqaruv toʻgʻrisida quyidagi umumqabul qilingan fikrlar mavjud<sup>1</sup>:

Boshqaruv	<ul style="list-style-type: none"> <li>- yuksak sanʼat va mahoratni talab qiluvchi tanlov;</li> <li>- mustaqil fan;</li> <li>- faoliyat turi, funktsiya;</li> <li>- jarayon;</li> <li>- tashkilotlarni boshqaruvchi kishilar;</li> <li>- boshqaruv apparati yoki organi</li> </ul>	Menejment
-----------	--	-----------

Har qanday faoliyatning ijobiy natija berishi, eng avvalo tanlovni toʻgʻri bajara olishga, maʼqul va ishonchli qarorni qabul qila olishga hamda bu qarorning bajarilishini nazorat qila olishga bogʻliq. Masalan, yuqori foyda olish quyidagi uchta jihat boʻyicha toʻgʻri tanlovni va ishchan qaror qabul qilishni talab qiladi (1-chizma).



### 1-chizma. Yuqori foyda olishning uch sharti.

**Xarajat** – bu mahsulotni ishlab chiqarish va uni sotish hamda ish haqi toʻlashga sarflanadigan mablagʻlar yigʻindisidir. Xarajat tarkibiga:

- mahsulot (xizmat) tannarxi;
- maʼmuriy xarajatlar;
- ijara va foiz toʻlovlari;
- ish haqi;
- soliqlar kiradi.

Bozor iqtisodiyotida tanlash qoidasi yanada jiddiylashtiriladi. Zero, ishlab chiqarish (xizmat) uchun resurslar toʻgʻri tanlangandagina va ulardan samarali foydalangandagina xarajatlar yuqori foyda keltirishi mumkin.

**Naf** – bu mahsulot (xizmat)ning isteʼmolchilarga qanchalik ijobiy natija keltirishidir. Xaridor xarid qobiliyati doirasida eng nafli molni tanlashga intiladi. Shundagina u qoniqadi. Ammo tovarning nafliligi qancha yuqori boʻlsa, uning narxi ham shuncha baland boʻladi. Bu esa, oʻz navbatida xaridorning sotib olish qobiliyatini pasaytiradi.

<sup>1</sup> Sharifxoʻjayev M., Abdullayev Yo. Menejment: darslik. –T.: Oʻqituvchi, 2001, 5-b.



**Baho** – bu tovar va xizmatlarning pulda ifodalangan qiymatidir. Baho ikkita asosiy vazifani bajaradi:

- resurslar iste'molini cheklash imkonini beradi;
- ishlab chiqarish uchun turtki bo'lib xizmat qiladi.

Ma'lumki, biror ashyo (resurs yoki tovar) qancha kamyob bo'lsa, uning narxi shuncha baland va binobarin, uni sotib olmoqchi bo'lganlar shuncha kam bo'ladi. Iqtisodchilar buni **narxning cheklovchilik samarasi** deb ataydilar.

Narxning oshishi ishlab chiqaruvchilar safining kengayishiga, narxning tushishi esa ishlab chiqaruvchilarning kamayishiga, ularning bir qismini bozordan bezdirishga olib keladi. Iqtisodchilar bunday ta'sirni narxning ishlab chiqarishga turtki vazifasi deb ataydilar.

Foydaga ta'sir etuvchi bu uch unurning mohiyatini anglagan boshqaruvchigina tanlovni to'g'ri amalga oshirishi va oqil qarorni qabul qila olishi mumkin.

Boshqarish san'ati va mahorati, ya'ni menejment, shundagina namoyon bo'lishi, pirovardda esa yuqori foyda olishga erishilishi mumkin. Shunday qilib, sodda qilib aytganda:

**Boshqaruv** - bu tanlov, qaror qabul qilish va uning bajarilishini nazorat qilish jarayonidir.

Menejment fani bu - boshqaruvchiga tanlovni to'g'ri amalga oshirishni va oqil qaror qabul qilishni o'rgatuvchi fandir. Uning asosiy maqsadi bozor munosabatlari sharoitida barcha bo'g'inlarda samarali ishlay oladigan yuqori malakali boshqaruvchilarni tayyorlashdan iborat.

Bu fanning mazmuni boshqaruv tizimi va boshqaruv obyekti orasidagi o'zaro munosabat bo'lib, uning asosiy vazifasi o'quvchilarga boshqaruvning zamonaviy usullarini, rahbarlik san'ati sirlarini o'rgatishdan iborat.

Fanni o'qitishdan maqsad talabalarga boshqarish muammolariga nisbatan qiziqish, amaliy tashkilotchilik faoliyatiga ishtiyoq uyg'otishdan iborat. Chunki hozir boshqarish asoslarini o'rganayotgan talabalar kelgusida boshqarish tizimining xodimlari, kichik, o'rta va katta jamoalarning rahbarlari, korxonalar va firmalar iqtisodiy, ijtimoiy, tashkiliy-texnik faoliyatining turli tomonlarini boshqarish bo'yicha loyihalar, tadbirlar ishlab chiqishga da'vat etilgan mutaxassislar bo'lib yetishadilar. Boshqarish tizimini takomillashtirish yuzasidan tadbirlar ishlab chiqish ham ularning zimmasida bo'ladi.

Barchaga shu narsa ayon bo'lmoqdaki, har bir faoliyat sohasida, davlat boshqaruvidan tortib, jamoani boshqarishgacha professional bilim talab qilinadi. Boshqaruv murakkab fan bo'lib, o'zining fundamental tomonlari, uslublari, telefondan tortib, kompyutergacha texnik vositalari bor. Boshqaruv sohasida ishlayotgan har bir mutaxassis ushbu uslub va vositalardan foydalanishni bilishi lozim. Boshqaruv yuqori madaniyat, keng bilim va ish tajribasini talab qiladi.

Shunday qilib, boshqaruv keng ma'noda samarali natijalarga erishish uchun kam vaqt va kuch sarflab boshqaruv obyektiga (shaxs, jamoa, texnologik jarayon, korxonalar, davlat) uzluksiz ta'sir etish jarayonidir.

## 1.2. Menejment obyekti va subyekti

Har bir fan bilimlar majmui bo‘lib, jamiyat va tabiatdagi hodisa hamda qonunlarni anglab tushuntirishga harakat qiladi. Fan sifatida boshqaruv yangi murakkab hodisalarni aniqlashga, tabiatdagi tartib, qonunlarni ochishga harakat qiladi. Nazariya uchun tadqiq obyektni ta’riflab berish emas, balki yangi bilimlar shakllanishini ta’minlash uchun uning aloqalarini, asosiy xususiyatlarini o‘rganish, umumiy qonuniyatini aniqlash muhimdir.

Shu nuqtai nazardan obyekt va subyektlarni quyidagicha tavsiflash mumkin (1-jadval).

**1-jadval**

### Menejment obyekti va subyekti

№	Menejment	
	Obyekti (boshqariluvchi hodisa, voqelik)	Subyekti (boshqaruv organi, rahbarlik)
1	2	3
<b>I. Makrodarajada</b>		
1.	Mamlakat (respublika)	- Qonun chiqaruvchi hokimiyat (Oliy Majlis); - Ijro etuvchi hokimiyat (O‘zR Vazirlar Mahkamasi); - Sud hokimiyati;
2.	Viloyat	- QQR Jokargi kengashi va viloyat deputatlari;
3.	Tuman (shahar)	- QQR Vazirlar kengashi, viloyatlar hokimiyatlari; - QQR Oliy sudi, viloyatlar sudlari; - Tuman (shahar) xalq deputatlari; - Tuman (shahar)lar hokimliklari; - Tuman (shahar) sudlari
<b>II. Megadarajada</b>		
4.	Konsern (ko‘p tarmoqli korporatsiya)	- Qo‘mitalar va ularning raislar
5.	Sektor (tarmoq)	- Vazirliklar va vazirlar
<b>III. Mikroaraja</b>		
6.	Korxonalar (firma), korporatsiya;	- Jamoa kengashi va raislar, Prezident
7.	Xodimlar;	- Korxonalar (firma) rahbarlari, bo‘g‘in boshliqlari;
8.	Ishlab chiqarish;	- Korxonalar (firma) rahbarlari, bo‘g‘in boshliqlari;
9.	Samaradorlik;	- Korxonalar (firma) rahbarlari, bo‘g‘in boshliqlari;
10.	O‘z-o‘zini boshqarish	- Fuqarolar yig‘ini, rais (oqsoqol)lar

Menejment nazariyasi o'zining tadqiqot obyektiga ega. U boshqaruv jarayonining tashkil etilishi va bu jarayondagi odamlar munosabatlarining qonuniyatlarini o'rganadi. Nazariya tadqiqot obyektiga mos bo'lgan uslublarni aniqlaydi, boshqaruv obyektiga faol ta'sir ko'rsatish uslublarini ishlab chiqadi.

**Menejment obyekti** haqida so'z yuritganda, eng avvalo, obyekt so'zining lug'aviy ma'nosiga e'tibor berish kerak bo'ladi. Shu ma'noda obyekt - bu:

- bizdan tashqarida va bizning ongimizga bog'liq bo'lmagan holda mavjud bo'lgan borliq, voqelik, moddiy dunyo, mavjudot;
- kishi-faoliyati, diqqat-e'tibori qaratilgan hodisa, narsa, shaxs;
- xo'jalik yoki mudofaa ahamiyatiga ega bo'lgan korxonalar, qurilish, ayrim uchastka va b.

Demak, obyekt tushunchasi mikrovoqelikdan (kishi va uning faoliyatidan) tortib, to makro voqelik (moddiy dunyo, jamiyat) darajasigacha bo'lgan ma'noni o'z ichiga oladi. Boshqarish ishini bajaruvchi idoralar va ularning rahbarlari menejmentning subyekti, ya'ni boshqaruv organlari yoki menejer-boshqaruvchilar bo'lib hisoblanadi.

Boshqaruvning har bir obyektiga (davlat, tarmoq, korxonalar, jamoalar, shaxslar) o'ziga xos xususiyatlari bilan ajralib turadi, lekin boshqaruv uslublari har bir boshqariladigan obyekt uchun umumiy tamoyil va ta'sir uslublariga egadir. Boshqaruv nazariyasi, amaliyoti va san'ati rahbar tomonidan o'z maqsadini amalga oshirish uchun qo'llaniladi hamda shaxslar o'zi javob beradigan masalani yechish uchun qaror qabul qilishda strategik uslublarni tanlashda yordam beradi. Boshqaruv strategiyasini aniqlash, jamoalar yordamida qabul qilingan qarorlarni amalga oshirish rahbarning asosiy funksional majburiyatini tashkil etadi.

Shunday qilib, har qanday hodisa yoki jarayon negizi boshqariladigan obyekt va boshqaruvchi subyekt tizimlaridan tashkil topadi.

### **1.3. Menejment fani foydalanadigan usul (metod)lar**

Menejment usullari kishilarni jamiyatning obyektiv ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish qonunlari, talablarini bajarishga undaydi. Ular aniq bir usul, uslub, maqsadga erishish yo'lini ifodalaydi. Demak, menejment uslubi – bu ishchi va xodimlarga, umuman menejment obyektiga qo'yilgan maqsadga erishish jarayonida ularning faoliyatini muvofiqlashtirishdan iboratdir.

Menejment fani voqelikni bilishga bag'ishlangan umumfalsafiy usullarni qo'llaydi. Eng avvalo, boshqaruvchi obyektga aks ettiruvchi, uni talqin etishga yordam beruvchi ma'lumot (fakt)lar jamlab baholanadi. Bu ma'lumotlar mikro, mego va makrodarajadagi voqelikka oid bo'lishi mumkin. Bu boshqaruvni idrok etishdagi empirik bosqich hisoblanadi.

Boshqarishning sir-asrorlarini ilmiy asosda o'rganish, tahlil qilish maqsadida bu fan quyidagi izlanish usullaridan foydalanadi (2-jadval).

Menejment mahorati uning barcha uslublarini egallash, ularni to'g'ri baholab qo'llash, har bir aniq vaziyatda eng samaralisini tanlash qobiliyatiga ega bo'lishdir.

Ilmiy jihatdan asoslangan boshqaruv qayd qilingan usullarning hammasidan uzviy bog'liqlikda foydalanishni taqozo etadi.

Menejment fani boshqarish to'g'risidagi bilimlar majmuidir. U ijtimoiy, iqtisodiy, huquqiy, kibernetika va boshqa fanlar bilan aloqadordir.

## 2-jadval

### Menejment fanining tahlil usullari

№	Tahlil usullari	Mazmuni
1.	Tizimli yondashuv	- Boshqariluvchi obyekt yaxlit tizim tarzida olib qaraladi. Bu yondashuv turlicha bo'lishi mumkin: - tizimli-kompleks yondashuv; - tizimli -funksional yondashuv; - tizimli -tarkibiy yondashuv; - tizimli -kommunikatsion yondashuv
2.	Kompleks yondashuv	-Boshqariluvchi obyekt boshqa obyektlar bilan o'zaro bog'lanishda va aloqadorlikda qaraladi
3.	Tarkibiy yondashuv	-Boshqariluvchi obyekt tarkibiy qismlarga bo'lib o'rganiladi
4.	Vaziyat (situatsiya)li yondashuv	-Boshqariluvchi obyektning muayyan sharoitdagi ichki va tashqi vaziyatiga qarab boshqarishning ma'qul uslubi qo'llaniladi
5.	Integratsion yondashuv	-Boshqariluvchi obyekt yuqoridagi uslublar (vaziyatli, kompleks, tarkibiy yondashuvlar)ni birgalikda qo'llash yordamida boshqariladi
6.	Modellashtirish usuli	- Boshqariluvchi obyektning boshqarish bo'yicha turli sxema, grafik va chizmalar, xomaki materiallar tayyorlanadi
7.	Iqtisodiy-matematik yondashuv	- Optimal bozor qabul qilish maqsadida matematik uslublar va hisoblash mashinalarini keng miqyosda qo'llash
8.	Kuzatish usuli	- Boshqariluvchi obyekt to'g'risidagi ma'lumotlarni rejali, ilmiy, uyushtirilgan asosda to'plash usuli
9.	Eksperiment (tajriba) usuli	- Boshqarish jarayonida boshqariluvchi obyektga nisbatan namunaviy tajribadan o'tgan usullarni qo'llash
10.	Sotsiologik kuzatuv usuli	- Boshqarish maqsadida turli anketali so'rovlar, suhbatlar, testlar, infratuzilmaviy tahlillarni o'tkazish

Menejment, dastavval iqtisodiy nazariya bilan yaqindan bog'liqdir. U iqtisodiy qonunlarni bilib olishga ularga mos ravishda boshqarish jarayonida iqtisodiy metodlarni qo'llab, har bir xodimga va jamoaga ta'sir ko'rsatishga asoslanadi. Menejment makroiqtisodiyot, mikroiqtisodiyot, statistika, istiqbolni belgilash, mehnat iqtisodiyoti kabilar bilan chambarchas bog'liqdir.

Menejment fani boshqarishning umumiy qonuniyatlarini, boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun zarur bo'lgan axborotlarni idrok qilish va qayta ishlash jarayonlarini o'rganuvchi kibernetika fani bilan uzviy bog'langandir.

### **Qisqa xulosalar**

Menejment boshqaruv, ya'ni resurslarni, odamlarni boshqarish, samarali faoliyat olib borish va foyda olishni bilish, uni ko'paytirish jarayonidir.

Menejment fani boshqarish to'g'risidagi bilimlar majmuidir. U ijtimoiy, iqtisodiy, huquqiy, kibernetika va boshqa fanlar bilan aloqadordir.

Menejment fani bu - boshqaruvchiga tanlovni to'g'ri amalga oshirishni va oqil qarorni qabul qilishni o'rgatuvchi fandır. Uning asosiy maqsadi bozor munosabatlari sharoitida barcha bo'g'inlarda samarali ishlay oladigan yuqori malakali boshqaruvchilarni tayyorlashdan iborat.

Bu fanning mazmuni boshqaruv tizimi va boshqaruv obyekti orasidagi o'zaro munosabat bo'lib, uning asosiy vazifasi o'quvchilarga boshqaruvning zamonaviy usullarini, rahbarlik san'ati sirlarini o'rgatishdan iborat.

### **Nazorat savollari**

1. Menejment nima?
2. Menejment fanining asosiy maqsadi nima?
3. Menejment fanining asosiy vazifalari nimalardan iborat?
4. Menejment fani nimani o'rgatadi?
5. Menejment obyekti va subyekti deganda nimani tushunasiz?
6. Menejment fani qanday usul (metod)lardan foydalanadi?
7. Menejment fani qanday fanlar bilan aloqador?
8. Boshqarish ta'limotidagi to'rtta yo'nalish (maktab) to'g'risida nimalar deya olasiz?

### **Tayanch iboralar**

Menejment. Xarajat. Baho. Naf. Boshqaruv. Menejment obyekti va subyekti. Tahlil usullari. Sistemali yondashuv. Kompleks yondashuv. Tarkibiy yondashuv. Vaziyat (situatsiya)li yondashuv. Integratsion yondashuv. Modellashtirish usuli. Iqtisodiy-matematik yondashuv. Kuzatish usuli. Eksperiment (tajriba) usuli. Sotsiologik kuzatuv usuli.

### **Asosiy adabiyotlar**

1. Sharifxo'jayev M., Abdullayev Yo. Menejment: darslik. –T.: O'qituvchi, 2001. -704 b.
2. Zaynutdinov Sh.N., Qodirxodjayeva N.R. "Menejment" fani bo'yicha o'quv-uslubiy majmua. "Iqtisodiy ta'limdagi o'qitish texnologiyasi" seriyasidan. - T.: TDIU, 2006. -156 b.
3. Zaynutdinov Sh.N., Qodirxodjaeva N.R. "Menejment" fani bo'yicha o'quv-uslubiy ta'lim texnologiyasi. Uslubiy qo'llanma. "Iqtisodiy ta'limdagi o'qitish texnologiyasi" seriyasidan. T.: TDIU, 2006, 185 b
4. Ермаков В.П., Макиев З.Г. Менеджмент для студентов вузов. – Изд. 5-е. - Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 184 с.

5. Ламбен. Ж.Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд. Пер. с англ. /Под. ред. В.Б. Копчанова. - СПб.: Питер, 2008. - 720 с.
6. Друкер Питер Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика: - М.: “И. Д. Вильямс”, 2008. - 992 с.
7. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. 3- изд.- СПб.: Питер, 2009.- 608 с.
8. Основы менеджмента: учебное пособие. /Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др. - М.: КНОРУС, 2009.- 496 с.
9. Дафт Р. Менеджмент. Пер. с англ. /Под ред. С.К. Мордовина. - СПб.: Питер, 2009.- 800 с.
10. Полукадров В.Л. Основы менеджмента: Учебное пособие. 3- е изд., перераб. и доп.- М.: КНОРУС, 2009.- 240 с.
11. Набиев Р.А. Менеджмент: Учеб. пособие.- М.: Финансы и статистика, 2009.- 368 с.
12. [www.morozov.ru](http://www.morozov.ru) – Rossiya Menejment va bozor akademiyasining rasmiy sayti.
13. [www.edu.ru](http://www.edu.ru)
14. [www.som.pu.ru](http://www.som.pu.ru)
15. [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru) – Корпоративный менеджмент.
16. [www.salesmanagment.ru](http://www.salesmanagment.ru) – Управление продажами.

## **2-bob. MENEJMENT NAZARIYASINING SHAKLLANISHI VA RIVOJLANISHI**

### **2.1. Boshqarish ta'limotidagi yo'nalishlar**

Boshqarish nazariyasining dastlabki kurtaklari qadim zamonlarga borib taqalib, Yu. Sezar, A. Makedonskiy, Turkistonda esa o'rta asr davrida Amir Temur hukmronligi vaqtidan boshlab shakllana boshlagan. Dastlabki paytlarda u oddiy bo'lib, asosan harbiy tavsifga ega edi.

O'sha davr menejerlari harbiy intizomni o'rnatish maqsadida odamlarni jazo bilan qo'rqitish, har qanday buyruq va farmonlarga so'zsiz itoat etish kabi usullarni qo'llaganlar. Bunday boshqaruvga mehnat resurslaridan foydalanish, ulardan iloji boricha ko'proq qo'shimcha qiymat undirishning g'oyatda samarali usuli, deb qaralgan. Amir Temur davrida markazlashgan, intizomli davlatning barpo etilganligiga ham Sohibqironning o'z qo'l ostidagilarni "qo'rquv bilan umid o'rtasida ushlab" bo'yicha boshqargani sabab bo'lgan.

Kapitalizm tuzumining boshlang'ich davrida tadbirkor-mulk egasi ishlab chiqarishni o'zining shaxsiy tajribasiga tayanib boshqargan. XVIII asrning oxirlarida Angliyada bo'lgan sanoat inqilobi boshqaruvga bo'lgan qiziqishni yanada kuchaytiradi. Boshqaruv xodimlarini tayyorlashga alohida e'tibor berila boshlandi.

Ammo XIX asrning ikkinchi yarmi XX asr chegarasida texnika va texnologiyaning takomillashuvi, ishlab chiqarishning keskin o'sishi boshqarishni murakkablashtirib yuboradi va uni maxsus bilimlarini talab etuvchi, faoliyatning maxsus sohasiga aylantirdi. Ushbu muammolarni hal etish uchun boshqaruv sohasidagi tajribani umumlashtirish, ishlab chiqarish va xodimlarni boshqarishning samarali usullarini izlashga olib keldi. Natijada boshqaruv to'g'risidagi ilm, fan vujudga keldi.

O'sha davrdan boshlab to bugungi kunga qadar boshqaruv ta'limotida quyidagi to'rtta yo'nalish (maktab) evolyutsion tarzda rivojlangan va o'zining tegishli hissasini qo'shgan (3-jadval).

### **3-jadval**

#### **Boshqarish ta'limotidagi to'rt yo'nalish (maktab)**

<b>№</b>	<b>Maktab nomlari</b>	<b>Namoyandalari</b>	<b>Turli maktablarning boshqaruv ta'limotiga qo'shgan hissasi</b>
1.	Ilmiy menejment maktabi 1340-1400 yillar	Amir Temur	- Mamlakatni idora qilish va saltanatni boshqarish uslubi, strategiyasi va taktikasini joriy qildi. -XIV-XV asrlar voqealari va ijtimoiy hayotni o'zida aks ettirgan qimmatli asar "Temur tuzuklari"ni yaratdi. Mazkur asarda bayon etilgan boshqarish yo'l-yo'riqlari, qonun-qoidalari, pand-nasihatlari O'zbekiston mustaqilligini mustahkamlash yo'lida xizmat qilmoqda. -Kuchli davlatni barpo etish, davlat

			<p>hokimiyatining qaysi ijtimoiy toifalariga tayanishi, mansabdor shaxslarni ularning sifatlariga ko'ra tanlash va vazifalarga tayinlash borasida amaliy jihatdan mukammal bo'lgan ta'limotni yaratdi.</p> <p>-Buyuk davlat arbobi, dunyoviy bilimlarning sohibi bo'lgan Sohibqiron markazlashgan davlatni barpo etishi orqali o'rta asrlarda buyuk shaxslar yetishib chiqishi uchun moddiy, g'oyaviy zaminni yaratdi</p>
	1885-1920 yillar	F. Teylor G. Emerson va boshqalar	<p>- Vazifani bajarishning maqbul usullarini topish maqsadida ilmiy tahlilni qo'llash.</p> <p>- Vazifani bajaruvchi eng maqbul xodimni tanlash va uning o'qitilishini ta'minlash.</p> <p>-Vazifani samarali bajarilishini ta'minlovchi xodimlarni zarur resurslar bilan ta'minlash.</p> <p>- Yuqori mehnat unumdorligini ta'minlash maqsadida xodimlarni muntazam rag'batlantirib turish</p>
2.	Mumtoz yoki ma'muriy menejment (1920-1950)	A. Fayol, M. Veber va boshqalar	<p>- Boshqaruv prinsiplarini rivojlantirish.</p> <p>- Boshqaruv funksiyalarini bayon etish.</p> <p>- Tashkilotni yalpi boshqarishda sistemali yondashuvni asoslash</p>
3.	"Inson munosabatlari" maktabi (1950-yildan hozirgacha)	E. Meyo, R. Laykert va boshqalar	<p>- Mehnat unumdorligini oshirish maqsadida o'zaro munosabatlardan qoniqish hosil qiluvchi usullarni qo'llash.</p> <p>- Kompaniyaning siyosati va istiqbolini xodimlarning xulq-atvoriga asoslangan holda tashkil etish</p>
4.	Miqdoriy tizimli yoki zamonaviy menejment (1950 - yildan hozirgacha)	G. Saymon, P. Druker, E. Deyl va boshqalar	<p>- Murakkab boshqaruv muammolarini chuqurroq tushunish maqsadida turli modellarni ishlab chiqish va qo'llash.</p> <p>- Murakkab vaziyatlarning yechimi bo'yicha boshqaruv xodimlariga yordam beruvchi miqdoriy usullarni ishlab chiqish</p>

## 2.2. "Ilmiy menejment" maktabi, F. Teylor ta'limotining mazmuni va mohiyati

"Ilmiy menejment" maktabi XIX asrning oxiri XX asrning boshlarida Amerikada shakllana boshlagan. Bu maktab boshqacha nom bilan, ya'ni "boshqaruvning mumtoz maktabi" deb ham yuritilgan. Bu maktab ibtidosida amerikalik muhandis va ixtirochi F. Teylor (1856-1915) turgan edi. Uning nazariyasi



keyinchalik "Teylorizm" degan nom olgan. U yaratgan tizim esa ishchilarning "siqib suvini olish"ning ilmiy tizimi deb atalgan.

F. Teylor ta'limotining asosiy mazmuni-yollanma ishchilar unumdorligini oshirishda g'oyatda va maqbul usullarni izlashdir. Uning prinsiplariga binoan:

- mehnatning har bir jarayoni, uning ko'lami va ketma-ketligi aniq puxta ixtisoslashtirilishi shart;

- har bir mehnat turi qat'iy vaqt oralig'ida taqsimlanishi lozim;

- har bir mehnat jarayoni va hatto har bir harakat puxta ishlab chiqilgan qoidalarga bo'ysundirilgan bo'lishi kerak;

- yuqoridan belgilab berilgan ish usullari va qoidalarni bajarish uchun doimiy talabchan nazorat amalga oshirilishi lozim;

- ishchilar malakasi va saviyasiga qarab joy-joyiga qo'yilishi shart;

- boshqaruvchi bilan boshqariluvchi mas'uliyatini aniq belgilash va vazifalarini to'g'ri taqsimlash shart.

F. Teylorning mehnatni tashkil etish va uni boshqarish borasidagi takliflari ishlab chiqarishga tatbiq etilganda mehnat unumdorligi ikki baravar (100 %)ga o'sishiga olib kelgan. Ayniqsa, qo'llagan xaronometraj usuli diqqatga sazovordir. F. Teylor nazariyasiga ko'ra rahbar va mutaxassislarni kam malaka talab qiladigan ijrochilik mehnatidan va ularga xos bo'lmagan vazifalardan ozod qilish, ishchidan esa boshliqlarning barcha buyruqlarini hech qanday mulohaza yuritmasdan, biror-bir shaxsiy tashabbus ko'rsatmasdan aniq hamda tez bajarishni talab qilish kerak edi. F. Teylor boshqarishni "aniq qonun va qoidalarga tayanadigan haqiqiy ilm, shuningdek, nima qilish kerakligini aniq bilish va uni puxta hamda arzon usulda bajarish san'ati" deb baholagan.

F. Teylor boshqarish vazifalarini quyidagi to'qqiz guruhga ajratdi:

1. Maqsadni tanlash.

2. Vositani tanlash.

3. Vositani tayyorlash.

4. Natijani nazorat qilish.

5. Ishchini ilmiy tanlash.

6. Ishchini ilmiy o'qitish.

7. Ishning ixtisoslashuvi.

8. Ishga bo'lgan xohishni qo'zg'atish bo'yicha omillarning muhimligi.

9. Boshqaruvchi va xodim mehnati javobgarligining to'g'ri taqsimoti.

Shunday qilib, F. Teylor "boshqaruvning mumtoz maktabi"ni yaratishga asos soldi. U yaratgan boshqaruv maktabi faqat Amerikada emas, balki Yevropaning boshqa mamlakatlarida ham turli nazariya va oqimlar ko'rinishida rivojlanib bordi.

F. Teylorning zamondoshi va ishining davomchisi amerikalik iqtisodchi G. Emerson mehnatni ilmiy tashkil qilish bo'yicha yirik mutaxassislardan bo'lib, u boshqarish va mehnatni tashkil qilishning kompleks, sistemali tizimini ishlab chiqqan. Uning "Mehnat unumdorligining 12 prinsipi" nomli asarida yoritilgan.

G. Emerson ilmiy boshqaruv prinsipini mohiyatiga ko'ra quyidagi ketma-ketlikda bayon qilgan.

1. Aniq qo'yilgan maqsad va g'oyalar.

2. Oqil, sogʻlom fikr.
3. Jozibali, eʻtiborli mahsulot.
4. Intizom.
5. Xodimga nisbatan adolatli boʻlish.
6. Tezkor, ishonchli, toʻliq, aniq va muntazam hisob-kitob.
7. Dispetcherlash.
8. Meʻyorlar va jadvallar.
9. Sharoit bilan taʻminlash.
10. Operatsiyalarni meʻyorlash.
11. Standart yoʻriqnomalarni tayyorlash.
12. Unumdorlikni ragʻbatlantirish.

Koʻrinib turibdiki, G. Emersonning diqqat-eʻtiborida, eng avvalo ikki, yaʻni aniq qoʻyilgan maqsad va gʻoya, shuningdek oqilona fikr turibdi. G. Emerson ishchining ish vaqtida bajaradigan harakatlarini oʻrganib, ishchiga beriladigan ish hajmi meʻyorlarini, ishni bajarishning ortiqcha, unumsiz harakatlarini bartaraf etuvchi eng muvofiq usullarini ishlab chiqdi.

Bunda masalan, nisbiy ish haqining maxsus tizimi oqilona fikr asosida qoʻllanilib, unga koʻra berilgan meʻyorni bajargan ishchilarga tarif stavkalari va koeffitsiyentlari oshirilar (8-band), uni bajara olmagan ishchilarga esa stavkalari 20-30 % pasaytirilib, jarima solingan. Shu bilan birga berilgan vazifani yuqori darajada bajarilishi uchun sharoit ham yaratilgan.

Ilmiy menejment fanining taraqqiyotiga biz yuqorida koʻrib chiqqan olimlar bilan bir qatorda, Genri Gant, Gilbertlar, Lindoll Urvin, Genri Ford, R. Robins, D. Bem, M. Veber va boshqalar ham katta hissa qoʻshganlar.

### **2.3. Mumtoz menejment namoyondasi A. Fayol olgʻa surgan tamoyillar**

"Ilmiy menejment" namoyondalari oʻz ilmiy ishlarini asosan korxonalar, tashkilot, boshqaruvni takomillashtirishga bagʻishlashgan. Ular boshqaruvning quyi darajasidagi masalalar bilan, yaʻni faqat ishlab chiqarish darajasidagi boshqaruv bilan shugʻullanishgan. Maʼmuriy maktabning vujudga kelishi munosabati bilan mutaxassislar endi umumtashkilot darajasidagi boshqaruv muammolari bilan shugʻullana boshladilar.

Taylor va Gilbertlar oddiy ishchidan muvaffaqiyatga erishib, shuhrat qozonib martabaga minganlar. Aynan shu tajriba ularning boshqaruv toʻgʻrisidagi tushunchalariga keskin taʻsir etgan. Ulardan farqli oʻlaroq, mumtoz maʼmuriy maktabining asoschilari:

Yirik biznes sohasida mashhur, boshqaruvning yuqori boʻgʻinida esa yuksak tajribali amaliyotchi rahbarlar boʻlishgan. Ularni tashvishlantirgan bosh masala - bu umumtashkilot miqyosida samaradorlikka erishish boʻlgan. Shunday maqsad qoʻyilgan boʻlsa-da, ular boshqaruvning sotsial jihatlariga unchalik eʻtibor berishmagan, ustiga-ustak ularning ishlari shaxsiy tuzatuvlar doirasidan chiqmagan. Shu sababli ularning yondashuvlari ilmiy metodologik asosga ega boʻlmagan.

## 4-jadval

## Anri Fayolning boshqarish tamoyillari

№	Tamoyillar	Izoh
1	2	3
1.	Mehnat taqsimoti	- Ixtisoslashuv natijasida ko'p miqdorda va yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqariladi. Bunga e'tibor qaratilishi lozim bo'lgan maqsadlar sonini keskin qisqartirish evaziga erishiladi
2.	Vakolat va mas'uliyat	- Vakolat-bu buyruq berish uchun berilgan huquq. Mas'uliyat esa buning aksi, qayerda vakolat berilgan bo'lsa, o'sha yerda mas'uliyat vujudga keladi
3.	Intizom	- Intizom rahbar bilan xodim o'rtasida o'zaro hurmatni, quloq solishni talab qiladi. Shartnomalarning so'zsiz bajarilishini taqozo etadi
4.	Yakkaboshchilik	- Xodim bevosita boshlig'idan buyruq olishi kerak
5.	Yo'nalishning bir xilligi	- Yagona maqsad doirasida faoliyat ko'rsatayotgan har bir guruh, yagona reja asosida ishlashi va bitta rahbarga ega bo'lishi lozim
6.	Shaxsiy manfaatlarni umumiy manfaatga bo'ysundirish	- Alohida xodim yoki guruhning manfaatlari bir-biriga zid kelmasligi kerak
7.	Xodimlarni taqdirlash	- Xodimlarning ishonchini qozonish va ularning hamdardligini oshirish uchun ularga adolat yuzasidan barcha mehnatiga haq to'lash lozim
8.	Markazlashish	- Hamma o'z o'rnida bo'lishi va o'z burchini ado etishi lozim
9.	Boshqaruvdagi ierarxiya	- Bunda quyi daraja yuqoridan nazorat qilinadi va yuqoriga bo'ysunadi
10.	Tartib	- Hamma o'z o'rnida bo'lishi va o'z burchini ado etishi lozim.
11.	Adolat	-Tashkilotda adolatning hukm surishi-bu qonunning ustuvorligi bilan rahmdillikning uyg'unlashuvi
12.	Xodim uchun ish joyining doimiyligi	- Yuqori darajadagi qo'nimsizlik tashkilot faoliyati samaradorligini pasaytiradi. O'z ish joyini mustahkam egasi bo'lish harakatida bo'lgan oddiy rahbar bir joyda muqim ishlashni istamaydigan iste'dodli rahbardan ming chandon yaxshi
13.	Tashabbus	-Tashabbus-bu tom ma'noda rejani ishlab chiqish va uning o'z vaqtida bajarilishini ta'minlashdir
14.	Korporativ ruh	-Ittifoq-bu kuch. U esa xodimlar o'rtasidagi hamjihatlikning va manfaatlarning hamohanglashuvi natijasi bo'lishi mumkin

"Mumtoz"chilar tashkilotga keng qamrovli kelajak nuqtai nazaridan yondashib, undagi umumiy xususiyatlar va qonuniyatlarini yaratish orqali muvaffaqiyatga erishish edi. Ular boshqarishning quyidagi ikki jihatiga e'tiborni qaratishgan:

- tashkilotning oqilona boshqaruv tizimini ishlab chiqish. Ular tashkilotni bo'linmalar yoki ishchi guruhlarga bo'lishni, moliya, ishlab chiqarish va marketing boshqarishni takomillashtirishning muhim tomonlari deb hisoblashgan;

- tashkilotning oqilona tarkibi va ishlovchilarning oqilona boshqarilishiga erishish. Shu maqsadda boshqarishda yakkaboshlik bo'lishini va ishchi faqat bitta boshliqdan topshiriq olishi va unga bo'ysunishi lozim degan g'oyani ilgari surishgan.

A. Fayol boshqaruv fanining rivojlanishiga salmoqli hissa qo'shgan fransuz olimlaridandir. U Fransiyadagi ko'mir qazib oluvchi yirik kompaniyani boshqargan. A. Fayol o'zining boy amaliy tajribasini "Umumiy va sanoat boshqaruvi" (1916) nomli kitobida umumlashtirgan. Uning ilgari surgan yuqoridagi boshqaruv g'oyalari hozirgi kunda ham o'z ahamiyatini yo'qotmagan.

#### **2.4. Insoniy munosabatlar maktabi namoyondasi D. Mak Gregorning X va Y nazariyasi**

"Ilmiy menejment" va "mumtoz menejment" namoyondalari mehnatni ilmiy tashkil qilish usullarini ishlab chiqishdi va mehnatni texnokratik boshqarilishiga asos solishdi. Bu usulga ko'ra:

- rahbarning xodimga bo'lgan munosabatlari alohidalashtiriladi;
- mehnatni rag'batlantirish qat'iy me'yorlashtirildi;
- mehnatni rejalashtirish va nazorat qilish qat'iylashtirildi;
- mehnatni "jismonan majburlash" joriy qilindi;
- yollanma ishchidan "fikrsiz robot" sifatida foydalanish usuli qat'iy o'rnatildi.

Mehnatni texnokratik boshqarish usuli yollanma ishchilarning mehnat unumdorligini oshirishda g'oyatda samarador va maqbul usul sifatida ko'p yillar davomida xizmat qildi. Ayniqsa, bu usul G. Ford zavodlarida yuqori rivojlanishga erishdi. Uning boshqa izdoshlari ishlab chiqarishni uzluksiz-konveyner usulida tashkil etish orqali boshqarishni markazlashtirishga, mehnatni ilmiy tashkil etishga, unumdorlikni keskin oshirishga erishdilar.

1850-1860-yillarda fan-texnika omilining kuchayishi mehnatni tashkil qilish va uni boshqarishda qo'llanilayotgan texnokratik usulning takomillashtirilishini taqozo etdi. Fan-texnika taraqqiyoti yangi texnologiyalarning kirib kelishini jadallashtiradi. Endi ishchi kuchiga bo'lgan munosabat tubdan o'zgaradi.

Shunday bir sharoitda 1820-1830-yillari AQSHda ilmiy va mumtoz menejmentlarga muqobil harakat sifatida "Teylorizm"ga qandaydir darajada qarshi yangi nazariya -"insoniy munosabatlar" maktabi paydo bo'ldi. Bu maktabga amerikalik jamiyatshunos va ruhshunos **E. Meyo** (1880-1949) asos soldi. Bu maktab nuqtai nazaridan:

- ishchi - bu fikrsiz robot emas, balki obro'-e'tiborga, o'z-o'zini hurmat qilishga, o'z qadr-qimmatini his etishga;

- boshqa kishilar tomonidan ma'qullanishga, shaxsiy maqsadlar va manfaatlarga erishishga intilishda muayyan ijtimoiy ehtiyojlarga ega bo'lgan individdir.

Ayni individlar kompaniya va firmalarning manbai ekanligidan kelib chiqib, insoniy munosabatlar maktabi boshqaruvining:

- tashabbuskorlikdan;
- ishchilar bilan hamkorlikdan;
- kompaniyadan "birdamlik ruhi" va "mushtaraklik tuyg'usi"ni shakllantirishdan foydalanish hamda ularni rag'batlantirishga asoslangan tegishli usullarni ishlab chiqdi.

Amerikalik olim D. Mak-Gregor (1906-1964) "**inson munosabatlari**" maktabining atoqli namoyondalaridan hisoblanadi. U inson xulq-atvorining ikki modeli, xodimning o'z mehnatiga ikki xil munosabatda bo'lishi mumkinligini inobatga olib X (iks) va Y (igrik) nazariyasini yaratdi.

X (iks) nazariyasiga ko'ra, namunaviy yollanma ishga - tabiatan yalqov bo'lgan kishi, shu sababli u topshirilgan ishdan bo'yin tovlashga urinadi, unda izzattalablik, mas'uliyat sezish, faxm-farosat yetishmaydi. Bunday holatda xodimni doimo majburlash, nazorat qilish, jazolash va jarima solish qo'rqitib turish zarur.

Y (igrik) nazariyasi birinchisiga qarama-qarshi: yollanma ishchilar tabiatan faol, ularga tashabbuskorlik va uddaburonlik, o'z zimmasiga mas'uliyat olish salohiyati xosdir. Bunday holda menejning vazifasi kishilar o'z maqsad va manfaatlariga g'oyat maqbul tarzda erishadigan shart-sharoitni yaratishdan iborat bo'lgan. Kompaniyaning siyosati va istiqboli esa xodimlarning xulq-atvoriga asoslangan holda tashkil etilishi zarur. Bu nazariyaga muvofiq keluvchi ishchini rag'batlantirish va unga qulay muhit yaratib berishgina kifoya qiladi.

Albatta, har ikkala nazariya ham faqat nazariyadir. Amaliyotda ular sof ko'rinishda uchramaydi. Inson murakkab va ziddiyatli mavjudot. U o'zida ham birinchi, har ikkinchi modellar sifatini mujassamlashtiradi. Boshqarishning yuksak san'at ekanligi ham ana shu ikki jihatni uyg'unlashtirishdir.

## **2.5. "Tizimli" yoki zamonaviy menejment mohiyati**

XX asrning 60-80-yillarida G'arbda zamonaviy menejment rivojlana boshlandi. Bu davrda milliy xalqaro korporatsiyalar o'rtasida keskin tus olgan raqobat va inqirozga uchrashlar menejerlarga yangicha yondashish zaruratini keltirib chiqardi. Ular uchun, birinchidan optimal qaror qabul qilish (resurslardan oqilona foydalanish) usullariga talab oshgan bo'lsa, ikkinchidan tashkilotning barcha tarkibiy qismi o'rtasidagi murakkab tashkiliy munosabatlarni saqlab qolish uchun yordam beradigan boshqarish usullariga zarurat tug'ila boshlandi.

Bu ma'lum darajada ehtiyojlarni qondirishga, menejmentga miqdoriy va tizimli yondoshishga yordam berdi: birinchidan, murakkab vaziyat paydo bo'lganda murakkab boshqarish muammolarini tushunish, modellashtirish, miqdoriy usullardan keng foydalanish, ikkinchidan, tashkilot tarkibiy qismlari o'rtasidagi maqsadga muvofiq bo'lgan tashkiliy munosabatlarni saqlashga yordam berdi.

Tizimli yondashishni qo'llash tashkilotlarda ro'y berayotgan barcha o'zgarishlarni nazorat qilish imkonini oshiradi. Shu bilan birga boshqarishni nazorat qilish imkoniyatlari birmuncha yaxshilanadi.

**"Tizimli" yoki zamonaviy menejment**

№	Boshqarishga yondashuv turlari	Izoh
1.	Tizimli yondashuv	- Tizim-bu bir-biri bilan o‘zaro bog‘langan qismlar majmuidir. Har bir qism yaxlit tizimning o‘zgarishiga o‘z hissasini qo‘shadi. Tashkilot-bu yaxlit ochiq tizimdir. Uning taqdiri tashqi va ichki muhitga bog‘liq. Tashkilotni boshqarishga tizimli yondashuvda asosan uning ichki muhitiga (iqtisodiy, ilmiy-texnik, ijtimoiy-siyosiy), e‘tibor beriladi
2.	Vaziyatli yondashuv	- Garchi tizimli yondashuvda yaxlit tashkilot qanday qismlardan tashkil topgan degan savolga javob topolsak-da, bu o‘rinda qismlarning qaysi biri muhim, qaysi biri ikkinchi yoki uchinchi darajali degan savol ko‘ndalang turmaydi. - Yaxlitning qaysi bir qismi o‘ta muhim degan savolga vaziyatli tahlil javob beradi. Bunda tashkilotning ichki tarkibidagi o‘zgarishlar tashqi muhitning ta‘siri bilan bog‘lab o‘rganiladi. Ammo turli darajadagi vaziyat turli darajadagi bilimni talab qiladi
3.	Funksional yondashuv	- Boshqaruvga tashkiliy mexanizmlarning eng oqilona yo‘llarini ishlab chiqish imkonini beradi. Shu nuqtai nazardan boshqarish quyidagi funksiyalarni bajaradi: - rejalashtirish; - tashkillashtirish; - rahbarlik qilish; - muvofiqlashtirish; - nazorat qilish va h.k.
4.	Miqdorli yondashuv	- Bunday yondashuvda asosan: -menejmentning operatsion printsipligiga; -qaror qabul qilish nazariyasi printsiplariga; -matematik yoki ilmiy menejment kabilarga e‘tibor qaratiladi. Miqdorli yondashuvdagi boshqarish jarayonida nafaqat matematik; statistika, kibernetika, muhandislik fanlari bilan sotsiologiya birga ruhshunoslik, tizimlar nazariyasi kabi fanlardan ham keng foydalaniladi

Ilmiy yondashishlarni uyg‘unlashtiruvchi yo‘nalish vaziyatli yondashish hisoblanadi. Bu yondashishning markazida tashkilot faoliyatida uchrab turadigan aniq

bir vaziyat, ya'ni holatlar yig'indisi yotadi. Bu muammoning kelib chiqishi hamda uni hal etish bilan bog'liq bo'lgan muhim va muayyan holatlarni aniqlash yo'li bilan vaziyatni boshqarish, amalga oshirish imkonini beradi.

Vaziyatli o'zgarishlar mazmuni va tarkibi tashkilot faoliyatiga ta'sir etuvchi tashqi muhitga xos xususiyatlar va belgilar bilan aniqlanadi.

G'arb nazariyotchilari boshqaruvning ijtimoiy tizimlar maktabini tashkil qilish maqsadida:

- tizimli yondashuv asoslarini ishlab chiqishdi;
- yaxlit tizim bilan uning qismlari munosabatlari masalalarini ko'rib chiqishdi;
- bir qancha o'zgaruvchi omillarning boshqaruvga ta'sirini o'rganishdi.

Bu maktab namoyondalari (amerikalik Ch. Barnard, G. Saymon) zamonaviy menejmentda 5-jadvalda berilgan to'rt yondashuvni asoslab beradi.

Zamonaviy menejmentning maqsadi qaror qabul qilish jarayonini elektron hisoblash texnikasi hamda eng yangi matematik usul va vositalarni qo'llagan holda tadqiq qilishdir. Tizimli menejment qarorlarning oqilonaligini ta'minlashni o'z oldiga vazifa qilib qo'yadi.

Shunday qilib, zamonaviy menejment – minglab boshqarish qarorlarining ehtimolda tutilgan variantlaridan iborat. Bir korxonaga yoki firma uchun ishlab chiqilgan qaror boshqa korxonaga uchun to'g'ri kelmasligi mumkin, ba'zida zarar yetkazishi ham mumkin. Menejmentga xos variantli yondoshish, xo'jalik muammolarini yechishda moslashuvchanlik va noan'anaviylik, aniq vaziyatdagi harakat usullarining takrorlanmasligi, malakali boshqarishning asosi hisoblanadi. Shuning uchun menejer andozasiz usullarga asosiy e'tiborni qaratadi, real vaziyatni to'g'ri baholash va uni boshqarishning eng qulay yo'lini topishga harakat qiladi.

## **2.6. O'rta Osiyoda menejmentning nazariy asoslari va tamoyillari**

O'rta Osiyoda boshqarishning ilmiy asoslari paydo bo'lishi o'zining chuqur tarixiy ildizlariga ega bo'lib, uning asosiy tamoyillari XIII-XIV asrlarga kelib Turkistonda Amir Temur hukmronligi vaqtida to'la shakllangan edi. Bu davrda yuqori intizom, ijtimoiy himoya va oliy darajadagi boshqarish tizimiga ega bo'lgan kuchli davlatning vujudga kelishi o'rta asr davridagi boshqarish uslublari o'zida eng ilg'or g'oyalarni mujassamlashtirganligidan dalolat beradi. Boshqaruv tizimining samarali tashkil etilishi, uning insonparvarlik, iqtisodiy va oqilona usul bilan tashkil etilishi, uning negizida inson manfaatlari yotganligi, davlat siyosatining boshqaruvga ijobiy ta'siri dunyoda buyuk davlat paydo bo'lishi bilan yakunlandi.

Tarixiy manbalarga ko'ra, markazlashgan buyuk, iqtisodiy barkamol, siyosiy barqaror davlatning shakllanishi bilan unda boshqaruvning ilmiy asoslari paydo bo'ldi, shuningdek, uning asosiy qoidalari faqat shu davlatdagina emas, balki boshqa o'lkalarda ham davlatni ilmiy boshqarish nazariyasi sifatida qo'llanila boshladi.

Hozirgi menejment fanida ta'kidlangan boshqarishning, insoniy, iqtisodiy, oqilona va samarali shaklini yaratish bo'yicha harakatlar A.Temurning "Temur tuzuklari"da o'z aksini topib, hozirgacha ham o'z ahamiyatini yo'qotmagan. Vaholanki, bugungi mustaqil O'zbekistonni iqtisodiy va siyosiy mustaqilligi gurkirab rivojlanayotgan paytda ham boshqarishni tashkil qilishda muhim dasturul amal sifatida qo'llanilmoqda, chunki u kimningdir xohishi tufayli yuzaga kelgan o'tkinchi

nazariya bo'lmay, balki tarix sinovlarida o'zining ilmiyligini chuqur isbotlagan yo'nalish sifatida foydalanilmoqda.

"Temur tuzuklari" jahonga mashhur asardir. Uning qo'lyozma nusxalari dunyoning deyarli barcha mamlakatlari (Hindiston, Eron, Angliya, Daniya, Fransiya, Rossiya, Germaniya, Armaniston, O'zbekiston va b.) kutubxonalarida mavjud. Asar ikki qismdan iborat.

Birinchi qism Amir Temurning o'z davlatini barpo etish, uni har tomonlama mustahkamlash, mukammal qurollangan qudratli qo'shin tuzish borasida tatbiq etgan "tuzuklari" va rejalaridan iborat bo'lib, unda hatto qo'shinning jangovor saflanish tartibi ham maxsus jadvallar orqali ko'rsatib berilgan.

Asarning o'n uch qism (kengash)dan iborat ikkinchi bobida esa Sohibqironning kuchli feodal davlatni barpo etish, qo'shin tuzish va dushman lashkarini sindirish yuzasidan tuzgan kengashlari va amalga oshirgan ishlar o'z ifodasini topgan.

"Tuzuklar" muallifning fikricha, har bir sohibtoij davlat va jamiyatni ma'lum ijtimoiy-siyosiy guruhga tayangan holda boshqarishi lozim.

## 6-jadval

### Vazirlar va ularning vazifalari

№	Vazirlar	Vazirlarning vazifasi
1.	Mamlakat va raiyat vaziri	- Bu vazir el-yurtning muhim ishlarini, kunda chiqib turadigan muammolarni, raiyat ahvolini, olingan hosil, daromadning miqdori, oliq-soliq, davlat xarajatlari, el-yurtning obodonchiligi va aholining farovonligi qay darajada ekanligidan oliy hukmdorni xabardor qilib turgan
2.	Sipoh vaziri	- Sipohiylarning maosh va tanholarini boshqargan, uning qiyinchilik va parishonlikka tushib qolmasligi chora-tadbirlarini ko'rgan, sipoh ahvolidan doimo podshohni ogoh etib turgan
3.	Mol-mulk, daromad, xarajatlar vaziri	- Turli sabablarga ko'ra egasiz qolib ketgan yer-suv va mol-mulknii boshqargan, zakot va boj yig'imiga mutasaddilik qilgan
4.	Sarkori hossa va saltanat ishlarini yurituvchi vazir	- Podshohga qarashli yer-suv va mol-mulk, shuningdek davlat muassasalarining faoliyatini nazorat qilib turgan
5.	Qozikalon	-Adliya muassasalarini boshqargan
6.	Jalol ul-islom	-Podshohning favqulodda huquqlarga ega bo'lgan nazoratchisi
7.	Vaziri devoni insho	-Turli mamlakatlar bilan olib boriladigan yozishmalar devonining boshlig'i

Davlatni idora qilishda vazirlar, amirlari va viloyatlarda o'tirgan noiblarning roli benihoya katta bo'lgan. Shuning uchun ham Amir Temur ularni tanlash va



vazifalarga tayinlash ishiga alohida ahamiyat bergan. Ular Sohibqironning fikricha sadoqatli, axloqiy pok, adolatpesha, tinchliksevar va tashabbuskor odamlar bo'lishi kerak. "Tuzuklar" muallifining fikriga ko'ra, masalan, vazirlar to'rt sifatga ega bo'lishlari shart:

1. Asillik, toza nasllik va ulug'vorlik.
2. Aqlu-farosatlik.
3. Sipoh bilan raiyat ahvolidan boxabarlik va ularga g'amxo'rlik ko'rsatish, ular bilan yaxshi muomalada bo'lish.
4. Sabru-bardoshlilik, muloyimlik.

"Tuzuklar"da keltirilgan ma'lumotlarga ko'ra Amir Temur o'z davlatini, bir uchi Chinu-Mochin va ikkinchi uchi Shom hududida bo'lgan ulkan mamlakatni bor-yo'g'i yetti nafar vazir yordamida boshqargan. Bular 6-jadvalda berilgan:

El-yurtning obodonligi, salatanatning ustuvorligi ko'p jihatdan mana shu vazirlarga bog'liq bo'lgan. Boshqaruv tizimining shu tariqa oqilona tashkil etilishi uning negizida inson manfaatlari yotganligi, davlat siyosatining boshqaruvga ijobiy ta'siri dunyoda buyuk davlat paydo bo'lishi bilan yakunlanadi.

Bu markazlashgan buyuk, iqtisodiy barkamol, siyosiy barqaror davlatning shakllanishiga olib kelgan boshqaruv nazariyasi faqat u davlatdagina emas, balki boshqa o'lkalarda ham davlatni ilmiy boshqarish nazariyasi sifatida qo'llanila boshlandi.

### **Qisqa xulosalar**

Boshqarish nazariyasining dastlabki kurtaklari qadim zamonlarga borib taqalib, Yu. Sezar, A. Makedonskiy, Turkistonda esa o'rta asr davrida Amir Temur hukmronligi vaqtidan boshlab shakllana boshlagan. Dastlabki paytlarda u oddiy bo'lib, asosan harbiy tavsifga ega edi.

XIX asrning ikkinchi yarmi XX asr chegarasida texnika va texnologiyaning takomillashuvi, ishlab chiqarishning keskin o'sishi boshqarishni murakkablashtirib yuboradi va uni maxsus bilimlarini talab etuvchi, faoliyatning maxsus sohasiga aylantirdi. Ushbu muammolarni hal etish uchun boshqaruv sohasidagi tajribani umumlashtirish, ishlab chiqarish va xodimlarni boshqarishning samarali usullarini izlashga olib keldi. Natijada boshqaruv to'g'risidagi ilm, fan vujudga keldi.

### **Nazorat savollari**

1. Boshqarish ta'limotidagi yo'nalishlar.
2. "Ilmiy menejment" maktabining mazmuni va mohiyati nimalardan iborat?
3. A. Fayol olg'a surgan tamoyillar.
4. Insoniy munosabatlar maktabi haqida.
5. X va Y nazariyasi nima?
6. "Tizimli" yoki zamonaviy menejment mohiyati nimalardan iborat?
7. O'rta Osiyoda menejmentning nazariy asoslari va tamoyillari.
8. "Temur tuzuklari" asari to'g'risida ma'lumot bering.

### **Tayanch iboralar**

Boshqaruv ta'limotlari. "Ilmiy menejment" maktabi. Teylorizm. Emerson boshqaruv tamoyillari. "Insoniy munosabatlar" maktabi. Texnokratik boshqaruv. E. Meyo nazariyasi. X va Y nazariyasi. "Tizimli" menejment.

### **Asosiy adabiyotlar**

1. Yo'ldoshev N.Q., Umarjonov A.M. Iqtisodiyot va menejment. - T.: TDIU, 2006
2. Zaynutdinov Sh.N., Qodirxodjaeva N.R.. "Menejment" fani bo'yicha o'quv-uslubiy majmuasi. "Iqtisodiy ta'limdagi o'qitish texnologiyasi" seriyasidan. T.: TDIU, 2006. - 156 b.
3. Zaynutdinov Sh.N., Qodirxodjaeva N.R.. "Menejment" fani bo'yicha o'quv-uslubiy ta'lim texnologiyasi. Uslubiy qo'llanma. "Iqtisodiy ta'limdagi o'qitish texnologiyasi" seriyasidan. -T.: TDIU, 2006. -185 b.
4. Ермаков В.П., Макиев З.Г. Менеджмент для студентов вузов. – Изд. 5-е. - Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 184 с.
5. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. 3- изд.- СПб.: Питер, 2009.- 608 с.
6. Основы менеджмента: учебное пособие. /Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др.- М.: КНОРУС, 2009.- 496 с.
7. Дафт Р. Менеджмент./ Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина.- СПб.: Питер, 2009.- 800 с.
8. Полукадров В.Л. Основы менеджмента: учебное пособие./В.Л. Полукадров. 3- е изд., перераб. и доп.- М.: КНОРУС, 2009.- 240 с.
9. Набиев Р.А. Менеджмент: Учеб. пособие.- М.: Финансы и статистика, 2009.- 368 с.
10. [www.morozov.ru](http://www.morozov.ru) – Rossiya Menejment va bozor akademiyasining rasmiy sayti.
11. [www.edu.ru](http://www.edu.ru)
12. [www.som.pu.ru](http://www.som.pu.ru)
13. [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru) – Корпоративный менеджмент.

### **3-bob. BOSHQARUV MAQSADI VA FUNKSIYALARI**

#### **3.1. Boshqaruv maqsadi va unga qo'yiladigan asosiy talablar**

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

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

Maqsadning ilmiy asoslanganligi va to'g'ri belgilanganligi boshqaruv uchun juda muhimdir. Chunki aynan shu maqsadga binoan:

- boshqarish funksiyalari;
- boshqarish usullari;
- boshqarishning tuzulmaviy tarkibi;
- lavozimlarni belgilash va kadrlarni tanlash kabi muhim masalalar hal etiladi.

**Boshqaruv maqsadiga qo'yiladigan asosiy talablar** quyidagilardan iborat:

1. Maqsad bir ma'noli va aniq bo'lishi lozim.

Agar qayoqqa borishni bilmasangiz, u holda biror yo'lni tanlashga ham hojat qolmaydi.

2. Maqsad real va bajarilishi mumkin bo'lishi zarur.

- qaysi tomonga suzishni aniq maqsad qilib olmagan yelkanli qayiqqa hech qanday shamol ham hamrox bo'la olmaydi.

3. Maqsad miqdoran o'lchovga ega bo'lishi kerak.

Miqdoran o'lchovga, me'yorga ega bo'lmagan maqsad - bu sarob.

4. Maqsad barcha bajaruvchilarga tushunarli bo'lmog'i darkor.

5. Maqsad bo'limlar va mas'ullar bo'yicha detallashtirilgan bo'lishi lozim.

Maqsad, uni boshqarish printsiplari, pirovard natijasi bajaruvchilarga tushunarli bo'lishi va ularga yozma ravishda sodda tilda yetkazilishi kerak.

6. Maqsad ko'p qirrali bo'lishi lozim.

Maqsad har bir faoliyat turi, har bir mas'ul shaxs bo'yicha maydachuydasigacha batafsil taqsimlab chiqilgan bo'lishi lozim. Bu - umumiy, bosh maqsadning xususiy va yakka maqsadlarga bo'linishini, "Maqsadlar shajarasi" ni tuzishni talab qiladi.

#### **3.2. Boshqaruv maqsadi turlari**

Boshqaruv maqsadlari juda ham xilma-xildir. Bu esa ularni muayyan tarzda turkumlashni taqozo etadi. Maqsadni turkumlash belgilari:

1. Umumjamiyat miqyosidagi munosabatlarni aks ettirishiga qarab;
2. Boshqaruv pog'onalari (darajalari)ga qarab;
3. Amalga oshirish muddatiga qarab;
4. Boshqaruvning amalga oshirilishiga qarab;

5. Kutiladigan natijalarga qarab;

6. Murakkablik darajasiga qarab,

Maqsadlar:

1) siyosiy maqsadlar, iqtisodiy maqsadlar, sotsial maqsadlar, ma'rifiy-ma'naviy maqsadlar, xalqaro munosabatlar sohasidagi maqsadlar va boshq.

2) Hududiy boshqarish maqsadlari:

- mamlakat maqsadlari;

- viloyat maqsadlari;

- tuman maqsadlari;

- qishloq maqsadlari;

- ishlab chiqarish maqsadlari;

- xalq xo'jaligi maqsadlari;

- tarmoq (sektor) maqsadlari;

- korxonalar (firma) maqsadlari;

- yakka shaxs maqsadi

3) joriy maqsadlar;

4) istiqboldagi (perspektiv) maqsadlar;

- uzluksiz (kundalik) maqsadlar;

- fursatli maqsadlar;

- bir martalik maqsadlar;

5) pirovard maqsadlar;

- oraliq maqsadlar;

6) oddiy, an'anaviy maqsadlar;

- muammoli maqsadlar;

- innovatsion maqsadlar.

Mazkur turkumlanishdan ko'rinib turibdiki, maqsadlar o'zaro bog'liq bo'lib, muayyan ierarxiyaga, ya'ni yuqori va quyi maqsadlarga bo'linishi, bir maqsad boshqa bir maqsadga bo'ysunishi mumkin.

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

Maqsadlarni belgilashda **joriy maqsadlar** nuqtai nazaridan yondashuv, ya'ni har bir bo'linma maqsadlari, ularni bajarish muddatlari, aniq ijrochilar, aniq maqsadli tadbirlar, resurslar manbalari, belgilangan tadbirlar bajarilishining asoslab berilishi barcha bo'g'inlar va darajalarda boshqaruv ishonchliligini oshirish kafolatini beradi. Butun boshqaruv apparati harakatlarining puxta bo'lishini belgilaydi.

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

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

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

- **2005 va undan keyingi yillar** - to'plangan tajribani tahlil qilish va umumlashtirish asosida mamlakatni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish istiqbollariiga muvofiq kadrlar tayyorlash tizimini takomillashtirish va yanada rivojlantirish.

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

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

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

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

Birinchi guruhdagi maqsadlar har kuni qabul qilinadigan va amalga oshiriladigan odatiy maqsadlar bo'lib, ularning bajarilishini ta'minlash tegishli bo'lg'indagi rahbarning bevosita burchiga kiradi.

Ikkinchi guruhdagi maqsadlar odatiy maqsadlardan farq qiladi. Bu maqsadlar korxonaga va ayrim xodimga qiyinchiliklar tug'diradi.

**Muammoli maqsad.** Sotish hajmini qisqa muddat (2 oy) ichida keskin ko'paytirish:

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

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

Maqsad qanchalik murakkab bo'lsa, u boshqaruvchi uchun shunchalik muammoli yoki innovatsion bo'lishi mumkin.

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

Korxonaga umumiy maqsadining samaradorligi yakka, ya'ni har bir xodim maqsadining qanchalik to'g'ri aniqlanganligi va naqadar samarali ado etilganligiga

bog'liq bo'ladi. Shu sababli har bir xodim oldiga qo'yiladigan maqsadga nisbatan quyidagi talablar qo'yiladi.

Xodim maqsadi yuqori bo'g'indagi bo'limlar maqsadiga bo'ysunishi, unga mos bo'lishi zarur.

**Maqsadlar kaskadi (pog'onalari).** Quyidagi hollarda yakka maqsadlar korxonaga maqsadining samarali bo'lishiga xizmat qiladi:

- xodimning o'z oldiga qo'yadigan maqsadi 4 tadan 8 tagacha bo'lishi, undan oshmasligi zarur;

- yakka maqsadning pirovard natijasi va aniq muddati belgilangan bo'lishi kerak. Aks holda u mavhumlikka yuz tutadi;

- rejalashtiriladigan maqsad harakat evaziga erishiladigan, shu bilan birga, amalga oshiriladigan darajada bo'lishi zarur.

Umuman har bir kishi maqsadga erishishning yo'li og'ir va murakkab bo'lishi mumkinligini anglashi lozim. U o'z maqsadiga osonlik bilan erishishiga umid bog'lamasligi kerak. Shundagina u har qanday kutilmagan muvaffaqiyatsizlikka tayyor bo'ladi, tushkunlikka tushmaydi.

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

- tobe bo'lishlik;
- yoyiq bo'lishlik;
- o'zaro munosabat (bog'lanish)da bo'lishlik.

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

**Maqsadning yoyiq bo'lishligi sifati deganda uning:**

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

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

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

**"Maqsadlar shajarasi"** - bu maqsadlar bilan ularga erishish vositalari o'rtasidagi aloqaning grafik tasviridir.

U bo'lajak voqealar o'zaro aloqasining to'la manzarasini tasavvur qilish, aniq vazifalar ro'yxatini olish va ularning nisbatan muhimligi to'g'risidagi axborotga ega bo'lish imkonini beradi. U tashkiliy tuzilma bilan maqsadlar tuzilmasi o'rtasida moslashuvni vujudga keltirish yo'li bilan maqsad topshiriqlarini bevosita ijrochilarga yetkazishni ta'minlaydi.

### **3.3. Boshqarish funksiyalari mazmuni va mohiyati**

Dastlab "funksiya" va "vazifa" iboralarining lug'aviy ma'nosi to'g'risida ikki og'iz so'z.

"Funksiya" -bu lotincha so'z bo'lib, biror kimsa yoki narsaning ish, faoliyat doirasi, vazifasi degan ma'nolarni bildiradi.

"Vazifa" - bu amalga oshirilishi, hal qilinishi lozim bo'lgan masala, o'rganilishi lozim bo'lgan, ko'zda tutilgan maqsad, yoki biror-bir topshiriq, xizmat, yumush, xizmat lavozimi, mansab, amal demakdir.

"Funksiya" tushunchasi "vazifa" tushunchasiga nisbatan torroq, ma'noga ega. Zero, funksiya faqat o'z faoliyat doirasidagi vazifalarni o'z ichiga oladi.

"Vazifa" esa o'z faoliyat doirasidan tashqarida ham bo'lishi mumkin.

**Boshqaruv funksiyasi** deganda, u yoki bu obyektни boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan bir turdagi ishlar majmui tushuniladi.

Demak, boshqaruv muayyan funksiyalar orqali amalga oshiriladi. Funksiyalarni aniqlash, ularning mohiyatini ochish va o'rganish boshqaruv jarayonini to'g'ri tashkil qilishning muhim shartidir.

Boshqaruv funksiyalarining mazmuni u yoki bu faoliyatni tashkil qilishdan kelib chiqadi. Masalan, ishlab chiqarishning dastlabki bosqichida:

- loyihalash;
- konstruktorlik;
- rejalashtirish kabi ishlarni bajarish bilan bog'liq funksiyalar paydo bo'ladi.

Keyingi funksiyalar ishlab chiqarishni tayyorlash, ya'ni:

- mahsulot tayyorlash texnologiyasini ishlab chiqish;
- mehnat me'yorlari, materiallari sarfini belgilash;
- asbob-uskunalarni tayyorlash kabi ishlarni bajarish bilan bog'liq, funksiyalar paydo bo'ladi.

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

- ishlab chiqarish vositalari, texnika;
- xomashyo;
- energiya;
- transport kabi moddiy ta'minot vositalari zarur. Shundan keyin:
- kadrlarni tanlash, ularni joy-joyiga qo'yish;
- mehnatni tashkil qilish;

- ishlab chiqarishga xizmat ko'rsatish kabi bir qator tashkiliy funksiyalar kelib chiqadi. Ko'rinib turibdiki, boshqaruv mazmuni jarayon sifatida uning funksiyalarida namoyon bo'lmoqda. Zero: **funksiyalar faoliyat turlarining, subyektining boshqarish obyektiga aniq ta'sir qilish yo'nalishlarini aks ettiradi.**

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

**Boshqarish funksiyalar** - ko'p qirrali tushunchadir. Shu sababli ularni muhim belgilar bo'yicha turkumlarga ajratib o'rganish zarurati tug'iladi. Boshqaruv funksiyalarining mohiyati, tasnifi va mazmunini o'rganish boshqaruvning butun jarayonini tartibga solib turish uchun zarurdir, chunki yuqorida ta'kidlaganimizdek, boshqaruv mazmuni jarayon sifatida uning funksiyalarida namoyon bo'ladi.

### **3.4. Boshqarishning asosiy, o'ziga xos aniq funksiyalari**

G'arb menejmentining bugungi zamonaviy nazariyasi boshqarish funksiyalarini tasniflashda, eng avvalo uning asosiy (umumiy) funksiyalariga ustuvorlik beradi:

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

Boshqarish rejalashtirishdan boshlanib, faoliyatni tashkil qilish, uni rag'batlantirish bilan davom ettirilib, nazorat bilan tugaydi. Bu yerda muvofiqlashtirish barcha funksiyalar jarayonida o'z aksini topadi.

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

Boshqarish funksiyasini tasniflashning ikkinchi yondashuvida boshqarish ishini aniq ijrochilar bo'yicha taqsimlashga ustuvorlik beriladi. Bunda bir butun aniq funksiyalar tizimi ajratiladi. Masalan, zamonaviy G'arb firmalarida ishlab chiqarishga oid 20-25 tadan kam bo'lmagan funksiyalar ajratiladi. Bular quyidagilardir:

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

Bunday holda ishlab chiqarishni boshqarish faoliyatining ayrim turlari va sohalari alohida ajralib turadi. Boshqarishning yuqorida sanab o'tilgan asosiy



funksiyalari ishlab chiqarishni boshqarish jarayonida muhim o‘rin tutishi zarur bo‘lganligi tufayli ularni mufassal ko‘rib chiqamiz .

Asosiy funksiyalar:

**1. Rejalashtirish.** Boshqarishning asosiy va dastlabki funksiyasidir. Har qanday boshqarish reja tuzishdan boshlanadi. Bu rejada boshqaruv maqsadlari va vazifalari, ularni amalga oshirish muddatlari belgilanadi, vazifalarni amalga oshirish usullari ishlab chiqiladi, xalq xo‘jaligi bo‘g‘inlarining o‘zaro aloqalari o‘rnatiladi.

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

**2. Tashkil qilish.** Bu funksiya boshqaruv obyekti doirasida barcha boshqariluvchi va boshqaruvchi jarayonlarning uyushqoqligini ta‘minlaydi.

**3. Muvofiqlashtirish va tartibga solish.** Rejalashtirish boshqarishning strategiyasi hisoblansa, muvofiqlashtirish boshqarishning taktik masalalarini hal qiladi. Muvofiqlashtirish mablag‘larni tejash maqsadida boshqaruvdagi parallelizm va bir-birini takrorlashni bartaraf qilish imkonini beradi.

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

**4. Nazorat.** Bu funksiyaning maqsadi "tutib olish", "aybini ochish", "ilintirish" emas, balki boshqaruv obyektida sodir bo‘layotgan jarayonlarni hisobga olish, tekshirish, tahlil qilish va ma‘lum tartibda shu obyekt faoliyatini o‘z vaqtida sozlab turishdir. Ta‘sirchan nazoratni tashkil qilish har bir rahbarning funksional ishidir. Muntazam nazorat yo‘q joyda yuqori pirovard natijalarga erishib bo‘lmaydi.

Boshqarish faoliyatining turlariga ko‘ra, funksiyalar quyidagicha bo‘ladi:

- boshqarishning iqtisodiy funksiyalari;
- boshqarishning sotsial funksiyalari;
- boshqarishning ma‘naviy-ma‘rifiy funksiyalari.

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

### **Qisqa xulosalar**

Maqsad - bu muddao, murod, ya‘ni u yoki bu niyatga erishmoq uchun ko‘zda tutilgan mushtarak orzu. Aynan, shu maqsad kishi faoliyatini, o‘z orzularini ushalishiga yo‘naltiradi.

Maqsadning muayyan ierarxiyaga ega ekanligi, ya‘ni bir maqsadning boshqa bir maqsadga bo‘ysunishi (tobe bo‘lishi), yuqori maqsadning quyi maqsadlarga ega bo‘lishi (yoyib bo‘lishligi), maqsadlarning bir-biri bilan o‘zaro munosabatda bo‘lishi ularni qandaydir bir tartibga solish zaruratini tug‘diradi.

Boshqaruv funksiyasi deganda u yoki bu obyektни boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan bir turdagi ishlar majmui tushuniladi. Demak,

boshqaruv muayyan funksiyalar orqali amalga oshiriladi. Funksiyalarni aniqlash, ularning mohiyatini ochish va o'rganish boshqaruv jarayonini to'g'ri tashkil qilishning muhim shartidir.

Boshqaruv funksiyalarining mohiyati, tasnifi va mazmunini o'rganish boshqaruvning butun jarayonini tartibga solib turish uchun zarurdir, chunki yuqorida ta'kidlaganimizdek, boshqaruv mazmuni jarayon sifatida uning funksiyalarida namoyon bo'ladi.

### **Nazorat savollari**

1. Boshqarish maqsadi nima? U qanday talablarga javob berishi kerak?
2. Boshqarish maqsadi qanday turlarga bo'linadi?
3. Joriy va istiqboldagi maqsadlar bilan uzluksiz va fursatli maqsadlar qanday farqlanadi?
4. Yakka maqsadlar deganda nimani tushunasiz?
5. Funksiya nima? Boshqarish deganda nimani tushunasiz?
6. Boshqarishning umumiy va aniq funksiyalari haqida nima deya olasiz?
7. Boshqarishning o'ziga xos aniq funksiyalari deganda nimani tushuniladi?
8. Boshqarish funksiyalari qanday turkumlanadi?

### **Tayanch iboralar**

Maqsad. Siyosiy maqsadlar. Joriy maqsadlar. Istiqbolli maqsadlar. Innovatsion maqsadlar. Maqsadlar kaskadi. Funksiya. Vazifa. Boshqarish funksiyalari. Rejalashtirish. Tashkil etish. Nazorat.

### **Asosiy adabiyotlar**

1. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. 3- изд.- СПб Питер, 2009.- 608.
2. Основы менеджмента: учебное пособие. /Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др.- М.: КНОРУС, 2009.- 496 с.
3. Дафт Р. Менеджмент./ Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина.- СПб.: Питер, 2009.- 800 с.
4. Полукадров В.Л. Основы менеджмента: учебное пособие./В.Л. Полукадров. 3- е изд., перераб. и доп.- М.: КНОРУС, 2009.- 240 с.
5. Набиев Р.А. Менеджмент: учеб. пособие.- М.: Финансы и статистика, 2009.- 368 с.
6. Ермаков В.П., Макиев З.Г. Менеджмент для студентов вузов. – Изд. 5-е. - Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 184 с.
7. Ламбен. Ж.Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд. /Пер. с англ. Под. ред. В.Б. Копчанова.- СПб.: Питер, 2008. - 720 с.
8. Друкер Питер Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика: - М.: “И. Д. Вильямс”, 2008. - 992 с.
9. [www.edu.ru](http://www.edu.ru)
10. [www.som.pu.ru](http://www.som.pu.ru)

## 4-bob. BOSHQARISHNING TASHKILY TUZILMALARI

### 4.1. Boshqarish tuzilmasining mazmuni

"Tuzilma" - lotincha soʻz boʻlib, narsalar tarkibiy qismlarining oʻzaro bogʻliq, ravishda joylashishi, tuzilishini bildiradi.

**Boshqarish tuzilmasi** deganda, boshqaruv maqsadlarini amalga oshiruvchi va funksiyalarni bajaruvchi bir-biri bilan bogʻlangan turli boshqaruv organlari va boʻgʻinlarining majmui tushuniladi. Boshqarishning u yoki bu vazifalarini hal qilish uchun muayyan organlar tuziladi. Boshqarish organlari tizimi, quyi organlarning yuqori organlarga boʻysunishi va ular oʻrtasidagi oʻzaro aloqa boshqarish tuzilmasi tushunchasini tashkil qiladi. Bunday tuzilma odatda "boshqaruv apparati tuzilmasi" deb yuritiladi. U biron-bir boshqaruv organining (vazirlikning boshqaruv apparati, korxonaning boshqaruv apparati va h.k.) boʻlimlari tarkibini bildiradi.

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

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

Shunday qilib, boshqarishning maqsadlari, funksiyalari, vazifalari, obyektlari va organlari uning tashkiliy tuzilmasini belgilab beradi.

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

**Boshqarish boʻgʻini** - bu boshqarishning ayrim yoki qator funksiyalarini bajaruvchi mustaqil tuzilmasi boʻlimlaridir. Bu boʻlimlar oʻrtasidagi bogʻlanish va aloqalar gorizontallik xarakterga ega: Vazirlik, birlashma, korxonalar, sex, uchastka.

Boshqarish bosqichlari bir boshqarish boʻgʻinining ikkinchisiga, odatda, quyi boʻgʻinning yuqori boʻgʻinga izchillik bilan boʻysunishini koʻrsatadi. Bu vertikal boʻyicha boʻlinishdir.

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

Boshqarish tizimi turli miqyoslarga ega boʻlishi mumkin. Chunonchi:

- butun xalq xoʻjaligini (tarmoqlarni va mamlakat tumanlarini) boshqarish;
- har bir tarmoq va tuman tasarrufidagi korxonalarini boshqarish;
- korxonalar ichidagi boʻlimlarni (sexlar, uchastkalar va hokazolarni) boshqarish.

Oʻz navbatida, butun xalq xoʻjaligini boshqarish ham uni "tarmoq", "birlashma" va "korxonalar" darajalaridagi ierarxik bosqichlar miqyosida amalga oshiriladi.

Boshqarish tuzilmasi boshqarish apparatining operativ ishlashini ta'minlashi lozim. Bu faoliyat joriy vazifalarni o'z vaqtida va mohirlik bilan tez hal etishda namoyon bo'ladi. Bunga ishlab chiqarishning miqyosi, murakkabligi, boshqarish obyektlarining joylashuvi ham ta'sir ko'rsatadi. Shunday qilib, boshqarish tuzilmasi qanchalik mukammal bo'lsa, ishlab chiqarish jarayoniga ta'sir o'tkazish shunchalik samarali amalga oshiriladi.

#### 4.2. Boshqarish tuzilmalarining tashkiliy turlari

Boshqarishning quyidagi asosiy tashkiliy tuzilmalari mavjud:

- chiziqli tuzilma;
- chiziqli-shtabli tuzilma;
- funksional tuzilma;
- chiziqli-funksional tuzilma;
- dasturli-maqсадli tuzilma;

Har bir tuzilmada rasmiy va norasmiy aloqalar mavjud. Rasmiy aloqalar, avvalo vertikal aloqalardir. Ular rahbarlik va bo'ysunish turlariga ko'ra bir-biridan farq qiladi.

Agar rahbarlik to'laqonli bo'lib, quyi organ quyi faoliyatga doir barcha masalalarga daxldor bo'lsa, bunday aloqa **chiziqli rasmiy aloqa** deb ataladi.

Agar rahbarlik cheklangan bo'lib, quyi organ quyi faoliyatga doir o'zining masalalariga daxldor bo'lsa, bunday aloqa **funksional vazifaviy rasmiy aloqa** deb ataladi.

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

Boshqaruv tuzilmasida asosiy o'rinni hokimiyatga tayanadigan rasmiy aloqalar egallaydi. Lekin norasmiy aloqalar muhimdir. Ba'zan ular tashkilotning ishini yo'lga qo'yishda hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'ladi.

Norasmiy aloqalar turli xilda bo'lishi mumkin. Bular jumlasiga korxonadagi qarindoshlik aloqalari, unda tarkib topgan umumiy manfaatlar, masalan, kasblar, qiziqishlar, sport bilan shug'ullanish yoki do'stona munosabatlar, birga o'qiganlik va boshqalar kiradi.

Norasmiy aloqalar ham e'tibordan chetda qolmasligi zarur. Chunki:

- norasmiy aloqalar rasmiy tuzilmaning barcha bo'g'inlari bilan kesishadi; qator munosabatlar ishdan tashqarida paydo bo'ladi va korxonaning barcha ishiga ta'sir ko'rsatadi;

- norasmiy tizim o'zining ko'pgina ko'rsatkichlari bo'yicha korxonalar faoliyatining samarali tashkil qilishga imkon beradi.

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

Har bir rahbar o'ziga ishonib topshirilgan bo'linmalar faoliyatini yakkaboshchilik asosida boshqaradi va barcha zarur qarorlarni mustaqil ravishda qabul qiladi.

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

**Chiziqli tuzilmaning** o'ziga xos ijobiy tomonlari va kamchiliklari bor.

**Ijobiy tomonlari:**

- bunday tuzilma bir-biriga zid, chalkash topshiriqlar berilish hollarini kamaytiradi;
- yakkaboshchilikni va shaxsiy javobgarlikni mustahkamlaydi;
- bu tuzilma oddiy, puxta va tejamlidir;
- bosqichlar soni kam bo'lganda boshqariluvchi obyekt ishiga kam kishi aralashadi;
- vazifalar tezkor hal etiladi butun tizim samarali ishlaydi;
- xodimlar faqat o'z rahbariga hisobot beradilar, natijada ijrochilik va intizom darajasi ancha oshadi.

**Salbiy tomonlari:**

• bunday tuzilma oddiy, barqaror masalalarni yechishga mo'ljallanganligi sababli uning doirasida kompleks masalalarni hal qilish ancha qiyin kechadi, bunday sharoitda rahbarlar ko'proq tezkor ishlar bilan band bo'lib, strategik kompleks muammolarni e'tibordan chetda qoldiradilar.

• bunday boshqarishda teng huquqli tuzilma birliklari negizida gorizontal bog'lanish bo'lmaydi, bunday boshqarish sharoitida buyruqbozlik va rasmiyatchilikning paydo bo'lish xavfi kuchli chunki, tuzilmaning har bir bo'g'inida rahbar o'z lavozimi bo'yicha farmoyish berish uchun barcha huquqlarga ega bo'ladi.

**Chiziqli-shtabli tuzilma** har bir rahbar huzurida ixtisoslashgan xizmatlar, maslahatchilar kengashi, ya'ni shtablar tuzish orqali tashkil etiladi. Bu tuzilma quyidagi ko'rinishga ega:

Maslahatchilar, referentlar, yuridik xizmat bo'limi va boshqaruvchi.

Marketing tadqiqoti bo'yicha marketologlar guruhi, mehnatni muhofaza qilish xizmati, audit guruhi va boshqaruv.

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

Chiziqli rahbarlar korxonaning bosh maqsadiga erishish yo'lidagi birlamchi vazifalarning bajarilishiga javobgar bo'lsalar, shtabdagilar esa birlamchi vazifalarga tobe bo'lgan ikkilamchi vazifalarning bajarilishiga javobgardirlar. Ular maslahat berish funksiyasini bajaradilar. Chiziqli rahbarlarning asosiy vazifasi taklif etilgan ijobiy va salbiy maslahatlar ichidan maqsadga muvofiq'ini aniqlash va uni uzil-kesil qabul qilishdan iborat.

Shtablarning tashkil qilinishi va bunday yordamchilarga ega bo'lgani uchun korxonada faoliyatini boshqarish bir tomondan yengillashadi, boshqa tomondan esa berilgan maslahatlar qarama-qarshi bo'lganligi sababli murakkablashadi.

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

Bu tuzilmaning **afzalligi** shundan iboratki, chiziqli rahbarlar o'z diqqatlarini ilmiy-tadqiqot ishlarga emas, balki asosan, korxonaning joriy faoliyatiga qaratadilar. **Kamchiligi** esa boshqaruv tizimida ortiqcha bo'g'inlarning paydo bo'lishi, boshqarish tezkorligining susayishi, boshqarish xarajatlarining o'sishidir.

Chiziqli-shtabli tuzilmadan farqli o'laroq **boshqaruvning funksional tuzilmasi** rahbarlar va tuzilma bo'g'inlarining boshqaruv faoliyatini ixtisoslashtirishga qaratilgan. Bunda har bir boshqaruv bo'g'iniga muayyan funksiyalar birlashtirib qo'yiladi. Masalan, biri marketingni, ikkinchisi ishlab chiqarishni, uchinchisi esa moliyani boshqarish bilan shug'ullanadi.

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

Albatta, funksional xizmatlar rahbarlari va mutaxassislari:

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

Funksional bo'linmalar bevosita barcha quyi tuzilma bo'linmalarining faoliyatini boshqaradi. Funksional boshqarish u yoki bu funktsiya vakolatiga taalluqli tor doiradagi masalalar bo'yicha quyi bosqich organlari va bo'linmalari faoliyatiga rahbarlikni ta'minlaydi. Masalan, korxonaning reja bo'limi sexlarning reja byurolariga rahbarlik qiladi.

Bunda ham funksional bo'limlar rahbarlarining vertikal bo'yicha ierarxiyasi va bo'ysunishi mavjud. Ammo chiziqli tuzilmadan farqli o'laroq bunday bo'ysinish ma'muriy emas, balki sof uslubiy maslahatli bo'ysinishdir. Funksional tuzilma ham o'zining ijobiy va salbiy tomonlariga ega.

**Salbiy tomonlari:** bunda boshqaruv faoliyati chuqur ixtisoslashadi. Bu esa boshqaruv samaradorligining, kasb mahorati darajasining o'sishini ta'minlaydi, funksional sohada muvofiqlashtirish ishini yaxshilashga erishiladi. Xizmatchilar bunga yaxshi va tez ko'nikma hosil qiladilar, moddiy xarajatlarni kamaytiradi va boshqarishdagi takrorlanishlarga chek qo'yadi va hokazo.

**Ijobiy tomonlari:** Funksional organlar o'ziga topshirilgan funksiyalarni sifatli bajarishdan manfaatdor bo'lib, "begona" funksiyalar uchun ham, butun korxonaning umumiy faoliyati uchun ham javob bermaydi. Bunda har bir rahbar o'z funksiyalari bo'yicha farmoyish berish huquqiga ega bo'ladi. Binobarin, bu narsa: yakkaboshchilik tamoyillarining buzilishiga, ijrochilar mas'uliyatining susayishiga olib keladi, chunki ijrochi bir boshliqqa emas, bir necha boshliqqa bo'ysunadi, ko'pincha ulardan bir-biriga zid ko'rsatmalar oladi.

Funksional tuzilmadagi qayd qilingan kamchiliklar, ya'ni:

- funksional bo‘limlar ishlashlarini muvofiqlashtirish darajasining yuqori emasligi;
- rahbarlar vazifalari va huquqlarining yetarli darajada muvofiqlashmaganligi;
- ishning pirovard natijalari uchun aniq va mas’ul xodimlarning yo‘qligi;
- funksional bo‘linmalar o‘rtasida ish yuzasidan nizolarning mavjudligi;
- boshqaruv apparatida ishga turlicha munosabatda bo‘lish hollarining mavjudligi kabilarni bartaraf etish uchun chiziqli-funksional (aralash) turdagi boshqaruv tuzilmasi tuziladi.

Chiziqli-funksional boshqaruv tuzilmasida asosiy boshqaruv chiziqli boshqaruv bo‘lib hisoblanadi. Barcha boshqaruv bosqichlari va mustaqil uchastkalar o‘z rahbariga ega bo‘ladi. Rahbar ishlab chiqarish xo‘jalik faoliyatini yakkaboshchilik asosida boshqarish huquqiga ega bo‘ladi va faoliyat natijalari uchun to‘la javobgar hisoblanadi.

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

Hozirgi zamon korxonalarini faoliyatidagi ko‘pgina muammolarni hal etish gorizontol bo‘yicha kelishib olishni va muvofiqlashni talab etadi.

Bularni mazmun va muddatlariga ko‘ra kelishib olish, ishlab chiqarishning ko‘pgina unsurlarini tutashtirish ishlarini turli xizmatlar bajaradi. Goho funksional xizmatlar o‘rtasidagi bu gorizontol aloqalar juda cho‘zilib ketadi, bahs va nizolar bilan amalga oshiriladi. Chiziqli tuzilma rahbari esa ko‘p sonli bo‘linmalar ishini muvofiqlashtirishga juda qiynaladi.

Bu muammolarni yangi tashkiliy boshqaruv tuzilmalarini tuzish yo‘li bilan, aniqrog‘i, chiziqli-funksional boshqaruv tuzilmalariga tuzatishlar kiritish yo‘li bilan hal etiladi. Bunday tuzilma **dasturli-maqсадli tuzilma** deb ataladi. Bunday tuzilma quyidagi uch ko‘rinshda bo‘ladi:

- loyiha bo‘yicha boshqaruv;
- mahsulotga ko‘ra boshqaruv;
- matritsaviy tuzilma.

Loyiha bo‘yicha boshqaruvdan yangi texnika va texnologiyani qisqa muddatda joriy qilish zarurati tug‘ilgan hollarda foydalaniladi. Bunda vaqtinchalik maxsus xizmat bo‘limi tuzilib, unga resurslar beriladi. Bu bo‘lim loyiha tayyorlaydi va uning ijro etilishini nazorat qiladi.

Mahsulotga ko‘ra boshqaruvning afzalligi axborotlarning kelish yo‘llari va oqimining qisqarishida, yakkaboshchilik tamoyiliga to‘la rioya qilinishida, boshqarishning yuqori bosqichlarini mayda joriy vazifalardan xalos qilishda namoyon bo‘ladi. Bunday tuzilma bozorda talabning o‘zgarishiga tezkor munosabat bildirishga qodir.

Matritsaviy tuzilma bo‘yicha boshqarish ancha murakkab bo‘lib, u mahsuloti nisbatan qisqa "umr" ko‘radigan va tez-tez o‘zgarib turadigan korxonalar tomonidan qo‘llaniladi. Bu tuzilma korxonada gorizontol aloqalarni yo‘lga qo‘yishga va ularni

murakkab buyurtmalarni bajaruvchi turli xil korxonalar faoliyati bilan kompyuterlar yordamida bog'lashga, texnika sohasida yuqori malakali xizmat ko'rsatishga va ekspertizani ta'minlashga qaratilgan.

Ushbu tuzilmani "To'r" ko'rinishida tasavvur etish mumkin. U ikki turdagi tuzilmaning, ya'ni:

- funksional tuzilma;
- mahsulot bo'yicha tuzilmalar kombinatsiyasini ifodalaydi.

#### **4.3. Boshqarish tuzilmasini qayta tashkil qilish usullari, shakllari va yo'llari**

G'arb adabiyotlarida "tuzilmani takomillashtirish" iborasi umuman qo'llanilmaydi. Uning o'rniga:

- "tuzilmaga o'zgartirish" kiritish;
- tuzilmani almashtirish;
- tuzilmani tanlash;
- tuzilmani integratsiyalash kabi iboralar ishlatiladi.

Tuzilmaga o'zgartirish kiritish va uni almashtirish - bu jahon amaliyotidagi doimiy jarayon bo'lib, har qanday tashkilotda menejer faoliyatini ifodalovchi asosiy ko'rsatkichlardan hisoblanadi. Bunday o'zgarishlarning bosh omili - bu ilmiy-texnika taraqqiyoti va kuchli raqobatdir. AQSH firmalarida, G'arbiy Yevropa va rivojlangan Sharq davlatlarida boshqaruv tuzilmasi o'rtacha har 3-5 yilda almashtirilib turiladi.

#### **Boshqaruv tuzilmasini takomillashtirish yo'llari:**

##### **1. Amaldagi tuzilmani soddalashtirish usuli**

Boshqaruv bo'g'inlari sonini qisqartirish va boshqaruvning quyi bo'g'iniga huquq va vakolatni ko'proq berish (demarkazlashuv). Bunday usul inqilobiy usullar qatoriga kiradi.

Shtablar yoki ulardagi xodimlar sonini kamaytirish, matritsali tuzilmadan chiziqli funksional tuzilmaga o'tish boshqaruvchilar sonini har 3-7 kishiga bitta rahbar emas, balki 10-12 kishiga bitta rahbar to'g'ri kelishiga erishish lozim, ya'ni boshqaruv me'yoriga erishishga intilish kerak.

##### **2. Mexanik tarzda tashkil etilgan tuzilmani ko'nikma hosil qilingan tuzilma bilan almashtirish.**

Mexanik tarzda tashkil etilgan tuzilmaga quyidagi salbiy tomonlar xos: gorizontal tabaqalanishdagi keskinlik ierarxik aloqalardagi qat'iylik me'yorlashtirilgan mas'uliyat yuqori darajadagi rasmiyatchilik qarorlar qabul qilinishidagi o'ta markazlashuv va unda ko'pchilik boshqaruvchilarning qatnasha olmasligi.

Bu tuzilmani ko'nikma hosil qilingan, sinovdan o'tib o'zini oqlagan tuzilma bilan almashtirish ma'quldir.

##### **3. Mexanik tarzda tashkil etilgan tuzilma ichida turli shakllardagi uzviy tuzilmani tashkil qilish.**

Bu degan so'z korxonalar tarkibiga:

- venchur va innovatsiya, ya'ni "biznesga tavakkalchilik" bo'limlari;
- biznes-markazlar;
- ekspert guruhlar;



- ishchi, brigadalar guruhlarini tashkil qilishni bildiradi.

Venchur va innovatsiya bo‘limlaridagi tadbirkorlar yangi texnologiya uchun o‘zlarining kapitalini yoki olgan qarz mablag‘larini tavakkal qiladilar. "Venchur" iborasi tadbirkor, rahbar yoki menejerning tavakkalchilikdagi:

- uddaburonligi, epchilligi;
- serharakatliligini;
- quntli, matonatligini;
- dadilligi, jasoratligini;
- jo‘shqin, biznesga berilib ketishini bildiradi.

#### **4. Konglomerat, modulli va "atomistik" tuzilmani barpo etish.**

"**Konglomerat**" - bu turli tuzilmalarni birgalikda qo‘shib olib borilishini anglatadi. Bunday tuzilmani yirik korporatsiyalarda, ya‘ni chiziqli, funksional, dasturli maqsadli tuzilmalarning birgalikda amal qilishida ko‘rish mumkin.

Axborot inqilobi byurokratiyaga bolta uruvchi modulli tuzilmaning, to‘g‘ridan-to‘g‘ri ma‘muriy bo‘ysunuvchanlikka chek qo‘yuvchi "atomistik" tuzilmalarning tashkil topishini taqozo etadi.

#### **4.4. Bozor munosabatlariga o‘tish jarayonida vujudga kelgan yangi tipdagi korxonalar, firmalarning mohiyati va mazmuni**

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

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

Har bir ayrim korxonalar yuqori boshqaruv organlari tomonidagina emas, balki korxonaning o‘zidagi boshqaruvchi kichik tizim tomonidan ham boshqariladi. Korxonalar yakkahokimlik tamoyili asosida va ayni zamonda ularning operativ-xo‘jalik jihatdan mustaqil ish ko‘rishi va tashabbus ko‘rsatishi asosida boshqariladi. Shu sababli:

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

Korxonaga davlat vakili hisoblangan direktor (boshliq, boshqaruvchi) rahbarlik qiladi.

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

Bozor munosabatlariga o‘tish jarayonida butunlay yangi tipdagi firmalar vujudga keladi.

Firmalar turlari:

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

**2. Injiniring firmalari** - ular turli inshootlar va tuzilmalarni loyihalash, qurish, foydalanishga topshirish bilan shug'ullanadi. Eksport injiniring firmalari boshqa mamlakatlarga xizmat ko'rsatadi, chet eldagi ilmiy g'oyalar va texnik ishlanmalar bozorida litsenziyalar sotadi. Texnik yangiliklarni xorijda joriy etadi, murakkab va ulkan loyihalarni amalga oshiradi, injiniring bilan birga mashina va uskunalarni eksport qilib, yetkazib turadi.

**3. Konsalting firmalar** - ular ishlab chiqarishning turli muammolari yuzasidan maslahatlar beradi, loyihalash bilan shug'ullanadi, xo'jalik yuritishning yangi shakllariga o'tish, boshqaruv tizimlarini takomillashtirish va shunga o'xshash faoliyat turlariga ko'maklashadi.

**4. Venchur firmalari** - bu firmalarni tavakkalchilik firmalari deb ham atashadi. Ular kichik biznesning bir turi bo'lib: ilmiy-muhandislik ishlari; yangi texnika, texnologiya, tovar namunalarini yaratish; tijorat ishini tashkil etish usullarini ishlab chiqish va amaliyotga joriy etish; yirik firmalar va davlat ijara kontrakti buyurtmalarini bajarish; ishlab chiqarishni boshqarish bilan shug'ullanadi.

**6. Seleng firmalari** - ular jismoniy va yuridik shaxslarning mulklarini jalb etish va bu mulklardan o'z ehtiyojlari bo'yicha erkin foydalanish masalalari bilan shug'ullanadilar. Bu mulklarga yer maydonlari, binolar, mashina-uskunalar, pul, qimmatli qog'ozlar kiradi.

**7. Trast firmalari** - bu xususiy shaxslar va tashkilotlar uchun sir saqlanadigan (ishonchli) xizmatlarni bajaradi Ular ishonchli vakil sifatida faoliyat ko'rsatadi. Trast firmalar shartnoma shartlariga binoan ishonchli vakil sifatida quyidagi xizmatlarni bajaradi:

- korxonalar bankrotlikka uchragan paytda mulkni sotish;
- nomli aksiyalardan foydalanish huquqlarini boshqa shaxsga berish;
- moliyaviy mablag'lar, xususiylashtirish cheklari, qimmatli qog'ozlar va hokazolardan foydalanish.

### **Qisqa xulosalar**

Boshqarish organlari tizimi, quyi organlarning yuqori organlarga bo'ysunishi va ular o'rtasidagi o'zaro aloqa boshqarish tuzilmasi tushunchasini tashkil qiladi.

Boshqarish tuzilmasi ishlab chiqarish tuzilmasi bilan ham ifodalanadi. Bunda boshqarishni tashkil etishning dastlabki va belgilovchi omili ishlab chiqarish jarayoni bo'lib hisoblanadi. U o'zaro bog'langan asosiy, yordamchi va xizmat ko'rsatuvchi jarayonlardan iborat bo'lib, bu jarayonlar bo'limlar va xodimlar o'rtasida mehnat taqsimotini talab qiladi.

Boshqarish tuzilmasi boshqarish apparatining operativ ishlashini ta'minlashi lozim. Bu faoliyat joriy vazifalarni o'z vaqtida va mohirlik bilan tez hal etishda namoyon bo'ladi. Bunga ishlab chiqarishning miqyosi, murakkabligi, boshqarish obyektlarining joylashuvi ham ta'sir ko'rsatadi. Shunday qilib, boshqarish tuzilmasi

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

### **Nazorat savollari**

1. "Tuzilma" nima? Boshqarish tuzilmasichi?
2. Boshqarish bo'g'ini va bosqichi deganda nimalar deya olasiz?
3. Boshqarish tuzilmasini belgilash nimalarga bog'liq?
4. Boshqarish tuzilmasining qanday tashkiliy turlarini bilasiz?
6. Chiziqli pog'onali tuzilmaning mohiyati nimada? Uning qanday afzalliklari va kamchiliklari bor?
7. Chiziqli-shtabli tuzilma to'g'risida nimalar deya olasiz?
8. Funktsional tuzilmaning o'ziga xos xususiyati nimada? Buning ham kamchiliklari bormi?
9. Dasturli-maqсадli tuzilmaning mohiyati nimada? Uning qanday turlarini bilasiz?
10. Matritsaviy tuzilma deganda nimani tushunasiz? Uning afzalliklari nimada?
11. Boshqarishning tashkiliy tuzilmasini takomillashtirishning qaysi yo'nalishlarini bilasiz?

### **Tayanch iboralar**

Tuzilma. Ishlab chiqarish tuzilmasi. Boshqarish bo'g'ini. Boshqaruv tashkiliy tuzilmasi. Chiziqli tuzilma. Funktsional tuzilma. Chiziqli shatabli tuzilma. Chiziqli funktsional tuzilma. Norasmiy aloqalar. Korxonalar. Firma. Konglomerat. Venchur.

### **Asosiy adabiyotlar**

1. Yo'ldoshev N.Q., Umarjonov A.M. Iqtisodiyot va menejment. - T.: TDIU, 2005
2. Zaynutdinov Sh.N., Qodirxodjaeva N.R.. "Menejment" fani bo'yicha o'quv-uslubiy majmuasi. "Iqtisodiy ta'limdagi o'qitish texnologiyasi" seriyasidan. - T.: TDIU, 2006. -156 b.
3. Zaynutdinov Sh.N., Qodirxodjaeva N.R. "Menejment" fani bo'yicha o'quv-uslubiy ta'lim texnologiyasi. Uslubiy qo'llanma. "Iqtisodiy ta'limdagi o'qitish texnologiyasi" seriyasidan.- T.: TDIU, 2006. -185 b.
4. Yo'ldoshev N.Q., Qozoqov O.S. Menejment. Darslik. - T.: Fan, 2004.
5. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. 3- изд.- СПб Питер, 2009.- 608.
6. Основы менеджмента: учебное пособие. /Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др.- М.: КНОРУС, 2009.- 496 с.
7. Дафт Р. Менеджмент./ Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина.- СПб.: Питер, 2009.- 800 с.
8. Полукадров В.Л. Основы менеджмента: учебное пособие./В.Л. Полукадров. 3- е изд., перераб. и доп.- М.: КНОРУС, 2009.- 240 с.
9. Набиев Р.А. Менеджмент: учеб. пособие.- М.: Финансы и статистика, 2009.- 368 с.
10. [www.som.pu.ru](http://www.som.pu.ru)
11. [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru) – Korporativniy menedjment.

## 5-bob. BOSHQARISH USULLARI

### 5.1. Boshqarish usullari to'g'risida tushuncha

**Usul** - bu tadqiq qilish yoki ta'sir ko'rsatish usulidir. Tadqiq qilish nuqtai nazaridan uslub deganda, boshqaruv obyektini o'rganish jarayonida qo'llaniladigan usullar, ya'ni:

- sistema (tizim)li yondashuv;
- kompleks yondashuv;
- tarkibiy yondashuv;
- integratsion yondashuv;
- modellashtirish;
- iqtisodiy-matematik yondashuv;
- kuzatish;
- eksperiment;
- sotsiologik kuzatuv kabi tahlilning ilmiy usullari tushuniladi.

Ta'sir ko'rsatish nuqtai nazardan esa usul deganda, boshqarish funksiyalarini amalga oshirish uchun boshqaruv obyektiga ta'sir o'tkazish usullari tushuniladi. Bunday usullarga quyidagilar kiradi:

- funksional tizimosti obyektlarini boshqarish usuli;
- boshqarish funksiyalarini bajarish usullari;
- boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullari.

Har xil yondashuvlar, yo'sinlar, yo'llar yordamida amalga oshiriladigan turli-tuman boshqaruv ishlarining majmui - boshqaruvning aniq va o'ziga xos usullari deb yuritiladi.

**Boshqaruv usullari** - bu xodimlarga va umuman ishlab chiqarish jamoalariga ta'sir ko'rsatish usullari bo'lib, bu usullar qo'yilgan maqsadlarga erishish jarayonida mazkur xodimlar va jamoalarning faoliyatini uyg'unlashtirishni nazarda tutadi.

Boshqarish usullari ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish jarayonidagi mavjud munosabatlardan obyektiv tarzda kelib chiqadi.

**Funksional tizim-osti obyektlarini boshqarish usuli** boshqariladigan obyektning tuzilishi bilan bog'liq bo'lib, uning tarkibidagi bo'limlarni boshqarishda qo'llaniladigan o'ziga xos usullarni o'z ichiga oladi. Ularni quyidagi tizimosti bo'limlar misolida ko'rish mumkin.

Tizimosti bo'limlar:

1. "Ishlab chiqarish" bo'limi.

- mahsulotning pishiq (ishonchli) ligini tahlil qilish;
- mahsulot sifatini nazorat qilish;
- omilli tahlil;
- funksional tahlil;
- ishchi kuchi, uskuna va materiallardan foydalanishni nazorat qilish;
- ishlab chiqarish operatsiyalarini o'rganish;
- ishlab chiqarishni programmashtirish, rejalashtirish va nazorat qilish;
- xarajatlarni hisob-kitob qilish va boshqalar.

2. "Marketing" bo'limi.

- tovarlar bozorida korxonaning mavqeini diagnostika qilish;
- korxonaning bozorga chiqish imkoniyatlarini tahlil qilish;
- yangi mahsulot va yangi bozorlarga chiqish bo'yicha talab va ehtiyojlarni aniqlash;
- marketing konsepsiyasini ishlab chiqish va h.k.

### 3. "Xodim" bo'limi.

- ishchi kuchini rejalashtirish;
- xodimlar mehnatini va ish haqini tashkil qilish;
- xodimlar va ularning martabalarini boshqarish;
- xodimlarni boshqarish tizimini shakllantirish, tahlil qilish va boshqalar.

Bu usullarni qo'llash yordamida boshqariladigan obyekt tarkibidagi bo'limlarning maqsadlari va ularning yechimi bo'yicha zarur tadbirlar aniqlab olinadi.

Bu usullar boshqarish funksiyalarini, ya'ni:

- rejalashtirish;
- tashkil qilish;
- nazorat qilish;
- muvofiqlashtirish;
- motivatsiya (vajlar, isbotlar keltirish) kabilarni bajarish uchun qo'llaniladigan usullardir. Masalan, rejalashtirish funksiyasini bajarishda mutaxassislar:

- prognoz (oldindan aytish);
- ekstrapolyatsiya;
- regression tahlil;
- modellashtirish;
- hujum;
- Delfa;
- omilli tahlil;
- maqsadlar shajarasi va uni yechish kabi usullarni qo'llaydi.

Boshqarishning nazorat funksiyasini bajarishda qo'llaniladigan usullar tezkor, buxgalteriya hisobi va statistika holatiga bog'liq va shularga asoslanadi. Motivatsiya usullari xodimlarni mehnatga undaydigan barcha usullarni, ya'ni:

- ish haqi;
- rag'batlantirish tizimi;
- foyda taqsimotida qatnashish;
- ma'naviy rag'batlar;
- yuqori lavozimlarga tayinlash, malakani oshirish kabilarni o'z ichiga oladi.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish quyidagi uslublarga asoslangan holda amalga oshiriladi:

- muammoni qo'yish;
- muammoni hal qilish;
- qarorni tanlash;
- qilingan qarorlarning bajarilishini ta'minlash.

Muammoni qo'yish bosqichida qo'llaniladigan uslublar muammoni batafsil yoritishga, muammoga ta'sir qiluvchi ichki va tashqi omillarni aniqlashga, vaziyatni baholashga va shu asosda muammoli vaziyatni ifodalashga imkon yaratadi. Bu usullar tarkibiga:

- ma'lumotlarni yig'ish, saqlash, ularni qayta ishlash va tahlil qilish usullari;
- muhim voqealarni qayd qilish usullari;
- qiyoslash usullari;
- dekompozitsiya va modellashtirish usullariga muhim o'rin beriladi.

Muammoni hal qilish, ya'ni yechim variantlarini ishlab chiqish bosqichida ham ma'lumotlarni yig'ishda qo'llaniladigan usullardan foydalaniladi. Ammo bu usullarni qo'llashga "Nima sodir bo'ldi" va "qaysi sabablar ta'siri ostida bo'ldi" degan muammoni hal qilishiga emas, balki "Muammoni qay tarzda hal qilish, qanday boshqaruv usulini qo'llash lozim" degan savolga javob topish nuqtai nazaridan yondashiladi.

Qarorni tanlash bosqichida, eng avvalo, tanlash me'yor (kriteriya) larini shakllantirishga e'tibor beriladi. Bu yerda so'z ko'pincha maksimumlashtiradigan yoki minimumlashtiradigan maqsadli funksiya to'g'risida boradi. Odatda bunday tanlovni optimallashtirish deb ataladi. Optimallashtirish kriteriyalariga quyidagilar misol bo'la oladi:

- foydani, daromadni, mehnat unumdorligini, samaradorlikni maksimumlashtirish;
- xarajatni, qo'nimsizlikni, unumsiz ish vaqtlari va hokazolarni minimumlashtirish.

Qabul qilingan qarorlarning bajarilishini ta'minlash bo'yicha tadbirlar qaror qabul qilinib, tasdiqlangandan so'ng tuziladi. Bu bosqichda qarorlar shajarasi tuzilib, unda maqsadga erishishning barcha yo'nalish va yo'llari ikir-chikirigacha aniqlab chiqiladi.

**Delfa usuli** aksariyat hollarda qaror qabul qilish jarayonida qatnashuvchi a'zolari to'plash imkoniyati bo'lmagan hollarda, ya'ni boshqaruvning markaziy apparatidan uzoqda yashaydigan, filial va bo'limlarda ishlayotgan xodimlarni yig'ish maqsadga muvofiq bo'lmagan hollarda qo'llaniladi. Bu usulga binoan yechilishi lozim bo'lgan muammo bo'yicha qaror qabul qilish jarayonida qatnashuvchi guruh a'zolarining bir-biri bilan uchrashish va fikr almashishiga ruxsat etilmaydi.

Delfa usulini qo'llash quyidagi ketma-ketlikda amalga oshiriladi:

- 1) muammo yuzasidan tuzilgan savollar javob berilishi uchun qatnashchilarga tarqatiladi;
- 2) har bir qatnashchi savollarga mustaqil va xufiya tarzda javob beradi;
- 3) javoblar markaziy apparatda yig'iladi va ulardagi takliflar asosida umumlashgan hujjat tayyorlanadi;
- 4) tayyorlangan hujjatning nusxasi har bir qatnashchiga jo'natiladi;
- 5) har bir qatnashuvchining umumlashgan hujjatga nisbatan bildirgan fikri yana markaziy apparatda to'planadi. U ko'rilayotgan muammo yechimiga o'zgartirish kiritishga asos bo'lishi mumkin. Shu sababli:
- 6) bu ish umumiy qarorga kelinmagunga qadar takrorlanaveradi.

Bu usulning o'ziga xos xususiyati shundaki, unda har bir qatnashuvchi fikrining mustaqilligi ta'minlanadi.

## **5.2. Boshqarishning tashkiliy-ma'muriy usullari**

**Tashkiliy-ma'muriy usullar** boshqarish usullari tizimida alohida o'rin tutadi.

Bu usullarga:

- boshqarish apparatining muayyan tuzilmasini tuzish;
- har bir boshqaruv bo'g'inining funksiyalarini belgilash;
- kadrlarni to'g'ri tanlash;
- buyruqlar, farmoyishlar va qo'llanmalar chiqarish, ularning bajarilishini nazorat qilish;
- topshiriqlar va direktiv ko'rsatmalarni bajarmayotgan bo'linma va shaxslarga nisbatan majburiy choralarni qo'llash kiradi.

Tashkiliy-ma'muriy usullar yuqori organlar hokimiyatiga va quyi organlarning bo'ysunishiga asoslanadi. Shuning uchun ularni ko'pincha ma'muriy usullar deb yuritiladi. Yuqori ma'muriy organlar boshqariluvchi obyektning bajarishi majburiy bo'lgan tartib-qoidalarni ishlab chiqadi, shuningdek bo'ysunuvchi organlarga farmoyishlar beradi.

Tashkiliy usullar shu yo'l bilan boshqarish tizimida ichki ongli aloqalarning tarkib topishiga yordam beradi. Bu uslublar boshqarish funksiyalari bajarilishining:

- tashkiliy barqarorligini;
- intizomlilikini;
- muvofiqliligini;
- uzluksizligini ta'minlaydi.

**Tashkiliy-ma'muriy usullar** boshqaruv organlarining o'zaro aloqada ishlashini, boshqaruv munosabatlarini aks ettirib, boshqariluvchi obyektlarga ma'muriy ta'sir ko'rsatishning butun mexanizmini ifodalaydi.

Shu bilan birga, ma'muriy yoki to'g'ridan-to'g'ri boshqaruv usuli xo'jalik yurituvchi subyektning tanlash erkinligini cheklab qo'yadi, muayyan huquqiy chegaralarini belgilaydi. O'z mohiyatiga ko'ra, ma'muriy boshqarish bozorga xos bo'lgan tartibga solish harakatiga to'sqinlik qiladi.

Biroq rivojlangan bozor sharoitida ham boshqarishning ma'muriy usullari o'z ahamiyatini saqlab qoladi va zarur bo'lganda ulardan foydalaniladi. Xususan, bozor iqtisodiyoti rivojlangan hamma mamlakatlarda ma'muriy usullar vositasida monopoliyaga qarshi siyosat amalga oshiriladi. Davlat bozorning monopollashtirilishiga to'sqinlik qiladigan ma'muriy cheklolvar tizimini belgilaydi, monopoll kompaniyalar faoliyatini direktiv yo'sinda boshqaradi.

Ma'muriy usullardan;

- iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish;
- atrof-muhitni muhofaza qilish;
- xavfli texnologiyalardan foydalanish, zararli ishlab chiqarish chiqitlarini chiqarib tashlashni ta'qiqlash;
- odamlar sog'lig'iga zararli mahsulotni reklama qilishni ta'qiqlash kabi sohalarda faol foydalaniladi.

**Boshqarishning tashkiliy-ma'muriy usullari** ikki shaklda:

- tashkiliy ta'sir ko'rsatish usullari;
- farmoyish berish usullari shakllarida namoyon bo'ladi.

Tashkiliy usullarning bu ikkala shakli birgalikda qo'llaniladi, bir-birini to'ldiradi va rivojlantiradi. Har ikkala shaklning uyg'unlashuvi ishlab chiqarish sharoitlarini hisobga olingan holda optimal bo'lishi zarur.

Tashkiliy ta'sir ko'rsatish turli tashkiliy choralarni, ya'ni:

- ishlab chiqarish va boshqarishning tashkiliy tuzilmalarini belgilash;
- ichki tartib-qoidalarini o'rnatish;
- boshqariluvchi va boshqaruvchi tizimlar o'rtasida optimallik va oqilona nisbatni o'rnatish kabilarni o'z ichiga oladi.

Farmoyish berish yo'li bilan ta'sir ko'rsatish barcha boshqarish bo'limlari va organlarining (uyg'un) ishlashini joriy ta'minlab turishdan iborat bo'lib, bunga e'lon qilinadigan yozma yoki og'zaki ko'rsatmalar berish, yozma shaklda nashr etilgan yoki og'zaki buyruqlar vositasi bilan erishiladi.

Tashkiliy ta'sir ko'rsatish boshqariladigan obyekt (korxonani) loyihalash bosqichidan boshlanadi. So'ngra reglamentlash, meo'yorlash ishlari bajariladi.

Jinoiy javobgarlik - bu mansab bilan bog'liq jinoyat sodir etilganda sud tomonidan qo'llaniladigan jazodir. Shunday qilib:

Moddiy javobgarlikka - moddiy zarar yetkazish, intizomiy javobgarlikka - intizomiy nojo'ya harakat, ma'muriy javobgarlikka - ma'muriy huquqbuzarlik, jinoiy javobgarlikka - jinoyat asos bo'ladi.

### **5.3. Boshqarishning iqtisodiy usullari**

**Boshqarishning iqtisodiy usullari** - iqtisodiy manfaatlardan foydalanishga asoslanadi. Zero, har qanday jamiyatning iqtisodiy munosabatlari, eng avvalo manfaatlarda namoyon bo'ladi. Manfaatlar uch xil bo'ladi:

- umumjamiyat manfaatlari;
- jamoa manfaatlari;
- shaxsiy manfaatlar.

Bu manfaatlarni uyg'un sur'atda bog'lab olib borish muammosi bir qator muammolarni hal qilishga, har bir davr sharoitlariga muvofiq keladigan munosabatlarni o'rnatishni talab etadi.

Masalan, bozor iqtisodiyoti sharoitida umumjamiyat manfaatlarini ro'yobga chiqarish maqsadida quyidagi iqtisodiy boshqaruv usullariga, ya'ni:

- korxonalar va xo'jaliklarga faoliyat yuritishlarida erkinlik va mustaqillik berish;
- xo'jaliklarni pirovard natijalariga binoan moddiy rag'batlantirish, soliq imtiyozlarini berish;
- korxonalar va xo'jaliklar o'rtasidagi o'zaro shartnomalarning bajarilish intizomini mustahkamlash va ularning rolini oshirish;
- moliya-kredit munosabatlarini takomillashtirish;
- bozor munosabatlari mexanizmlari: baho, foyda, soliq, rentabellik, raqobat va hokazolarga keng e'tibor beriladi.



Iqtisodiy boshqaruv usullarining asosiy vazifasi ishlab chiqariladigan mahsulot (xizmat) birligiga sarflanadigan xarajatni kamaytirishga imkon beruvchi xo‘jalik mexanizmlarining yangi usullarini, shuningdek, manfaatdorlik muhitini vujudga keltirish va ulardan samarali foydalanishdir.

Bu usulda kishilarning shaxsiy va guruhviy manfaatlarini yuzaga chiqarish orqali ularning samarali ishlashi ta‘minlanadi. Bu maqsadga qo‘shimcha ish haqi to‘lash, mukofotlar berish, bir yo‘la katta pul bilan taqdirlash kabilar muhim ahamiyat kasb etadi. Iqtisodiy metodlar boshqarishning barcha metodlari ichida yetakchi o‘rin egallaydi. Har qanday darajadagi rahbar bu usulning mazmunini yaxshi bilishi va ularni to‘g‘ri qo‘llay olishi lozim. Boshqariluvchi obyektga iqtisodiy usullar orqali ko‘rsatiladigan ta‘sir korxonalarini:

- jiddiy rejalar qabul qilishga;
- mehnat va moliya resurslaridan yanada unumliroq foydalanishga;
- yangi texnologiyalarni joriy qilishga;
- mehnat unumdorligini oshirishga;
- raqobatbop mahsulotlarni ishlab chiqarishga rag‘batlantiruvchi va shunga da‘vat etuvchi bo‘lishi lozim.

Shu bilan birga, iqtisodiy metodlar shunday tanlanishi va qo‘llanilishi kerakki, bunda jamoalar va har bir xodimning manfaatlarigagina emas, balki butun jamiyat manfaatlariga rioya qilinadigan bo‘lsin. Bir korxonaga uchun foydali tadbir davlatga ham foydali bo‘lsin.

Boshqarishning iqtisodiy usullari jumlasiga:

- kredit va foiz stavkasi;
- soliq va soliq yuki;
- boj to‘lovlari;
- subsidiya va sanksiya;
- litsenziya;
- transfert to‘lovlari;
- narx-navo va hokazolar kiradi.

Boshqaruv organlari, xususan, davlat bu usullarni qo‘llab, bozorni shakllantirish chog‘ida ham, uning o‘zini o‘zi boshqarishi bosqichida ham g‘oyat muhim jarayonlarni boshqaradi.

Agar ma‘muriy boshqarish usullari o‘zini-o‘zi boshqaradigan bozor mexanizmlariga qarshilik ko‘rsatsa, ularga to‘sqinlik qilsa, iqtisodiy usullar esa aksincha, ulardan foydalanishga tayanadi. Xo‘jalik sohasiga davlatning ta‘siri ham tubdan o‘zgaradi. Binobarin, ma‘muriy boshqarish usulida davlat korxonalariga o‘z ta‘sirini qat‘iy belgilangan reja orqali o‘tkazadi.

#### **5.4. Boshqaruvning ijtimoiy-ruhiy usullari**

Ijtimoiy-ruhiy usullarning asosiy maqsadi jamoalarda sog‘lom ijtimoiy-ruhiy muhitni yaratishdir. Bu usul ijtimoiy-ma‘naviy vaziyatga ta‘sir etish yo‘li bilan kishilarning fe‘l-atvori, ruhiyatini hisobga olib ularning ijtimoiy (sotsial) talablarini qondirish orqali boshqarishni bildiradi.

Boshqacha qilib aytganda, ijtimoiy-ruhiy usullar bu ishlab chiqarish jamoalarini, ulardagi "psixologik vaziyatni", har bir xodimning shaxsiy xususiyatlarini o'rganishga asoslangan usullardir.

Boshqarishning ijtimoiy-ruhiy usullari quyidagi muammolarni hal etishga qaratilgan:

1. Kishilarning ijtimoiy-ruhiy xususiyatlari, chunonchi, qobiliyatlari, mijozlari, harakatlari va hokazolarni hisobga olgan holda mehnat jamoalarini tashkil toptirish. Buning natijasida jamoani rivojlantirish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish maqsadida hamkorlikda ishlash uchun qulay shart-sharoitlar yaratiladi.

2. Ijtimoiy yurish-turish me'yorlarini o'rnatish va rivojlantirishga yaxshi va namunali an'analarni qo'llab-quvvatlash va milliy urf-odatlarini joriy etish hamda jamoa ongini o'stirishga yordam beradi.

3. Ijtimoiy rivojlantirishni va kishilarning intilishini, tashabbusini rag'batlantirish, umumiy ta'lim darajasini oshirish, madaniy, ma'naviy va ma'rifiy o'sish, malaka oshirish, estetik ravnaq va mehnatga ijodiy munosabatni ta'minlaydi.

4. Kishilarning madaniy va ijtimoiy-maishiy ehtiyojlarini qondirish, chunonchi, uy-joylar, bolalar bog'chalari, klublar, profilaktoriylar, sport inshootlari va hokazolarni ko'rishga sharoit tug'diradi.

5. Mehnat jamoalarida talabchanlik, o'zaro yordam, intizomni buzuvchilarga murosasizlikdan iborat sog'lom ijtimoiy-psixologik muhitni vujudga keltirish va uni qo'llab-quvvatlashga sharoit tug'diradi.

6. Odamlarning o'z mehnatidan, tanlagan mutaxassisligi va kasbidan qoniqishlari uchun, ishlab chiqarish samaradorligi va ish sifatini oshirish uchun shart-sharoitlarini vujudga keltiradi.

Bu muammolarning yechimi boshqarishning yanada uyushqoq samarali bo'lishini talab etadi.

Amaliy boshqarishda sotsial-ruhiy metodlardan samarali foydalanish uchun boshqarish obyektining holati to'g'risida keng axborotga ega bo'lish zarur. Bunday axborot olish uchun jamoada bevosita sotsiologik tadqiqotlar o'tkazish lozim.

Ijtimoiy tadqiqotlar juda xilma-xil axborotlar olish imkonini beradi, chunonchi:

- jamoa a'zolarining mehnatga va rahbarlarga munosabati;
- boshqarish usullarining bir-biri bilan o'zaro munosabati;
- jamoaning ehtiyojlari va qiziqishlari;
- xodimlar shaxsiyati;
- xodimlar qo'nimsizligi sabablari;
- xodimlarning ishlab chiqarishdagi faolligi;
- jamoa a'zolarining ma'naviy va jismoniy ravnaqi.

Qayd qilingan ijtimoiy tadqiqotlarning ham ijobiy jihatlari, ham kamchiliklari bor. Shuni hisobga olgan holda, u yoki bu usulni voqelikni real aks ettirishi va ko'proq samara berishiga qarab tanlash lozim. Tajribalar esa bu usullarni ma'lum darajada birga qo'shib qo'llanishi maqsadga muvofiq ekanligini ko'rsatadi.

Ijtimoiy-ruhiy usullar "Boshqarish sotsiologiya"si va "Boshqarish psixologiyasi"ga asoslanadi.

Boshqarish sotsiologiyasi insonning ishlab chiqarish omillari bilan o'zaro aloqasi, jamoaning ijtimoiy rivojlanishini rejalashtirish, mehnat jamoasini tarkib toptirish, xodimlarning tashabbusi va ijodiy faolligini oshirish kabi muhim muammolarni ko'rib chiqadi.

Boshqarish psixologiyasi kishilarning boshqarish faoliyatlari xususiyatlarini va natijalarni aniqlashga xizmat qiladigan hodisalarni o'rganadi. U kadrlarni tanlashda, ularni joy-joyiga qo'yishda, topshiriqlarni, funksiyalarni taqsimlashda, xodimlarni rag'batlantirishda, intizomni mustahkamlashda va hokazolarda qo'llaniladi.

Psixologiya insonning ruhiyatini o'rganuvchi fandır. Inson ruhiyatiga esa sezish, idrok qilish, tasavvur, tafakkur, taassuf jarayonlari, xotira, diqqat, e'tibor, iroda, shuningdek, inson shaxsining ruhiy xususiyatlari, chunonchi, qiziqish, qobiliyat, xarakter va mijoz kiradi.

**Ijtimoiy psixologiya** - bu kishilar va jamoa faoliyati psixologik va ijtimoiy omillarning o'zaro aloqasi qonunlarini, turli sotsial guruhlar xususiyatlarini, jamoa mulqoti va o'zaro ta'sir ko'rsatish shakllarini o'rganadigan psixologiya fanining sohasidir.

Mehnat jamoalaridagi sotsial-ruhiy vaziyat yuzaga kelgan nizolar soni bilan belgilanadi.

**Nizo** - bu rahbar, ishchi va boshqa xodimlar orasida muayyan masalalarni hal qilishda tomonlarning bir-biri bilan bir yechimga kela olmaganligini bildiradi.

Jamoa a'zolari orasidagi nizolar, asosan ishlab chiqarishning qoniqarsiz tashkil qilinganligi, jamoa a'zolarining ruhiy holatlari hisobga olinmaganligi, zarur ish sharoitining yaratilmaganligi va boshqa sabablar natijasida vujudga keladi.

Mehnat jamoalari orasida nizo chiqaruvchi ayrim shaxslar bo'lishi ehtimoldan uzoq emas. Bunday shaxslar ish paytida foydali mehnat bilan shug'ullanish o'rniga, o'zlarining o'rinsiz e'tirozlarini gapirib ham o'zlarini, ham boshqalarni ishdan chalg'itib, ishlashga xalaqit beradi.

Bunday nosog'lom vaziyat jamoa a'zolarining kayfiyatiga salbiy ta'sir qiladi, ularni asabiylashtiradi, natijada sotsial-ruhiy vaziyat yomonlashdi. Bu esa o'z-o'zidan ishga salbiy ta'sir ko'rsatadi.

### **Qisqa xulosalar**

Boshqaruv usullari bu xodimlarga va umuman ishlab chiqarish jamoalariga ta'sir ko'rsatish usullari bo'lib, bu usullar qo'yilgan maqsadlarga erishish jarayonida mazkur xodimlar va jamoalarning faoliyatini uyg'unlashtirishni nazarda tutadi.

Boshqarish usullari ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish jarayonidagi mavjud munosabatlardan obyektiv tarzda kelib chiqadi.

Tashkiliy-ma'muriy usullar boshqarish usullari tizimida alohida o'rin tutadi. Tashkiliy-ma'muriy usullar yuqori organlar hokimiyatiga va quyi organlarning bo'ysunishiga asoslanadi. Shuning uchun ularni ko'pincha ma'muriy usullar deb yuritiladi. Yuqori ma'muriy organlar boshqariluvchi obyektning bajarishi majburiy bo'lgan tartib-qoidalarni ishlab chiqadi, shuningdek, bo'ysunuvchi organlarga farmoyishlar beradi.

Boshqarishning iqtisodiy usullari iqtisodiy manfaatlardan foydalanishga asoslanadi. Zero, har qanday jamiyatning iqtisodiy munosabatlari, eng avvalo manfaatlarda namoyon bo‘ladi.

### **Nazorat savollari**

1. Metod nima? Boshqaruv metodlarichi?
2. Funktsional tizimosti obyektlarini boshqarish usuli deganda nimani tushunasiz?
3. Boshqarish funksiyalarini bajarishda qanday usullar qo‘llaniladi?
4. Delfa usuli to‘g‘risida nima deya olasiz?
5. Tashkiliy-ma‘muriy metodning mohiyati nimada?
6. Tashkiliy-ma‘muriy metodning qanday shakllarini bilasiz?
7. Iqtisodiy metodlarning mohiyati nimada?
8. Boshqarishning sotsial ruhiy metodlari qanday muammolarni yechishga qaratilgan?

### **Tayanch iboralar**

Usul. Boshqaruv usullari. Delfa usuli. Tashkiliy-ma‘muriy usul. Tashkiliy ta‘sir ko‘rsatish. Farmoyish berish. Iqtisodiy usul. Ijtimoiy-ruhiy usul. Nizo. Ijtimoiy tadqiqotlar.

### **Asosiy adabiyotlar**

1. Yo‘ldoshev N.Q., Umarjonov A.M. Iqtisodiyot va menejment. - T.: TDIU, 2005.
2. Zaynutdinov Sh.N., Qodirxodjayeva N.R. "Menejment" fani bo‘yicha o‘quv-uslubiy majmuasi. "Iqtisodiy ta‘limdagi o‘qitish texnologiyasi" seriyasidan. -T.: TDIU, 2006. -156 b.
3. Ермаков В.П., Макиев З.Г. Менеджмент для студентов вузов. – Изд. 5-е. - Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 184 с.
4. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. 3- изд.- СПб.: Питер, 2009.- 608.
5. Основы менеджмента: учебное пособие. /Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др.- М.: КНОРУС, 2009.- 496 с.
6. Дафт Р. Менеджмент./ Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина.- СПб.: Питер, 2009.- 800 с.
7. Полукадров В.Л. Основы менеджмента: учебное пособие./В.Л. Полукадров. 3- е изд., перераб. и доп.- М.: КНОРУС, 2009.- 240 с.
8. Набиев Р.А. Менеджмент: учеб. пособие.- М.: Финансы и статистика, 2009.- 368 с.
9. Ламбен. Ж.Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд. /Пер. с англ. Под. ред. В.Б. Копчанова.- СПб.: Питер, 2008. - 720 с.
10. Друкер Питер Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика: - М.: “И. Д. Вильямс”, 2008. - 992 с.
11. [www.edu.ru](http://www.edu.ru)

## 6-bob. MENEJERNI RAHBARLIK USLUBI VA BOSHQARISHDAGI O'RNI

### 6.1. Menejer va rahbarlik uslubi tushunchasi

**Menejer** - bu maxsus tayyorgarlik ko'rgan, boshqarishning sir-asrorlari, qonun-qoidalarini puxta egallagan malakali mutaxassisdir. Menejer bu yollanma boshqaruvchi bo'lib, alohida ijtimoiy qatlamga mansub bo'ladi.

Kompaniya, firma, korxonalar, bank, moliya muassasalarining ijroiya hokimiyatiga ega bo'lgan boshqaruvchi, direktor, rahbar, mudir, ma'muriy boshqaruvchilar menejerlar deb yuritiladi.

Menejerlar boshqaruv pog'onasiga binoan uch toifaga bo'linadi:

- Yuqori pog'ona menejerlari.
- O'rta pog'ona menejerlari.
- Quyi pog'ona menejerlari.

**Yuqori pog'ona menejerlari** firma istiqbolini belgilash, uning kelajagi uchun ahamiyatli chora-tadbirlarni ishlab chiqish bilan shug'ullanadi. Bir so'z bilan aytganda, firma rejasini ishlab chiqadi va uni amalga oshiradi.

**O'rta pog'ona menejerlari** firma faoliyatining ayrim tomonlarini, chunonchi, ishlab chiqarish, tovarlarni sotish, narx belgilash, moliya faoliyati, yangi tovarlarni o'zlashtirish, texnologiyani qo'llash, mehnatni tashkil etish kabilarni boshqarish bilan shug'ullanadi.

**Quyi pog'onali menejerlar** quyi bo'g'inda, masalan, sex, bo'lim, brigada doirasida ishni tashkil etish, kunlik, haftalik, oylik ish topshiriqlarining bajarilishini boshqarib boradi.

To'g'ri, korxonani boshqarish bevosita mulk egasining vazifasi deyishimiz mumkin. Ammo boshqarish uchun mulk egasi bo'lish shart emas. Shu xususdan orkestrni boshqaruvchi direjyor musiqa asboblarning egasi bo'lmasa ham o'z ishini qilaverishi o'rinli. Boshqarish vazifasini korxonalar egasining o'zi yoki yollangan, ammo mulkdor nomidan ish qiluvchi menejer bajaradi.

Iqtisodiy aloqalar murakkablashgan sari menejer xizmatiga talab oshadi, o'z ishining ustasi bo'lgan maxsus ijtimoiy toifa-menejerlar toifasi paydo bo'ldiki, uning alohida ijtimoiy maqomi bor. Menejer g'oyat murakkab, o'ta mas'uliyatli ish bilan shug'ullanishi, firmaning hayot-mamotiga javobgar bo'lganligi uchun ham yollanib ishlovchilar orasida eng katta xizmat haqi oladi.

Boshqaruv funksiyalarini bajarishda va jamoat ishlab chiqarishida zamonaviy menejer:

- rahbar-boshqaruvchi;
- rahbar-diplomat;
- rahbar-murabbiy, tarbiyachi;
- rahbar-inson;
- rahbar-tadbirkor;
- rahbar-innovator sifatida maydonga chiqadi.

Har bir menejer o'ziga xos boshqaruv uslubiga ega. **Uslub** - bu ishlash, boshqarishdagi o'ziga xos yo'l, usul ma'nosini anglatadi. Shu nuqtai nazardan quyidagi tushunchalarni ajrata bilish lozim:

- boshqaruv uslubi;
- ish uslubi;
- rahbarning ish uslubi.

**Boshqaruv uslubi** - bu boshqaruv jarayonida yuzaga chiqadigan muammolarni hal qilish usullari, yo'llari majmuidir.

**Ish uslubi** - bu boshqaruv funksiyalarini samarali bajarish maqsadida biror-bir organning yoki rahbarning bo'ysunuvchilarga aniq va nisbatan barqaror ta'sir ko'rsatish usuli va yo'llari majmuidir. Masalan:

- mamlakat boshqaruv organlarining ish uslubi;
- vazirlik, qo'mita, hokimlarning ish uslubi;
- sud, prokuraturaning ish uslubi;
- korxonalar, sexlarning ish uslubi;

- ayrim rahbarlarning ish uslubi va h.k. Boshqaruvning turli pog'ona va bosqichlarida turgan boshqaruv organlari va rahbarlarning ish uslublari har xildir. Shu nuqtai nazardan ish uslubi g'oyat ko'p qirrali tushunchadir.

**Rahbarning ish uslubi** - bu boshqaruv jarayonida u yoki bu masalani hal qilishda uning o'ziga xos yondashishidir. Rahbar qaror qabul qilganda, uning bajarilishini tashkil etganda va qo'l ostidagi kishilar ishini nazorat qilganda o'z vazifalariga muvofiq ish ko'radi. Biroq har bir rahbar bunda o'ziga xos ravishda, boshqaruv jarayonida o'zi uchun mos bo'lgan, o'z rahbarlik uslubini belgilaydigan usullar bilan harakat qiladi.

Mutlaqo bir xil ikki kishi bo'lmaganidek, rahbarlikda ham mutlaqo bir xil uslub yo'q. Rahbarlik uslubi rahbarlarning o'z qo'l ostidagilari bilan aloqasida, ularning o'zaro munosabatlarida tarkib topadi.

**Uslub boshqaruv organining intellektual salohiyati, sifatlari, uning individual xususiyatlari bilan belgilanadi.**

## **6.2. Rahbarlik uslubiga qarab rahbarning turlarga ajratilishi**

Rahbarlik uslubi, belgisi va bo'ysunuvchilarga nisbatan munosabatiga qarab, barcha rahbarlarni quyidagi uch turga ajratish mumkin:

- Avtokratik rahbar.
- Liberal rahbar.
- Demokratik rahbar.

Ushbu rahbarlarning ijobiy va salbiy xislatlari, ularning ish uslublari to'g'risida 7- jadval ma'lumotlaridan ko'rishimiz mumkin.

Qayd etilgan rahbarlik uslublari sof holda uchramaydi. Hayotda har bir rahbarning ish uslubi har xil bo'ladi, lekin yuqoridagi uch uslubdan biri yaqqolroq sezilib turadi. Turli xil ishlab chiqarish vaziyatlarida har xil xodimga nisbatan rahbarlikning ijobiy tomonlaridan foydalanish zarur. Rahbar haqiqiy ahvolga qarab ish tutishi va bo'ysunuvchilarning o'ziga xos shaxsiy xislatlarini hisobga olib muomala qilishi lozim.

## Rahbarlik usulubiga qarab rahbarning turlarga ajratilishi

	Rahbarlik turlari	Izoh
	Avtokratik rahbar	<p>Bunday turdagi rahbar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• buyruq chiqarish, qaror qabul qilish, xodimlarga jazo berish yoki rag‘batlantirishda jamoa fikrini hisobga olmaydi;</li> <li>• o‘zini jamoadan uzoqda tutadi, jamoa a‘zolarini bevosita muloqotda bo‘lishini chegaralab qo‘yadi;</li> <li>• o‘zining noo‘rin harakatlarining tanqid qilinishiga chiday olmaydi;</li> <li>• o‘ziga bo‘ysunuvchilarning harakatlarini keskin ravishda tanqid qilishni yaxshi ko‘radi;</li> <li>• muttasil buyruq berishga hammani o‘z istaklariga so‘zsiz bo‘ysundirishga intiladi;</li> <li>• ko‘p gapirishni yoqtirmaydi, lekin bo‘ysunuvchilari bilan muomalada bo‘lganda uning rahbarlik g‘ururi balandligi, o‘zini katta tutishi sezilib turadi;</li> <li>• o‘ziga bo‘ysunuvchilari oldida qovog‘i solingan kayfiyatda bo‘ladi.</li> </ul> <p>Xullas avtokratik rahbar, o‘ziga bino qo‘ygan, dimog‘dor, o‘z qobiliyati va imkoniyatlariga ortiqcha ishonadigan, hukmini o‘tkazishga intiladigan kishilarda yetishib chiqadi. Bunday rahbar nazoratdan chetda qolsa, o‘sha yerda dag‘allik, takabburlik, tazyiq o‘tkazish, majbur qilish kabi o‘ta salbiy holatlar avj uradi.</p> <p>Biroq avtokratik boshqaruv usulini har jihatdan yomon deb bo‘lmaydi. Ba‘zi bir hollarda bo‘ysunuvchilarning madaniy darajasi, axloqi pastligi sababli avtokratik uslubni tanlab olish ham ish berib qolishi mumkin</p>
	Liberal rahbar	<p>Bunday turdagi rahbar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• irodasiz, tashabbussiz bo‘ladi;</li> <li>• o‘z zimmasiga mas‘uliyat olishni yoqtirmaydi;</li> <li>• ishni o‘z holiga tashlab qo‘yadi;</li> <li>• idoraga nisbatan qat‘iy bo‘lishdan hayiqadi;</li> <li>• o‘zini haddan tashqari ehtiyot qiladi;</li> <li>• biron xodim bilan ham aloqani buzishni istamaydi;</li> <li>• talabchan emas, sust nazorat qiladi</li> </ul>
	Demokratik rahbar	<p>Bunday turdagi rahbar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• boshqarish funksiyalarini jamoa fikri bilan hisoblashib amalga oshiradi;</li> <li>• ishlab chiqarishni boshqarishga xodimlarni jalb qiladi, ularning bildirgan fikriga quloq soladi, ular bilan maslahatlashadi, ijobiy natijalarini inobatga oladi;</li> <li>• barcha bilan barobar va samimiy munosabatda bo‘ladi, ustunligini bildirmaydi. Buyruq berish yo‘li bilan emas, balki ishonitirish uslubida ish tutadi;</li> <li>• bo‘ysunuvchilarning shaxsiy tashabbusini, ijodiy faoliyatini</li> </ul>

### 6.3. Rahbar fazilatlari to'g'risida Gippokrat fikrlari

**Fazilat** - bu ijobiy xislat, yaxshi sifat yoki xususiyatdir. Kishilarda fazilatlarning turlicha bo'lishi hamda har xil xulq-atvorlar insonning badanida aylanib yuradigan suyuq moddalarga ko'p jihatdan bog'liq ekanligi tajribada kuzatilgan.

Qadimgi tibbiyotning yirik namoyondasi Gippokratning inson badanida qon asosiy o'rinni ishg'ol etsa, bunday odam harakatchan, yengil bo'ladi, taassurotlarning almashinishiga tez ko'nikib keta qoladi, o'z atrofida sodir bo'layotgan voqealarga darhol va ishtiyoq bilan aralashadi, degan fikri bejiz emas. Mana shu xil kishilarni Gippokrat **sangviniklar** (xushchaqchaq kishilar) deb atagan. Bu lotincha "sangvinis", ya'ni "qon" degan so'zdan kelib chiqqan.

**Sangviniklar** tuyg'u (jo'shqin) xususiyatlari bilan ajralib turadi. Ular:

- yangi kishilar bilan tez til topishadigan;
- bir ish turidan ikkinchi ish turiga tezda ko'nikadigan;
- bir turda bajariladigan ishlarni yoqtirmaydigan;
- yangi sharoitga osonlik bilan o'rganadigan;
- xushchaqchaq;
- harakatlari shiddatli;
- nutqi tez;
- kelajakka ishonch bilan qaraydigan;
- so'zini aniq va ma'noli qilib, imo-ishoralar bilan gapiradigan kishilardir.

Sangviniklar ish jarayonida kechgan ko'ngilsiz hodisalarni tezda unutadilar. Ular o'z kuchi hamda qobiliyatlariga ortiqcha baho berish xususiyatiga ega bo'ladilar.

Rahbarlar sangviniklarning ishini salbiy baholashdan ko'ra ularga nisbatan qattiqqo'l va talabchan bo'lsalar, ijobiy natijaga erishishlari mumkin.

Sangviniklar yuqori lavozimga intiladigan kishilar bo'ladi.

Agar kishida shilliq hukmron o'rin tutsa, unday kishilar og'ir, tepsa tebranmas, kayfiyatlari va intilishlari ancha barqaror, voqealar va hayot taassurotlariga loqayd qaraydigan bo'ladilar. Bunday xil kishilar **flegmatiklar** deb atalgan. Qadimgi shilliqni "flegma" deyishgan.

**Flegmatiklar:**

- ta'sirchanligi sust bo'ladi;
- bir turdagi ishdan ikkinchi turdagi ishga sekinlik bilan ko'chadilar;
- faolliklari kam;
- yangi sharoitga qiyinchilik bilan moslashadilar;
- harakatlari va nutqlari sust;
- ko'ngilsiz hodisa yuz berganda osoyishtaliklarini buzmaydilar;
- sabr-toqatli, chidamli bo'lib, so'zlaganda xotirjam, o'zga shaxslar bilan hayajonlanmay gaplashadilar.

Flegmatiklar chidamliligi, matonati, o'zini tuta bilishi bilan ajralib turadi.



Gippokratning fikricha, agar kishida za'faron safro ustun tursa, bunday kishi tezkor, qat'iy, harakatchan bo'ladi. Bu toifa kishilarni Gippokrat **xoleriklar** (qoni qiziq kishilar) deb atagan. Qadimgi yunonlar safroni "xoley" deyishgan.

**Xoleriklar** - ko'tarinki ruhda ishlay oladigan, qarshiliklarni yenga oladigan kishilar bo'lib, ularning ishlash zavqi kayfiyatining buzilishi bilanoq tez o'zgarishi mumkin. Ular serjahl, o'zini yaxshi ko'radigan, tez gapiradigan odamlar bo'lib, boshqalardan gapining ohangi o'zgaruvchanligi bilan ajralib turadi. Xoleriklarning vazminlik darajasi xuddi sangviniklarnikidek bo'ladi. Rahbar va boshqa kishilarga nisbatan o'zini to'g'ri tutadi.

Nihoyat, Gippokrat yana bir tur kishilarni ajratadiki, bundaylarning ahvoli, ruhiyati bir xilda turmaydi. Ular yomon kayfiyatga ko'proq moyil bo'ladilar, arzir-arzimas narsalardan qattiq kuyunaveradilar. Bunday kishilarni ulug' shifokor **melanxoliklar** deb atagan. Qadimgi yunonlarda "melanxolik" so'zi "qora safro" degan ma'noni birdirgan.

**Melanxoliklar:**

- o'ta ta'sirlanuvchi xususiyatga ega;
- tez toliqadigan va o'ziga ishonmaydigan;
- tashvishsiz, lekin juda sezuvchan;
- nihoyatda arazchan;
- juda oz kuladigan;
- faolligi sust, tortinchoq, kamg'ayrat;
- arzimagan sabablarga ko'zidan yosh oqib ketaveradigan;
- yangi xodimlar bilan qiyinchilik bilan til topishadigan kishilardir.

Melanxoliklar qulay sharoitda oldiga qo'yilgan masalalarni muvaffaqiyatli bajaradi. Agar ishda sharoit, ya'ni vaziyat o'zgarsa, qiyinchilik tug'ilsa, ular o'zlarini olib turishadi.

**6.4. Rahbarga qo'yiladigan talablar. Rahbar madaniyati**

Rahbar bir qator talablarga javob berishi lozim. "Rahbarlik qilish" degan so'zga izohli lug'atlarda boshqarish, maslahat berish, kuzatish, yo'naltirish, ko'rsatma berish degan turli ma'lumotlar berilgan. Bundan ko'rinib turibdiki, hozirgi davrda menejer (rahbar)lar qondirishi zarur bo'lgan talablar juda ko'pdir. Ularni quyidagi beshta yirik guruhga bo'lish mumkin (8-jadval).

**8-jadval.**

**Rahbarga qo'yiladigan talablar**

№	Talablar	Izoh
1.	Ma'naviy etuklik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• siyosiy yetuklik;</li> <li>• huquqiy yetuklik;</li> <li>• axloqiy yetuklik;</li> <li>• yuqori saviya va ong;</li> <li>• ma'rifatchilik;</li> <li>• madaniyatlilik;</li> <li>• xodimlarni vatanparvarlik ruhida tarbiyalashga qodirlik;</li> </ul>

		<p>topshirilgan ish uchun shaxsiy javobgarlikni his qilish, halollik, vijdonlilik;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• shaxsiy manfaatlarni jamoa manfaatlariga bo'ysundirishga qodirlik;</li> <li>• kishilarga nisbatan mehribon va e'tiborli bo'lish; tashabbus va ilg'orlikni qo'llab-quvvatlash qobiliyati; prinsipiiallik; tanqidga chidamli bo'lish, o'z-o'zini tanqid qila bilish</li> </ul>
2.	Intizom va mehnatga bo'lgan munosabat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mehnatsevarlik;</li> <li>• jamoa o'rtasida intizomni yo'lga qo'ya bilish;</li> <li>• atrofdagilarga mehnatsevarlikni tarbiyalay bilish;</li> </ul> <p>Bir noshud rahbarning beg'amligi yuzlab, minglab kishilar taqdirining bedaxl qirralariga ta'sir etishi mumkin. Boqibeg'am bu toifa rahbarlarning ish uslubi bilan murosa qilib bo'lmaydi</p>
3.	Bilim darajasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• iqtisodiyotni bilish;</li> <li>• texnika va texnologiyani bilish;</li> <li>• boshqarish ilmini, funktsiya va tuzilmasini bilish; istiqbolni bilishga qodirli va h.k.</li> </ul> <p>Rahbar aniq, chuqur va keng bilimga ega bo'lishi, uni doimo to'ldirib va yangilab borish zarur. Aks holda u obro' qozona olmaydi, xodimlarning ishonchiga sazovor bo'la olmaydi</p>
4.	Tashkilotchilik qobiliyati	<ul style="list-style-type: none"> <li>• xodimlarni tanlay bilish va ulardan samarali foydalanishni ta'minlay olish;</li> <li>• qo'l ostidagilarni mehnatga o'rgatish va tarbiyalashni bilish; jipslashgan jamoani vujudga keltira olish; maqsad sari intiluvchanlik;</li> <li>• kutilmagan vaziyatlarda boshqarish qobiliyatini yo'qotmaslik.</li> </ul> <p>"Yomon korxonaga yoki tashkilot yo'q, lekin yomon rahbarlar bor". Bu ibora shuni bildiradiki, yomon ishlab turgan korxonaga jamoani yaxshi boshqaradigan, tashkilotchilik qobiliyati yuqori, mehnatsevar, talabchan, bilimdon rahbar qo'yilsa, u korxonani tezda yaxshi korxonaga safiga qo'shadi.</p> <p>Agar ishlab turgan korxonaga tasodifan tashkilotchilik qobiliyati past rahbar kelib qolsa, u korxonaga asta-sekin tanazzulga yuz tutadi</p>
5.	Boshqarish samaradorligini ta'minlay olish	<ul style="list-style-type: none"> <li>• boshqarishni kollegial tarzda tashkil qila olish qobiliyati;</li> <li>• ish haqida qisqa va aniq gapirish qobiliyati;</li> <li>• ishga oid xat, buyruq, farmoyishlar yoza bilish turli manbalardan ish uchun zarur axborotlarni olish qobiliyati;</li> <li>• rahbarlarni va qo'l ostidagilarni tinglay bilish qobiliyati;</li> <li>• asoslangan qarorlarni mustaqil va tez qabul qila bilish qobiliyati;</li> <li>• rejalarni bajarishdan xodimlarning moddiy va ma'naviy manfaatdorligini ta'minlash qobiliyati;</li> <li>• boshqaruv organi qarorlarini bajarish ustidan nazoratni ta'minlay bilish;</li> <li>• boshqarish tuzilmasini takomillashtirib borish qobiliyati va h.k.</li> </ul>

Rahbarning sifat xislatlarini belgilovchi mezonlar ko'p. Biroq quyidagi ijobiy xislatlar ular orasida alohida mavqega ega:

**Dovyuraklik** - bunday rahbarda mardonavorlik, botirlik, dadillik mavjud bo'ladi. Ular omadsizlikdan qo'rqmaydi. Qo'rquv ularni jasoratga chorlaydi va zafarlarga olib keladi. Har bir yangi harakatni taraqqiyotga va hayotiy tajribalarga erishtiradi.

**Sabrlilik** - bunday rahbar muvaffaqiyatga birdaniga erishish mumkin emasligini yaxshi tushunadi. Unga faqat bardosh va sabr-toqatli bo'lib, sabot-matonat bilan qiyinchiliklarni yengish orqali erishish mumkinligini biladi.

**Yaxshi niyatlik** - bunday rahbar xayrixoh va iltifotli bo'ladi, kishilarga nisbatan doimo yaxshi niyatda bo'ladi. O'zidagi qanoatsizlikni g'irrom raqobatchilik yo'li bilan emas, balki xayrixohlik yo'li bilan bartaraf qilishga harakat qiladi. Uning hayotidagi shiori hasad emas, balki: "Birni ko'rib shukr qil, birni ko'rib fikr qil" - degan shiordir.

**Sog'lom shubhalilik** - bunday rahbar ko'pincha "har narsada shubhada bo'l" degan shiorga amal qilsa-da, biroq nosog'lom shubha - bu xoin, u kishilarni urinib ko'rishdan qo'rqitib, erishishlari mumkin bo'lgan narsalardan mahrum etilishini yaxshi biladi. Shu bilan bir qatorda ular o'z kuchiga ishonish, unga sog'lom shubha bilan qarash ishchan mas'uliyatli qarorlarni qabul qilishga chorlashini, ularni bajarish yo'lida kishi kuchiga kuch qo'shishni yaxshi tushunishadi.

**Kamtarinlik** - bunday rahbar kamtarlikning deyarli har doim iste'dodga to'g'ri mutanosib ekanligini, kamtarlikni yetishmasligi esa nodonlikning darakchisi ekanligini yaxshi tushunadi.

**Samimiy xushmuomalalik** - bunday rahbar sofdil, ochiq ko'ngil bo'ladi, chin yurakdan gapiradi. Qo'l ostidagilarga sadoqat bilan ixlos qo'yib xizmat qiladi. Ular samimiylikning og'ir va juda nozik masala, u aql va chuqur ma'naviy odobni talab etishini, shuningdek, kimki o'zгалar bilan nosamimiy munosabatda bo'lishga odatlangan ekan, u pirovard natijada o'z-o'ziga ham samimiy bo'la olmay qolishini yaxshi tushunishadi.

**Rahmdillik** - bunday rahbar barchaga rahm-shafqatli bo'ladi. Ular boshqalarni ko'p narsada kechirishadi, ammo o'zlarini esa hech narsada kechirishmaydi. Ular rahm-shavqat insonlarning eng oliy fazilatlaridan biri ekanligini, rahm-shavqatli kishi doimo odamlarga yordam qo'lini cho'zishini, ojiz va notavon kishilardan xabar olib turish lozimligini yaxshi tushunadilar.

**Xushxulqlilik** - bunday rahbar inson go'zalligining asosi uning chiroyli xulqida ekanligini, aynan xushxulqlik insonni ulug'likka olib borishini, yoqimli xulq egasidan barcha katta-kichik xursand bo'lishini, bunday xulq egasiga boshqalarni xursand qilishdan tashqari, o'zi ham doimo xursand yurishini, boshqalardan esa o'ziga muhabbat va muloyimlik qaytishini yaxshi tushunadi.

**Qanoatlilik** - bunday rahbar qanoatsizlikdan keladigan ofatlarni, ya'ni nafs balosi, hasad, xudbinlik, baxillik, tamagirlik kabilarni yaxshi anglaydi. Ular nafs balosi odamni har ko'ysa solishini, nafsini tiygan hurmat-izzat topishini va bexavotir yashashini, qanoatni esa izzatning asosi, o'lmaydigan boqiy xazina, qurimaydigan daraxt, zavol topmaydigan mulk ekanligini yaxshi tushunishadi.

**Obro‘** - bu hamma tomonidan tan olingan hamda mehnat evaziga orttirilgan, rahbar uchun zarur ishonch va qalqondir. Ayni paytda har bir rahbar o‘zidan yuqori turuvchi rahbarlar oldida ham, o‘ziga bo‘ysunuvchi xodimlar oldida ham, o‘zi bilan huquqi teng boshqa rahbarlar oldida ham obro‘ga ega bo‘lishi lozim.

Rahbar yuqorida keltirilgan talablarga rioya qilmas ekan u o‘z rahbarlik usulida salbiy hodisalarga yo‘l qo‘yishi, pirovardida esa o‘z obro‘yini ketkazishi va el nazaridan qolishiga sabab bo‘lishi mumkin.

### **Qisqa xulosalar**

Menejer bu maxsus tayyorgarlik ko‘rgan, boshqarishning sir-asrorlari, qonun-qoidalarini puxta egallagan malakali mutaxassisdir.

Har bir menejer o‘ziga xos boshqaruv uslubiga ega. Uslub - bu ishlash, boshqarishdagi o‘ziga xos yo‘l, usul ma’nosini anglatadi.

Rahbarning ish uslubi bu boshqaruv jarayonida u yoki bu masalani hal qilishda uning o‘ziga xos yondashishidir. Rahbar qaror qabul qilganda, uning bajarilishini tashkil etganda va qo‘l ostidagi kishilar ishini nazorat qilganda o‘z vazifalariga muvofiq ish ko‘radi.

Biroq har bir rahbar bunda o‘ziga xos ravishda, boshqaruv jarayonida o‘zi uchun mos bo‘lgan, o‘z rahbarlik uslubini belgilaydigan usullar bilan harakat qiladi.

Rahbarlik uslubi rahbarlarning o‘z qo‘l ostidagilari bilan aloqasida, ularning o‘zaro munosabatlarida tarkib topadi.

### **Nazorat savollari**

1. Menejer kim?
2. Menejerlar boshqaruv pog‘onasiga binoan qanday bo‘linadi
3. Rahbarlik uslubi deganda nimani tushunasiz?
4. Rahbarlik uslubi boshqarish metodlarida nima bilan farq qiladi?
5. Rahbarlik uslubining qaysi bir turini tanlagan bo‘lar edingiz va nima uchun?
6. Rahbar qanday talablarga javob berishi lozim?
7. Rahbarda qanday ijobiy xislatlar mujassamlashgan bo‘lishi lozim?
8. Qaysi xislatlar rahbarni el nazaridan qolishiga olib keladi?

### **Tayanch iboralar**

Menejer. Zamonaviy menejer. Yuqori menejer. O‘rta menejer. Quyi menejer. Boshqaruv uslubi. Ish uslubi. Rahbar ish uslubi. Fazilat. Sangvinik. Flegmatik. Xolerik. Melanxolik. Rahbar xislatlari.

### **Asosiy adabiyotlar**

1. Qosimova D.S. Menejment nazariyasi: darslik. –T.: Tafakkur bo‘stoni, 2011. -336 b.
2. Ермаков В.П., Макиев З.Г. Менеджмент для студентов вузов. – Изд. 5-е. - Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 184 с.
3. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. 3- изд.- СПб.: Питер, 2009.- 608 с.
4. Основы менеджмента: учебное пособие. /Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др.- М.: КНОРУС, 2009.- 496 с.

5. Дафт Р. Менеджмент./ Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина.- СПб.: Питер, 2009.- 800 с.
6. Полукадров В.Л. Основы менеджмента: учебное пособие./В.Л. Полукадров. 3-е изд., перераб. и доп.- М.: КНОРУС, 2009.- 240 с.
7. Набиев Р.А. Менеджмент: учеб. пособие.- М.: Финансы и статистика, 2009.- 368 с.
8. Ламбен. Ж.Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд. /Пер. с англ. Под. ред. В.Б. Копчанова.- СПб.: Питер, 2008. - 720 с.
9. Друкер Питер Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика: - М.: “И. Д. Вильямс”, 2008. - 992 с.
10. [www.edu.ru](http://www.edu.ru)

## 7-bob. BOSHQARUV QARORLARI

### 7.1. Boshqaruv qarorlarining mohiyati va ularga qo'yiladigan talablar

**Qaror** - bu bajarilishi lozim bo'lgan ishning aniq bir yo'lini tanlab olishdir. Boshqacha qilib aytganda, **qaror** - bu u yoki bu yo'lni tanlab olishda bir to'xtamga yoki muayyan bir fikrga kelishdir. Bunday qarorlarni har birimiz bir kunda o'nlab-yuzlab, bir umr davomida esa ming-minglab qabul qilamiz. Masalan, kiyim javonidagi qaysi bir kiyimni tanlab kiyish, taomnomadan qaysi ovqatni, manzilga yetib olishda transport turini, kasbni tanlash va h.k. Bunday misollarni ko'plab keltirishimiz mumkin.

**Qaror qabul qilish zarurati** mavjud holatning bo'lishi lozim bo'lgan holat bilan mos tushmasligi natijasida yuzaga keladi. Masalan, davlat tomonidan qat'iy belgilab qo'yilgan narx bozor iqtisodiyoti sharoitida o'z funksiyasini bajara olmaydi. Shu sababli narxlarni erkinlashtirish to'g'risida qaror qabul qilinadi.

**Qaror qabul qilish imkoniyatining** muqobil yo'llari bo'lganda vujudga keladi va rahbar ulardan birini, eng maqbulini tanlaydi. Qarorning eng samarali variantini topish uchun rahbar "yetti o'lchab bir kes" maqoliga rioya qilishi darkor.

**Qaror qabul qilish** menejerni fikri-zikrini doim band qilib turadigan tashvishdir. Menejer juda xilma-xil masalalar yuzasidan-ishlab chiqarish va kadrlarga oid, tashkiliy va xo'jalik masalalari yuzasidan qarorlar qabul qiladi. Menejer qarorni yakkaboshchilik asosida, yordamchilarni va jamoatchilikni jalb qilib qabul qilishi mumkin. Boshqaruvga oid har qanday qaror samarali bo'lsagina, u maqsadga muvofiq hisoblanadi.

**Qaror qabul qilish** - bu tashkilot rahbarining oldidagi maqsadga erishish uchun o'z vakolati va omilkorligi doirasida qarorning mavjud variantlaridan eng maqbulini tanlash jarayonidir.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida rahbar qabul qiladigan qarorning ahamiyati ortib boradi. Iqtisodchilarning fikricha, sex (bo'lim)ning boshlig'i qabul qiladigan bitta qaror shu sex (bo'lim)ning besh-olti oylik ishiga ta'sir qilar ekan. Qabul qilinadigan qarorning oqilligi bir necha omillarga bog'liq. Ulardan asosiylari quyidagilardir:

- qaror qabul qilish jarayonida axborotning to'raligi va sifati;
- qaror qabul qiluvchi rahbarning shaxsiy sifati;
- qaror qabul qilishda tashkiliy masalalarning oqilona yechilish darajasi (masalan, qaror qabul qilishda mutaxassislarni jalb etish, qaror qabul qilish tizimining takomillik darajasi, qarorni ijrochilarga yetkazish, nazorat qilish va bajarilish darajasi va hokazo).

To'g'ri qarorni tanlashda muayyan tamoyillarga tayanish va qarorga bo'lgan talablarni hisobga olish, qabul qilinadigan qaror maqsadini xo'jalik maqsadiga muvofiqlashtirish, mehnat jamoasi manfaatlarining jamiyat manfaatlariga muvofiqligini aniqlash, mehnat va moddiy resurslardan tejimli foydalanish, texnikaviy, iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanish tendensiyalarini hisobga olish zarur.

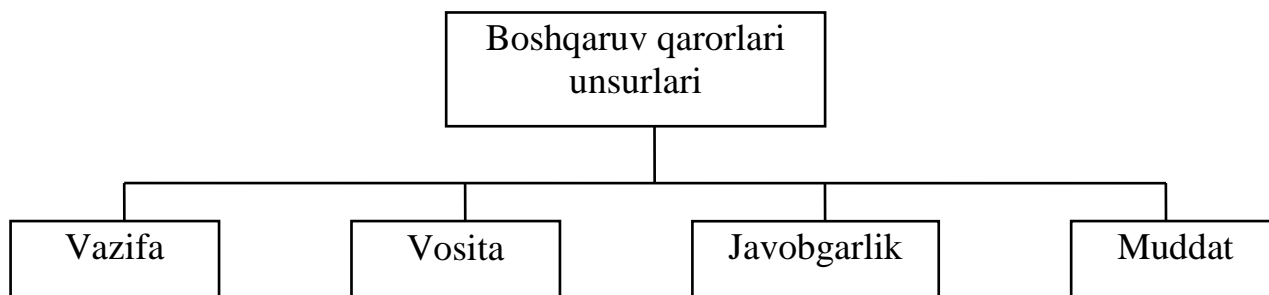
Qayd qilinganlarni umumlashtirib aytganda, boshqaruv qarorlari quyidagi talablarga javob berishi zarur ( 9-jadval).

**Boshqaruv qarorlariga qo'yiladigan talablar**

T/r	Talablar	Izoh
1.	Ilmiy asoslangan bo'lishi lozim	Boshqaruv qarorlari muayyan ishlab chiqarish holatini tahlil qilishdan kelib chiqishi, iqtisodiy, texnikaviy va boshqa ijtimoiy qonunlarning amal qilishini hisobga olishi, hozirgi zamon fan-texnika yutuqlari negizida qabul qilinishi lo'nda va aniq bo'lishi lozim
2.	Bir-biri bilan aloqador va yakdil bo'lishi kerak	Muayyan vazifani hal etishda, ko'pincha asosiy masalalardan kelib chiqadigan qo'shimcha vazifalarni hal etishga to'g'ri keladi. Bu vazifalar qaror qabul qilinayotgan bosh vazifaga bo'ysundirilishi lozim. Barcha qaror, ko'rsatma, qoidalar bir-biri bilan bog'lanadi. Shuningdek, ular oldindan qabul qilingan va amaldagi qarorlar bilan muvofiqlashtiriladi
3.	Huquq va javobgarlik doirasida bo'lishi lozim	Rahbar qarorni o'ziga berilgan huquqlar doirasidagina qabul qilishi mumkin. Bu yerda gap boshqarishning barcha bo'g'inlarida huquq va javobgarlik ko'lami nisbati to'g'risida bormoqda. Huquqlar katta, mas'uliyati esa kam bo'lsa, ma'muriy o'zboshimchalikka, o'ylamasdan qaror qabul qilishga yo'l ochiladi.
4.	Aniq va to'g'ri yo'nalishga ega bo'lishi kerak	Har qanday qaror va aniq bajaruvchiga tushunarli bo'lishi lozim. Qarordan bir necha ma'no kelib chiqishiga va uni turlicha talqin qilish yoki tushunishga yo'l qo'ymaslik lozim
5.	Vaqt bo'yicha qisqa bo'lishi kerak	Axborotlar bilan ishlash vaqtini tejash maqsadida qisqa muddatli qarorlar qabul qilinishi lozim
6.	Vaqt bo'yicha aniq bo'lishi lozim	Har qanday qarorning bajarilish muddati aniq ko'rsatilishi lozim. Aks holda uning bajarilishini obyektiv nazorat qilish imkoniyatiga ega bo'linmaydi
7.	Tezkor bo'lishi kerak	Har qanday qaror o'z vaqtida, ya'ni ishlab chiqarishdagi vaziyat talab qilgan vaqtning o'zida qabul qilinishi zarur. Kechikib yoki shoshqaloqlik bilan qabul qilingan qarorning har ikkisi ham zararlidir.
8.	Samarali bo'lishi lozim	Qabul qilingan qarorning samaraliligi deganda, qo'yilgan maqsadga eng kam xarajat bilan erishish tushuniladi

Ma'lumki, qaror qabul qilish zarurati mavjud, amaldagi holatning muammoni hal etish uchun talab etiladigan holatga mos tushmasligi natijasida yuzaga keladi. Ana shu yerning o'zida muammo kelib chiqadi.

Boshqaruv qarorlari quyidagi unsurlardan tashkil topadi:



## 2-chizma. Boshqaruv qarorlari unsurlari.

Bu muammoning yechimi quyidagi savollarga javob berishni talab etadi:

- Nima qilish kerak (masalan, iste'molchilarning yana qanday yangi talablarini qondirish kerak yoki mahsulotning qanday sifat ko'rsatkichlarini yaxshilash lozim)?
- Qaysi vositalarni (qanday texnologiyani) qo'llash lozim?
- Ishlab chiqarish xarajatlari qay darajada, qanday miqdorda bo'lishi kerak?
- Kim javobgar bo'lishi kerak?
- Kimga va qaysi bahoda sotish lozim?
- Bu ishlab chiqarish yoki xizmat investorga va jamiyatga nima beradi?
- Qaysi muddatlarda bajarilishi kerak?
- Qaror qabul qilishda rahbarning vakolati va javobgarligi ham muhim ahamiyatga egadir.

### 7.2. Boshqaruv qarorlari tasnifi

Boshqaruv jarayonida turli masalalar yuzasidan, turli darajada xilma-xil mohiyatga va mazmunga ega bo'lgan minglab qarorlar qabul qilinadi. Ularni quyidagi belgilar bo'yicha guruhlarga bo'lish mumkin (10-jadval).

**Strategik qaror** maqsadga erishishda muhim ahamiyatga ega. U yuqori boshqaruv organlari tomonidan tub va istiqbolli dasturlarni ishlab chiqish maqsadlarida qabul qilinadi. Bunday dasturlarga:

- Xususiy lashtirish jarayonlarini chuqurlashtirish.
- Raqobat muhitini shakllantirish.
- Chuqur tarkibiy o'zgarishlarga erishish.
- Kichik va xususiy biznesni rivojlantirish kabi dasturlar misol bo'la oladi.

**Taktik qarorlar** maqsadga erishishning vosita va usullari xususidagi joriy, tezkor qarorlardir. Masalan:

- Korxonalar, firmaning joriy rejalarini tuzish va joriy qilish.
- Kadrlar masalasini hal qilish va h.k.

Mazkur qarorlar yuqori va o'rta bo'g'in rahbarlari tomonidan uzog'i bilan ikki yilgacha bo'lgan muddatga qabul qilinadi.

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



## Boshqaruv qarorlarining tasnifi

T/r	Guruhlash belgilari	Boshqaruv qarorlari turlari
1.	Amal qilish davriga ko'ra	- strategik qarorlar - taktik qarorlar
2.	Mazmuni va amal qilish xususiyatiga ko'ra	- ijtimoiy-iqtisodiy qarorlar - texnikaviy qarorlar - stereotip qarorlar - tashabbusli qarorlar
3.	Takrorlanish yoki yangilik darajasiga ko'ra	- an'anaviy qarorlar - tavsiyali qarorlar
4.	Axborot bilan ta'minlanganlik darajasiga ko'ra	- aniq qarorlar - noaniq qarorlar
5.	Amal qilish xususiyatiga ko'ra	- vaqtinchalik qarorlar - operativ (tezkor) qarorlar - muntazam qarorlar - vaqti-vaqti bilan qabul qilinadigan qarorlar
6.	Qarorni qabul qilish shakliga ko'ra	- yakkaboshlik prinsipi asosida qabul qilingan qarorlar - kollegiallik asosida qabul qilingan qarorlar - konsensus prinsipi asosida qabul qilingan qarorlar - "Ringi" usuli asosida qabul qilingan qarorlar

**Maxsus qarorlar** tor doiradagi muammoga taalluqli bo'lib, korxonaning muayyan bir bo'limi yoki bir guruh xodimlari yuzasidan qabul qilinadi.

**Stereotip qarorlar** odatda qat'iy yo'riqnomalar, me'yoriy hujjatlar doirasida qabul qilinadi. Bunday qarorlar ba'zan kundalik, ba'zan masalalar bo'yicha qabul qilinadi, lekin o'zgarishlar asosan muddatlarga, ayrim sifat parametrlariga, ijrochilarga taalluqli bo'ladi.

Rahbar stereotip qarorlarni odatda ortiqcha tayyorgarliksiz qabul qiladi. Xodimlarni ishga olish va ishdan bo'shatish, korxonaning faoliyatini risoladagidek boshqarish yuzasidan chiqarilgan buyruqlarni shunday qarorlar jumlasiga kiritish mumkin.

**Tashabbusli qarorlar** o'z tavsifiga ko'ra novatorlik, mazmuniga ko'ra esa istiqbolni nazarda tutadigan qarorlardir. Bunday qarorlar vaziyatni sinchkovlik bilan batafsil o'rganishni, maxsus kuzatuv materiallariga asoslanishni, maxsus hisob-kitoblarning amalga oshirilishini talab qiladi. Tashabbusli qarorlar erkin harakatga asoslanib qilinadi.

**An'anaviy qarorlar** - bu odatiy vaziyatlarda qabul qilinadigan qarorlardir. Ularning amal qilish doirasi oldindan ma'lumdir. Bunga korxonaga yoki firmaning ishlab chiqarish dasturini qabul qilishga oid qilingan qarorlar misol bo'la oladi.

**Tavsiyali qarorlar** o'z mohiyatiga ko'ra tashabbusli qarorlarga yaqin bo'lib, ularda korxonada faoliyatini yaxshilash borasidagi tavsiyalar o'z aksini topadi.

**Aniq qarorlar** to'la-to'kis axborot mavjud bo'lgan holdagina qabul qilinadi. Shu sababli, bunday qarorlarning amalga oshirish ehtimolligi birga yaqin bo'ladi.

**Noaniq qarorlar** - bu tavakkal bilan - to'la bo'lmagan axborotga asoslanib qilinadigan qarorlardir. Boshqacha qilib aytganda, bunday qarorlar kutiladigan natijaga baho berish imkoniyati bo'lmagan hollarda tavakkal qilib qabul qilinadigan qarorlardir.

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

**Muntazam qarorlar** belgilangan muddatlarda chiqariladi. Masalan, xo'jalik faoliyati yakuniga doir qabul qilinadigan (dekada, oy, yil choragi, yarim yillik, to'qqiz oylik va yillik) qarorlar shunday qarorlarga misol bo'la oladi.

Qabul qilinadigan qarorlar tarkibida yakkaboshchilik va yakdillik asosida qabul qilinadigan qarorlar ham bo'ladi. Ammo yakkaboshchilik asosidagi qarorlar ko'p hollarda asosli tanqidga uchrab turadi. Sababi, rahbar yakkaboshchilikka asoslangan qarorni aksariyat hollarda o'zini ko'rsatish maqsadida qabul qiladi. Bunday rahbar faoliyatining 80-90 foiz buyruqbozlikka asoslangan bo'ladi. Bu jamoada keskinlikning yuzaga kelishiga sabab bo'ladi. Boshqaruv qarorlari jamoa fikriga tayangan holda qabul qilinmas ekan, boshqaruvchi bilan bo'ysunuvchilar o'rtasidagi munosabatlarning keskinlashuvi, o'zaro ishonchning yo'qolishi, nizolarning kelib chiqishi muqarrardir.

Yakdillik ko'pincha favqulodda ro'y beradigan vaziyatlarda qaror qabul qilishda, shuningdek, qarshilik ko'rsatuvchi guruhlarda "Koalitsiyalar" bo'lmagan hollarda yuzaga keladi.

**Kollegiallik(ko'pchilik) tamoyili** "koalitsiyalar", ya'ni turli ittifoq yoki birlashmalar ro'yi-rost ma'lum bo'lib turgan vaziyatlarda, har xil fikrlar raqobat qiladigan hollarda amal qiladi. Shu sababli qaror qabul qilishda ovoz berish yo'liga o'tiladi. Bunday hollarda qabul qilish uchun ko'pchilikning ovozigina tayaniladi. Ko'pchilik hollarda yarmidan ko'p ovoz gohida prinsipial masalalar yuzasidan me'yori 2/3 deb tasdiqlanadi.

**Konsensus tamoyili** pur fikrlilik, ya'ni fikrlar plyuralizmi kuchaygan hamda axborot oqimi tobora kuchayib borgan hollarda qo'llaniladi. O'z mohiyati bilan: **Konsensus** - bu qarorlarni ishlab chiqish jarayonida barcha baxsli masalalar va turli-tuman fikrlar yuzasidan bir bitimga kelish yoki kelishishdir.

Konsensusga o'zaro fikr almashish va maslahat, shuningdek, ilgari surilayotgan muqobil masalalarni maqsadga muvofiqlashtirishning har xil usullarini qo'llash yordamida erishiladi.

"Ringi" usuli yapon biznesida keng qo'llaniladigan usuldir. Bu usulga ko'ra majlislarda emas, balki so'rab chiqish yo'li bilan rozilik olish vositasida hal etiladi, bir necha bosqichda amalga oshiriladi (11-jadval).

Yaponiyada "Ringi" usulini ehtiyotkorlik, avaylash, jamoat mas'uliyatini oldinga suruvchi boshqaruv falsafasining ko'rinishlaridan biri deb hisoblash odat tusiga kirgan.

**"Ringi" usulini qo'llash bosqichlari**

T/r	Bosqichlar	Izoh
1.	Birinchi bosqich	- Bu bosqichda firma rahbariyati qanday muammo yuzasidan qaror qabul qilinishi lozim bo'lsa, shu muammo (masalan, yangi mahsulot turini ishlab chiqarishga) doir umumiy mulohazalarni jalb etilgan mutaxassislar bilan birgalikda o'rta tashlaydi
2.	Ikkinchi bosqich	- Muammo "pastga", ya'ni loyiha ustida ish tashkil etiladigan pog'onaga uzatiladi
3.	Uchinchi bosqich	- Bu bosqichda tayyorlanayotgan loyihaning barcha jihatlari bo'yicha ijrochilar bilan batafsil kelishib olinadi. Aslida bu ixtiloflarni, qarama-qarshi nuqtai nazarlarni bartaraf etish bosqichidir
4.	To'rtinchi bosqich	- Muammoni hal qilish uchun maxsus kengash va konferensiyalar o'tkaziladi
5.	Beshinchi bosqich	- Bu bosqichda hujjat ijrochilar tomonidan imzolanadi, har kim o'z muhrini bosadi va hujjat firma rahbariyati tomonidan tasdiqlanadi

Garchi bu usulning haddan tashqari sermashaqqat bo'lgani uchun yapon matbuotida uning sha'niga aytilgan tanqidni uchratish mumkin bo'lsa-da, uni qo'llashdan voz kechish to'g'risida hech narsa deyilmaydi.

Qayd qilingan qarorlar, odatda tezkor boshqaruvni amalga oshirish maqsadida qabul qilinadi. Strategik va taktik boshqaruv maqsadida esa iqtisodiy tahlilga, optimallashtirishga asoslangan oqilona qarorlar qabul qilinadi.

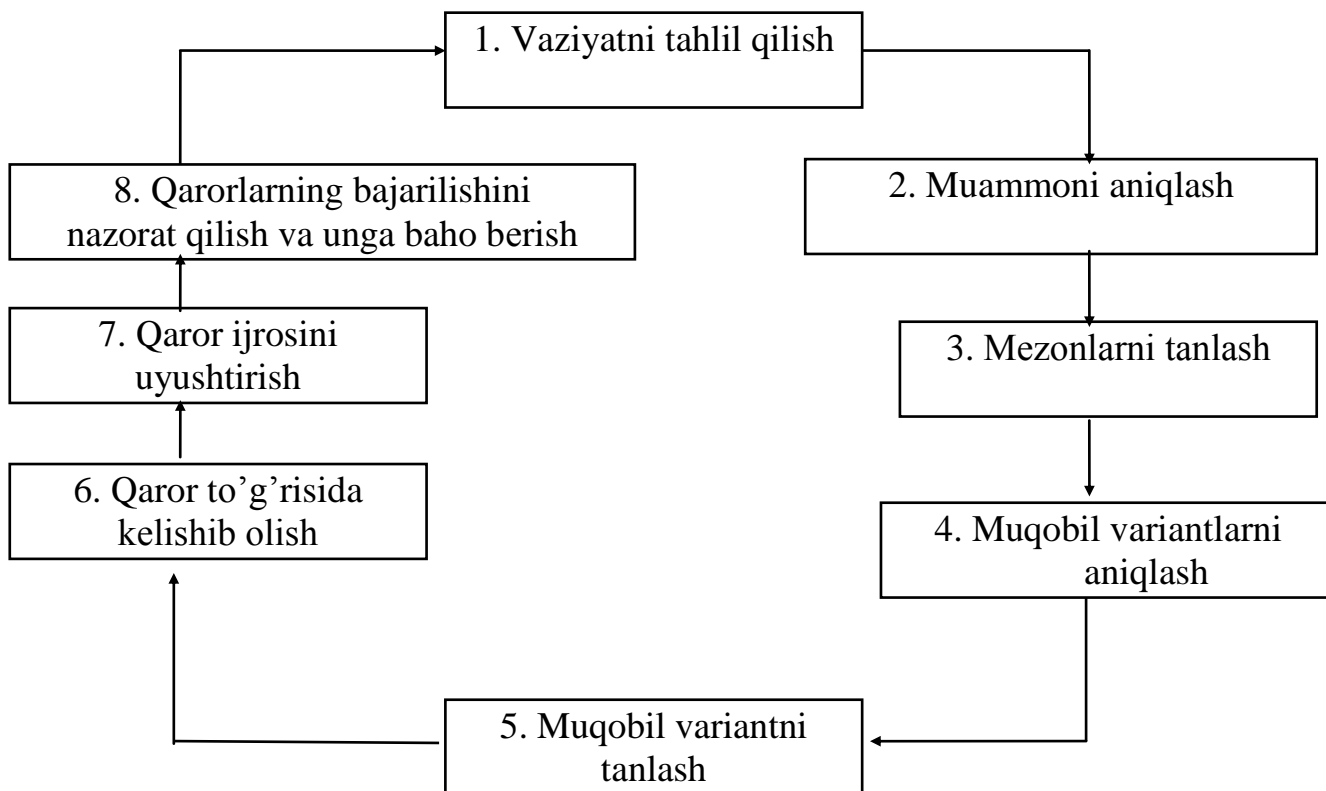
**7.3. Qarorlarni ishlab chiqish va uni qabul qilish**

Qaror qabul qilishdagi asosiy masala faqat muqobil variantni tanlash emas, balki boshqaruv oldida qo'yilgan maqsadning oqilona yechimini topishdan iborat. Shu sababli, qarorni ishlab chiqish jarayoni ayrim unsurlar mazmuni va ko'lamiga ko'ra xilma xil va ancha murakkabdir. Qarorni ishlab chiqish jarayoni 3-chizmada ko'rsatilgandek bir necha bosqichlarni o'z ichiga oladi.

Boshqarish jarayonida doimo biron-bir masalani hal qilishga to'g'ri keladi. Chunki turli sabablar tufayli belgilangan parametrlardan og'ish sodir bo'ladi, yangi jarayonlarga zarurat tug'iladi, natijada ishlab chiqarish oldida paydo bo'lgan muammoni bilish, uni tahlil qilish va hal etish zarurati yuzaga keladi.

Qaror qabul qilish zarurati va tahlil qilinayotgan obyektidagi aniq vaziyat aniqlangach, turli yo'llar bilan erishiladigan qaror maqsadi shakllantiriladi va uning yechimi bo'yicha vazifalar belgilanadi. Qarorning maqsadi yuqori organ tomonidan ko'rsatib berilishi mumkin. Masalan, g'alla yetishtirishni keskin ko'paytirish va g'alla mustaqilligiga erishish maqsad qilib qo'yildi. Bir qator mulohazalar asosida donni yetishtirishga eng yaxshi moslashadigan tumanlar aniqlanadi. Vazirlik ularning ixtisoslashuvini o'zgartirish to'g'risida qaror qabul qiladi va buning uchun u

tumanlarni don yetishtirishga ko‘chirish rejasini ishlab chiqadi. Tuman rahbarlari topshiriq olgach, qarorni ishlab chiqarishga tatbiq etish uchun har tomonlama tayyorgarlik ko‘radi.



### 3-chizma. Qaror qabul qilish jarayonidagi izchillik va undagi bosqichlar.

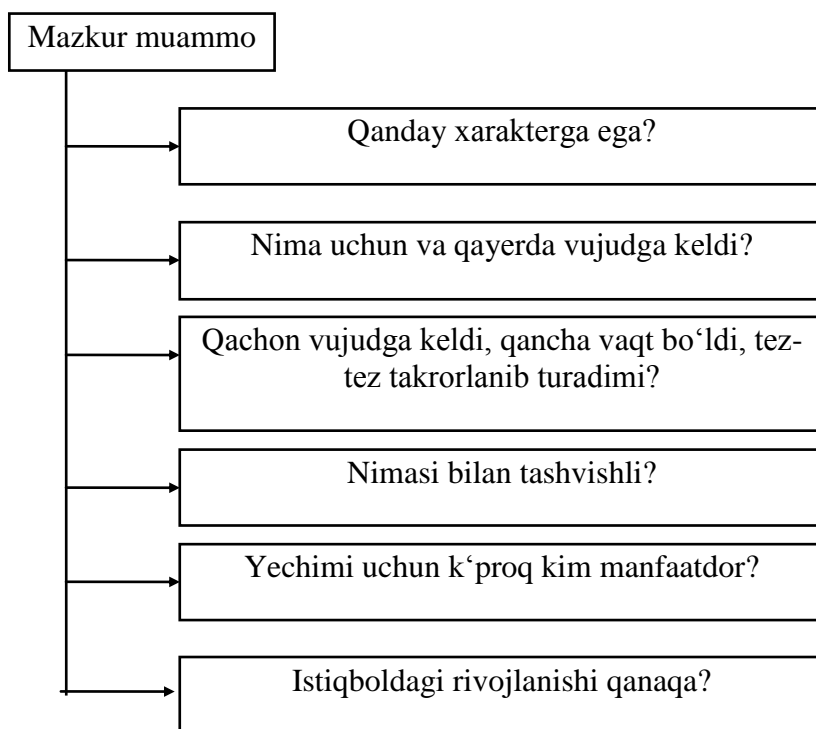
Bu yerda asosiy maqsad va vazifa respublika uchun zarur bo‘lgan don mahsulotini yetishtirishdir. Shunday qilib, muammoni aniqlash, vaziyatni va muammoni kelib chiqish sabablarini aniqlashdan boshlanadi. Vaziyatni aniqlash deganda, muammoning kelib chiqish sabablarini tahlil qilish tushuniladi (4-chizma).

Qaror modelini ishlab chiqish va maqbul variantni ajratib olish esa mezonlarni tanlash bilan bevosita bog‘liq. Mezonlarni tanlash vazifalarning har xil variantlarini muhokama qilish, ularning kuchli va zaif tomonlarini aniqlashdan boshlanadi. Bu masalani hal qilishda taklif qilingan variantlarni iqtisodiy tahlil qilish muhim ahamiyatga ega. Berilgan variantlarni tahlil qilishda matematik, grafik, mantiqiy va boshqa usullar qo‘llaniladi. Tanlab olingan variantning maqsadga muvofiqligi va afzalligi iqtisodiy, ijtimoiy, siyosiy, texnik va boshqa mezonlar bo‘yicha umumiy tarzda baholanadi. Bunda mezonlar, aniq omillar va sharoitlarni tanlashga o‘tiladi. Shundan so‘ng qaror tayyorlashning navbatdagi bosqichiga o‘tiladi. Bu bosqichda qo‘yilgan vazifani bajarish modeli ishlab chiqiladi.

**Model** - bu boshqaruv oldida turgan vazifani hal etish chizmasidir.

Model oddiy yoki dasturlashni talab qiluvchi, murakkab bo‘lishi ham mumkin. Murakkab qarorlarni qabul qilishda matematik yoki statistik modellardan

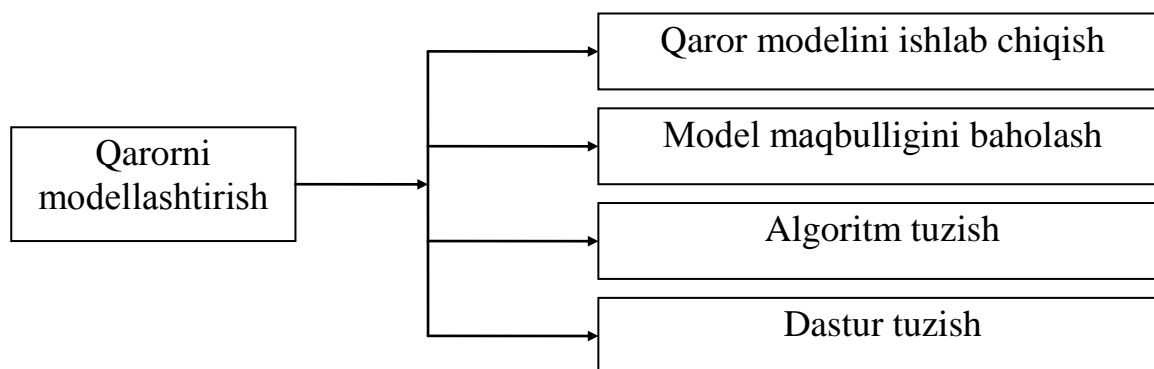
foydalaniladi. Bu modellar muammolarni miqdor jihatdan tavsiflaydi va optimal variantli boshqarish qarorini qabul qilish uchun asos xizmatini o‘taydi.



#### 4-chizma. Vaziyatni tahlil qilish va muammoni aniqlash jarayoni.

Modellashtirish quyidagi bosqichlarni o‘z ichiga oladi:

- tahlil qilinadigan muammolar tarkibiy qismlarga bo‘linadi, omillar aniqlanadi;
- tanlab olingan omillarning o‘zaro aloqasi aniqlanadi va o‘zaro ta’siri baholanadi, vazifani hal etish modeli belgilanadi;
- tadbirlar majmui ishlab chiqiladi;
- qarorlar variantlarining samaradorligi, ularni oshirish yo‘llari aniqlanadi. Bularni quyidagicha ifodalash mumkin:



Qarorni tanlash, ularni uzil-kesil qabul qilish rahbar tomonidan amalga oshiriladi. Bunda rahbar qarorni yakkaboshchilik asosida qabul qilishi mumkin. Odatda, yakkaboshchilik ko‘pchilik fikri bilan birgalikda qo‘shib olib boriladi, ya’ni:

- tanlangan qaror varianti tegishli tashkilotlar bilan kelishib olinadi;

- qaror uzil-kesil qabul qilinadi va hujjat (buyruq, farmoyish berish, rejani tasdiqlash va hokazolar) bilan rasmiylashtiriladi;
- qaror ijro etuvchi shaxslarga yetkaziladi.

#### **7.4. Qarorlar ijrosini uyushtirish va ularning bajarilishini nazorat qilish**

**Qarorlarni bajarish** - bu oqibat natijasida yuqori bo'g'inda qabul qilingan rejalarni, shuningdek, shu rejalar asosida quyi bo'g'inlar (sex, uchastka, brigada, smena, har bir xodim) uchun tuzilgan reja yoki topshiriqlarni bajarish demakdir. qaror eng avvalo buyruq yoki farmoyish tarzida rasmiylashtiriladi, so'ngra u ma'muriy hujjat tusini oladi. Unda aniq ijrochilar, bajarish muddatlari, nazorat qilish usullari va hokazolar ko'rsatilgan bo'ladi.

**Qarorning bajarilishiga rahbarlik qilish** - bu firma, korxonada, sex, uchastka, brigadaning boshqarish apparati tomonidan ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish jarayonida rahbarlik qilish bo'yicha aniq masalalarni hal etish demakdir.

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

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

**Qarorlarni bajarilishiga rahbarlik qilish** jarayonida rahbarning vazifasi xodimlarning shaxsiy manfaatlarini umummanfaatlari bilan muvofiqlashtirishga erishishdan iboratdir. Jamoaga muvaffaqiyatli rahbarlik qilish farmoyish berish va nazorat qilish usullari, shakllari va texnikasini bilishgina emas, balki topshiriqlarni bajarishga xodimlarni safarbar eta olish qobiliyatini ham talab qiladi.

Erishilgan yutuqlarni rahbar faqat o'zining xizmatlari etib ko'rsatmasligi lozim. Qaror ijro etilmay qolganda aybdorni jazolashdan oldin buning sabablarini diqqat bilan o'rganish zarur.

Ko'pchilik rahbarlar yaxshi qaror qabul qilishni bilmasliklari tufayli emas, balki ularni amalga oshirishni tashkil qila olmasliklari sababli o'z lavozimlariga mos kelmay qoladilar. Ba'zida bir masala yuzasidan ikki-uch martalab qaror qabul qiladilar. Qarorlarning bajarilmay qolish sabablari ham mana shundadir.

Qarorlarni bajarilishiga rahbarlik qilish muayyan me'yoriy hujjatga tayanadi. Korxonada, firma to'g'risidagi qonun yoki Nizom ana shunday me'yoriy hujjatlardan hisoblanadi. Bu hujjatda mazkur korxonada (bo'linma)ning asosiy vazifalari, huquq va majburiyatlaridan tashqari uning shtat jadvali va ma'muriy rahbar (boshliq, mudir) ko'rsatilgan bo'ladi. Nizomda ko'pincha ushbu bo'linmaning boshqa xizmatlar bilan funksional aloqalari tartibga solinadi.

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

- tashkiliy parokandalikka olib keladi;

- intizomga salbiy ta'sir ko'rsatadi;
- ko'ngilsiz ijtimoiy oqibatlarni keltirib chiqaradi.

Ba'zan rahbarlar o'rtasida bir-birining ishiga aralashish hollari ro'y beradi. Bunday harakat ham rahbarlar orasida ma'lum norozilikni keltirib chiqaradi.

Boshqarish jarayonidagi oxirgi bosqich - bu qabul qilingan qaror ijrosini nazorat qilishdir.

**Nazorat** - bu qayta (javob) aloqa shakli hisoblanib, yuqori boshqaruv organi tomonidan chiqarilgan buyruq, farmoyish va belgilangan rejalarning joylarda bajarilish darajasi to'g'risidagi ma'lumotni aniqlash usulidir.

Nazorat funksiyasi rahbarning eng muhim vazifasidir. Rahbar qabul qilinadigan qarorlarning tashabbuskori bo'lganligi sababli u shu qarorlarning bajarilishi ustidan nazoratni tashkil qilishning ham tashabbuskori bo'lishi lozim. Qarorlarning ijro etilishini nazorat qilmaydigan rahbar o'zi ishlayotgan ishlab chiqarishga emas, balki boshqa korxonalariga ham zarar yetkazishi, ya'ni ularning ishida kechikishlar, uzilishlar paydo bo'lishiga sababchi bo'lishi mumkin.

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

Qarorni bajarilishini nazorat qilish xulosalar chiqarishni ham o'z ichiga oladi. Bundan maqsad qarorning haqiqiy natijasi va samarasini aniqlash, shuningdek, qaror qabul qilish vositalaridan foydalanish tajribasini umumlashtirishdir.

### **Qisqa xulosalar**

Qaror bu bajarilishi lozim bo'lgan ishning aniq bir yo'lini tanlab olishdir. Boshqacha qilib aytganda, qaror - bu u yoki bu yo'lni tanlab olishda bir to'xtamga yoki muayyan bir fikrga kelishdir.

Qaror qabul qilish bu tashkilot rahbarining oldidagi maqsadga erishish uchun o'z vakolati va omilkorligi doirasida qarorning mavjud variantlaridan eng maqbulini tanlash jarayonidir.

Boshqaruv jarayonida turli masalalar yuzasidan, turli darajada xilma-xil mohiyatga va mazmunga ega bo'lgan minglab qarorlar qabul qilinadi.

Nazorat funksiyasi rahbarning eng muhim vazifasidir. Rahbar qabul qilinadigan qarorlarning tashabbuskori bo'lganligi sababli u shu qarorlarning bajarilishi ustidan nazoratni tashkil qilishning ham tashabbuskori bo'lishi lozim.

### **Nazorat savollari**

1. Boshqaruv qarorlari qanday talablarga javob berishi kerak?
2. Strategik va taktik qarorlar umumiy va maxsus qarorlardan nimasi bilan farq qiladi?
4. Stereotip va tashabbusli qarorlar qanday hollarda qabul qilinadi?
5. An'anaviy va tavsiyali qarorlar aniq va noaniq qarorlardan nimasi bilan farq qiladi?

6. Amal qilish xususiyatiga ko'ra boshqaruv qarorlari qanday turlarga bo'linadi?

7. Qaror qabul qilishning kollegial va konsensus tamoyillari to'g'risida nimalar deya olasiz?

8. Qaror qabul qilishda "Ringi" usulining mohiyati nimada?

9. Qarorni ishlab chiqish qanday bosqichlarni o'z ichiga oladi?

10. Qarorning bajarilishi qanday nazorat qilinadi?

### **Tayanch iboralar**

Qaror. Qaror qabul qilish. Qaror qabul qilish imkoniyati va zarurati. Boshqaruv qarorlari. Qarorlarga qo'yiladigan talablar. Strategik qaror. Taktik qaror. Umumiy qarorlar. Maxsus qarorlar. Operativ qarorlar. "Ringi" usuli. Model. Modellashirish bosqichlari. Qarorlarni boshqarish. Nazorat. Nazorat funksiyasi.

### **Asosiy adabiyotlar**

1. Qosimova D.S. Menejment nazariyasi: darslik. –T.: Tafakkur bo'stoni, 2011. -336 b.

2. Ермаков В.П., Макиев З.Г. Менеджмент для студентов вузов. – Изд. 5-е. - Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 184 с.

3. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. 3- изд. – СПб.: Питер, 2009.- 608 с.

4. Основы менеджмента: учебное пособие. /Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др.- М.: КНОРУС, 2009.- 496 с.

5. Дафт Р. Менеджмент./ Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина.- СПб.: Питер, 2009.- 800 с.

6. Полукадров В.Л. Основы менеджмента: учебное пособие./В.Л. Полукадров. 3- е изд., перераб. и доп.- М.: КНОРУС, 2009.- 240 с.

7. Набиев Р.А. Менеджмент: учеб. пособие.- М.: Финансы и статистика, 2009.- 368 с.

8. Ламбен. Ж.Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд. /Пер. с англ. Под. ред. В.Б. Копчанова.- СПб.: Питер, 2008. - 720 с.

9. Друкер Питер Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика: - М.: "И. Д. Вильямс", 2008. - 992 с.

10. [www.morozov.ru](http://www.morozov.ru) – Rossiya Menejment va bozor akademiyasining rasmiy sayti.

11. [www.edu.ru](http://www.edu.ru)

12. [www.som.pu.ru](http://www.som.pu.ru)

13. [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru) – Корпоративный менеджмент

14. [www.salesmanagement.ru](http://www.salesmanagement.ru) – Управление продажами.



## 8-bob. ISHLAB CHIQRISHNI BOSHQARISH

### 8.1. Ishlab chiqarishni boshqarish mazmuni va mohiyati

Obyektiv dunyo jonsiz va jonli tabiatdan tashkil topgan. Har ikkisi ham doimo rivojlanishda va harakatda bo‘ladi. Shu sababli ular boshqarishga muhtojdir. Shunga binoan boshqaruv ham ikki asosiy turga bo‘linadi:

- jonsiz tabiatni boshqarish;
- jonli tabiatni boshqarish.

Boshqarishning bu turlaridan har biri, o‘z navbatida, bir necha xillarga bo‘linadi. Masalan, jonli tabiatni boshqarish:

- jamiyatni boshqarish;
- jamoat tashkilotlarini boshqarish;
- ishlab chiqarishni boshqarish;
- xodimlarni boshqarish kabilarga bo‘linadi.

Boshqaruv ijtimoiy rivojlanish mahsuli va ijtimoiy mehnat jarayonining obyektidir. Binobarin, har qanday nisbatan katta miqyosda amalga oshiriladigan bevosita ijtimoiy yoki birgalikda qilinadigan mehnat idora qiluvchiga ma‘lum darajada muhtojdir. Bu idora qiluvchi yakka ishlar o‘rtasida uyg‘unlik o‘rnatadi va ishlab chiqarish organizmining mustaqil organlari harakatidan farq qilib, butun ishlab chiqarish organizmining harakatidan kelib chiqadigan funksiyalarni bajaradi.

**Ishlab chiqarishni boshqarish** deganda, ishlab chiqarish doirasida amalga oshiriladigan rahbarlik, tashkilotchilik va ma‘muriy xarakterdagi alohida faoliyat tushuniladi. Bunday boshqarishda ikki tomon:

- ijtimoiy-iqtisodiy;
- tashkiliy-texnik tomonlar farq qilinadi. Bu har ikkala tomonlar o‘zaro bog‘liqdir, lekin ishlab chiqarishning borishiga ijtimoiy-iqtisodiy tomon hal qiluvchi ta‘sir ko‘rsatadi, chunki ishlab chiqarishni boshqarish eng avvalo, odamlarni, ularning mehnatini boshqarishdir.

Ijtimoiy mehnat taqsimotiga ko‘ra boshqaruv: sanoat ishlab chiqarishini, qishloq xo‘jalik ishlab chiqarishini, transportni, savdoni va hokazolarni boshqarishga bo‘linadi.

Hududiy boshqarish darajasiga ko‘ra boshqaruv: tuman viloyat, mamlakat miqyosidagi ishlab chiqarishni boshqarish turlariga bo‘linadi.

Boshqarishga korxonalar nuqtai nazaridan quyidagicha ta‘rif berish mumkin.

**Korxonani boshqarish** - bu xo‘jalik rahbar organlari, korxonalar ma‘muriyati hamda jamoat tashkilotlarining iqtisodiy va ijtimoiy natijalarga erishishini ko‘zda tutgan holda kishilar jamoasiga, ular orqali ishlab chiqarishning moddiy-buyum unsurlariga, ularning o‘zaro amal qilishini uyushtirish uchun aniq maqsad yo‘nalishida tartibli ta‘sir ko‘rsatishdir.

Har qaysi ishlab chiqarish xoh u korxonalar darajasida, xoh u mamlakat miqyosida bo‘lsin o‘zining boshqariluvchisi (obyekti) va boshqaruvchisi (subyekti)ga ega bo‘ladi.

Boshqariluvchi yoki boshqaruv obyekti ko‘p qirrali ishlab chiqarish jarayoni bo‘lib, u:

- moddiy va texnikaviy tayyorgarlik (asosiy va aylanma fondlari);
- tashkiliy mehnat tayyorgarligi (kadrlarni tanlash, ishga qabul qilish, joy-joyiga qo‘yish, o‘qitish va h. k.);
- xizmat ko‘rsatishni tashkil qilish (energiya berish, ta‘mirlash, tashish va h. k.);
- mahsulot ishlab chiqarishning bevosita jarayoni va uni sotishni tashkil qilishni o‘z ichiga oladi.

**Boshqaruvchi yoki boshqaruv subyekti** - bu bir guruh kishilar hamda boshqaruv organlaridan iborat bo‘lib, turli shakllar, usullar va texnikaviy vositalar yordamida boshqariluvchi obyektga ta‘sir o‘tkazadi. Boshqarish obyektlari bo‘lmasa, uning subyektlari ham bo‘lmaydi. Demak, boshqaruvchi ichki tizimning negizida boshqaruvchi kichik tizim yotadi.

Masalan, korxonada bo‘lg‘inida subyekt bo‘lib, shu korxonaning direktori va unga bo‘ysunuvchi butun boshqaruv apparati hisoblanadi. Obyekt bo‘lib esa shu korxonadagi barcha sexlar va uchastkalar hisoblanadi.

## 12-jadval

### Ishlab chiqarishni boshqarishda "obyekt" va "subyekt" tushunchalari

Ishlab chiqarish bo‘g‘inlari	Boshqariluvchi tizim (obyekt)	Boshqaruvchi tizim (subyekt)
Korxonada	- Sexlar, uchastkalar	- Direktor va unga bo‘ysunuvchi barcha boshqaruv apparati
Sexda	- Uchastkalar	- Sex boshlig‘i va unga bo‘ysunuvchi barcha boshqaruv apparati
Uchastkada	- Ishchilarning ish joylari	- Uchastka boshlig‘i va unga bo‘ysunuvchi barcha boshqaruv apparati
Ish joylarida	- Mehnat vositalari	- Ishchilar, xizmatchilar va boshqa xodimlar

Sex bo‘g‘inida subyekt bo‘lib, sex boshlig‘i va unga bo‘ysunuvchi barcha boshqaruv apparati hisoblansa, boshqariladigan obyektning esa barcha sexlar tashkil qiladi.

Uchastka bo‘g‘inida boshqariluvchi obyektga ishchilarning ish joylari kiradi. Boshqaruv subyekti bo‘lib, uchastka boshliqlari hisoblanadi.

Ish joylarida ham boshqarish mavjud bo‘lib, u boshqa ko‘rinishda amalga oshiriladi. Bunday boshqarish mehnat vositalarini, ya‘ni buyumni boshqarish deyiladi (12 -jadval).

Boshqaruvning har ikkala tizimi o‘zaro aloqador bir butunni tashkil qiladi va bir-biriga ta‘sir ko‘rsatadi. Bir tomondan, boshqaruvchi tizim boshqariluvchi tizimga

ta'sir ko'rsatgan holda uning tarkibini o'zgartiradi, uni muayyan eng qulay va eng muvofiq nisbatga keltiradi. Ikkinchi tomondan esa, boshqariluvchi tizim boshqaruvchi tizimga aks ta'sir ko'rsatadi.

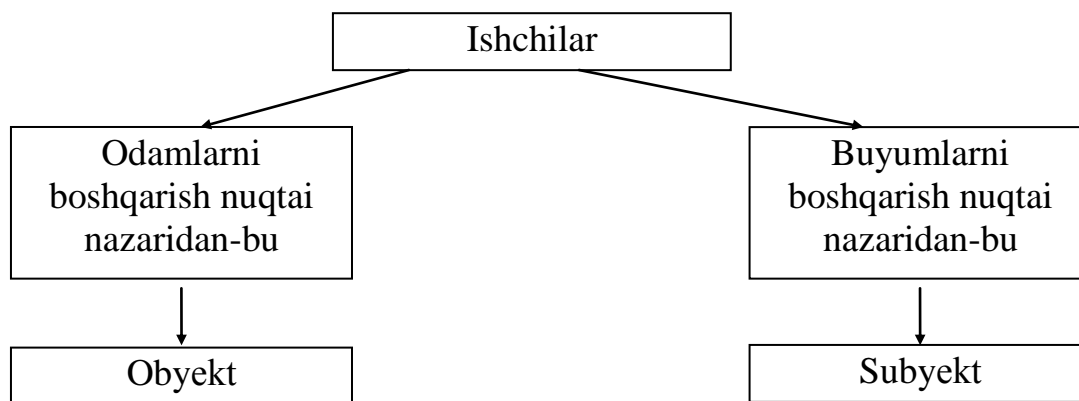
## 8.2. Ishlab chiqarishni boshqarishda obyekt va subyekt tushunchalari

Ishlab chiqarish ikki turdagi boshqarishni tashkil qiladi:

- buyumni, ya'ni mehnat vositalarini boshqarish;
- odamlar (ishchilar)ni boshqarish.

Buyumni boshqarish uning o'zini ishlab chiqarish jarayonidan iborat. Bu jarayonda ishchilar moddiy boylik olish maqsadida mehnat buyumlariga ta'sir ko'rsatadilar va boshqarish subyektini rolini bajaradilar. Moddiy boylik olish uchun mehnat buyumlariga bevosita ta'sir ko'rsatadigan ishchilar:

- boshqaruvchi tizimda boshqarishning obyektini (odamlarni boshqarish);
- boshqariladigan tizimda boshqarishning subyektini (buyumni boshqarish) sifatida ishtirok etadilar (5-chizma).



5-chizma. Boshqaruv obyektini va subyektini.

**Ishlab chiqarishni boshqarish** - ishchilarni boshqarishdan iborat bo'lib, ular o'z navbatida mehnat vositalarini boshqaradilar. Odamlarni boshqarish ishlab chiqarishda ularning munosabatlariga ham ta'sir ko'rsatishdir.

Masalan, har bir korxonada sexlararo asosiy va yordamchi sexlar o'rtasida, har bir sexda esa uchastkalararo; o'z navbatida har qaysi uchastka yoki brigadalarning ishchilari o'rtasida ishlab chiqarish aloqalari va munosabatlari mavjud bo'ladi.

Shuningdek, korxonalar boshqa korxonalar bilan mahsulot sotish, ishlab chiqarish vositalari bilan ta'minlash borasida ham ishlab chiqarish aloqalarini o'rnatadi. Bu munosabatlar kooperatsiya va mehnatni, ishlab chiqarishni ixtisoslashtirish darajasiga bog'liq.

Iqtisodiy faoliyat ishlab chiqarishdan boshlanadi. Har qanday ishlab chiqarishda ikki omil - shaxsiy-insoniy omil va moddiy-ashyoviy omil ishtirok etadi. Chunonchi:

$$I_k \xrightarrow{\quad} I_{ch} \xrightarrow{\quad} T \xrightarrow{\quad} A \xrightarrow{\quad} I$$

ICh<sub>v</sub> ↗

Bu yerda:  $I_k$  - ishchi kuchi (shaxsiy insoniy omil);

$ICh_v$  - ishlab chiqarish vositalari (mehnat predmetlari, ya'ni xomashyo, materiallar va mehnat qurollari, ya'ni mashina, asbob-uskunalar, o'lchash, hisoblash asboblari va h.k.);

$I_{ch}$  - ishlab chiqarish jarayoni;

T - taqsimot;

A - ayirboshlash;

I - iste'mol.

Ishlab chiqarish jarayonida mahsulot yaratiladi va u taqsimot, ayirboshlash orqali iste'mol qilish bilan tugallanadi.

Ishlab chiqarish muhitida boshqarish faoliyatining asosiy maqsadi - bu ishlab chiqarish samaradorligini oshirish va yuqori foyda olishdir. Foyda olish esa:

- ishlab chiqarish omillaridan foydalanish samaradorligiga;
- investitsiya samaradorligiga;
- mahsulot sifati va uning raqobatbardoshligiga;
- tez va samarali qarorlarning qabul qilinishiga;
- yangi texnika va texnologiyaning joriy qilinish darajasi kabi qator omillarga bog'liqdir.

Demak, ishlab chiqarishni boshqarish bevosita, ishlab chiqarish jarayoniga ta'sir qiluvchi tashqi va ichki omillarni boshqarish jarayonlarini o'z ichiga oladi. Chunonchi:

- ishchi kuchini boshqarish;
- ishlab chiqarish vositalarini boshqarish;
- texnika va texnologiyani boshqarish;
- ishlab chiqarish samaradorligini boshqarish;
- mahsulot sifatini boshqarish;
- investitsiya samaradorligini boshqarish;
- innovatsion jarayonni boshqarish va b.

Qayd qilingan obyektlarni boshqarish dastlab rejalashtirishdan boshlanib, ishlab chiqarishni tashkil qilish, uni tartibga tushirish, muvofiqlashtirish bilan davom ettirilib, nazorat bilan tugaydi. Bu yerda rag'batlantirish ishlab chiqarishni boshqarishning barcha funksiyalari jarayonida o'z aksini topadi.

### **8.3. Ishlab chiqilgan mahsulot sifatini boshqarish**

**Mahsulot sifatini boshqarish** deganda, buyumlarni iste'molchilar talablariga butunlay mos keluvchi sifat tasniflari bilan ishlab chiqarishni ta'minlovchi maqsadga qaratilgan faoliyat tushuniladi. Mahsulot sifatini baholash va uni boshqarish zarurati:

- rejalashtirish va istiqbolni belgilashda;
- yangi mahsulot yaratish variantini tanlashda;
- normativ (me'yoriy) hujjatlarni ishlab chiqishda;
- mahsulot sifatini nazorat qilishda;
- mahsulot sifatini oshirgani uchun xodimlarni rag'batlantirishda;
- sifat to'g'risida axborot yig'ishni tashkil etishda va hokazo hollarda vujudga keladi.

**Sifatli tovar** deganda, uning mustahkamligi, chidamliligi, iste'mol xususiyatlari, tashqi ko'rinishi standartlashtirilganlik darajasi, tayyorlanish texnologiyasi va boshqalarni o'zida jam etgan tovar tushuniladi.

**Mahsulot sifati** mazkur tovardan, ma'lum ijtimoiy ehtiyojning mazkur iste'mol qiymatidan qoniqqanlik darajasini ifodalaydi. Mahsulot sifati xomashyo, ishlab chiqarish vositalarining sifatini oshirishdan olinadigan iqtisodiy samarada namoyon bo'ladi.

Xomashyo sifatini oshirishdan olinadigan iqtisodiy samara:

- materiallar sarfi me'yorlarining kamayishida;
- unga ishlov berishga qilinadigan mehnat sarfining qisqarishida;
- pirovard mahsulot chiqishining ko'payishida;
- mahsulot sifatining yaxshilanishida namoyon bo'ladi.

Mashinalar sifatini oshirishning samaradorligi:

- mehnat unumdorligining oshishida;
- mashinalar chidamliligining uzayishida;
- zaxiradagi mashinalarga bo'lgan talabning qisqarishida;
- ta'mirtalab mashinalar sonining kamayishida;
- kapital sarflariga bo'lgan tejamkorlikda namoyon bo'ladi va h. k.

Mahsulot sifatiga quyidagi omillar ta'sir ko'rsatadi:

- ishlab chiqarish vositalari sifati; xomashyo va materiallar sifati;
- ishlovchilarning malakasi, ish qobiliyati, uyushqoqligi, tashabbuskorligi, izlanuvchanligi va ijodiy yondashuvi;
- ishlab chiqarishni tashkil qilish va boshqarish san'ati.

#### **8.4. Sifat menejmenti. Sifatni nazorat qilish bosqichlari**

**Sifat menejmenti** mahsulot ishlab chiqarishning har bir bosqichida sifat haqida qayg'urishni anglatadi. Shu nuqtai nazardan sifatni boshqarish jarayoni quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

- ishlab chiqarishgacha - konstruksiyalash, samarali texnologiyani, standartlarni ishlab chiqish va h.k.;
- ishlab chiqarish jarayonida - bu yerda yaroqsiz mahsulotni ishlab chiqarishga yo'l qo'ymaslik;
- ishlab chiqarishdan keyingi bosqich - saqlash, sotish, tashish, xizmat ko'rsatish va boshqa jihatlar ustidan qattiq nazoratni o'rnatish.

Sifatni nazorat qilish ham uch bosqichdan iborat:

- kelayotgan xomashyo, materiallar, yarim fabrikatlar va butlovchi qismlarni tekshirishdan iborat bo'lgan **kirish nazorati**;
- ishlab chiqarish jarayonida mahsulotlar parametrlarni tekshirishdan iborat ehtiyot yoki **joriy nazorat**;
- tayyor mahsulotni tekshirishga qaratilgan **qabul qilish nazoratlariga** bo'linadi.

Sifatni nazorat qilish - mahsulot sifati ko'rsatkichlarining belgilangan talablarga muvofiqligini tekshirishdir.

## **Qisqa xulosalar**

Obyektiv dunyo jonsiz va jonli tabiatdan tashkil topgan. Har ikkisi ham doimo rivojlanishda va harakatda bo'ladi. Shu sababli ular boshqarishga muhtojdir.

Ishlab chiqarishni boshqarish deganda, ishlab chiqarish doirasida amalga oshiriladigan rahbarlik, tashkilotchilik va ma'muriy xarakterdagi alohida faoliyat tushuniladi.

Har qaysi ishlab chiqarish xoh u korxonada darajasida, xoh u mamlakat miqyosida bo'lsin o'zining boshqariluvchisi (obyekti) va boshqaruvchisi (subyekti)ga ega bo'ladi. Boshqaruvning har ikkala tizimi o'zaro aloqador bir butunni tashkil qiladi va bir-biriga ta'sir ko'rsatadi. Bir tomondan, boshqaruvchi tizim boshqariluvchi tizimga ta'sir ko'rsatgan holda uning tarkibini o'zgartiradi, uni muayyan eng qulay va eng muvofiq nisbatga keltiradi. Ikkinchi tomondan esa, boshqariluvchi tizim boshqaruvchi tizimga aks ta'sir ko'rsatadi.

Obyektlarni boshqarish dastlab rejalashtirishdan boshlanib, ishlab chiqarishni tashkil qilish, uni tartibga tushirish, muvofiqlashtirish bilan davom ettirilib, nazorat bilan tugaydi. Bu yerda rag'batlantirish ishlab chiqarishni boshqarishning barcha funksiyalari jarayonida o'z aksini topadi.

### **Nazorat savollari**

1. Ishlab chiqarishni boshqarish mazmuni va mohiyatini tushuntiring.
2. Ishlab chiqarishni boshqarishda obyekt va subyekt tushunchalari.
3. Ishlab chiqarilgan mahsulot sifatini boshqarish qanday amalga oshiriladi?
4. Sifat menejmenti nima?
5. Sifatni nazorat qilish bosqichlari.

### **Tayanch iboralar**

Ishlab chiqarishni boshqarish. Korxonani boshqarish. Boshqariluvchi. Boshqaruvchi. Mahsulot sifatini boshqarish. Sifatli tovar. Sifat menejmenti. Sifatni nazorat qilish.

### **Asosiy adabiyotlar**

1. Qosimova D.S. Menejment nazariyasi: darslik. –T.: Tafakkur bo'stoni, 2011. -336 b.
2. Ермаков В.П., Макиев З.Г. Менеджмент для студентов вузов. – Изд. 5-е. - Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 184 с.
3. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. 3- изд.- СПб.: Питер, 2009.- 608.
4. Основы менеджмента: учебное пособие. /Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др.- М.: КНОРУС, 2009.- 496 с.
5. Дафт Р. Менеджмент./ Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина.- СПб.: Питер, 2009.- 800 с.
6. Полукадров В.Л. Основы менеджмента: учебное пособие./В.Л. Полукадров. 3- е изд., перераб. и доп.- М.: КНОРУС, 2009.- 240 с.
7. Набиев Р.А. Менеджмент: учеб. пособие.- М.: Финансы и статистика, 2009.- 368 с.

8. Ламбен. Ж.Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд. /Пер. с англ. Под. ред. В.Б. Копчанова.- СПб.: Питер, 2008. - 720 с.

9. Друкер Питер Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика: - М.: “И. Д. Вильямс”, 2008. - 992 с.

10. [www.edu.ru](http://www.edu.ru)

11. [www.som.pu.ru](http://www.som.pu.ru)

12. [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru) – Корпоративный менеджмент.

## 9-bob. MEHNAT JAMOALARINI REJALASHTIRISH VA BOSHQARISH

### 9.1. Mehnat jamoalarini boshqarish tushunchasi

"Xodim" iborasi o'zbek tilining izohli lug'atida "biror idora yoki muassasada ishlovchi kishi, xizmatchi" ma'nosida talqin etiladi. Masalan, savdo xodimi, xalq maorifi xodimi, medesina xodimi, ilmiy xodim va h.k.

Bugungi amaliyotda xodim va uni boshqarish muammosiga ikki xil yondashuv mavjud:

- inson resurslarini boshqarish;
- xodimlarni boshqarish.

"**Inson resurslarini boshqarish**" tushunchasi boshqarishning strategik jihatlarini, shuningdek, ijtimoiy rivojlanish masalalarini o'z ichiga oladi va ularga ustuvorlik beriladi. "**Xodimlarni boshqarish**" tushunchasi esa ko'proq kadrlar bilan tezkor ishlashni anglatadi. Agar birinchi yondashuv davlat miqyosida bandlik va uni muvofiqlashtirish vazifalaridan kelib chiqsa, ikkinchi yondashuv bevosita korxonada darajasidagi mehnat munosabatlari va ularni muvofiqlashtirishdan kelib chiqadi (13-jadval).

**Xodimlarni boshqarish** deganda, korxonada band bo'lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal (mo'tadil) faoliyat ko'rsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo'yicha o'zaro bog'langan tashkiliy-iqtisodiy va ijtimoiy tadbirlar tizimi tushuniladi.

### 13-jadval

#### Inson resurslarini boshqarishdagi faoliyat turlari

Faoliyat sohasi	Nimaga ustuvorlik beriladi	Qanday funksiyalar bajariladi	Bajarilishi to'g'risida kimga ma'lumot beriladi
Inson resurslarini boshqarish (strategik yondashuv)	- Mutlaq yangi vazifalarni yechishga - Global, uzoq muddatli vazifalarni yechishga	- Inson resurslarini rejalashtirish - Shaxsiy qobiliyat va malakani oshirish - Korxonaning xodimlarga sarflanadigan xarajat doirasida xodimlar uchun xarajatlarni rejalashtirish	Korporatsiya prezidentiga
Xodimlar bilan ishlash (tezkor faoliyat)	- Ma'muriy aralashuvga zarurat tug'iladigan kundalik muammolarni yechishga	- Kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish - Mehnat motivatsiyasini boshqarish - Texnika xavfsizligini nazorat qilish - Nizolarni hal qilish	Korporatsiya vitse-prezidentiga



Bunday boshqaruv funksional va tashkiliy boshqaruvlarga bo‘linadi.

**Funksional boshqaruv** deganda, bevosita kadrlar masalasiini yechish bilan bog‘liq masalalar, ya’ni kadrlarni tanlash, ishdan bo‘shatish, malakasini oshirish, ish haqi va hokazolar tushuniladi.

**Tashkiliy boshqaruv** tushunchasi kadrlar ishi uchun bevosita javob beruvchi barcha shaxs va institutlar, ya’ni rahbarlar, kadrlar bo‘limi, kasaba uyushmalar va boshqalarni o‘z ichiga oladi.

## 9.2. Xodimlarni boshqarish tizimi

**Xodimlarni boshqarish tizimi** deganda, korxonada band bo‘lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning me’yoriy faoliyat ko‘rsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo‘yicha o‘zaro bog‘langan iqtisodiy-tashkiliy va ijtimoiy tadbirlar tizimi tushuniladi. Tarkiban bu tizim quyidagilarni o‘z ichiga oladi (14-jadval):

### 14-jadval

#### Xodimlarni boshqarish tizimi

T/r	Tizim osti tizimlari	Boshqarish obyektlari
1.	Ish sharoiti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mehnatning ruhiy-fiziologik talablariga rioya qilish;</li> <li>- mehnat ergonomikasi talablariga rioya qilish;</li> <li>- mehnat muhofazasi va texnika xavfsizligini ta’minlash;</li> <li>- tabiatni muhofaza qilish va h.k.</li> </ul>
2.	Mehnat munosabatlari	<ul style="list-style-type: none"> <li>- shaxsiy va guruhlar munosabatlarini tahlil qilish va muvofiqlashtirish;</li> <li>- rahbarlar munosabatlarini tahlili qilish va muvofiqlashtirish;</li> <li>- ishlab chiqarishdagi ixtiloflar, nizolar, asabbuzarliklarni boshqarish;</li> <li>- kasaba uyushmalari bilan o‘zaro munosabatlarni boshqarish va h.k.</li> </ul>
3.	Kadrlarni hisobga olish va rasmiylashtirish	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ishga qabul qilish, ishdan bo‘shatish, bir joydan ikkinchi joyga o‘tishlarini rasmiylashtirish;</li> <li>- kadrlar boshqaruv tizimini axborotlar bilan ta’minlash;</li> <li>- kasbiy yo‘nalishlarni aniqlash;</li> <li>- bandlikni ta’minlash</li> </ul>
4.	Xodimlarni rejalashtirish va xodimlar marketingi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- xodimlarni boshqarish strategiyasini ishlab chiqish;</li> <li>- kadrlar salohiyatini tahlil qilish;</li> <li>- mehnat bozorini o‘rganish, xodimlarga bo‘lgan ehtiyojni rejalashtirish, reklamani uyushtirish;</li> <li>- korxonani kadrlar bilan ta’minlovchi tashqi manbaalar bilan aloqasini o‘rnatish;</li> <li>- vakant (bo‘sh) joylarga nomzodlarni aniqlash va baholash;</li> </ul>

		- kadrlarni joriy baholab borish
5.	Kadrlarni rivojlantirish	- kadrlarga iqtisodiy va texnikaviy bilimlar berish; - qayta tayyorlash va malaka oshirish; - zaxiradagi kadrlar bilan ishlash; - amal va martabani nazorat qilish va rejalashtirish; - yangi xodimlarning kasbiy va ijtimoiy-psixologik ko'nikmalarini ta'minlash
6.	Mehnatni rag'batlantirish vositalarini takomillashtirish	- mehnat jarayonlarini me'yorlashtirish va tarifikatsiyalash; - ish haqi tizimini ishlab chiqish; - ma'naviy rag'batlantirish vositalaridan foydalanish; - foyda va kapitalga qatnashish hissasini ishlab chiqish; - motivatsiya va uni boshqarish
7.	Huquqiy xizmat	- mehnat munosabatlaridagi huquqiy masalalarni yechish; - xodimlarni boshqarishga taalluqli, farmoyishli hujjatlarni kelishtirish; - xo'jalik faoliyatidagi huquqiy masalalarni yechish;
8.	Ijtimoiy tuzilmani rivojlantirish	- umum ovqatlanish muassasalarini boshqarish; - kommunal xo'jalik sohasini boshqarish; - jismoniy tarbiya va madaniyatni rivojlantirish; - sog'liqni muhofaza qilish va hordiq chiqarishni ta'minlash; - bolalar muassasalari bilan ta'minlash; - ijtimoiy nizolarni boshqarish; - xalq iste'mol mollari va oziq-ovqat mahsulotlarining sotilishini ta'minlash
9.	Boshqarishning tashkiliy tarkibini ishlab chiqish tizimi	- boshqarishning shakllangan tashkiliy tarkibini tahlil qilish va loyihalashtirish; - shtatlar ro'yxatini ishlab chiqish; - boshqarishning yangi tashkiliy tarkibini tuzish

### 9.3. Xodimlarni boshqarish tamoyillari

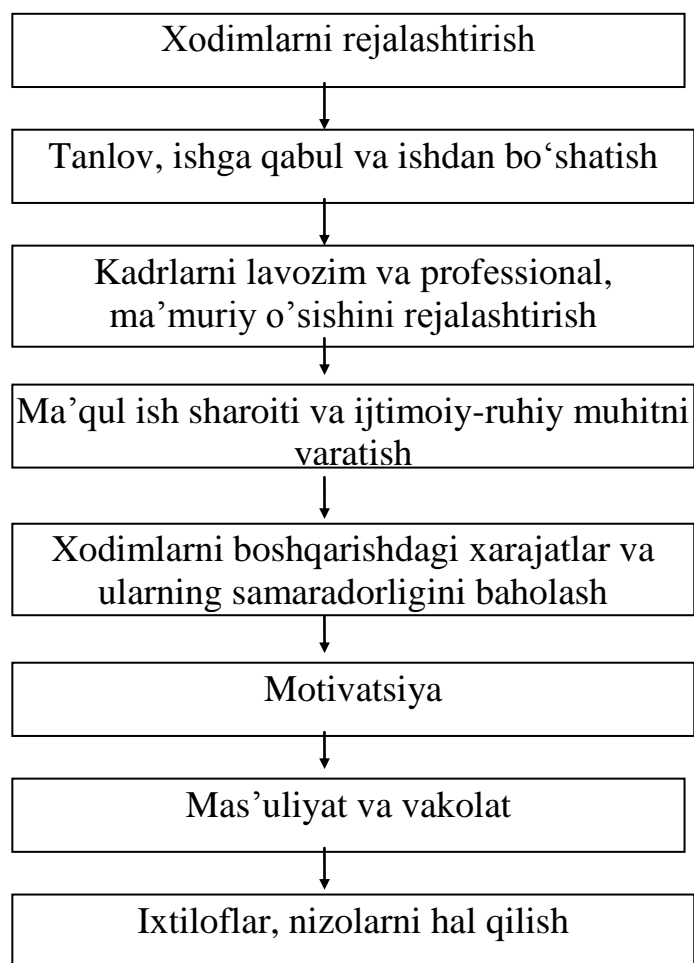
Xodimlarni boshqarish ikki guruhdan iborat tamoyillarga asoslanadi. Har bir tamoyil xodimlarni boshqarishning u yoki bu jihatini takomillashtirishga xizmat qiladi. Masalan, ilg'orlik tamoyili korxonada doirasidagi boshqaruv tizimining chet el yoki mahalliy ilg'or korxonalar boshqaruv tizimiga mos keladimi, zamon talabiga javob beradimi yoki yo'qmi degan savolga javob bersa, muvoziylik tamoyili esa xodimlar boshqaruvidagi tezkorlikni oshiradi va hokazo (15-jadval).

Korxonada band bo'lgan barcha xodimlar ikki toifadan iborat: ishlab chiqaruvchilar yoki xizmat ko'rsatuvchilar va boshqaruvchilar (rahbarlar, mutaxassis-menejerlar).

Xodimlarni, ya'ni inson omilini boshqarish quyidagi jihatlarni boshqarishni o'z ichiga oladi (6-chizma).

**Xodimlarni boshqarish tamoyillari**

T/r	Xodimlar bilan ishlashning umumiy tamoyillari	T/r	Xodimlar bilan ishlashning tashkiliy tamoyillari
1.	Samaradorlik	1.	Konsentratsiya
2.	Ilg'orlik	2.	Ixtisoslashtirish
3.	Istiqbollilik	3.	Muvoziylik
4.	Komplekslilik	4.	Ixchamlik
5.	Tezkorlik	5.	Izchillik
6.	Optimallik	6.	Uzluksizlik
7.	Oddiylik	7.	Bir me'yorlilik
8.	Ilmiylik	8.	Texnologik birlik
9.	Ko'p bo'g'inlilik	9.	Badastirlik
10.	Avtonomlik	10.	Boshqarishda kollegiallik
11.	Barqarorlik		
12.	Ko'p qirralilik		
13.	Rejalilik		
14.	Rag'batlantiruvchi		
15.	Tanlash va joy-joyiga qo'yish		
16.	Samarali bandlik		

**6-chizma. Mehnat resurslarini boshqarish chizmasi.**

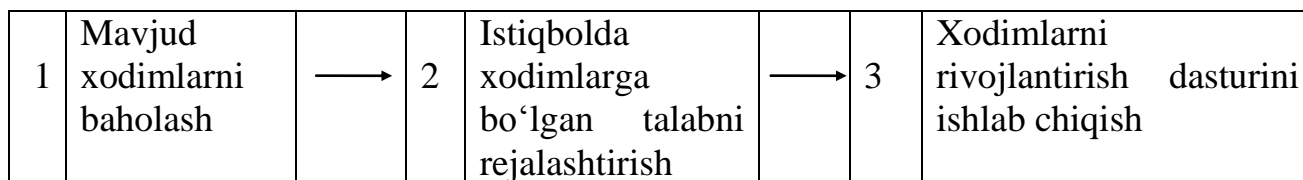
Ishlab chiqarishni boshqarish tizimida mehnat resurslarini boshqarish juda ham murakkabdir. Chunki ishlab chiqarish va boshqarish masalalarining markazida odamlar-ishchilar, mutaxassislar va rahbarlar turadi. Korxonada maqsadiga erishish va rejalarning bajarilishi faqat shular ishtirokida bo‘ladi. Inson omilini hisobga olmaslik, insonga e’tiborlik iqtisodda kamsamaralilikka va ishlab chiqarish samaradorligini pasayishiga olib keladi.

**Mehnat resurslarini boshqarishning asosiy maqsadi** ishchilar va xodimlarning qobiliyatlarini, yanada jadal va umumli mehnat qilishga qo‘zg‘atishdir.

Inson omiliga e’tibor, odamlarga nisbatan jiddiy, mas’uliyat bilan yondoshish mehnat resurslarini boshqarishning bosh g‘oyasidir.

#### 9.4. Xodimlarni rejalashtirish

**Xodimlarni rejalashtirish** - bu inson omiliga bo‘lgan ehtiyojni oldindan aniqlashdir. Bu jarayon uch bosqichdan iborat (7-chizma).



#### 7-chizma. Xodimlarni rejalashtirish.

Mavjud xodimlarni baholashda, eng avvalo ularning shakllanishiga ta’sir etuvchi tashqi omillarga, xususan mehnat bozoridagi vaziyatga e’tiborni qaratmoq lozim. Zero, mehnat bozoridagi holat ko‘p jihatdan quyidagilarga bog‘liq:

- aholi soni, yoshi, jinsi salmog‘idagi o‘zgarishlar;
- tarmoq va hududiy bandlikdagi o‘zgarishlarga;
- qo‘shimcha ishchi kuchini yollash darajasiga;
- ishlab chiqarish hajmi, tarkibi va o‘sish sur‘atiga;
- mehnat resurslarini boshqarish usuliga va h.k.

Ichki omillarni baholash uchun quyidagi ma’lumotlar tahlilini bajarmoq zarur:

- doimiy band bo‘lgan xodimlar soni, familiyasi, yashash joyi, ishga qabul qilingan vaqti va h.k.;
- xodimlarning tarkibi (malakasi, mutaxassisligi, yosh tarkibi, milliy tarkibi, nogironlar, salmog‘i, ishchi va xizmatchilar, ITX va h.k.);
- xodimlar qo‘nimsizligi;
- ish kunining davomlilikligi (to‘liq yoki qisman bandligi, necha va qaysi smenada ishlashi, ta’tilning davomlilikligi va h.k.);
- ish haqi, uning tarkibi, qo‘shimcha ish haqi, ta’rif yoki ta’rifdan yuqori to‘lov va h.k.;
- davlat yoki huquqiy tashkilotlar tomonidan ko‘rsatiladigan ijtimoiy-maishiy xizmat (ijtimoiy ehtiyojlarga ajratiladigan mablag‘)lar.

Qayd qilingan tashqi va ichki omillarning ta'sirida mehnat bozoridagi vaziyat o'zgarib turadi va shunga mos ravishda mehnat resurslariga bo'lgan talab va taklif ko'lami aniqlanadi.

Mehnat resurslariga bo'lgan talabni rejalashtirish xodimlarni rejalashtirish jarayonining boshlang'ich bosqichi bo'lib, uni tuzishda quyidagi ma'lumotlar asos vazifasini bajaradi:

- mavjud va rejalashtirilayotgan ish joylari;
- tashkiliy va texnik tadbirlar rejasi;
- shtatlar ro'yxati va bo'sh lavozimlarni to'ldirish rejasi.

Xodimlarga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirishda mahsulot ishlab chiqarish rejasi, mahsulot birligiga sarflanadigan vaqt me'yori va bir yilda o'rnatilgan ish vaqti fondidan foydalaniladi. Amaldagi texnologiya darajasi doirasida xodimlarga bo'lgan talabni rejalashtirish uchun quyidagi formuladan foydalaniladi:

$$T_i = \sum q_i * H_i / \sum B_i$$

Bu yerda:  $T_i$  - i guruhidagi xodimlarga bo'lgan talab me'yori (kasbi, malaka darajasi);

$q_i$  - bir yilda i mahsulotni ishlab chiqarish rejasi;

$H_i$  - i mahsulotning bir birligiga mazkur guruh xodimining sarflaydigan ish vaqti me'yori;

$B_i$  - mazkur guruhdagi bitta xodimga to'g'ri kelgan yillik vaqt fondi.

Korxonaning xodimga bo'lgan ehtiyojini rejalashtirish mehnat bozorida ishchi kuchiga bo'lgan talab va taklif muvozanatiga bog'liq.

Agar mehnat bozorida ishchi kuchiga bo'lgan talab taklifdan ko'proq, ya'ni:

talab > taklif

bo'lsa, u holda korxonaga ishchi kuchining qo'shimcha manbalaridan qo'shimcha taklif rejalashtiriladi. Bunday manba bo'lib - mehnat nafaqasi oluvchilar, talabalar va o'quvchilar hisoblanadi. Bunday vaziyatda mehnat birjalarining faoliyatlari kuchaytiriladi va takomillashtiriladi, boshqa hududlardan qo'shimcha ishchi kuchining oqib kelishi rag'batlantiriladi, har bir ishsizning shaxsiy hisobi yuritiladi va h.k.

Agar mehnat bozorida ishchi kuchiga bo'lgan talab taklifdan kam, ya'ni:

talab < taklif

bo'lsa, u holda qo'shimcha ish joylarini tashkil etish, ish smenasini ko'paytirish, ish bilan bandlikning noan'anaviy yo'llaridan foydalanish, boshqa hududlarga ortiqcha ishsizlarni jalb qilish rejalashtiriladi.

Agar ishchi kuchiga bo'lgan talab taklif bilan teng, ya'ni

talab = taklif

muvozanatda bo'lsa, u holda korxonada:

- ishlab chiqarish vositalarini zamonaviylashtirish va qayta tiklash;
- ish vaqtini yo'qotishni kamaytirish;
- ishchilarning malakasini oshirish;
- mehnatni rag'batlantirish va ish haqini samarali tashkil etish kabi tadbirlar

rejalashtiriladi.

Erkin bozor sharoitida boshqaruv vazifalarining murakkablashuvi korxonalar rahbarlariga xodimlarni to'g'ri tanlash, ularni joy-joyiga qo'yish va tarbiyalash ishlariga juda katta mas'uliyat bilan yondashishni talab etadi.

### 9.5. Xodimlarni boshqarish samaradorligi

Xodimlarni boshqarish samaradorligi ko'p jihatdan xodimlarni tanlashga bog'liq. **Xodimlarni tanlash** - bu ikki taraflama jarayondir. Bir tomondan korxonalar da'vogarga ish berish yoki bermaslikni hal qilsa, ikkinchi tomondan da'vogar agar ishga taklif qilinsa, u bu taklifni qabul qilish kerakmi yoki kerak emasligini hal qiladi. Bu jarayonda rahbar quyidagi holatlarga o'z e'tiborini qaratmog'i lozim.

• Da'vogarlarni, ayniqsa, o'zi to'g'risida qisqacha ma'lumotlarni taqdim etganlarni bilib olish uchun iloji bo'lgan barcha tadbirlarni ko'rmoq kerak.

• Ochiq berilgan tavsiyalarga ortiqcha ishonavermay, o'zingiz shaxsan, surishtirib bilganingiz durust. Ancha ochiq fikr olish uchun nomzodning sobiq ish beruvchisiga qo'ng'iroq qilish yoki u bilan shaxsan uchrashish lozim. O'sha rahbarning mazkur xodimdan ajralayotganiga qanday qarayotganini e'tibor bilan kuzatish zarur.

- Har bir da'vogarning oilaviy xotirjamligini surishtirib ko'rish lozim.

Da'vogar bilan suhbatni shunday olib borish kerakki, toki ish birinchi o'rinda bo'lsin, shunda oddiy korxonalar xodimi o'rniga da'vogar o'zini bosh vazir lavozimiga da'vogardek tutmaydi.

Birinchi navbatda shuni ta'minlamoq kerakki, ishga qabul qilinayotgan odam muzokaralar chog'ida o'zining bo'lajak ishining barcha xususiyatlarini tasavvur qilsin, kelgusida xafa bo'lib yurmasin, bunda biron-bir salbiy hollarga yo'liqmasin.

Da'vogarga berilgan baholar va tavsiyalarni tahlil qilganda, shuningdek, muzokaralar olib borilganda:

- uning topshirilayotgan ishni bajara olishiga;
- zarur bo'lib qolganda kasbiy ma'lumotini oshira bilishiga;
- texnikaga nisbatan e'tiboriga;
- fe'l-atvoriga;
- halolligi, mulohazaliligi, turmushda hozir-nozirligi va to'g'riligiga;
- tashabbuskorligi, hayotga talabchanligiga;
- ishga hamda ish kunining davomiyligiga;
- og'ir sharoitda o'zini tutishiga;
- salomatligi, tashqi ko'rinishi, vaqtni taqsimlay bilishiga;
- hunari va bo'sh vaqtlardagi mashg'ulotlariga diqqat qilish lozim.

Har bir da'vogarga u bilan turmushi to'g'risida suhbatlashish va barcha zarur savollarga javob olish uchun yetarli darajada vaqt ajratish lozim.

Bulardan tashqari shuni unutmaslik kerakki, ishga qabul qilinayotgan nomzod topshiriladigan ishni bajarishga yaroqligina bo'lib qolmay, balki korxonaning boshqa xodimlar bilan chiqishib ketadigan ham bo'lish zarur. Agar u shu keyingi talabga muvofiq kelmasa, odatda yaxshi mutaxassisning ham bahridan o'tish lozim.

Ishga qabul qilingan odam o'z hamkasblariga qo'shib ketganda o'zini-o'z uyidagidek his etishi muhimdir. U o'z burchlarini qanday eplayotganini diqqat bilan kuzatish hamda unga yordam berish kerak, uning yangi joyda o'zini tutib olishi uchun vaqt kerakligini anglamoq lozim.

Xodimlarni tanlash va ularga adolatli baho berish boshqarishning eng murakkab qirralaridan hisoblanadi. Shu sababli ularni to'g'ri tanlash va joy-joyiga qo'yishda zarur mas'uliyat bilan yondashilmasa ish yakunlari kutilgan samarani bermasligi aniq. Xodimlarni tanlash uslubi qanchalik puxta ishlab chiqilgan bo'lsa, shunchalik korxonaning mehnat faoliyatida kutilmagan samaradorlikka erishish amaliyotda isbot etilgan.

Xodimlarni tanlashda ularning ko'p qirrali xislatlarini aniqlash imkonini beruvchi quyidagi maxsus usullar qo'llaniladi:

- anketa ma'lumotlarini tahlil qilish usuli;
- ruhiy testlash usuli;
- amaliy ish o'yinlarini o'tkazish usuli;
- malakaviy testlash usuli;
- taqrizlarni tekshirish usuli;
- suhbat o'tkazish usuli;
- attestatsiyadan o'tkazish usuli;
- reyting usuli.

Attestatsiya jarayonida xodimlarni malakasiga, uning bajarayotgan ishiga yoki lavozimiga loyiqligiga xolisona baho berilishi lozim.

Attestatsiya qilinayotgan xodimning ishiga baho berishda uning reja topshiriqlarini bajarishdagi shaxsiy xizmati, mehnat intizomi, o'z vazifasini sidqidildan bajarishi kabilar inobatga olinishi zarur. Ana shular asosida attestatsiya o'tkazuvchilar ochiq ovoz berish yo'li bilan quyidagi baholarni berishi mumkin:

- bajarayotgan lavozimiga loyiq;
- xodim ko'rsatilgan nuqsonlarni keyingi o'tkaziladigan attestatsiyagacha yo'qotsa, bajarayotgan lavozimiga loyiq;
- egallab turgan lavozimiga loyiq emas.

Shunday qilib, xodimlarni boshqarishdan asosiy maqsad ularning faoliyatini korxonada foydasini oshirishga yo'naltirishdir.

### **Qisqa xulosalar**

Xodimlarni boshqarish tizimi deganda, korxonada band bo'lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal faoliyat ko'rsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo'yicha o'zaro bog'langan iqtisodiy-tashkiliy va ijtimoiy tadbirlar tizimi tushuniladi.

Ishlab chiqarishni boshqarish tizimida mehnat resurslarini boshqarish juda ham murakkabdir. Chunki ishlab chiqarish va boshqarish masalalarining markazida odamlar-ishchilar, mutaxassislar va rahbarlar turadi. Korxonaga maqsadga erishish va rejalarining bajarilishi faqat shular ishtirokida bo‘ladi. Inson omilini hisobga olmaslik, insonga e’tiborlik iqtisodda kamsamaralikka va ishlab chiqarish samaradorligini pasayishiga olib keladi.

Mehnat resurslarini boshqarishning asosiy maqsadi ishchilar va xodimlarning qobiliyatlarini, yanada jadal va unumli mehnat qilishga qo‘zg‘atishdir. Inson omiliga e’tibor, odamlarga nisbatan jiddiy, mas’uliyat bilan yondashish mehnat resurslarini boshqarishning bosh g‘oyasidir.

Erkin bozor sharoitida boshqaruv vazifalarining murakkablashuvi korxonaga rahbarlariga xodimlarni to‘g‘ri tanlash, ularni joy-joyiga qo‘yish va tarbiyalash ishlariga juda katta mas’uliyat bilan yondashishni talab qiladi.

Shunday qilib, xodimlarni boshqarishdan asosiy maqsad ularning faoliyatini korxonaga foydasini oshirishga yo‘naltirishdir.

### **Nazorat savollari**

1. Mehnat jamoalarini boshqarish tushunchasi deganda nimani tushunasiz?
2. Xodimlarni boshqarish tizimi nima?
3. Xodimlarni boshqarish tamoyillari nimalardan iborat?
4. Lavozim yo‘riqnomasi deganda nimani tushunasiz?
5. Xodimlarni tanlashda nimalarga e’tibor beriladi?
6. Xodimlarni tanlash jarayoni qanday bosqichlardan iborat?
7. Xodimlarni rejalashtirish qanday amalga oshiriladi?
8. Xodimlarni boshqarishda samaradorlikka erishish yo‘llarini aniqlang.

### **Tayanch iboralar**

Xodim. Inson resurslarini boshqarish. Xodimlarni boshqarish. Funktsional boshqaruv. Tashkiliy boshqaruv. Xodimlarni boshqarish tizimi. Xodimlarni boshqarish tamoyillari. Mehnat resurslarini boshqarish. Xodimlarni rejalashtirish. Xodimlarni boshqarish samaradorligi.

### **Asosiy adabiyotlar**

1. Qosimova D.S. Menejment nazariyasi: darslik. –T.: Tafakkur bo‘stoni, 2011. -336 b.
2. Ермаков В.П., Макиев З.Г. Менеджмент для студентов вузов. – Изд. 5-е. - Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 184 с.
3. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. 3- изд.- СПб.: Питер, 2009. -608 с.
4. Основы менеджмента: учебное пособие. /Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др.- М.: КНОРУС, 2009.- 496 с.
5. Дафт Р. Менеджмент./ Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина.- СПб.: Питер, 2009.- 800 с.
6. Полукадров В.Л. Основы менеджмента: учебное пособие./В.Л. Полукадров. 3- е изд., перераб. и доп.- М.: КНОРУС, 2009. -240 с.



7. Набиев Р.А. Менеджмент: учеб. пособие.- М.: Финансы и статистика, 2009.- 368 с.
8. Ламбен. Ж.Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд. /Пер. с англ. Под. ред. В.Б. Копчанова.- СПб.: Питер, 2008. - 720 с.
9. Друкер Питер Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика: - М.: “И. Д. Вильямс”, 2008. - 992 с.
10. [www.morozov.ru](http://www.morozov.ru) – Rossiya Menejment va bozor akademiyasining rasmiy sayti.
11. [www.edu.ru](http://www.edu.ru)
12. [www.som.pu.ru](http://www.som.pu.ru)
13. [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru) – Корпоративный менеджмент.
14. [www.salesmanagment.ru](http://www.salesmanagment.ru) – Управление продажами.

## 10-bob. MENEJMENTDA MOTIVLASHTIRISH

### 10.1. Motivlashtirish tushunchasi mazmuni va mohiyati

Ruscha-o'zbekcha lug'atda motivatsiya tushunchasi biror ish yoki harakatning yuzaga kelishiga sababchi bo'lgan motivlar, dalillar, isbotlar, bahonalar, vajlar yoki sabablar majmui ma'nosida talqin etiladi. Bu tushuncha bevosita inson omili bilan chambarchas bog'liqdir. Shu nuqtai nazardan:

**Motivlashtirish** - bu ruhiy omil bo'lib, shaxs faolligining manbai, sababi, dalili va har xil turli ehtimollaridir. U xodimlarni jonli mehnat faoliyatiga rag'batlantiruvchi kuchli vositadir

Boshqacha qilib aytganda, **motivlashtirish** - bu kishilar faoliyatini ruhiy yo'llar bilan maqsadga muvofiq yo'naltirishdir. U muayyan ehtiyojni qondirish bilan bog'liq. Ehtiyoj esa sabablarda namoyon bo'ladi.

Inson tirik jon sifatida ovqat yeyish, uxlash, dam olib o'z kuchini tiklash, o'zini issiq-sovuqdan asrash ehtiyojlariga ega. Mazkur ehtiyojlar moddiy, ya'ni kiyim-kechak, oziq-ovqat, turar joy va boshqalar shaklida ifoda etiladi.

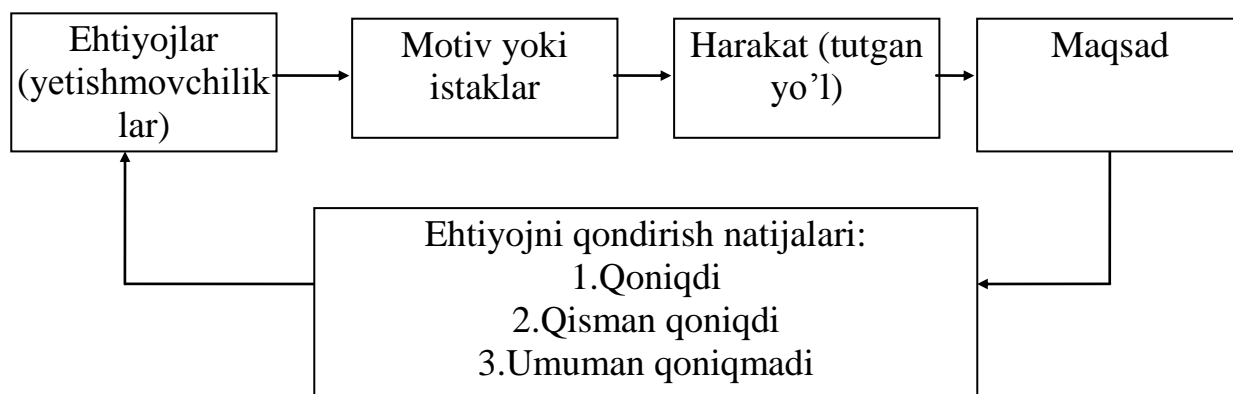
Insonning moddiy ehtiyojlari bilan birga ijtimoiy ehtiyojlari ham borki, bularga bilim olish, madaniy saviyani oshirish, malaka, mahoratga ega bo'lish va sog'lom hayot kechirib, uzoq umr ko'rish kiradi, aytilgan ehtiyojlar moddiy shaklga ega bo'lmagan har xil xizmatlar ko'rsatish orqali qondiriladi.

Umuman:

Ehtiyoj odamlarni harakatga intiltiruvchi, qo'zg'atuvchi motivdir

Ehtiyoj qat'iyon tabaqalashgan bo'ladi. Ya'ni, u kishilarning odati, didi va ruhiyatiga, yoshi va jinsiga, oilaviy ahvoli va millatiga, mehnat va yashash sharoitlariga ham bog'liq.

Eng muhimi xilma-xil ehtiyojni qondirish uchun xilma-xil faoliyat va uni muvofiqlashtiruvchi boshqaruv talab etiladi. Ehtiyoj orqali kishilarni motivlashtirish jarayonini quyidagi chizmada ifodalash mumkin (8-chizma):

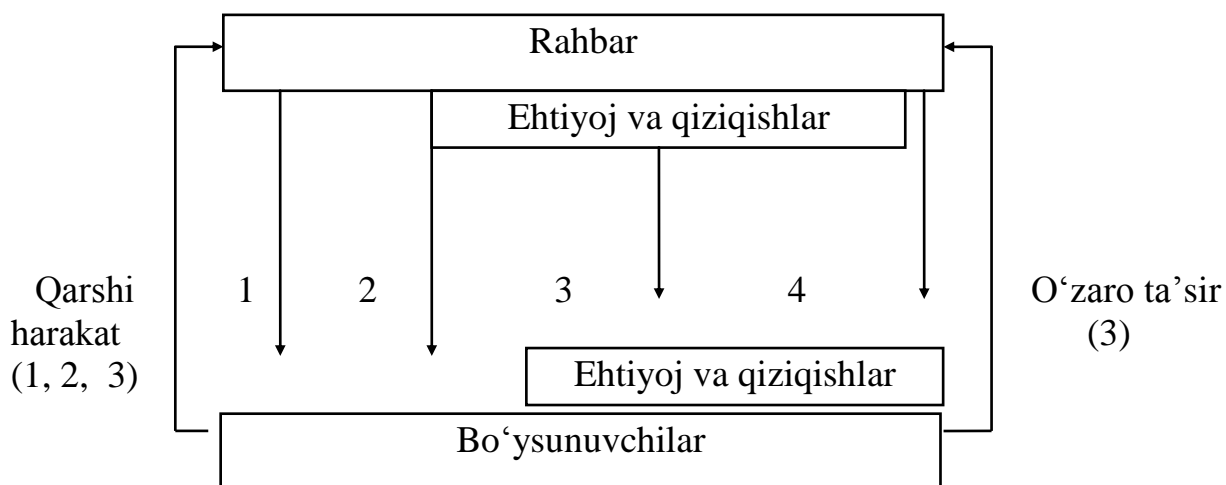


8-chizma. Ehtiyoj va u orqali kishilarni motivlashtirishni ifodalovchi model.

Ko‘rinib turibdiki, motivatsiya jarayoni qandaydir (bilib yoki bilmay orzu qilinayotgan) ehtiyojga bo‘lgan yetishmovchilikdan yoki qoniqishning yetarli yoxud umuman yo‘qligidan boshlanadi. So‘ngra shu qoniqishga erishish uchun maqsad sari harakat qilinadi. Ehtiyojning qondirilishi darajasi kishini kelajak sari intilishini belgilab beradi. Agar u muayyan narsadan qoniqish hosil qilsa, u holda keyingi motiv uni boshqa yuqoriroq ehtiyojga rag‘batlantiradi. Jahon amaliyotida motivatsiya vositasida unumli mehnatga chorlashning turli nazariyalari mavjud. Bular jumlasiga:

- "X" (iks) va "Y" (igrek) nazariyasi;
- kutish nazariyasi;
- boisiy (gigienik) tozalanish nazariyasi;
- adolatlilik (haqqoniylik) nazariyasi;
- ehtiyojlar ustunligi nazariyasi.

Ehtiyojlar ustunligi nazariyasi negizida kishilar ehtiyojlari va qiziqishlari orqali ularning mehnatlarini motivlashtirish g‘oyasi yotadi. Buni quyidagi chizmadan ko‘rish mumkin (9-chizma):



### 9-chizma. Motivlashtirish vositasida boshqarish usuli.

Bu yerda: 1 - rahbar bo‘ysunuvchilarga ehtiyoj va qiziqishlarni chetlab ta’sir ko‘rsatadi (bu yerda qarorlarning bajarilishi hech kimni qiziqitirmaydi);

2 - qo‘l ostidagilarga faqat rahbarning ehtiyoji va qiziqishini inobatga olingan holda ta’sir o‘tkaziladi (bu yerda qarorlarning bajarilishi faqat rahbarning manfaatini ko‘zlaydi);

3 - boshqarish o‘zaro ta’sir ostida amalga oshiriladi. Bu yerda qarorning bajarilishiga har ikkila tomon manfaatdor;

4 - ta’sir qilish faqat bo‘ysunuvchilarning ehtiyoji va qiziqishiga asoslanadi.

1, 2 va 4-yondashuvlar bilan xodimlar o‘rtasida qarshi harakatga olib keladi. Natijada rahbar va jamoa, rahbar va ayrim xodimlar ehtiyojlari o‘rtasida nomuvofiqlikning paydo bo‘lishiga sabab bo‘ladi. Shu sababli rahbar motivlashtirishni faqat ehtiyoj va qiziqishlar yordamida amalga oshirishi lozim.

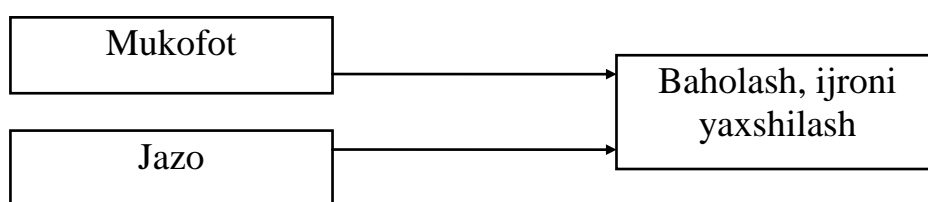
Ehtiyojlar ustunligi nazariyasi ham rahbarlardan boshqarishni faqat ehtiyoj va qiziqishlar vositasida, ya'ni 3-yondashuv orqali amalga oshirishni talab etadi. Chunki boshqa (1, 2 va 4) yondashuvlar qarshi harakat bo'lib, xodimlar va jamoa bilan rahbariyat o'rtasida ixtiloflarga olib kelishi mumkin.

### 10.2. Motivlashtirish modellari va strategiyasi

Motivlashtirish nazariyasiga asoslanib uning turli modellari ishlab chiqilgan va amaliyotda qo'llanib kelinmoqda. Ularning asosiylari quyidagilardir:

- oqilona (ratsional) model;
- insoniy munosabatlarni motivlashtirish;
- kompleks motivlashtirish modeli.

Oqilona (ratsional) model quyidagi chizmaga ega (10-chizma):

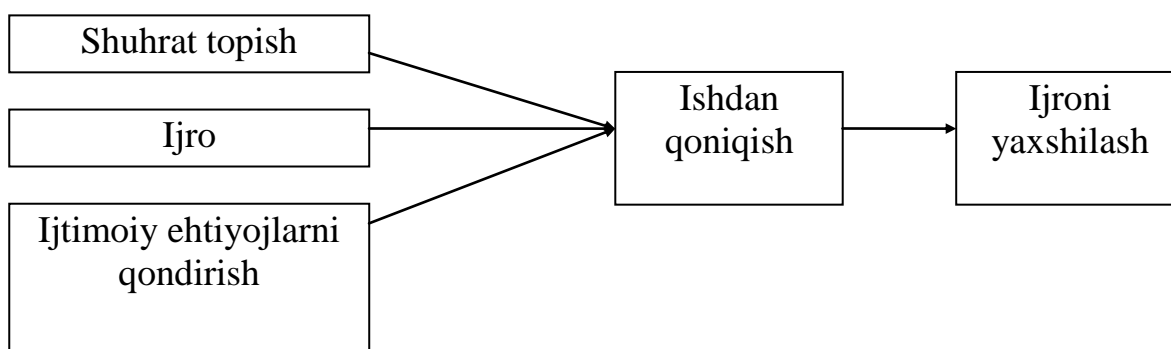


#### 10-chizma. Motivlashtirishning oqilona modeli.

Bu yerda kishilarni motivlashtirish uchun moliyaviy dastak mukofot va jazo qo'llaniladi. Bu "shirin kulcha" va "qamchi" taktikasidir. Ba'zi hollarda bunday yondashish to'g'ri bo'lar, ammo uning samarasi juda qisqa bo'ladi. Boshqa hollarda esa u kishilar o'rtasidagi munosabatga putur yetkazib, uzoq muddatga zarar yetkazishi mumkin.

Insoniy munosabatlarni motivlashtirish modeli 11-chizmada berilgan. Bu modelning muallifi amerikalik ruhshunos Emerson Meyo bo'lib, uning negizida quyidagi g'oya yotadi.

Ichki omillar: shuhrat topish, ijroni yaxshilash va ijtimoiy ehtiyojlarni qondirish ishdan qoniqishga olib keladi. Ishdan qoniqish esa mehnat unumdorligini oshiradi. Bunday yondashuv eng muhim tashqi omilni, ya'ni ish haqini inobatga olmaydi. Go'yoki "mamnun (ehtiyoji qondirilgan) kishi bu unumli (samarali ishlaydigan)" kishi emish. Bunday o'ylash, albatta, noto'g'ri va soddalikdir.



#### 11-chizma. Insoniy munosabatlarni motivlashtirish.

Bu model Maslou va Xetsberg yondashuvlariga asoslangan bo'lib, uzoq muddatli motivatsiyani ta'minlovchi omillar sifatida nafaqat ichki omillar, shuningdek tashqi omillar ham muhim deb qaraladi.

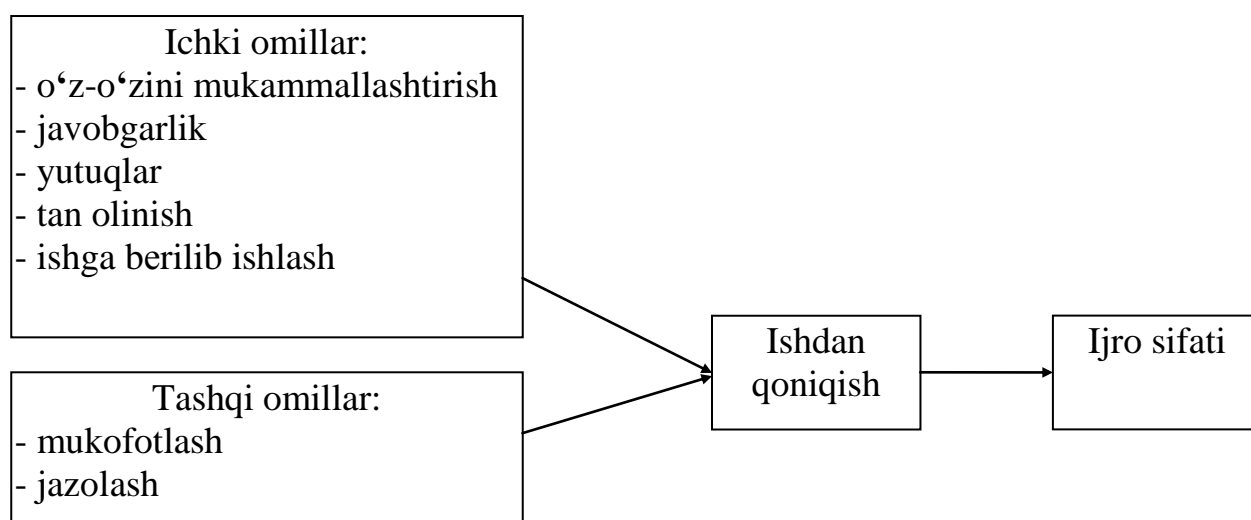
Motivlashtirish strategiyasini tanlashda uchta yondashuv mavjud:

1. **Rag'batlantirish va jazo strategiyasi**, ya'ni kishilar mukofot olish uchun ishlaydilar:

- kim ko'p va yaxshi ishlasa, unga yaxshi haq to'lanadi;
- kim undan ko'p ishlasa shunchalik ko'p haq to'lanadi;
- kim sifatsiz ishlasa, u jazolanadi.

2. **Ish orqali motivlashtirish**: xodimga uni qoniqtiradigan ishni bersangiz bas, ijro etish sifati yuqori bo'ladi.

O'zini-o'zi mukammallashtirishni motivlashtirish modeli quyidagi chizmaga ega (12-chizma):



### 12-chizma. O'z-o'zini mukammallashtirishni motivlashtirish modeli.

3. **Menejerlar bilan doimiy aloqada bo'lish strategiyasi**: bo'ysunuvchilar bilan birga maqsadni aniqlab olish, unga ijobiy aks aloqaga imkon berish, hattoki u to'g'ri yoki noto'g'ri, yohud yanglishgan hollarda ham. Bu motivlashtirish modeli rahbar bilan xodim o'rtasidagi munosabatni tahlil qilish va unga ustuvorlik berishga asoslanadi.

Motivlashtirishning quyidagi usullari qo'llaniladi:

- pulni rag'batlantirish va mukofotlash sifatida ishlatish;
- jazolash;
- raqobatni kuchaytirish;
- ish orqali motivlashtirish;
- yutuqni tan olish va taqdirlash;
- xodimlarni o'qitish va yuksaltirish;
- salbiy ta'sirni cheklash va me'yorlash;
- guruh mehnatini mukofotlash va rag'batlantirish;
- xodimlarni boshqarish ishlariga jalb etish va h.k.

### 10.3. Motivlashtirish nazariyalari

Amerikalik ruhshunos Abraxam Maslou XX asrning 40-yillarida o'zining ehtiyojlar ustunligi nazariyasini yaratib, kishilar o'z motivlari jarayonida ehtiyoj va qiziqishning 5 turiga tayanadilar dedi. Uning ehtiyojlar ierarxiyasi quyidagi ko'rinishga ega (13-chizma).

Birinchi o'rindagi ehtiyojlar - bu bazis ehtiyojlar, ya'ni yashashni ta'minlash uchun zarur bo'lgan ehtiyojlar. A. Maslouning fikricha, inson, eng avvalo, ana shu bazis ehtiyojlarini qondirish uchun ishlaydi. Bazis ehtiyojlar, ya'ni oziq-ovqatga, kiyim-kechakka, uy-joyga, uyquga bo'lgan ehtiyoj qondirilsa, boshqa darajadagi ehtiyojlar ham asta-sekin ahamiyat kasb etib boradi.



### 13-chizma. Motivatsiya bosqichlari (A. Maslou bo'yicha).

Masalan, xavfsizlikka, ya'ni tinchlik, tartib, himoyaga bo'lgan ehtiyoj ham birlamchi bosqichdagi ehtiyojning yangi darajasidagi zaruratdir. Biron ijtimoiy guruhda bo'lish, boshqa kishilar bilan aloqaga kirishish ehtiyoji ierarxiyaning uchinchi bo'g'iniga kiradi. Bu guruhdagi ehtiyojlarni ijtimoiy ehtiyojlar deb ham yuritiladi.

Hurmatga bo'lgan ehtiyoj ehtiyojlar piramidasini to'rtinchi bo'g'inini tashkil etadi. Bu ehtiyojlar kishining boshqalar tomonidan tan olinishiga bo'lgan ehtiyoj, ya'ni mavqe, nufuz, shon-shuhrat, muvaffaqiyat, diqqat-e'tibor. O'zligini isbotlash ehtiyoji, ya'ni Maslou ierarxiyasidagi eng yuqori daraja yashirin imkoniyatlarning haqiqatga aylanishi, nimaga erishish mumkin bo'lsa, shunga erishish. Bu ehtiyojlar shaxsning o'sishida o'z aksini topadi.

A. Maslou, odamlar - qonmagan ehtiyojlarini qondirishga intiluvchi "ochko'z maxluq"lardir, degan edi.

Birlamchi ehtiyojlar qondirilgach boshqa zaruratlar kishilarni yuqori darajadagi ehtiyojlarga qarab harakat qilishga majbur qiladi. Bu ehtiyojlarni qondirish uchun rahbar quyidagi usul va yondashuvlarni qo'llashi lozim. Quyidagi jadvalda ularni ayrimlarini keltiramiz (16-jadval):

## Yuqori darajadagi ehtiyojlarni qondirish usullari

T/r	Ehtiyojlar	Ehtiyojlarni qondirish usullari
1.	Ijtimoiy ehtiyojlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- xodimlarga shunday ish beringki, ularda bir-biri bilan aloqada bo'lish imkoni bo'lsin;</li> <li>- ish joylarida birdamlik ruhi, mushtaraklik tuyg'usini yarating;</li> <li>- qo'l ostidagilar bilan davriy kengashlarni o'tkazib turing;</li> <li>- normal guruhlarni "tinchitish"ga harakat qilmang, (agar uning korxonaga mavqeiga ta'siri bo'lmasa);</li> <li>- xodimlarga korxonaga doirasidan tashqarida ham ijtimoiy faollik qilishga imkon bering</li> </ul>
2.	Hurmatga bo'lgan ehtiyoj	<ul style="list-style-type: none"> <li>- qo'l ostidagilarga mazmunliroq ishni taklif qiling;</li> <li>- xodimlarning erishgan yutuqlari bilan aks aloqani ta'minlang;</li> <li>- xodimlar yutuqlarini yuqori baholang va rag'batlantiring;</li> <li>- xodimlarni maqsadni aniqlashga va qaror qabul qilishga taklif qiling;</li> <li>- qo'l ostidagilarga vakolat va huquq bering;</li> <li>- qo'l ostidagilarni amal pillapoyalari sari ko'taring</li> </ul>
3.	O'zligini isbotlashga bo'lgan ehtiyojlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- qo'l ostidagilarning o'z imkoniyatlaridan to'liq foydalanishi uchun ularning o'qishiga sharoit yaratib bering;</li> <li>- qo'l ostidagilarga murakkab va muhim ish bering, toki ular butun vujudini berib ishlasin;</li> <li>- qo'l ostidagilarning tashabbusini rivojlantiring va rag'batlantiring</li> </ul>

Bu ehtiyojlarni hech qachon to'la-to'kis qondirish imkoniyati bo'lmaydi. Shu sababli ehtiyojlarga asoslangan motivatsiya jarayoni cheksizdir.

Fredrik Gertsbergning motivatsiya nazariyasi boisiy tozalanish (мотивационная гигиена) deb yuritilib, uning asosida qoniqish keltiruvchi ruhiy sog'lom bo'lishga ham hamkorlik ko'rsatadi degan, fikr yotadi. U quyidagi ikki guruh omillariga e'tiborni qaratadi (17-jadval):

## Ishdan qoniqish omillari

T/r	Boisiy omillar (qoniqmaslik manbalari)	T/r	Motivatsiya (yuqori qoniqtirish manbalari)
1.	Korxonaga va ma'muriyat siyosati	1.	Yutuqlarga erishish
2.	Mehnat sharoiti	2.	Xizmat pillapoyalari bo'yicha ko'tarilish
3.	Ish haqi	3.	Yuqori mas'uliyat
4.	Ishchilar bilan o'zaro munosabat	4.	Natijani tan olish va qo'llab-quvvatlash
5.	Mehnat xavfsizligi	5.	Ijodiy va xizmat doirasida o'sish imkoniyati
6.	Mehnat intizomini nazorat qilish darajasi		

Birinchi guruh omillar "gigiyenik omillar" deb ataladi. Agar ish joyi iflos, qorong'i, ko'rimsiz bo'lsa, bu mehnatga intilishni susaytiradi. Aksincha, ish joyi toza, ergonometrik nuqtai nazardan benuqson bo'lsa, mehnatga aniq yo'naltirilgan motivlari paydo bo'ladi. Bu yerda pul masalasi ham muhimdir. Ammo pulga inson qadr-qimmatining o'lchovi sifatida qarash ham xavflidir. Agar pulga intilish insonni butunlay egallab olsa, u ko'payishga moyillik tug'dirib, uni boshqalarga nisbatan buyukligini isbotlashga olib keladi. Natijada kishilardan va jamoadan ajrab qoladi.

Gertsberg nazariyasi Maslou nazariyasiga zid emas, balki uni to'ldiradi.

### **Qisqa xulosalar**

Motivlashtirish - bu ruhiy omil bo'lib, shaxs faolligining manbai, sababi, dalili va har xil turli ehtimollaridir. U xodimlarni jonli mehnat faoliyatiga rag'batlantiruvchi kuchli vositadir.

Ehtiyoj odamlarni harakatga intiltiruvchi, qo'zg'atuvchi motivdir. Ehtiyoj qat'iyon tabaqalashgan bo'ladi. Ya'ni, u kishilarning odati, didi va ruhiyatiga, yoshi va jinsiga, oilaviy ahvoli va millatiga, mehnat va yashash sharoitlariga ham bog'liq. Eng muhimi xilma-xil ehtiyojni qondirish uchun xilma-xil faoliyat va uni muvofiqlashtiruvchi boshqaruv talab etiladi.

Motivatsiya jarayoni qandaydir (bilib yoki bilmay orzu qilinayotgan) ehtiyojga bo'lgan yetishmovchilikdan yoki qoniqishning yetarli yoxud umuman yo'qligidan boshlanadi. So'ngra shu qoniqishga erishish uchun maqsad sari harakat qilinadi. Ehtiyojning qondirilishi darajasi kishini kelajak sari intilishini belgilab beradi. Agar u muayyan narsadan qoniqish hosil qilsa, u holda keyingi motiv uni boshqa yuqoriroq ehtiyojga rag'batlantiradi.

Birinchi o'rindagi ehtiyojlar - bu bazis ehtiyojlar, ya'ni yashashni ta'minlash uchun zarur bo'lgan ehtiyojlardir.

### **Nazorat savollari**

1. Motivlashtirish deganda nimani tushunasiz?
2. Ehtiyojlar qanday tavsiflanadi?
3. Motivlashtirish uslubida boshqarishning o'ziga xos xususiyati nimada?
4. Motivlashtirish strategiyalari va usullari to'g'risida nimalar deya olasiz?
5. A. Maslouning motivlashtirish nazariyasi nimaga asoslanadi? Uning mohiyati nimada?
6. F. Gertsbergning motivatsiya nazariyasida qanday omillarga e'tibor qaratiladi?

### **Tayanch iboralar**

Motivlashtirish. Ehtiyoj. Motivlashtirishning oqilona modeli. Insoniy munosabatlarni motivlashtirish. Kompleks motivlashtirish. Rag'batlantirish va jazo strategiyasi. Ish orqali motivlashtirish. Menejerlar bilan doimiy aloqada bo'lish. Motivatsiya bosqichlari.



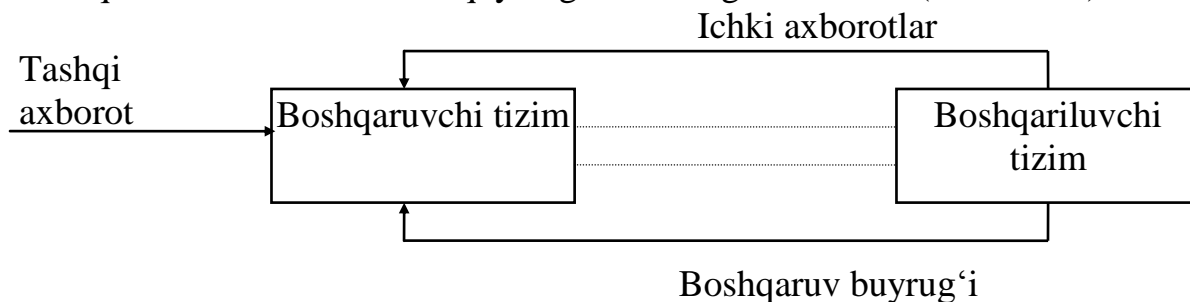
### **Asosiy adabiyotlar:**

1. Qosimova D.S. Menejment nazariyasi: darslik. –Т.: Tafakkur bo‘stoni, 2011. -336 b.
2. Ермаков В.П., Макиев З.Г. Менеджмент для студентов вузов. – Изд. 5-е. - Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 184 с.
3. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. 3- изд.- СПб.: Питер, 2009. - 608 с.
4. Основы менеджмента: учебное пособие. /Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др.- М.: КНОРУС, 2009.- 496 с.
5. Дафт Р. Менеджмент./ Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина.- СПб.: Питер, 2009.- 800 с.
6. Полукадров В.Л. Основы менеджмента: учебное пособие./В.Л. Полукадров. 3- е изд., перераб. и доп.- М.: КНОРУС, 2009.- 240 с.
7. Набиев Р.А. Менеджмент: учеб. пособие.- М.: Финансы и статистика, 2009.- 368 с.
8. Ламбен. Ж.Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд. /Пер. с англ. Под. ред. В.Б. Копчанова.- СПб.: Питер, 2008. - 720 с.
9. Друкер Питер Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика: - М.: “И. Д. Вильямс”, 2008. - 992 с.
10. [www.edu.ru](http://www.edu.ru)
11. [www.som.pu.ru](http://www.som.pu.ru)

## 11-bob. BOSHQARISHDA AXBOROT VA KOMMUNIKATSIYA

### 11.1. Axborot tizimi tushunchasi va uni boshqarishdagi roli

**Axborot** bu ma'lumot va xabarlar to'plami bo'lib, mazmunan yangilik unsurlariga ega bo'ladi va boshqaruv vazifalarini hal etish uchun o'ta zarurdir. Ishonchli va zarur axborotlarsiz boshqarishni amalga oshirib bo'lmaydi. Axborotlar boshqaruv negizi hisoblanadi. Boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar o'rtasidagi o'zaro aloqalar axborot vositasida quyidagicha amalga oshiriladi (14-chizma):



**14-chizma. Boshqaruv tizimidagi axborot aloqalari.**

Boshqaruvchi organ boshqariluvchi obyektning holati hamda boshqariluvchi obyekt bog'liq bo'lgan tashqi muhim holati haqida axborotlar olib turadi. Bu axborot boshqaruvchi va organ tomonidan qabul qilinadi va shu axborot asosida u boshqaruvchi axborot (qaror, buyruq)ni ishlab chiqadi. Shundan keyin axborot boshqariluvchi obyektga ta'sir o'tkazadigan boshqaruvchi tizimning ijroiya organiga yuboriladi va bajarilishi nazoratga olinadi.

Boshqaruv tizimida axborotni uzatish, olish, qayta ishlash va berish jarayoni amalga oshiriladi. Ishlab chiqarishning borishi to'g'risidagi ichki axborot boshqaruvchi tizimga muttasil kelib tushadi. Bu:

- ish o'rinlari va xomashyoning kelib tushishi;
- stanok, uskunalarning ishlashi;
- ishchilarning ishlab chiqarish me'yorlarini bajarishi;
- tayyorlangan buyumlar miqdori va ularning sifati;
- mahsulotlarni sotishi haqidagi axborotlar.

Tashqi axborotlar, ya'ni:

- yuqori tashkilotlardan olinadigan farmoyish, qaror va topshiriqlar;
- mahsulot iste'molchilari talablari;
- boshqa korxonalarining ilg'or tajribalari;
- raqobatdoshlarning xatti-harakatlari;
- bozorlardagi holat, ulardagi muvozanat;
- inflyatsiya va ishsizlik darajasi;
- budjetga to'lovlar va hokazolarda oid ma'lumotlar shu turkumdagi axborotlar sirasiga kiradi. Bular tashqi muammolardan kelib chiquvchi axborotlar hisoblanadi.

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

## **11.2. Boshqarishda foydalaniladigan axborotlarga qo‘yiladigan talablar**

Boshqarishda foydalaniladigan va bajarilishi uchun uzatiladigan axborotlarga quyidagi **talablar** qo‘yiladi:

- ishonchlilik;
- tushunarli, bir ma’nodlilik;
- tezkorlik;
- to‘liqlik;
- tejamlilik.

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

Axborot tushunarli bo‘lishi kerak, chalkash, bir-biri bilan taqqoslab bo‘lmaydigan ko‘rsatkichlar to‘g‘ri rahbarlik qilishga va o‘z vaqtida qaror qabul qilishga putur yetkazadi.

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

Zarur paytda kerakli natija beradigan axborotlar qimmatli hisoblanadi. Kechi berilgan axborotlar o‘z qimmatini yo‘qotadi.

Ishlab chiqarish vaziyatiga to‘g‘ri baho berish va aniq qaror qabul qilish uchun boshqaruv organi axborot bilan to‘liq ta’min etilishi, axborot hajmi maqsadga muvofiq bo‘lishi zarur. Axborot yetishmasligi yoki haddan tashqari ko‘payib ketishi tezkor va to‘g‘ri boshqarishga xalal beradi. Boshqarish apparati xodimlar qanchalik yuqori malakali bo‘lsalar, axborot qimmatini ham shunchalik yuqori va tartibga solingan bo‘ladi. Boshqarish organlari ma’lumotlar qabul qiluvchi texnika vositalari bilan qanchalik mukammal ta’minlangan bo‘lsa, rahbarlarga ortiqcha, befoyda ma’lumotlar shunchalik kam kelib tushadi. Bu esa o‘z navbatida axborot oqimidagi tejamkorlikni ta’minlaydi.

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

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

Boshqaruv tizimi unsurlari ichida murakkab, ko‘p tomonlama va xilma-xil aloqalar mavjudligi sharoitida teskari aloqaning ahamiyati ayniqsa ortadi.

Boshqaruvchi tizim farmoyish yoki buyruq (topshiriq) bergandan keyin shu farmoyish yoki buyruq qanday bajarilayotganligi to'g'risida teskari aloqa yo'li bo'yicha o'z vaqtida axborot bilan ta'minlanib turilmasa, boshqarish jarayoni buziladi va boshqaruv tizimi butunlay izdan chiqadi.

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

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

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

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

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

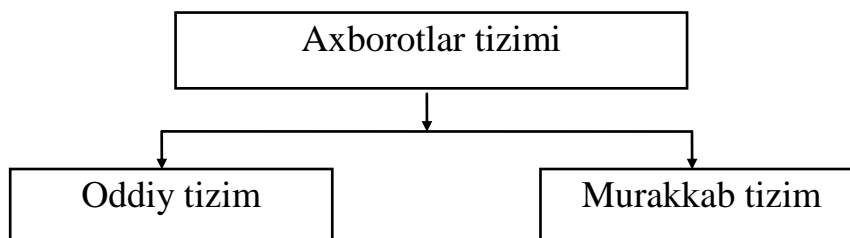
Shu sababli shov-shuvni ham e'tiborsiz qoldirish mumkin emas.

### **11.3. Boshqaruv axborotlarining turkumlanishi**

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

Boshqaruv axborotlari o'ta turli-tuman bo'lganligi tufayli mazkur boshqarish qarorlarini ishlab chiqish uchun zarur va yetarli axborotni tanlab olish ancha qiyin. Barcha axborotlarni o'ziga xos belgilarga qarab tur va guruhlariga ajratish, ya'ni klassifikatsiya qilish yoki tasniflash, bu qiyinchilikni bartaraf etish yoki bir oz yengillashtirishga ma'lum darajada yordam beradi. Turkumlanganda axborot tizimi har tomonlama soddalashadi, shuningdek, uni to'plash, uzatish va turlarga ajratish osonlashadi, buning natijasida rahbar-xodimlar axborot bilan to'liqroq ta'min etiladi.

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



**15-chizma. Axborotlar tizimi.**

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

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

Murakkab axborot tizimining har xil darajada mexanizatsiyalash turlari quyidagilardan iborat:

**Axborotlarni to‘la o‘zlashtirish davri.** Bunda axborot oddiy mexanizmlardan foydalanilgan holda butunlay qayta ishlanadi.

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

**Axborot-ma‘lumot tizimi.** Bunda ko‘z bilan bajariladigan nazorat uchun ba‘zi bir ma‘lumotlarni berish bilan cheklanadi.

**Kuzatuv axborot tizimi.** Bu tizim avtomatlashgan nazorat va boshqaruvni ta‘minlaydi. Keyingi ikkila tizim asosan texnologik jarayonlar to‘g‘risidagi axborotlarni qayta ishlash uchun qo‘llaniladi.

**Axborotlar tizimi** - bu murakkab tizim bo‘lib, o‘z ichiga turli hujjatlarni, axborot oqimi, aloqa kanallari, texnik vositalar va avtomatik boshqaruv tizimlarini oladi. Butun axborotlar tizimi aniq va doimiy ishlashi lozim.

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

**Rahbarning yozishni bilishi** - bu faqat savodli yoza bilishni emas, balki fikrni qisqa va ravon, davlat tilida badiiy, sodda bayon qilish demakdir. Rahbarlikda bu o‘z

qarorini bo'ysunuvchiga yetkazish uslubidir. Ishlab chiqarishni boshqarishda yozish mumkin bo'lgan hamma narsani yozib qo'yishi lozim, degan qoida amal qiladi. Bu bo'ysunuvchiga yozilganlarga qarab o'z xatti-harakatini aniq tekshirib borish, rahbarga esa qarorning bajarilishini nazorat qilib turish imkoniyatini beradi.

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

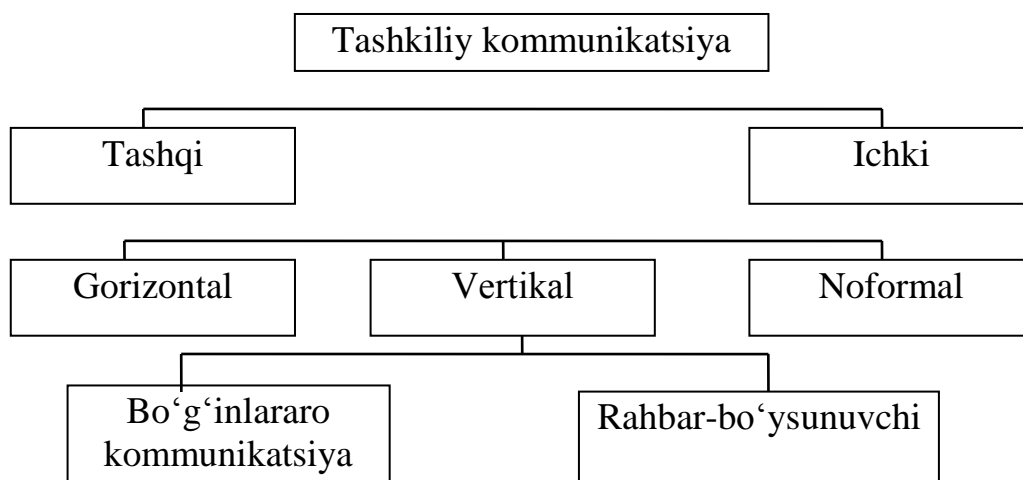
#### 11.4. Kommunikatsiya va kommunikatsion jarayon

**Kommunikatsiya** - bu kishilar o'rtasidagi o'zaro axborot almashuvidir. Rahbarlar qilayotgan hamma ishlar axborotlarning samarali almashishini talab etadi. Yaxshi yo'lga qo'yilgan kommunikatsiya ish muvaffaqiyatini ta'minlaydi. So'rovlar shuni ko'rsatadiki, 73 % amerikalik, 85 % yapon, 63 % angliyalik rahbarlar, kommunikatsiya, qo'yilgan maqsadga erishish yo'lidagi bosh to'siq deb hisoblaydilar. Yana bir boshqa so'rovga ko'ra 2000 turli kompaniyaning 250 ming xodimi korxonalarda axborot almashish eng qiyin masalalardan biri deb biladilar.

Umuman har bir rahbar 50 dan 90 % gacha vaqtini kommunikatsiyaga sarflaydi. Shu sababli, shuni tasdiqlash mumkinki, menejer faoliyatining samaradorligi, eng avvalo kommunikatsiya samaradorligiga, ya'ni:

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

Korxonalar (tashkilot) kommunikatsiyasi - bu o'ta murakkab, ko'p bosqichli tizim bo'lib, o'z tarkibiga nafaqat tashkilot ichidagi, shuningdek, uning tashqarisidagi axborot almashuvini ham oladi (16-chizma).



**16-chizma. Tashkiliy kommunikatsiyaning tasnifiy chizmasi.**

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

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

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

Rahbar va bo'ysunuvchi o'rtasidagi kommunikatsiya - bu tashkilotlarda eng ko'p uchraydigan axborot almashuvidir. Masalan, sex boshlig'i yoki masterning jamoa va ayrim xodimlar bilan jonli aloqasi juda yuksak baholanadi. Jonli aloqada rahbar faqat o'z qarorini bildiribgina qolmay, bo'ysunuvchilarga ta'sir ko'rsatishi, ularda qarorni yaxshiroq bajarish uchun tashabbus va xohish uyg'otishi mumkin. Qo'pollik bilan baqirish, "so'kinish"ga va hokazolarga aslo yo'l qo'ymaslik zarur. Rahbarning shaxsiy obro'si ko'p jihatdan u o'z fikrini qay tarzda bildirishiga, qanday so'zlashiga bog'liq.

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

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

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

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

Kommunikatsion jarayon 6 bosqich ketma-ketligida bajariladigan ishlar majmuasi tariqasida ifodalash mumkin:

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

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

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

**4. Dekodlashtirish va axborotni qabul qilish.** Dekodlashtirish deganda uzatilayotgan xabarni, axborotni qabul qiluvchi fikriga o'tkazish, belgilarda ifodalash

tushuniladi. Agar bir tomon axborotni taklif etsa, ikkinchi tomon uni hech qanday to‘siqsiz sababli, axborot yetkazilguncha yo‘l-yo‘lakay turli shov-shuvlarga duch kelib asl mohiyatini yo‘qotish mumkin. Shu sababli teskari aloqa ham mavjud.

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

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

### **11.5. Axborot almashuv jarayonidagi muammolar**

Shuni qayd qilish lozimki, shaxslararo axborot almashuv jarayonida ayrim muammolar tug‘ilishi mumkin. Shunday muammolar turkumiga quyidagilarni qayd qilish mumkin:

- idrok qilishdagi ruhiy farq.
- ma‘naviy (semantik) to‘siq.
- noverbal imo-ishoralar.
- filtrlash.
- aloqa kanallarining haddan tashqari ko‘payib ketishi.
- nomaqbul tashkiliy tuzilma (tarkib).

Kishilar bir xil ma‘lumotni o‘zlarining bilim darajalari, hayotiy tajribalari, hissiy tuyg‘ularining turlichaligidan o‘zlaricha turlicha talqin qiladilar va qabul qiladilar. Bu o‘rinda rahbar bilan bo‘ysunuvchi o‘rtasidagi munosabat ham muhim rol o‘ynaydi. Bir-biriga ishonch va o‘zaro bir-birini anglash bor joyda axborot ko‘lami kengayadi, ularning aniqligi oshadi, javobgarlik ham bir xilda bo‘ladi.

Ma‘naviy semantik to‘siq uzatilayotgan axborotni kodlashtirishda qo‘llanilgan belgi (simvol)larning axborotni qabul qiluvchilar didlariga (ularning lavozimlari, mavqelari, mentalitet, milliy urf-odatlar nuqtai nazaridan) mos tushmaganligida namoyon bo‘ladi.

Simvol, (belgi)lardan tashqari axborotlar bilan almashuv chog‘ida noverbal, ya‘ni og‘zaki yoki so‘zda emas, balki imo-ishoralar, masalan, chehra, savlat, vajohat, tovushning o‘zgarib turishi kabilar ham bajaruvchiga aytiladigan so‘z mohiyatini tubdan o‘zgartirilgan holda yetkazilishiga sabab bo‘lishi mumkin. Ruhshunoslarning fikricha, so‘z bilan aytiladigan axborotni 90 % igacha qisman so‘z orqali emas, balki noverbal yo‘l bilan qabul qilinar ekan.

**Filtrlash** - axborotni iste‘molchiga tez yetib borishi jarayonida uni ixchamlashtirish, noxush "ma‘lumotlar"dan tozalash maqsadida axborot soddalashtiriladi, qayta ishlanadi, tegishlicha jamlab chiqariladi. Bundan tashqari, quyi bo‘g‘indagi rahbarlar, o‘zlari xohlamagan, ammo yuqori bo‘g‘indagi rahbarlar bo‘lishi shart. Bo‘lmagan axborotlarni yubormaydilar. Shu tariqa axborotlar filtrlanadi.



Aloqa kapitallarining haddan tashqari ko‘payib ketishi ham kommunikatsion jarayonga salbiy ta‘sir ko‘rsatadi. Bunday muammo axborotlarni qayta ishlash va ularni uzatish vositalarining yetishmovchiligi yoki ularning nomukammalligi oqibatida sodir bo‘ladi.

Noma‘qul tashkiliy tuzilma ham kommunikatsion jarayonda muammo tug‘diruvchi omillardan biri hisoblanadi. Qanchalik boshqaruv bo‘g‘inlari ko‘p bo‘lib, funksiyalar, vazifalar va vakolatlar bir-birini ko‘p takrorlasa, shunchalik axborotning manziliga yetib borishi sekinlashadi. Natijada shu davr ichida har bir bo‘g‘inda o‘ziga maqbul bo‘lgan "tuzatishlar" kiritiladi. Bu jarayonda bo‘limlar va bo‘g‘inlarda sodir bo‘ladigan ixtiloflar, axborotlar almashuviga va qarorlarni qabul qilishga jiddiy to‘siqlarni yaratadi.

## 18-jadval

### Samarali quloq solishning 10 qoidasi

T/r	Qoidalar	Izoh
1.	So‘zlashdan to‘xtang	- Gapira turib quloq solish mumkin emas. Har bir kishiga shivirlab, ammo "hech kimga ovoza qilma" degan naql bor
2.	So‘zlovchiga o‘zini erkin tutishiga yordamlashing	- Gapirovchi kishiga o‘zini erkin tutishi uchun sharoit yarating. Ko‘pincha, buni hal qiluvchi muhitni yaratuvchi deb atashadi
3.	O‘zingizni so‘zlovchiga quloq solayotganingizni ko‘rsating	- O‘zingizni manfaatdor ekanligingizni ko‘rsating va shunga mos ravishda harakat qiling. So‘zlashuv jarayonida gazeta, jurnal o‘qimang. Eshita turib uni rad qilish bahonalarni izlamasdan, balki uni tushunishga harakat qiling
4.	G‘ashga tegadigan holatlarni bartaraf qiling	- Rasm chizib turmang, stolga urmang, qog‘ozlarni bir joydan ikkinchi joyga qo‘zg‘atavermang, ehtimol eshik yopib qo‘yilsa, xonada sokinlik bo‘ladi
5.	Bardoshli bo‘ling	- Vaqtni ayamang. So‘zlaguvchini bo‘lmang, chiqishga zo‘r bermang, eshik tomon qadam bosmang.
6.	So‘zlovchiga hamdard bo‘ling	- So‘zlovchini o‘zingizning o‘rningizga qo‘yib ko‘ring.
7.	Xarakteringizni saqlay biling	- G‘azablangan kishi suhbat mazmuniga noaniqlik kiritish payida bo‘ladi
8.	Bahsga va tanqidga yo‘l qo‘ymang	- Bunday hol so‘zlovchini himoyaga o‘tishga majbur qiladi. U jim bo‘lib qolishi yoki jahli chiqishi mumkin. Aynan bahsda g‘olib chiqib, bu bilan yutqazgan bo‘lasiz
9.	Savollar bering	- Bu so‘zlovchini ilhomlantirida, u sizning uni quloq solayotganingizga yani bir bor iqror bo‘ladi. Bu oldinga jilishga yordam beradi
10.	So‘zlashdan to‘xtang	- Birinchi maslahat ham shundan boshlangan. Oxiri ham shu bilan tugaydi. Zero, qayd qilinganlarning barchasi shunga bog‘liq. Siz gapirishdan to‘xtamas ekansiz, demak samarali quloq solishni ham bilmaysiz

Axborotni uzatish va qabul qilish ko'p jihatdan samarali quloq solish san'atiga ega bo'lish darajasiga bog'liq. Amerikalik olim professor Kit Devis samarali quloq solish san'atining 10 ta qoidasini keltiradi. Qoidalarni navbatma-navbat o'qib, bir zum o'zingizni xoli tuting. Yuzma-yuz gaplashayotgan aniq kishini ko'z oldingizga keltiring va ushbu qoidalarga nechog'liq rioya qilganingizga baho bering (18-jadval).

Tabiat odamga ikkita quloq, ammo faqat bitta til ato etgan. Ohistagina aytmoqchi bo'lsak, bu degan so'z - gapirishdan ko'ra ko'proq eshitish kerak. Eshitish uchun ikkita quloq zarur: biri - so'z mohiyatini qabul qilish, ikkinchisi - so'zlovchi hissiyatini ilib olish uchun zarur.

Quloq solishni istamaydiganlar asosli qarorlar qabul qilish uchun yetarli axborotlar olishga muvaffaq bo'lmaydilar. O'zingizning quloq solish qobiliyatingizni o'stirish niyatida bo'lsangiz so'zlashuvdan so'ng o'zingizga-o'zingiz baho berishga harakat qiling. Buning uchun shu jarayonda qayd qilingan 10 qoidaga binoan qanday samarali ish qilganingizni o'zingizdan so'rang. Shundan so'ng qaysi qoidalar ustida ishlashingiz va o'zingizni takomillashtirishingiz ayon bo'lib qoladi.

### **Qisqa xulosalar**

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

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

**Kommunikatsiya** - bu kishilar o'rtasidagi o'zaro axborot almashuvidir. Rahbarlar qilayotgan hamma ishlar axborotlarning samarali almashishini talab etadi. Yaxshi yo'lga qo'yilgan kommunikatsiya ish muvaffaqiyatini ta'minlaydi.

### **Nazorat savollari**

1. Axborot nima? Uning boshqarishdagi roli nimalardan iborat?
2. Axborotga nisbatan qanday talablar qo'yiladi?
3. Teskari aloqa nima?
4. Axborotlar qanday turkumlanadi?
5. Kommunikatsiya nima?
6. Kommunikatsion jarayon deganda nimani tushunasiz?
7. Samarali quloq solish san'atining 10 ta qoidasini bilasizmi?

### **Tayanch iboralar**

Axborot. Ichki axborotlar. Tashqi axborotlar. Teskari aloqa. Oddiy tizim. Murakkab tizim. Aralash axborot tizimi. Kommunikatsiya. Tashqi kommunikatsiya. Ichki kommunikatsiya. Noformal kommunikatsiya. Kommunikatsion jarayonlar.

### Asosiy adabiyotlar

1. Qosimova D.S. Menejment nazariyasi: darslik. –Т.: Tafakkur bo‘stoni, 2011. -336 b
2. Ермаков В.П., Макиев З.Г. Менеджмент для студентов вузов. – Изд. 5-е. - Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 184 с.
3. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. 3- изд. – СПб.: Питер, 2009.- 608.
4. Основы менеджмента: учебное пособие. /Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др.- М.: КНОРУС, 2009.- 496 с.
5. Дафт Р. Менеджмент./ Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина.- СПб.: Питер, 2009.- 800 с.
6. Полукадров В.Л. Основы менеджмента: учебное пособие./В.Л. Полукадров. 3- е изд., перераб. и доп.- М.: КНОРУС, 2009.- 240 с.
7. Набиев Р.А. Менеджмент: учеб. пособие.- М.: Финансы и статистика, 2009.- 368 с.
8. Ламбен. Ж.Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд. /Пер. с англ. Под. ред. В.Б. Копчанова. - СПб.: Питер, 2008. - 720 с.
9. Друкер Питер Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика. - М.: “ИД Вильямс”, 2008. - 992 с.
10. [www.morozov.ru](http://www.morozov.ru) – Rossiya Menejment va bozor akademiyasining rasmiy sayti.
11. [www.edu.ru](http://www.edu.ru)
12. [www.som.pu.ru](http://www.som.pu.ru)
13. [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru) – Корпоративный менеджмент
14. [www.salesmanagment.ru](http://www.salesmanagment.ru) – Управление продажами.

## 12-bob. MARKETINGNING NAZARIY ASOSLARI

### 12.1. Marketing tushunchasi va uning mohiyati

**Marketing** - bu bozorda samarali faoliyat ko'rsatishning mujassamlashishidir. Bu atama dastlab 1902-yilda AQSHda paydo bo'lgan, 20 yildan keyin esa bu atamadan jahonning ko'pgina mamlakatlari foydalana boshladilar. Marketing ("marketing") - "bozor bilan bog'liq faoliyat" ma'nosini anglatadi. Lekin bu tushunchaning ma'nosi juda kengdir.

**Marketing** - ayirboshlash yo'li bilan ehtiyoj va talablarni qondirishga yo'naltirilgan inson faoliyatining turi, bozordagi barcha qatnashchilarning o'zaro manfaatlariga asoslangan harakatlarini, talabni shakllantirish va qondirish uchun birlashtirishdir.

Dunyo amaliyotida marketing birdaniga paydo bo'lgan emas. Bu - ishlab chiqarish va sotishning maqsadi, vazifalari va rivojlanish uslublariga menedjerlarning ko'p yillik evolyutsion qarashlari natijasidir.

**Marketing** - murakkab, dinamik, ko'p qirrali tushunchadir, bu esa marketingga tamoman universal tavsif berish mumkin emasligidan dalolatdir. So'nggi yillarda chop etilgan marketingga doir adabiyotlarda marketingning juda ko'p ta'riflari berilgan. Ulardan ba'zi birlarini keltirishni lozim topdik.

Taniqli Amerika olimi - marketolog F.Kotler marketingning ta'rifini quyidagicha ifodalaydi: "Marketing - tovarlarni yaratish, taklif etish va ayirboshlash asosida ayrim olingan kishi va guruhlarining talab va ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan iqtisodiy va boshqaruv jarayonidir".

Boshqaruv muammolari bo'yicha yetakchi nazariyotchi olimlardan biri Peter Drukkerning ta'rifi esa quyidagicha: "Marketingning maqsadi sotishga qaratilgan harakatlarni yo'q qilishdan iboratdir. Uning maqsadi xaridorlarni shunday o'rganish va tushunishdan iboratki, tovar va xizmatlar uning talabiga aynan mos tushib, pirovardida o'zini-o'zi sotadi".

Fransuz marketing maktabida qo'llaniladigan ta'rif ham Peter Drukker ta'rifiga juda yaqin turadi. Unga ko'ra: "Marketing -bu sotishni ta'minlash va sotuvga tovarlar va xizmatlarni iste'molchilarning talabiga mos holda chiqarish orqali ularning talabini qondirish maqsadida o'tkaziladigan chora-tadbirlar majmuidir".

Amerika Marketing Assotsiatsiyasining 1985-yilda marketingga bergan ta'rifi esa quyidagicha: "Marketingning mohiyati insonlar va tashkilotlar talabini qondirish maqsadida tovar va xizmatlar ishlab chiqarishni rejalashtirish va uni amalga oshirish, narx belgilash, tovarlar harakati va sotilishini uyushtirishdir".

Keltirilgan ta'riflardan ko'rinib turibdiki, marketing serqirra jarayondir. Shu bilan bir qatorda marketing bozor munosabatlari subyektlarining biznes falsafasi, fikrlash strategiyasi va taktikasi faoliyati ekan desak xato qilmagan bo'lamiz. Demak, marketing bir vaqtning o'zida "ham mushohada va ham harakat jarayoni" ekan. Hozirgi bozor iqtisodiyoti yuqori darajaga ko'tarilgan mamlakatlarda marketing tamoyillari oddiy tovar ishlab chiqarishdan boshlab to murakkab texnologiyalargacha bo'lgan jarayonlarda yaqqol ko'rinmoqda. Bugungi bozor iqtisodiyoti toboro chuqurlashib borayotgan sharoitda firmalar, korxonalar va boshqa bozor subyektlarining raqobatga bardosh berib, samarali faoliyat ko'rsatishining birdan-bir

yo'li marketing imkoniyatlaridan keng foydalanish ekanligi hech kimga shubha tug'dirmaydi.

Mashhur iqtisodchi Adam Smit XVIII asrning ikkinchi yarmidayoq o'zining "Jamiyat boyligi" nomli kitobida ishlab chiqaruvchining iste'molchining talabini qondirishdan boshqa qayg'usi yo'qdir - deb yozgan edi.

"Marketing" atamasi Amerika Qo'shma Shtatlarida XIX asrning boshlarida vujudga keldi va 50-yillardan boshlab boshqaruvning yetakchi omili sifatida qo'llanila boshladi.

Marketing XIX asrning oxiri va XX asr boshlarida xaridor talabini qondirishga mo'ljallangan, korxonalarining ishlab chiqarish-sotish, savdo faoliyatlarini tashkil qilish va boshqarish tizimi sifatida paydo bo'lgan. Ishlab chiqarish va umuman xo'jalik yuritishga marketing nuqtai nazaridan yondashish xaridorga ta'sir qilishning keng jabhalarini o'z ichiga oladi. Bu bozor uchun bo'lgan raqobat kurashining o'ziga xos xususiyatlarini aniqlashga olib keladi. Bozor doirasida sabab-natija aloqalarini tahlil qilishning maxsus usullarini qo'llab, xaridorlar talabi, ehtiyoji, didi va ta'bi to'g'risida axborotlar topib, korxonalar va tashkilotlar, marketing konsepsiyasi u yoki bu tovarga va xizmatga xarid qiziqishini shakllantirish uchun iqtisodiy, tashkiliy, texnik va ijtimoiy yo'nalishlarni tashkil qiladi. Ular talabni mumkin bo'lgan rivojlanish istiqbolini aniqlaydilar, uni maqsadli yo'nalishini shakllantirish uchun qarorlar qabul qiladilar va ko'rilgan tadbirlar samaradorligini albatta nazorat qiladilar. Xarid masalasiga marketingli yondashishdagi har tomonlama tahlilning o'ziga xosligi, bozordagi yuz beradigan jarayonlarni hisobga olishgina emas, balki ishlab chiqarish korxonalarini, tovarlarni yetkazib beruvchi vositachilar, ulgurji va chakana savdo korxonalarini va ular bilan bog'liq boshqa barcha tashkilotlarning bozor bo'g'inlari tizimidagi operativ va uzoq vaqtga mo'ljallangan aniq maqsadlarini o'zgarishini tahlil qilishdir. Marketing xo'jalikning ma'lum bir tarmog'iga, masalan ishlab chiqarishga yoki savdoga taalluqli deb o'ylash noto'g'ri bo'lur edi. U bozorga xizmat ko'rsatuvchi barcha xo'jalik subyektlarini o'z ichiga oladi va ulardan birgalikda va yaxlit foydalanilganda, birgalikdagi faoliyatning so'nggi natijasi uchun umumiy strategik yo'nalishi mavjud bo'lgan holdagina uning vosita va usullari samarali natija beradi.

Bizning iqtisodiyotimiz sharoitlaridan kelib chiqqan holda, bunday natijalar quyidagilar bo'lishi mumkin: bozor va milliy iqtisodiyot manfaatlaridan kelib chiqqan holda iste'mol tovarlari ishlab chiqarish va xizmatlarni tashkil qilish, tovar aylanishi miqdori va tarkibini shakllantirish, bozor talablari nuqtai nazaridan milliy iqtisodiyotni istiqbolini aniqlash va hokozolar. Marketingli yondashish, markazdan turib boshqarish va rejalashtirishdan nima bilan farq qiladi? Bunda korxonalar va tashkilotlarning ish amaliyotida bozor talabi umuman hisobga olinmas edi. Marketing esa sotish uchun taklif qilinayotgan tovarning ham, unga almashinadigan va aholining turlicha bo'lgan tabaqalarining daromadlariga asoslangan pul oqimining ham aniq manzilli bo'lishini talab qiladi.

Marketingli qarorlar qabul qilish korxonalardan bozorga mumkin qadar moslashishni va davlat iqtisodiy siyosatiga to'liq javob berish bilan birga, ishlab chiqarishning samaradorligi va foydaliligini oshirish, mehnat natijalaridan moddiy manfaatdorlikni oshirishga asoslangan, o'zining rivojlanish strategiyasini ishlab

chiqish va amaliyotga joriy qilishni har vaqt talab qiladi. Nima uchun bunday qol sodir bo‘ladi? Gap shundaki, marketingli yondashuvda qiymat qonuni va tovar ishlab chiqarishning boshqa iqtisodiy qonunlari qat’iy amal qiladi. Ana shu asosida faqat bozorgina tovar-pul almashinuvini ta’minlaydi. Ishlab chiqilgan moddiy boyliklar pul ekvivalentiga almashtirilmas ekan, ijtimoiy takror ishlab chiqarish tugallangan va to‘liq bo‘lmaydi va yangi ishlab chiqarish davri sikli boshlanishi o‘z-o‘zidan mumkin emas. Eng kam xomashyo, materiallar, mehnat va moliya resurslari sarfi bilan talabni ko‘proq, to‘laroq qondirishga imkon beradigan marketing strategiyasining ma’nosi ham ana shunda.

Shunday qilib, marketing usullaridan foydalanish korxonada manfaatlari va maqsadlarini, jamiyat maqsadlari va manfaatlari bilan birlashtiriladi, iqtisodiyot taraqqiyotiga mikro va makroiqtisodiy yondashuv birligini ta’minlaydi.

Respublikamiz o‘zining ijtimoiy maqsadlari va iqtisodiy dasturlarini faqat bozor mexanizmi orqaligina amalga oshirishi mumkin. Bunga bizni keyingi vaqtdagi tovar-pul munosabatlari va bozor iqtisodiyotining rivoji ham ishontirmoqda.

Boshqaruvning iqtisodiy usullari amal qilgan sharoitda milliy iqtisodiyotning asosiy bo‘g‘ini bo‘lmish korxonada va birlashmalarning huquq va mas’uliyatlari kengayadi, ularning tovar ishlab chiqaruvchilar sifatidagi roli oshadi.

Marketing talabni qondirishga qaratilgan faoliyat bo‘libgina qolmay, balki talabga ta’sir ham qilishdir. Xo‘sh, bu ta’sir qanday bo‘lishi kerak, boshqa mahsulotlar ishlab chiqarishga o‘tish va yangi talabni vujudga keltirish kerakmi? Marketing faoliyatining bu aniq maqsadlarini - bozorda mavjud bo‘lgan vaziyatni hisobga olish bilan, xaridorlar qiziqish darajasi bilan, korxonaning o‘z iqtisodiy va ijtimoiy vazifalari bilan, u yoki bu bozorga kirishi bilan aniqlanadi. Shunday qilib, talab marketing maqsadini, shu bilan birga kerakli marketing strategiyasini tanlashga imkon beradi.

## 12.2. Marketingning maqsad va vazifalari

Marketing sohasidagi adabiyotlarda asosan marketingning to‘rtta maqsadi keltiriladi. Bular quyidagilar hisoblanadi:

1. Mumkin bo‘lgan maksimal yuqori iste’molga erishish.
2. Iste’molchilar talabining maksimal qondirilishiga erishish.
3. Iste’molchilarga keng assortimentdagi tovarlarni tanlashga imkoniyat yaratish.
4. Aholi turmush darajasi sifatini oshirish.

**Mumkin bo‘lgan maksimal yuqori iste’molga erishish.** Ko‘pchilik rahbarlar marketingning maqsadi - ishlab chiqarishning maksimal o‘sishi va korxonaning boyishida asosiy omil yuqori iste’molga erishishni rag‘batlantirishda deb biladilar. Bu fikrni boshqacha ifodalasak, odamlar qancha ko‘p sotib olsa va qancha ko‘p iste’mol qilishsa, shuncha baxtli bo‘ladilar degan ma’noni anglatadi. Lekin ba’zi bir kishilar moddiy boyliklar masalasining ortishi katta baxtga erishishdan dalolatdir degan fikrga shubha bilan qaraydilar. Demak, marketingning maqsadi faqat mumkin bo‘lgan maksimal iste’molga erishishdangina iborat emas ekan.

**Iste’molchilar talabining maksimal qondirilishiga erishish.** Bu nuqtai nazarga muvofiq marketing tizimining asosiy maqsadi mumkin bo‘lgan maksimal

yuqori iste'molga erishish emas, balki iste'molchilarning talabini maksimal qondirishdan iboratdir. Bu degani tovar massasi iste'moli ko'p bo'lsada, u biron-bir ahamiyatga ega bo'lmasligi mumkin. Ularning ahamiyatliligi, tovar massasining ko'pligi bilan emas, balki bu tovar massalarining qanchalik darajada iste'molchilarning talabini qondira olishi bilan o'lchanadi. Afsuski, iste'molchilarning talabining qondirilish darajasini o'rganish to hozirgi kungacha muammoligicha qolmoqda.

**Iste'molchilarga keng assortimentdagi tovarlarni tanlashga imkoniyat yaratish.** Ba'zi bir bozor mutaxassislari marketing tizimining asosiy maqsadi tovarlar xilma-xilligini maksimal ta'minlash va iste'molchilarning keng assortimentdagi tovarlarni tanlashiga imkoniyat yaratishdan iboratdir deb hisoblaydilar. Tizimning maqsadi iste'molchining talabiga to'liq mos keladigan tovarni topishiga yordam berishdan iborat bo'lishi lozim.

**Aholi turmush darajasi sifatini oshirish.** Ko'pchilik mutaxassislar marketing tizimining asosiy maqsadi aholi "turmush darajasining sifati"ni yaxshilashdan iborat deb biladilar. Bu tushuncha quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- 1) tovarning sifati, miqdori, assortimenti, narxi;
- 2) mehnatga haq to'lash darajasi;
- 3) madaniy muhitning sifati va boshqalar.

Marketingning asosiy maqsadi, uning vujudga kelish, shakllanish va rivojlanishining obyektiv sabablari, zarurati bilan belgilanadi. Yuqorida qayd etilganidek, marketing eng avvalo tovarlar to'planib, sotilmay qolgan va iqtisodiyot inqirozi kuchaygan sharoitda, uni shu inqirozdan chiqarish quroli sifatida ixtiro qilingan, yaratilgan ekan. Uning maqsadi nihoyatda keng va murakkab masalalarni hal qilishga qaratilgandir. U ishlab chiqarishni xaridor ehtiyojiga moslashtirib, talab va taklifni muvozanatiga erishgan holda, uni tashkil etgan korxonalar, tashkilotlarga yuqori foyda keltirishdir. Bunga erishish uchun marketing quyidagi muhim vazifalarni hal etmog'i lozim:

- xaridorlar (istemolchilar) ehtiyojini o'rganish va aniqlash;
- tovarlarga bo'lgan ichki va tashqi talablarni o'rganish;
- korxonaning faoliyatini xaridorlar ehtiyojiga moslashtirish;
- avvalo talab va taklif to'g'risida olingan ma'lumotlar asosida bozorni o'rganish;
- tovarlar reklamasini tashkil etish, xaridorlarni tovarlarni sotib olishga qiziqishini orttirish;
- tovar yaratuvchi yoki uni sotuvchi korxonalar tadqiqotlarini amalga oshirish uchun ma'lumotlar to'plash va tahlil qilish;
- tovarni bozorga chiqarishdagi barcha xizmatlar to'g'risida ma'lumotlar olish;
- to'ldiruvchi tovarlar va o'rnini bosuvchi tovarlar to'g'risida axborotlar yig'ish;
- tovarlarga bo'lgan talabni istiqbollash, ularni amalga oshirishni nazorat qilishdan iboratdir.

- Marketing axborotlarini tizimli tahlil qilish, talab va taklifning taxminiy hisobini ishlab chiqishga imkon beradi. Busiz esa sotishning maqbul darajasini belgilash mumkin emas. Bunday darajada odatda, minimum, maksimum oralig'ida hisoblab chiqiladi. Marketing maqsadiga erishishda reklama ham muhimdir. Reklamaning vazifasi - mavjud bozor segmentini mustahkamlash, yangi xaridorlarni jalb qilish, yangi bozorlar tashkil qilishdir. Marketing tizimida reklamaning asosiy xususiyati - uzluksiz ta'sir va doimiy yangilanishdir. Shu bilan birga xaridor psixologiyasi tovar va firma markasiga bog'lanib qolish xususiyati (imidj) ga ham egadir.

**Sotishni rag'batlantirish** - marketingning vazifalaridan biri bo'lib, bozorga chiqarilgan tovarni rejalashtirilgan sotish darajasini ta'minlashga imkon beradi. Bu ishlab chiqarish xarajatlarini qoplash va foyda olish demakdir. Sotishni rag'batlantirishning quyidagi faol shakllari mavjud - ko'rgazma-savdo, yarmarkalar, maxsus savdo agentlari xizmatidan foydalanish va arzon baholar.

**Marketing tizimida sotish siyosati** - bu tovar davriy harakatini tashkil etish jarayonidir. U tovar massasining ishlab chiqaruvchidan to iste'molchigacha bo'lgan harakatining har bir bosqichida qabul qilinadigan qarorlarga ta'sir qilishning aniq tahlilini talab etadi. Bu holda sotish deganda, ishlab chiqarish bilan savdo orasidagi barcha aloqalar tushuniladi. U ulgurji va chakana savdoni, tashish va saqlashni o'z ichiga oladi. Bizning iqtisodiy sharoitimizda marketingning tovar siyosati kabi vazifasi ham muhim ahamiyatga ega. Har tomonlama o'ylab yuritilgan tovar siyosati resurslardan samarali foydalanish imkonini beradi. Tovar siyosati har bir ishlab chiqarilgan mahsulotning aniq iste'molchilar guruhiga mo'ljallangan bo'lishini ta'minlaydi. Ya'ni, har qanday tovar aniq iste'mol manziliga ega bo'lishi zarur. Bizning ichki bozorimiz, unga chiqarilgan tovar assortimentining, amalda mavjud bo'lmagan "o'rtacha" deb ataluvchi iste'molchiga mo'ljallanganidan juda ham yutqazadi. Chunki xaridor qiziqishi va didiga qarab taqsimlangan tovarlar tanlash imkonini bermaydi. Marketingli yondashuvda bunday vaziyatlar yuz berishidan mustasno.

Yuqorida sanab o'tilgan marketing harakatlarining barchasidan bir vaqtda foydalanish lozim. Mana shundagina marketingli faoliyat iste'molchidan sanoat korxonalariga va savdoga, ulardan esa qarama-qarshi yo'nalishdagi uzluksiz axborot oqimini ta'minlaydi. Bu esa o'z vaqtida ishlab chiqarishda, tovar assortimentiga, sotish shartlariga, xizmat ko'rsatish sohasiga o'zgartirishlar kiritishga imkon beradi. Marketingning sanab o'tilgan maqsadlari va vazifalari bozor faoliyatini tashkil qilish to'g'risida to'liq tushuncha bera olmaydi. Chunki bozor muammolarini to'liq hal qilish uchun tayyor retseptning o'zi bo'lishi mumkin emas. Marketingni qo'llashdan oldin avvalambor sharoitni, eng asosiy ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyot darajasini hisobga olish lozim. Chunki marketing - murakkab, harakat va sabr-toqat talab qiluvchi, shu bilan birga tez samara beruvchi ishdir. U bir tomondan aholining yetarli darajada yuqori bo'lgan ehtiyoji va talabiga, uning xarid qobiliyatiga, ikkinchi tarafdin tovar va xizmatlarni tanlashdagi erkinlikka javob berishi zarur. Bozor harakatining katta radiusini ta'minlash uchun tovar assortimentini tez o'zgartirish, uni ommaviy ravishda o'zlashtirishga javob beradigan bo'lishi lozim. Bularning barchasi talab va taklifni muvozanatlashtirishga imkon beradi. Bundan tashqari, marketingli



faoliyat yuritish uchun, korxonani boshqarish va rejalashtirish tizimidan, taqsimot, ichki bozordagi va tashqi savdodagi aloqalar, yuqori darajada jihozlangan bozor kanallari orqali realizatsiya qilishdan iborat tashkiliy masalalarni hal qilish zarur.

Bugungi kunda barcha tovar ishlab chiqaruvchilar, iste'molchilar va shu bilan birga boshqa soha xodimlari ham marketing nuqtai nazaridan fikrlay olishlari va undan samarali foydalanishlari lozim.

### **12.3. Marketing konsepsiyalari va ularning evolyutsiyasi**

**Marketing konsepsiyalari** tadbirkorlik faoliyati rivojlanishining har xil bosqichlarida uning yo'nalishini belgilaydigan qarashlar tizimidan iboratdir. Shu bilan birga marketing konsepsiyasi deganda korxonaning, tashkilotning yoki kishining iste'molchilarga mo'ljallangan, integratsiyalangan maqsadli falsafasi tushuniladi.

Marketing evolyutsiyasining birinchi yirik bosqichini XX asrning boshidan 30-yillarning o'rtasigacha deb hisoblash qabul qilingan. Bunda marketing tashkilotlar, korxonalar va shaxslar o'rtasidagi tovar va xizmatlar harakatining nazariyasi yoki mahsulotni sotish bo'yicha korxonaning funksiyasi deb tushunilardi. Shu vaqtda ketma-ket ikkita konsepsiya paydo bo'ldi: ishlab chiqarishni takomillashtirish va tovarni takomillashtirish.

**Ishlab chiqarishni takomillashtirish konsepsiyasi** o'z harakatini mahsulot ishlab chiqarish samaradorligiga, mahsulot birligining tannarxini pasaytirish maqsadida ishlab chiqarish texnologik jarayonlarning optimallashtirishiga qaratadi. Boshqacha so'z bilan aytganda, keng tarqalgan va narx jihatidan qulay bo'lgan tovarlarga nisbatan marhamatli bo'ladilar. Shunga ko'ra bu konsepsiya e'tiborining asosiy obyekti qilib ishlab chiqarishni takomillashtirish va taqsimot tizimining samaradorligini tanladi. Maqsadga erishishning yetakchi vositalari sifatida ishlab chiqarish miqyoslarini kengaytirish va mahsulot tannarxini kamaytirish tavsiya etilardi.

**Tovarni takomillashtirish konsepsiyasi** mahsulotning iste'molchilik xususiyatlarini oshirishga alohida ahamiyat beradi. Bunda asosiy tezis sifatida iste'molchilar eng yuqori sifatli, eng yaxshi ekspluatatsion xususiyatlarga ega bo'lgan tovarga nisbatan xayrixoh bo'ladilar, degan tushunchani ilgari suradilar. Asosiy diqqat e'tibor tovarga qaratiladi, shuning uchun ham marketing harakatlari tovar sifatiga, aniqrog'i uning modernizatsiyasiga qaratildi.

30-yillarning o'rtalaridan 80-yillarning o'rtalarigacha marketing rivojlanishining ikkinchi bosqichi davri bo'ldi. Bu davrda e'tibor sotishga, so'ngra esa iste'molchiga qaratiladi (tijorat harakatlarini jadallashtirish konsepsiyasi, marketingning umumiy konsepsiyasi, marketing-miks).

**Tijorat harakatlarini jadallashtirish konsepsiyasi** sotish va sotilishlarni rag'batlantirish sohasida yetarli harakatlarni amalga oshirmasa, iste'molchilar firmaning tovarlarini kerakli miqdorda sotib olmaydilar, deb hisoblaydi. Firmaning asosiy maqsadi - sotilishlar hajmining o'sishi hisobiga foyda olish. E'tiborining asosiy maqsadi - sotish va xizmat ko'rsatish texnologiyasi va sotishni rag'batlantirish bo'yicha tijorat jarayonlarini jadallashtirish.

Vaqt o'tishi bilan marketing mohiyati tovar va narx siyosati, taqsimlash, siljitish va sotish jarayonlarining majmui sifatida tobora ko'proq tushunilib boryapti. "Marketing aralashmasi" deb tarjima qilingan maxsus "marketing-miks" atamasi kiritilmoqda. Keyingi **umumiy marketing konsepsiyasi marketing-miks konsepsiyasiga** aylanadi, asosiy e'tibor iste'molchilar ehtiyojlariga va ularning samarali qondirilishiga qaratiladi. Endi yakuniy natijaga erishish, ya'ni foyda olish, tovar va boshqa bir qator omillar va marketing harakatlari vositasida (marketing-miks) iste'molchilar ehtiyojlarini qondirishga uzviy bog'lanib qoldi.

Marketing rivojlanishining uchinchi eng sifatli bosqichi taxminan 80-yillarning o'rtalarida boshlandi va hozirgi vaqtda ham davom etmoqda. Bu yerda strategik, ijtimoiy yo'naltirilgan, individual marketing, marketing munosabatlari, katta ijtimoiy guruhlar marketingi - mezo - va mega- marketinglar konsepsiyalari hukmronlik qiladi. Iste'molchilar dunyoning yagona markazi bo'lmay qoladi. Bunda uchta omilning muvozanati vujudga keladi: firmaning foydasi, xaridorlarning ehtiyojlari va jamiyat manfaatlari.

**Strategik marketing konsepsiyasi** asosida iste'molchilar va raqobatchilarga yo'naltirilganlik yotadi. Strategik marketing mazmuni iste'molchilar ehtiyojlarini qondirish va bir vaqtning o'zida yaxshiroq iste'mol xususiyatlariga ega bo'lgan tovarni yaratish yoki pastroq narx qo'yish orqali raqobatchilarga nisbatan ustunlikka erishishdan iborat. Raqobatchilarga yo'naltirilganlik iste'molchilarga yo'naltirilganlikka zid bo'lmaydi. Aksincha, uni kuchaytiradi, chunki korxonalar shunday sharoitga qo'yilganki, bozor ehtiyojlarini qondirish ishlab chiqarish, xarajatlar va boshqa sohalardagi hamma yutuqlarni maksimal hisobga olishni talab qiladi.

Hozirgi vaqtda jamiyat tomonidan hal etilayotgan yirik iqtisodiy, xomashyoviy, energetik va boshqa muammolar jamiyat ehtiyojlarini va iqtisodiy resurslarga yo'naltirilganlikni kuchaytirib, marketingning iste'molchilik konsepsiyasini ancha o'zgartirib yubordi.

**Ijtimoiy-axloqiy marketing konsepsiyasi** shakllanib bormoqda. U nafaqat bitta shaxsning, balki butun jamiyat ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan. Korxonalar foydasi, xaridor ehtiyojlari va jamiyat manfaatlarining o'ziga xos muvofiqlashuvi va o'zaro bog'lanishi sodir bo'ladi.

Ijtimoiy-iqtisodiy marketing bilan bog'liq bo'lgan, katta ijtimoiy jamoalarning, davlat siyosatining muammolariga diqqatini qaratuvchi **mega- marketing** paydo bo'ldi.

Jamiyat hayotini axborotlashtirish kuchaygan sharoitda korxonaning xaridor bilan bevosita munosabatda bo'lishi imkoniyati vujudga keladi. Ommaviy marketingdan alohidalashgan marketingga o'tish kuzatiladi. Shunday yo'nalishlardan biri-**munosabatlar marketingi (maksim-marketing)** zamonaviy telekommunikatsiya vositalaridan foydalangan holda iste'molchilar bilan individual munosabatlarni iloji boricha mustahkamlashga yo'naltiriladi. Bu yerda uzluksiz ravishda interfaol kommunikatsiyalar yordamida olingan individual iste'molchi haqidagi bilimlarni amalda tatbiq etish jarayoni boradi. Bu bilimlar uzluksiz va uzoq muddatli o'zaro manfaatli aloqalarni ta'minlash maqsadida mahsulotlar va xizmatlarni yaratish va siljitishga yordam beradi. Bunday munosabatlarning xaridor uchun afzalliklari -

aloqalarning samaradorligi, ishlab chiqaruvchi uchun - foyda, ikkalasi uchun - tinchlik, kelajakka ishonch. Qayd qilish kerakki, individual marketing mehmonxonada lyuks xizmat ko'rsatishda, bank ishida tobora ko'proq rivojlanmoqda, aniqrog'i, har qanday alohidalashgan tovar bozorlarida qo'llanilishi mumkin. Zamonaviy marketing konsepsiyalarini chizma ko'rinishida quyidagicha tasvirlash mumkin:

<b>Boshlang'ich nuqtasi</b>	<b>Vositalar</b>	<b>Bozordagi faoliyatning maqsadlari</b>
Xaridorlarning, maqsadli guruhlarining ehtiyojlari, afzal ko'rgan narsalari	Marketing sohasidagi tadqiqotlar (marketing-miks)	Xaridorlar ehtiyojlarini barqaror qondirish evaziga foyda olish

### **18-chizma. Zamonaviy marketing konsepsiyasi.**

Qo'yilgan maqsadlarga erishishda firma dastlab o'zining resurs potensialining bozor imkoniyatlaridan kelib chiqishi kerak, ya'ni ishlab chiqarish, texnologiyalar darajasi, moliya, sotish kabi hal qiluvchi sohalarda o'zining kuchli va kuchsiz tomonlarini hisobga olishi lozim.

Oxirgi paytlarda marketing yordamida yechiladigan masalalarning murakkablashuvi sharoitida uning baynalminallashuvi bilan bog'liq bo'lgan **global marketing** haqida tobora ko'proq gapira boshladilar. Bu jarayon, ayniqsa, transmilliy kompaniyalar uchun xosdir. Ular tomondan bozor alohida segmentlar kabi emas, ko'proq ehtiyojlarning gomogenizatsiyasi jarayoni va iste'molchilarning mashhur va tanilgan tovar markalarini olishga juda ishtiyoqmandligiga ko'ra yagona bozor sifatida qaraladi. Shuni ta'kidlash joizki, global marketing asosida innovatsion tovarni ehtiyojlarni qondirishning standartlashgan va iste'molchilarning keng segmentlari uchun qulay va arzon bo'lgan usuliga aylantirish g'oyasi yotadi.

Bozorning globallashuvi mamlakatlar va ayrim hududlarning o'z chegaralaridan tashqarida faoliyat ko'rsatishga intilishiga aytiladi. Bu haqda savdoning liberallasuvi, investitsion to'siqlarning olib tashlanishi, erkin tadbirkorlikning paydo bo'lishi va boshqalar dalolat beradi. Yirik korxonalar doirasida esa globallashuv ichki bozor chegaralaridan chiqish va jahon bozorini o'zlashtirishga umumiy yondashuvning shakllanishini bildiradi. Bularning hammasi shunday xulosaga olib keladiki, zamonaviy marketing yo'nalishlari va tendentsiyalari korxonalar darajasida muvaffaqiyatli amalga oshirishni boshqarish konsepsiyasi sifatida qabul qilish, funksiyalararo koordinatsiyaning rivojlanishi va qarorlarni qabul qilish, korporativ madaniyatni takomillashtirish bo'yicha funksiyalararo guruhlarining yaratilishini talab etadi.

Ishonchimiz komilki, marketing kelajagi aynan ana shu konsepsiya bilan bog'liq. Ba'zi bozorlarda esa u allaqachon ustunlik qilmoqda. Dorilar, o'yinchoqlar, oziq-ovqat mahsulotlari, sport jihozlari, kompyuterlar va boshqalarni ishlab chiqarishni misol sifatida keltirishimiz mumkin.

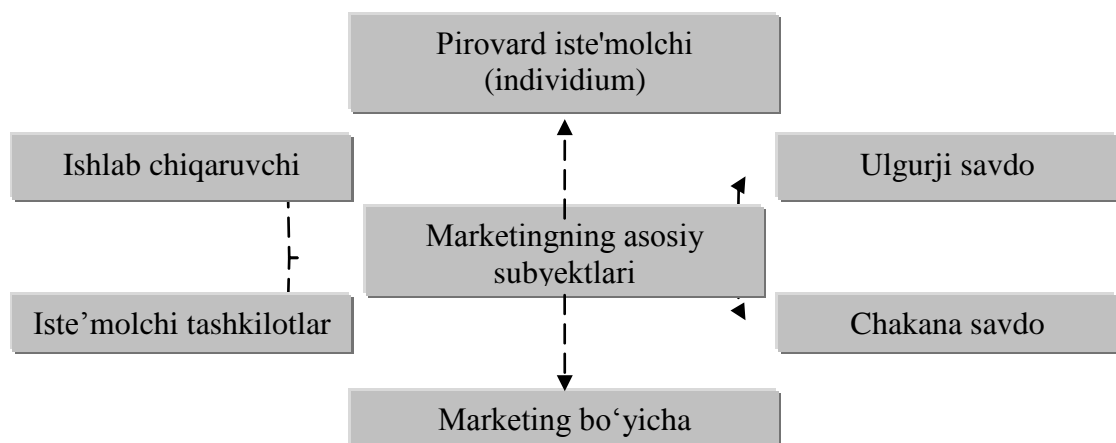
Bundan buyon iste'molchilar bozorda uyushgan kuch tarzida namoyon bo'ladilar. Bu esa tovar ishlab chiqaruvchilar faoliyatida ancha qiyinchiliklarga olib keladi. **Konsyumerizm**, qisqacha qilib aytganda, iste'molchilarning o'z huquqlarini himoya qilishi yo'lidagi harakati deb tushuntiriladi. Bunda iste'molchilarning harakati iqtisodiy evolyutsiyaning mahsuli sifatida, ishlab chiqaruvchilar iqtisodiyotidan iste'molchilar iqtisodiyotiga, sotuvchilar bozoridan xaridorlar bozoriga o'tish sifatida qaraladi. Konsyumerizm marketing konsepsiyasiga ishonchsizlik bildirmaydi, balki uning amaliyotda real tatbiq etilishini talab qiladi.

Tabiiy resurslarning cheklanganligani anglab olish va iste'mol va marketingning atrof-muhitga ta'siridan tashvishlanishni ifodalovchi **environmentalistik** harakat rivojlanib bormoqda. Shu bilan birga ekologik muammolarga e'tibor kuchaymoqda. Ekologiya firma tashqi muhitining omili sifatida qaralmoqda. "**Yashil marketing**" harakati rivojlanmoqda, bu esa ekologik jihatdan toza bo'lgan mahsulotni ishlab chiqarishni kengaytirishga ko'maklashadi.

#### 12.4. Marketingning funksiyalari va tamoyillari

Marketing mohiyatini anglashda uning eng xarakterli tomonlarini tushunib olish kerak: uning asosiy subyektlari, marketing munosabatlarining ishtirokchilari kim, marketing nimalar bilan ishlaydi, uning obyektlari qanday, u qanday vazifalarni hal qiladi va uning funksiyalari va tamoyillari nimalardan iborat?

Marketingning asosiy **subyektlari** - ishlab chiqaruvchilar, marketing bo'yicha mutaxassislar, vositachilar va xilma-xil mahsulot va xizmatlarning iste'molchilari hisoblanadi (19-chizmaga qarang).



19-chizma. Marketing subyektlari.

**Marketing obyektlariga** moddiy tovar, xizmatlar, g'oyalar, tashkilotlar, hududlar va shaxslar kiradi. Marketing obyektlarini, odatda, "tovarlar" tushunchasiga birlashtiradilar.

Moddiy tovarlar shaxsiy iste'mol tovarlariga, ishlab chiqarishga va davlat ijtimoiy maqsadlari uchun mo'ljallangan tovarlarga bo'linadi.

**Xizmatlar** (uy-ro'zg'or, ishlab chiqarish, moliyaviy, transport va aloqa, ijtimoiy, intellektual) - marketing faoliyatining eng yaxshi rivojlanayotgan sektori.

Ularning sifati o'zgaruvchan, chunki aniq bajaruvchiga bog'liq va ularni standartlash qiyin.

**G'oyalar** rivojlanish va prognoz ssenariylari, loyihalar, texnologiyalar, patentlar, nou-xaular, ijtimoiy me'yorlar va an'analar, ehtiyojlar va ularning ierarxiasini o'z ichiga oladi. G'oyalar marketingi mualliflik birinchiliklarini huquqiy ta'minotining rivojlanishiga uzviy bog'liqdir.

**Tashkilot** marketingning obyekt sifatida tashkiliy tuzilma va modellar jihatidan ham, huquqlar, imtiyozlar va hokazo jihatidan ham qaralishi mumkin. Biznes muhitida va umuman jamiyat nazarida tashkilotning obro' izzati haqida alohida aytish lozim. Tashkilotning imiji, odatda, firmaning, tovarning belgisi yoki firmaning xizmat ko'rsatish belgisi bilan tavsiflanadi.

**Hududlar**ga marketing obyektlari sifatida uy-joy, dam olish joylari, xo'jalik qurilishlari, investitsiya obyekti sifatida yer ham kiradi. Ancha kengroq ma'noda hududlar marketingi haqida gapirganda ko'chmanchilar, turistlar, biznesmenlar kategoriyasini umumiy holda belgilash, moliyaviy va boshqa resurslarni jalb etishni tushunish mumkin.

**Shaxs** haqida gapirganda, avvalo, mehnat resurslari va ish joylari bozorini, shuningdek, madaniyat, san'at, siyosat, fan, ta'lim, tibbiyot, sport va boshqa sohalardagi buyuk shaxslar bozorini nazarda tutadilar.

**Marketing maqsadlarini** uzoq muddatli va qisqa muddatli turlarga bo'lish mumkin. Ular iqtisodiy ko'rsatkichlar va firmaning o'xshash mahsulotni ishlab chiqaruvchilar orasidagi mavqei bilan belgilanadi. Marketingning asosiy tasdiqlangan maqsadi bo'lib inson ehtiyojlarini qondirishdan iborat ekanligini hisobga olgan holda, "Marketing tizimining haqiqiy maqsadi nima?" degan savolga umumlashgan tarzda to'rtta muqobil javob mavjud:

1. Maksimal yuqori iste'molga erishish.
2. Iste'molchilarning maksimal qondirilishiga erishish.
3. Maksimal keng tanlash imkoniyatini ta'minlash.
4. Hayot sifatini maksimal ko'tarish.

Hayot sifati murakkab tushuncha va u quyidagi tarkibiy qismlardan iborat: sog'liqni saqlash, ta'limning ahvoli, hayot davomiyligi, aholi bandligi, tovarlarning miqdori, assortimenti, arzonligi, aholining xarid qobiliyati, madaniy va jismoniy muhitning sifati.

Marketing maqsadlari firma maqsadlariga erishish quroli bo'lib hisoblanadi. Marketingni qo'llaydigan firmaning asosiy umumlashgan maqsadi va vazifasini Filipp Kotler quyidagicha ta'riflaydi:

***"Kompaniya ishi = mijoz kutadigan natijalar"***

Umumlashtirishning pastroq darajasida firmaning aniqroq miqdoriy va sifatiy maqsadlari haqida gapirish mumkin. Firmaning sifatiy maqsadlari, odatda, firmaning obro'-e'tiborini oshirishga yo'naltirilgan, uning ijtimoiy muhimligini kuchaytiradi. Ular quyidagilardan iboratdir:

1. Mashhurlikni oshirish.
2. Yuqori imijga erishish.
3. Bandlikka, mehnat bozoriga ijobiy ta'sir ko'rsatish.
4. Ta'lim, sport, madaniy va boshqa tadbirlarni qo'llab-quvvatlash.

Miqdoriy maqsadlarga quyidagilarni kiritish mumkin:

5. Foydaning hajmi.
6. Sotilishlar hajmi.
7. Bozor ulushining oshishi.
8. Barqarorlikni ta'minlash.
9. Xarajatlarni kamaytirish.
10. Mehnat unumdorligi.

Miqdoriy maqsadlarning tanlanishi va tartibga solinishini soddalashtirib, biznes sohasida quyidagi hikmat paydo bo'ldi: "Firmaning maqsadini tanlash - bugun yuqori foyda olish yoki ertaga yuqori bozor ulushiga ega bo'lish orasida tanlashdan iborat".

Bu ifoda mantiqqa va iqtisodiy ma'noga ega bo'lsa ham, u muammoni haddan tashqari osonlashtirib yuboradi.

Shunday qilib, firmaning maqsadi - u pirovard natijada nimaga erishmoqchi, vazifalari - qo'yilgan maqsadga erishish uchun nima qilishi zarur. Amalda marketing quyidagi asosiy vazifalarni hal qilishga mo'ljallangan:

1. Mavjud yoki potensial talabni aniqlash yo'li bilan u yoki bu mahsulot (tovar, xizmat)ni ishlab chiqarish zaruratini asoslash.

2. Xaridorlar talabiga javob beruvchi mahsulot modellarining nusxalarini yaratish bo'yicha ilmiy tadqiqot (IT) va tajribaviy konstruktorlik ishlari (TKI)ni tashkil etish.

3. Korxonaning ishlab chiqarish, sotish va moliyaviy faoliyatini tartiblashtirish va rejalashtirish.

4. Tovarlarini sotish usullarini takomillashtirish.

5. Ishlab chiqarish va sotish sohasida firmaning bosh maqsadlariga erishish uchun uning butun faoliyatini, shu jumladan, transportirovka, o'rash, sotish, reklama, texnik va servis xizmat ko'rsatishning operativ boshqarilishini tartiblashtirish va yo'naltirish.

Marketing funksiyalari uning amaldagi mohiyatini ifodalaydi. Ular tovar siyosati, narxning hosil bo'lishi, kommunikatsiyalar va sotish orqali namoyon bo'ladi. Bunda quyidagi savollarni yechish birinchi galdagi vazifa hisoblanadi:

Nimani ishlab chiqarish lozim? Bozorning holati va korxonaning kerakli mahsulotni ishlab chiqarish bo'yicha potensial imkoniyatlari hisobga olinadi.

Kinga sotish kerak? Korxonaning maqsadli bozori va uning talablari o'rganiladi.

Qanday sotish zarur? Marketing harakatlarining kompleksi ishlab chiqiladi (assortiment, narx, o'rash, sotish, reklama va hokazo).

**Marketingning umumiy funksiyasini** to'rtta yo'nalishga bo'lish mumkin: analitik, ishlab chiqarish, sotish, boshqarish va nazorat.

**Analitik funksiya** bozorni, iste'molchilarni, firma va tovar tuzilmasini o'rganish, shuningdek, korxonaning ichki muhitini tahlil qilishdan iborat.

**Ishlab chiqarish** funksiyasi yangi tovarlarni ishlab chiqarishni tashkil etish, yangi texnologiyalarni ishlab chiqish, moddiy-texnika ta'minotini tashkil qilish va tovarning sifati va raqobatbardoshligini boshqarishga yo'naltirilishini ta'minlaydi.

**Sotish funksiyasi** tovar harakati tizimini tashkil qilish, servis, maqsadli tovar va narx siyosatini olib borish bilan bog'liq bo'lgan masalalarni hal qiladi.

**Boshqarish va nazorat funksiyasi** strategik va operativ rejalashtirish, marketingni boshqarishning axborot ta'minoti, korxonada kommunikatsiyalar tizimini tashkil qilish va marketing nazoratini o'tkazish bilan bog'liq bo'lgan jarayonlarni o'z ichiga oladi.

**Marketing tamoyillari** uning g'oyaviy yo'nalishini va korxonaning boshqarish tizimidagi marketing yondashuvlarini belgilaydi. Hozirgi sharoitda marketingning asosiy, birlamchi tamoyili muayyan iste'molchilarning muammolarini samarali hal qilishga qaratilgan. Bozorda tovarning muvaffaqiyat qozonishi u yoki bu tovar mijoz oldida turgan muammoni qanchalik samarali hal qila olishiga bog'liq. Bu yondashuv o'z navbatida quyidagi tamoyillarda aniqlashadi va rivojlantiriladi:

- iste'molchiga yo'naltirilganlik;
- talabni prognozlash va shakllantirish;
- qarorlarning kompleksligi va ko'p variantlilik;
- qarorlarning markazlashtirilmaganligiga urg'u berish va holatlarni boshqarish;
- istiqbolga yo'naltirilganlik;
- dasturli-maqсадli yondashuv.

Aynan ana shu tamoyillar marketingning yangi, eng xarakterli belgilarini ochib beradi. Keltiriladigan belgilar to'plami kengayishi yoki torayishi mumkin, lekin asosiy tamoyil - to'liq iste'molchiga yo'naltirish - albatta mavjud bo'ladi. Pirovard natijada bu tamoyil boshqa hamma tamoyillarning paydo bo'lishi va shakllanishini belgilab beradi.

### 12.5. Marketing turlari

Marketingning aniq shakllari va mazmuni korxonada faoliyati xususiyatlaridan, uning ichki imkoniyatlari va tashqi shart-sharoitlaridan kelib chiqadi. Bu yerda marketing va boshqa hamma oraliq faoliyat turlarining qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun yagona yo'naltiriladigan jarayonga birlashishi sodir bo'ladi, bu esa o'z navbatida turli xil marketing turlarining harakatlanishini belgilab beradi.

Yetakchi mualliflarning ishlarini o'rganib chiqib, rossiyalik tadqiqotchi R.A.Fatxutdinov marketing turlarini faoliyat sohasi va turi, bozorning rivojlanish darajasi va boshqa omillarga bog'liq hodda tasniflash zarur degan fikrga keladi (19-jadval).

**19-jadval**

#### Marketing turlarining tasniflanishi

Tasniflash belgisi	Marketing turi	Marketing mazmuni
1. Amal qilish davri	1.1. Strategik marketing	Bozorni strategik segmentlash asosida firma strategiyasini shakllantirish, tovarlar sifatini oshirish, ishlab chiqarishni rivojlantirish va raqobatbardoshlik me'yorlari strategiyasini prognozlash bo'yicha ishlarining kompleksi

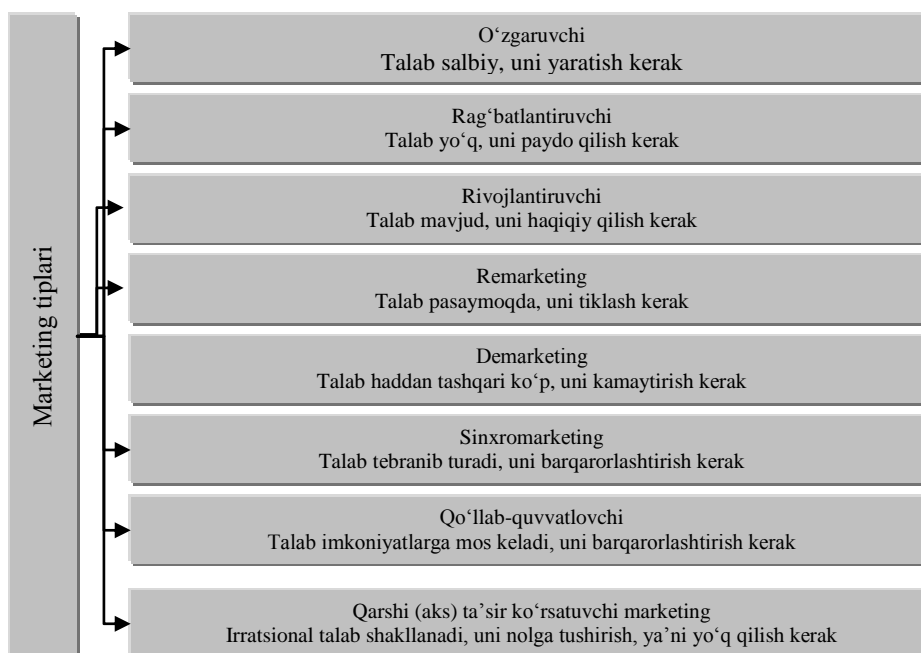
	1.2. Taktik marketing	Bozorni taktik (qisqa muddatli) segmentlash, reklama va tovarlar sotilishini rag'batlantirish bo'yicha ishlar kompleksi
2. Amal qilish sohasi	2.1. Jamoatchilik xususiyatiga ega bo'lgan g'oyalar marketingi	Maqsadli guruh (yoki maqsadli guruhlar) tomonidan ijtimoiy g'oya, harakat yoki amaliyotni qabul qilishlariga erishish maqsadida amalga oshiriladigan dasturlarni ishlab chiqish, hayotga tatbiq etish va bajarilishini nazorat qilish
	2.2. Joylar marketingi	Alohida joylar, obyektlarning joylashishiga nisbatan mijozlarning munosabatini paydo qilish, saqlab turish yoki o'zgartirish bo'yicha faoliyat
	2.3. Ichki marketing	Firma ichida mijozlar bilan ishlaydigan xodimlarni o'qitish va motivlashtirish bo'yicha amalga oshiriladigan marketing
	2.4. Tashkilotlar marketingi	Mazkur firmani qiziqtiradigan hamma shaxslar va tashkilotlarning munosabatini va xatti-harakatlarini paydo qilish, saqlab turish yoki o'zgartirishga yo'naltirilgan faoliyat
	2.5. Xalqaro (global) marketing	Firmaning xalqaro miqyosdagi faoliyati
3. Xatti-harakatlar sohasi	3.1. Iste'mol marketingi	Firmalar va pirovard iste'molchilar, jismoniy shaxslar yoki oilalar o'rtasidagi marketing
	3.2. Industriya lashgan marketing	Ikkita firma (huquqiy shaxslar) o'rtasidagi marketing
	3.3. Ijtimoiy marketing	Foyda olishni o'z oldiga maqsad qilib qo'ymaydigan byudjet (davlat) tashkilotlari tomonidan insonlarning ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish bo'yicha marketing
4. Faoliyat turi	4.1. Moliyaviy marketing	Moliyaviy faoliyat sohasidagi marketing.
	4.2. Innovatsion marketing	Innovatsiyalar, ilmiy-texnika taraqqiyotining yutuqlari, nou-xaularni ishlab chiqish va joriy qilish sohasidagi



		marketing
	4.3. Sanoat marketingi	Sanoat mahsulotiga bo'lgan ehtiyojni qondirish va ishlab chiqarish sohasidagi marketing
	4.4. Xizmatlar sohasidagi marketing	Xizmat ko'rsatish doirasidagi ehtiyojlarni qondirish marketingi
5. Ta'sir etish usuli	5.1. To'g'ri marketing	Vositachisiz marketing
	5.2. Televizion marketing	Televizion ko'rsatuvlarni qo'llashga asoslangan marketing
	5.3. Pochta orqali marketing	Pochta-aloqa vositalaridan foydalangan marketing
	5.4. Katalog bo'yicha marketing	Kataloglardan foydalangan holda tovar va xizmatlarni tanlash va reklama marketingi
6. Bozorning rivojlanish darajasi	6.1. Passiv marketing	Talab taklifdan oshgan sharoitda, iste'molchiga emas, ishlab chiqarishga yo'naltirilgan marketing
	6.2. Tashkiliy marketing	Sotilishlar konsepsiyasi, bozorlarni topish va tashkil qilishga yo'naltirilgan marketing
	6.3. Faol marketing	Taklif talabdan oshgan sharoitda, raqobat qonunining faol amal qilishi sharoitidagi marketing
7. Marketingning rivojlanish darajasi	7.1. Taqsimlovchi marketing	Ishlab chiqarish tovarlarini taqsimlash bo'yicha marketing
	7.2. Funksional marketing	Tovarlarni ishlab chiqarish va taqsimlash marketing
	7.3. Boshqaruvchilik marketingi	Tovarlarni yaratish, ishlab chiqarish va taqsimlash bo'yicha marketing

Marketing turlari o'rtasida muayyan bog'liqlik mavjud. U marketing jarayonlarini har tomonlama va aniq vaziyatda ko'rib chiqishga imkon beradi. Shuni hisobga olish kerakki, vazifalarni yechishda marketologlar bitta emas, balki turli xil marketing turlariga duch kelishlari mumkin. Talab holatiga qarab sakkizta vaziyatni ajratib ko'rsatish o'rinlidir. Ulardan har biriga marketingni boshqarish bo'yicha aniq vazifa mos keladi. Marketing tiplari bozor talabiga va uning orqasida turadigan iste'molchiga ta'sir etish omili sifatida 20-chizmada keltirilgan.

Ular talabga ta'sir etishning hamma asosiy yo'nalishlarini - talabni yaratishdan tortib obyektlari iste'mol qilish paytida inson organizmiga ta'sir ko'rsatadigan irratsional talabga qarshilik qilishgacha - deyarli ochib beradilar.



**20-chizma. Talabning har xil holatlarida qo'llanadigan marketing tiplari.**

**O'zgartiruvchi (konversion) marketing** - salbiy talabning mavjudligiga bog'liq, bunda bozorning katta qismi mazkur tovar yoki xizmatni inkor qiladi. Shuning uchun mazkur holda o'zgartiruvchi marketingning vazifasi bo'lib qandaydir mahsulotga nisbatan iste'molchilarning salbiy munosabatini ijobiy munosabatga yo'naltirish, narxni pasaytirish va uni samaraliroq siljitish yo'li bilan o'zgartirish hisoblanadi. Xorijiy amaliyotda o'zgartiruvchi marketingni tamaki firmalari qo'llaydilar, bunda davlatning sog'liqni saqlash, ijtimoiy sug'urta idoralari va jamoatchilikning faol xatti-harakatlari natijasida chekuvchilarning soni keskin kamaymoqda. Mazkur holda marketingning vazifasi bo'lib talabning paydo bo'lishi va uni mahsulot taklifi darajasigacha ko'tarishga yordam beradigan rejani ishlab chiqish hisoblanadi. Tamaki firmalariga kelganda esa, ular yo'qotgan vaziyatlarini tiklash maqsadida tarkibida konserogen moddalar kam bo'lgan sigaretalarning maxsus markalarini ishlab chiqish va chiqarish, bir vaqtning o'zida siljitish tizimini kuchaytirish bo'yicha ishlarni olib boradilar.

**Rag'batlantiruvchi marketing** muayyan tovar va xizmatlarga talabning yo'qligi kuzatilishi bilan tavsiflanadi. Bu yerda iste'molchilarning ushbu tovarga nisbatan befarqligi yoki qiziqishi yo'qligi haqida gap boradi. Marketing vazifasi bo'lib iste'molchilarning mahsulotga nisbatan befarqligini o'zgartirish uchun mahsulotga xos bo'lgan foydali tomonlarini iste'molchilarning ehtiyojlari va manfaatlari bilan bog'lash usullarini axtarib topish hisoblanadi. Rag'batlantiruvchi marketing quyidagi vaziyatlar sabablarining oldini olishga mo'ljallangan: iste'molchilar mahsulotning imkoniyatlarini umuman bilmasligi, to'siqlarni yo'qotish va hokazo. Rag'batlantiruvchi marketingning asosiy qurollari: reklamani kuchaytirish, narxlarni keskin pasaytirish, siljitishning boshqa usullarini qo'llash.

**Rivojlantiruvchi marketing** xaridorlarning ko'pchiligi mavjud mahsulotlardan qoniqmagani, lekin yashirin talab shaklidagi ehtiyoj mavjud bo'lgan

paytda bo'lishi mumkin (masalan, zararsiz sigaretalar, tejamliroq avtomobillarga talab). Mazkur holda aniq tovar yoki xizmat shaklida mavjud bo'lmagan tovarga potensial talab mavjud bo'ladi. Shuning uchun marketing vazifasi bo'lib potensial bozorning o'lchamlarini baholash va potensial talabni haqiqiy talabga aylantira oladigan samarali mahsulotlarni ishlab chiqarish hisoblanadi. Marketolog potensial talabni aniqlashni va bozorni rivojlantirish uchun kerakli yo'nalishda hamma marketing vositalarini muvofiqlashtirishni bilishi lozim. Marketingning ta'sirchan qurollari sifatida yuzaga keladigan yangi ehtiyojlarga javob beradigan mahsulotlarni ishlab chiqarish, ularni qondirishning sifat jihatdan yangi bosqichiga o'tish, reklamadan foydalanish va aniq iste'molchilar guruhlariga mo'ljallangan, o'ziga xos mahsulot imijini yaratish.

**Remarketing** - bu pasayib boruvchi talab sharoitida ilgari marketing kompleksini qaytadan anglash asosida uni tiklash maqsadida qo'llanadigan marketing turi. Marketingning asosiy vazifasi talabni jonlantirishning yangi imkoniyatlarini axtarishdan iborat, ya'ni: tovarga yangi xususiyatlarni berish orqali tovarning hayotiy davrini uzaytirish, yangi bozorlarga kirib borish va hokazo. Umuman olganda, talabning pasayish vaziyatlari hamma tovar va xizmatlar uchun, har qanday davrlar uchun xos. Shuning uchun marketologlar shuni nazarda tutishlari kerakki, talab pasayish tendensiyasiga ega bo'lganda, kelajakda bozorni boshqa tomonga yo'naltirish bo'yicha chora-tadbirlar bo'lmaganda, u yanada pasayishi mumkin va shu orqali yuzaga kelgan vaziyatdan chiqish yo'llarini cheklab qo'yishi mumkin.

**Sinxromarketing** - bu bozorning shunday vaziyatiki, unda talab vaqt jihatidan tovarlarni taklif qilish tuzilmasiga mos kelmaydigan mavsumiy yoki boshqa tebranishlar bilan xarakterlanadi. Bunda talab korxonaning ishlab chiqarish imkoniyatlaridan ancha ortiq bo'lishi mumkin yoki, aksincha, mazkur tovarni ishlab chiqarish hajmi bozor segmentining talablaridan ko'proq bo'lishi mumkin. Masalan, muzeylarning ish kunlarida kamroq mijozlarga ega bo'lishi yoki shahar transporti xizmatlariga talab hatto kun davomida o'zgarib turishi mumkin. Kurort hududlari aniq ifodalangan mavsumiy tebranishlarga ega. Sinxromarketingda talab tebranishlarini silliqashtirish (nomuntazam talab) egiluvchan narxlar, siljitish usullari va marketingning boshqa qurollari yordamida amalga oshirilishi mumkin.

**Qo'llab-quvvatlovchi marketing** to'liq talabning mavjudligini xarakterlaydi, ya'ni bunda tovar va xizmatlarga talabning darajasi va tarkibi taklifning darajasi va tarkibi to'la mos keladi. Bunday marketing turining vazifasi bo'lib, odatda, to'laqonli talab sharoitida uning darajasini iste'molchilarning istaklari tizimi va raqobatning kuchayishini hisobga olgan holda saqlab turish hisoblanadi. Bu yerda marketolog birinchi navbatda savodli narx siyosatini o'tkazishi, sotishning zaruriy hajmini saqlab turishi, sotish faoliyatini rag'batlantirish va o'zgaruvchan xarajatlar ustidan nazoratni amalga oshirish bilan bog'liq bo'lgan bir qator taktik tadbirlarga e'tibor berishi lozim. To'laqonli marketingga eng yaxshi misol "Djeneral motors" kompaniyasining faoliyati bilan bog'liq. 20-yillar o'rtalarida kompaniya "Ford" kompaniyasini orqada qoldirishga muvaffaq bo'ldi. Ushbu kompaniya o'rta amerikalik uchun narxlari past bo'lgan, bir xil qora rangga bo'yalgan "T" ford modeliga o'zining zamonaviy, keng rang gammasida ishlab chiqilgan avtomobil modelini qarama-qarshi qo'ydi.

**Demarketing** haddan tashqari katta talab sharoitida, ya'ni tovar yoki xizmatga bo'lgan talab taklifdan ancha katta bo'lgan holda qo'llanadi. Uning vazifasi bo'lib salbiy bozor hodisalari, masalan, chayqovchilikni yo'qotish maqsadida talabni vaqtinchalik yoki doimiy pasaytirish usullarini topish hisoblanadi. Haddan tashqari talabni pasaytirish tovar yoki xizmatlar narxlarini oshirish, reklama kompaniyasini va sotilishlarni rag'batlantirishni to'xtatish orqali hal qilinishi mumkin.

**Qarshi (aks) ta'sir ko'rsatuvchi marketing** sog'liq uchun zararli bo'lgan yoki jamoatchilik nuqtai nazaridan noratsional bo'lgan u yoki bu mahsulotlar (sigaretalar, narkotik moddalar, pornografiya)ga irratsional (aqldan tashqari) talab mavjud bo'lganda amal qiladi. Agar demarketing yaxshi sifatli tovarga talabni qisqartirish bilan bog'liq bo'lsa, qarshi (aks) ta'sir ko'rsatuvchi marketing tovarni zararli, yomon qilib ko'rsatadi. Mazkur holda insonlarni zararli mahsulotlarni iste'mol qilishdan voz kechishlariga undash eng maqsadga muvofiq bo'lib hisoblanadi. Bunda marketingning narx qurollari bo'lib narxlarni keskin ko'tarish, bu tovarlarga hammaga yo'l ochiqligini cheklash bo'lishi mumkin.

### **Qisqa xulosalar**

Marketing - ayirboshlash yo'li bilan ehtiyoj va talablarni qondirishga yo'naltirilgan inson faoliyatining turi, bozordagi barcha qatnashchilarning o'zaro manfaatlariga asoslangan harakatlarini, talabni shakllantirish va qondirish uchun birlashtirishdir.

Sotishni rag'batlantirish - marketingning vazifalaridan biri bo'lib, bozorga chiqarilgan tovarni rejalashtirilgan sotish darajasini ta'minlashga imkon beradi. Bu ishlab chiqarish xarajatlarini qoplash va foyda olish demakdir. Marketing maqsadlari korxonalar maqsadlariga erishish quroli bo'lib hisoblanadi.

### **Nazorat savollari**

1. Marketing tushunchasi va uning mohiyati nimadan iborat?
2. Marketingning maqsadi va vazifalari.
3. Qanday talab turlarini bilasiz?
4. Marketing turlarini izohlab bering?
5. Remarketing nima va unga misollar keltiring.
6. Demarketing nima va unga misollar keltiring.
7. Marketingning asosiy maqsadlarini ayting.
8. Marketing tiplarining asosiy farqli belgilari nimalardan iborat?
9. Keltirilgan konsepsiyalardan qaysi biri, fikringizcha, uzoq muddatli muvaffaqiyatni ta'minlashi mumkin?
10. Yangi sharoitlarda yashab qolish va muvaffaqiyatga erishish uchun korxonalar qanday chora-tadbirlarni qo'llashi lozim?

### **Tayanch iboralar**

Marketing, bozor, ayirboshlash, ehtiyoj, iste'molchilar, tovar, talab, narx belgilash, tovarlar harakati, biznes falsafasi, ishlab chiqarish, savdo faoliyatlari,

tovarlar reklamasi, xizmatlar, marketing konsepsiyalari, marketing evolyutsiyasi, marketing subyektlari, obyektlari, marketing turlari.

### **Asosiy adabiyotlar**

1. Solieev A. Marketing, bozorshunoslik. - T.: ART-FLEX, 2008. -415 b.
2. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг. учеб. - СПб.: Питер, 2008. - 736с.
3. Парамонова Т.Н., Красюк Н. Маркетинг. учеб. пос.- М.: КНОРУС, 2008 -192 с.
4. Голубков Е.П. Основы маркетинга: учебник. – М.: Финпресс, 2008. – 704 с.
5. Кальке Р. Маркетинг. – М.: Омега, 2008. – 126 с.
6. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. – М.: Вильямс, 2008. – 656 с.
7. Основы маркетинга: Практикум. /Под ред. Проф. Д.М. Дайитбегова. – М.: Вузовский учебник, 2008. – 365 с.
8. Кеворков В.В. Практикум по маркетингу: учеб.пос. – М.: КНОРУС, 2008. – 544 с.
9. Панкрухин А.П. Маркетинг: учебник для студ. - М.: Омега-Л, 2009 – 656 с.
10. Маркетинг: Общий курс. учеб.пос. /Под.ред.Н.Я.Калюжной, А.Якобсона. -М.: Омега – Л, 2009. – 476 с.
11. Тимофеев М.М. Маркетинг: Учеб. пос. – М.: РИОР, 2009. – 223 с.
12. Маркова В.Д. Маркетинг, менеджмент: Учеб.пос. – М.: Омега - Л, 2009. – 204 с.

## **13-bob. MARKETING TIZIMIDA AXBOROT TA'MINOTI**

### **13.1. Marketingda axborotlarning ahamiyati**

Mamlakatda iqtisodiyotni rivojlanishi, boshqarish tizimini mukammallashtirish axborotlarsiz amalga oshirib bo'lmaydi. Axborotlar milliy iqtisodiyotning barcha tarmoqlari, sohalari, bo'linmalari (ish joyidan tortib vazirliklargacha) o'rtasida va ushbu korxonalar bilan o'xshash korxonalar va tashkilotlar o'rtasida uzluksiz axborot almashishdan iborat.

Fan-texnika taraqqiyoti o'sishi bilan birga chiqarilayotgan tovarlarning nomenklaturasi ham ortadi, tez yangilanadi, ishlab chiqarishning texnika bazasi zamonaviy va murakkab mashinalar sistemasi bilan boyiydi, texnologik jarayonlar intensivlashadi va murakkablashadi, ishlab chiqarishni ixtisoslashtirish kengayadi va hokazo. Shuning uchun korxonada foydalanadigan axborotlarning miqdori keskin ortadi. Shuni aytish kifoyaki, hozirgi zamon mashinasozlik korxonasida boshqarish ehtiyoji uchun har soatda 100 mingdan ko'proq yoki kuniga bir milliongacha axborot belgilarini ishlab chiqarish talab qilinadi.

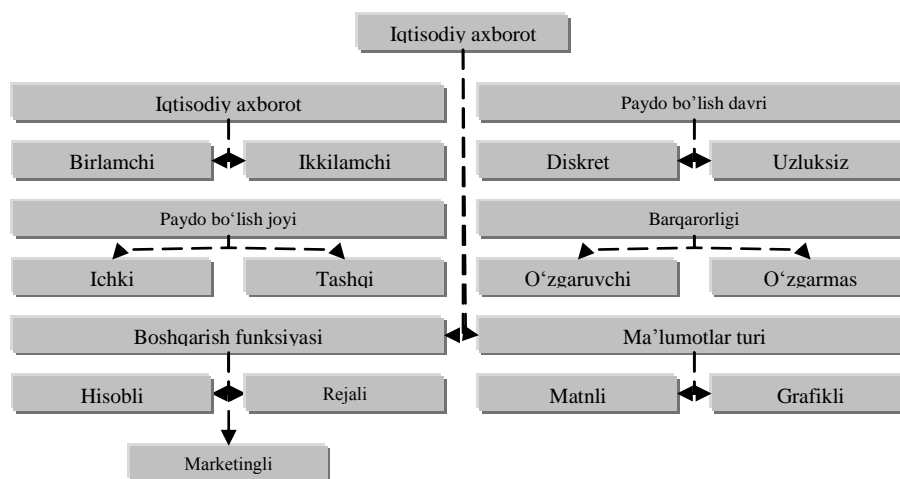
Axborotlar yetishmasa, yoki ulardan to'la foydalanilmasa, boshqarishda xatoliklarga yo'l qo'yilishi mumkin. Chunki bunday holda rahbar ishlab chiqarishning ahvoli haqida to'la ma'lumotga ega bo'lmaydi. Bozor imkoniyatlarini yaxshiroq bilish va marketing muammolarini yechish uchun har qanday tashkilot, korxonalar yoki firmaga to'liq va haqqoniy axborot zarur. Ular o'z xaridorlarini, raqobatchilarini, vositachilarini sotish va baholar to'g'risidagi ma'lumotlarga ega bo'lmasdan turib, har tomonlama tahlil, rivojlantirish va nazorat qilishni amalga oshira olmaydilar.

Mashhur amerikalik marketologlardan biri shunday degan edi: "Biznesni boshqarish - bu uning kelajagini boshqarish, kelajagini boshqarish - axborotga egalik qilishdir". Haqiqatan ham, axborot moliyaviy, xomashyo, asbob-uskunalar va ishchi kuchi kabi muhim boshqarish resursi va obyekti bo'lib qolmoqda. Shu bilan bir vaqtda, xorijlik tadqiqotchilar ta'kidlaganidek, bozor to'g'risidagi axborotlardan to'liq qoniqqan korxonani topish juda mushkul. Ayrimlar aniq ma'lumotlarning yetishmasligidan nolisalar, boshqalari noaniq axborotning ko'pligidan noliydilar. Bundan tashqari, axborotning qanchalik haqqoniyligini aniqlash ham muammodir. Shuning uchun, hatto xorijda ham xaridor bozori sharoitida juda kamdan-kam firmalargina rivojlangan marketing axboroti tizimiga ega ekanliklari bilan maqtana oladilar. Ularning ko'pchiligi marketing tadqiqot bo'limlariga ega emaslar, boshqalari o'z tarkiblarida, sotishni istiqbollash va tahlil qilish bilan shug'ullanuvchi kichik bo'limlarga egadirlar.

Endi bizdagi ahvolga kelsak, bozorning ahvoli haqida axborot to'plash hali o'z rivojining ilk bosqichidir. Lekin yangidan-yangi talablarning shiddat bilan rivojlanishi, marketingning baynalminallashuvi, raqobatning keskinlashishi samarali axborotlarga egalik qilishni kun tartibiga qo'yimoqda. Bunga yangi texnikalarning, yangi komp'yuterlar, nusxa ko'chiruvchi mashinalar, videomagnitofonlar va boshqalarning keng ko'lamda ishlatilishi keng imkoniyatlar yaratmoqda.

### 13.2. Marketing axborotlari turlari

Ma'lumki, **marketing axboroti** marketing faoliyatida qaror qabul qilish uchun asos hisoblanadi, shuningdek, qaror qabul qilgandan keyin olingan natijalarni tahlil qilish uchun ham kerakdir. Ko'pgina marketologlarning ta'kidlashicha, axborot bilan bog'liq faoliyat butun marketing faoliyati hajmining uchdan bir qismidan tortib yarmigachasini tashkil qiladi. Iqtisodiy amaliyotda qo'llaniladigan marketing axboroti quyidagi mezonlar bo'yicha tasniflanishi mumkin (21-chizma).



**21-chizma. Iqtisodiy axborotning tasniflanishi.**

Marketing maqsadlariga mo'ljallangan axborotni bir nechta guruhlarga bo'lish mumkin. Xususan, bozor va uning kon'yunkturasi haqidagi axborot, sotish (savdo)ning uslublari va shakllari haqidagi axborot va, nihoyat, o'z korxonasi haqidagi axborot.

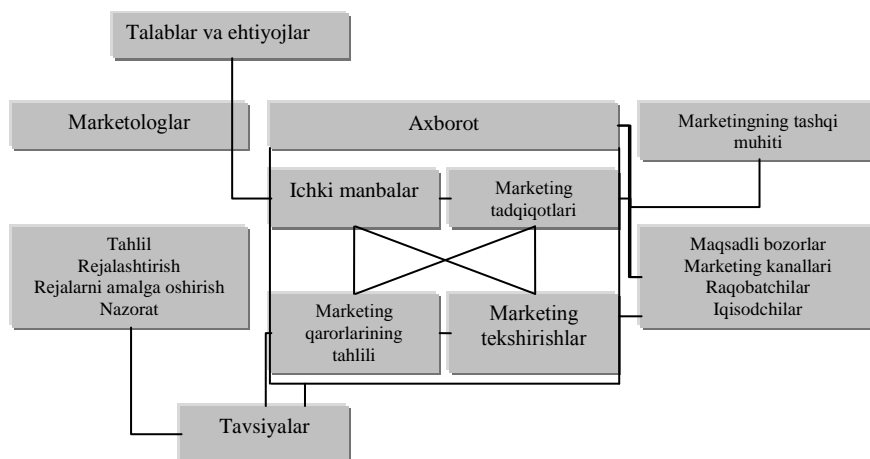
Korxonada shakllanayotgan axborotlar massivi bir martali marketing tadqiqotlarini o'tkazish hisobiga va marketing axborotini to'plash, ishlov berish va tahlil qilish natijasida davriy ravishda kengayishi va yangilanishi zarur.

**Marketing axborot tizimi** (MAT) korxonaning marketing faoliyatini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarni to'plash, jamlash va ishlov berishning usullari, uslublari, tashkiliy tadbirlari va texnik vositalarining yig'indisi, deb ta'riflanadi. MAT korxonani boshqarishdagi axborot tizimining eng muhim tarkibiy qismidir.

MATning o'ziga xos tomoni shundan iboratki, u axborotning ichki va tashqi manbalaridan foydalanib bozor bilan aloqalarning rivojlanishini ta'minlaydi. Marketing axborot tizimining taxminiy modeli 22-chizmada keltirilgan.

Tajribalar shuni ko'rsatadiki, korxonadagi axborot tizimlari turli xil rivojlanish bosqichida bo'lishi mumkin, shu jumladan:

- ma'lumotlarni hisobga olishning oddiy modeli;
- marketing hisobotlari tizimi;
- turli hisob-kitob modellarini qo'llashga mo'ljallangan tizimlar;
- marketingni prognozlash tizimi va hokazo.



## 22-chizma. Marketing axborot tizimining modeli.

**Zamonaviy marketingning axborot tizimi** quyidagi elementlarni o‘z ichiga oladi:

1. Marketing faoliyatini shakllantirishda korxonaning ichki imkoniyatlaridan samarali foydalanish.
2. Korxonaning bozordagi marketing faoliyatining strategik va operativ qarorlarini ishlab chiqish uchun tashki sharoitlarning rivojlanishi haqidagi axborot.
3. O‘ziga xos xarakterdagi qo‘shimcha ma’lumotlarni olish maqsadida korxonada o‘tkaziladigan maxsus marketing tadqiqotlari natijalari haqidagi axborot.
4. Marketing axborotiga ishlov berish tizimi (ma’lumotlarni yig‘ish, ularni tahlil qilish va prognozlash uchun zamonaviy axborot texnologiyalaridan foydalangan holda).

MATning asosiy vazifasi marketing qarorlarini qabul qilishda noaniqlikni kamaytirish uchun zarur bo‘lgan ma’lumotlarni doimo to‘plab borishdan iborat.

Tashqi manbalardan ma’lumotlar asosan marketing tadqiqotlari asosida olinadi.

**Marketing tekshiruvi** - bu, birinchi navbatda, marketing rejalarini ishlab chiqish va ularni to‘g‘rilash uchun zarur bo‘lgan marketing tashqi muhitining o‘zgarishi to‘g‘risidagi joriy axborotni to‘plash bo‘yicha tizimli faoliyatdir. Ichki axborot olingan natijalarga qaratilsa, marketing tekshiruvi tashqi muhitda ro‘y berishi mumkin bo‘lgan hodisalarni o‘rganishga mo‘ljallanadi. Marketing tekshiruvi ma’lumotlarini kompaniya xizmatchilari (ma’muriyat, muhandislar, xaridlar bo‘yicha agentlar, sotuvchilar), shuningdek, ta’minotchilar, vositachilar va xaridorlar yetkazib berishlari mumkin. Tekshiruv ma’lumotlarini maxsus tadqiqotchi firmalardan ham olish mumkin.

Ichki axborot asosan korxonaning ichki ahvoli va imkoniyatlarini ochib beradi. Unga, dastavval, korxonaning ishlab chiqarish, moliya, sotish, mehnat va boshqa resurslari kiradi. Qabul qilingan qarorlarning samaradorligi cheklangan resurslarni tovar assortimenti va marketing dasturlariga optimal joylashtirish sharti bilan amalga oshiriladi. Bu yerdan asosiy vazifa kelib chiqadi: foydaning o‘sishi uchun mahsulot tannarxini davriy ravishda kamaytirib borish zarur, boshqacha qilib aytganda xarajatlar hajmi va tarkibining shakllanishi ustidan qat’iy nazorat siyosatini olib



borish zarur. Shu bilan bog'liq holda marketolog o'z ishida marketing qarorlarida quyidagi ko'rsatkichlarni hisoblash va foydalanishni bilishi lozim:

- mahsulotning me'yoriy va haqiqiy tannarxi;
- to'g'ri va egri xarajatlar;
- chegaralangan foyda;
- foydalilik nuqtasi;
- narx chegirmalari.

**Tashqi sharoitlarning rivojlanishini** tavsiflaydigan materiallar, avvalo, shu bilan qimmatliki, ular bozor holati, uning infratuzilmasi, xaridorlar va vositachilarning xatti-harakatlari, ta'minotchilar, raqobatchilar, shuningdek, davlat tomonidan tartiblashtirish chora-tadbirlari va hokazolar haqidagi axborotlarni beradi. Bu yerda quyidagi xarakterdagi yo'nalishlar kuzatiladi:

- tashqi muhit monitoringi (konyunktura, jarayonlar va tendensiyalarni o'rganish);
- muhitdan nusxa olish (mavjud axborotlarni olish);
- muhitni prognozlash (rivojlanish istiqbollari baholash).

**Monitoring** deb, aniq belgilangan, tor doiradagi ma'lumotlarni doimiy to'plash, izlash tizimiga aytiladi. Monitoring ommaviy axborot vositalarini o'rganishda eng ko'p tarqalgan. Ko'pincha monitoring obyekti bo'lib reklama va, birinchi navbatda, uning radio va, ayniqsa, televideniye kabi vositalari hisoblanadi.

Quyida batafsil yoritiladigan marketing tadqiqotlari bozor rivojlanishining tendensiyalari va jarayonlari, uning sig'imi, sotilish dinamikasi, raqobatchilarning xatti-harakatlari, shuningdek, iste'molchilar xatti-harakatlarining sabablari, mahsulotning raqobatbardoshligi, rag'batlantirish va reklamaning samaradorligi, taqsimlash kanallari va boshqalarga nisbatan qo'llanadi.

Yig'ilgan marketing axborotiga ishlov berish maqsadida tegishli dastur asosida analitik marketing tizimi yaratiladi. U ma'lumotlar banki va modellar bankini o'z ichiga oladi. Prognozlash jarayonlarining tahlilini o'tkazishda o'rtacha miqdorlar, guruhlashlar, trendlar, regression va korrelyatsion usullar, omilli va klasterli tahlil, qarorlarni qabul qilish nazariyasi usullari, jarayonlarni o'rganish usullari, evristik usullar va shu kabi boshqa iqtisodiy-statistik va iqtisodiy-matematik usullar qo'llanadi.

Hosil bo'lish bosqichlariga qarab marketing axborotini quyidagi ikki turga bo'ladilar:

1. **Birlamchi axborot** - aniq marketing muammosini yechish uchun maxsus dala (bozor) tadqiqotlari va modellar asosida hozirgina olingan ma'lumotlar massivi.

2. **Ikkilamchi axborot** - qachonlardir korxonada tadqiq qilinayotgan aniq muammo yechimi bilan bog'liq bo'lmagan qandaydir maqsadlar uchun kimdir tomonidan to'plangan ma'lumotlar to'plami.

Axborotning ikkala turi ham o'ziga xos afzalliklar va kamchiliklarga ega. Masalan, ikkilamchi axborot arzonroq tushadi, uni olish va ishlatish oson, shuningdek, u nisbatan haqqoniydir. Biroq O'zbekiston sharoitida, aniqrog'i uning axborot makonida hozircha malakali marketing ma'lumotlari juda kam, rasmiy, shu

jumladan, qaydnomali va regional statistika esa tarqoq, kamdan-kam holda tizimli ko‘rinishda berilgan va shuning uchun hamma vaqt ham ko‘zda tutilayotgan marketing faoliyatining maqsadlarini aks ettirmaydi. Bunday holatda tadqiqotchilar oldiga qo‘yiladigan vazifalarning aniq maqsadlariga ko‘ra to‘planadigan, har doim eng yangi va ishonchli bo‘lgan birlamchi marketing axborotlariga ko‘proq tayanishga to‘g‘ri keladi.

Axborotni, ayniqsa, tashqi muhit haqidagi axborotni izlash va shakllantirishda kompyuter axborot tarmoqlari muhim rol o‘ynaydi. Hozirgi vaqtda ikki turdagi tarmoqlar kanallari mavjud. **Internet** - 45 mingdan ko‘proq kichik lokal tarmoqlardan iborat bo‘lgan global kompyuter tarmog‘idir. U butun yer kurrasi bo‘yicha uzluksiz va markazlashgan axborot almashishga imkon beradi. Hozirgi vaqtda undan jahonning 150 mamlakatida 56 milliondan ko‘proq kishilar foydalanadilar. Foydalanuvchilar elektron pochta yuborishlari, xarid qilishlari, tadbirkorlik axborotini olishlari mumkin. **Tijorat kanallari** - ta‘sischi kompaniyalarning abonent to‘lovlari asosida ishlaydigan axborot va marketing xizmatlaridir. Mijozlarga axborot olish (yangiliklar, kutubxonalar, ma‘lumotlar va boshqalar), xarid qilish, hordiq chiqarish va muloqot qilish (elektron taxtalar, o‘yinlar, forumlar), elektron pochta foydalanish imkoniyatlari beriladi.

### 13.3. Marketing axboroti manbalari

Birlamchi marketing axboroti, odatda, maxsus tadqiqotlarning mahsuli hisoblanadi. Ikkilamchi axborotni olganda esa massivning asosiy qismini firmalar haqidagi ma‘lumotlar tashkil qiladi. Ular birinchi navbatda, quyidagi vazifalarni yechish uchun kerak:

- eng raqobatbardosh tovarni yoki xizmatni aniqlash;
- raqobatchi firmalar, ularning strategiyalarini aniqlash;
- neytral firmalarni aniqlash;
- optimal strategiyani ishlab chiqish.
- ikkilamchi axborotning doimiy manbalari quyidagilar:
  - statistika idoralarining axborot materiallari;
  - davlat boshqaruvi organlarining axborot materiallari;
  - savdo palatalari, assotsiatsiya, birlashmalarning axborotlari;
  - xalqaro tashkilotlar, banklarning nashrlari;
  - maxsus kitob va jurnallar;
  - davriy matbuot ma‘lumotlari; ma‘lumot beruvchi adabiyotlar;
  - yirik firmalarning nashrlari; kompyuter tarmoqlarining resurslari.

Xaridor talabi va savdo konyunkturasi rivojlanishi haqidagi statistik axborotlarning eng muhim manbalaridan biri amaldagi statistika va buxgalteriya hisobi va hisobotlarining ma‘lumotlari hisoblanadi. Talabni o‘rganadigan xizmatlarning tashkiliy bo‘ysunishi va faoliyati sohasiga bog‘liq holda tahlil uchun birlamchi hisob va hisobot ma‘lumotlari yoki davlat statistika organlari va boshqa vazirliklar va muassasalar tomonidan ishlab chiqilgan yig‘ma statistik ko‘rsatkichlar ishlatilishi mumkin.

Aholining daromadlari va xarajatlari, xalq iste'molining ba'zi tovarlarini ishlab chiqarish, chakana savdoga tovarlarning kelib tushishi, tovar aylanuvining umumiy hajmi va tovar tarkibi, savdodagi tovar zaxiralari, chakana narxlarning o'zgarishini tavsiflaydigan ko'rsatkichlar tizimi keng miqyosda ishlatilishi mumkin.

Ko'rsatkichlar tizimi ichida eng muhimi tovar aylanuvi va tovar zaxiralari haqidagi ma'lumotlardir. Bu ma'lumotlar tahlili talabning va savdo konyunkturasining rivojlanishidagi asosiy tendensiyalarni aniqlash imkonini beradi. Ular asosida, odatda, tovar guruhlari bo'yicha amalga oshirilgan talabning miqdori va ichki guruhliy tarkibini o'rganadilar. Chakana tovar aylanuvi tarkibi bo'yicha materiallar juda yuqori qimmatga ega va ma'lum davr ichida uning tarkibi o'zgarishini o'rganishda tayanch bo'lib hisoblanadi. Ular, shuningdek, assortiment jihatidan sotilishlar hajmini tahlil qilishda asosiy rol o'ynaydi. Tovar aylanuvi tarkibining tahlili iste'molchilar talabining qondirilishini va tovarlar assortimenti qay darajada kengayishini aniqlashga yordam beradi. Statistik hisobot ma'lumotlariga ko'ra talabning rivojlanishidagi tendensiyalar, alohida guruhlari bo'yicha uning tarkibidagi siljishlar, mavsumiy tebranishlar va hokazolar haqida fikr yuritish mumkin.

Talabni o'rganish uchun aholining soni va tarkibi, yosh, jins va ijtimoiy tuzilmasidagi o'zgarishlarni tavsiflaydigan demografik statistikadan foydalanish mumkin. Talab haqidagi axborotning muhim manbai oilalar budjeti statistikasi ma'lumotlari hisoblanadi. Budget tahlillarining materiallari turli xil ijtimoiy guruhlari va daromadlilik har xil bo'lgan guruhlardagi oilalarning xaridorlar va iste'molning tuzilmasi haqida fikr yuritish imkonini beradi.

Talabning rivojlanish istiqbollari baholash va uning tovar taklifi bilan muvozanatini tahlil qilish uchun xalq iste'moli tovarlarini ishlab chiqarish materiallari va ratsional iste'molning ilmiy asoslangan me'yorlaridan foydalanadilar.

Buxgalteriya hisoboti talabni o'rganishda axborot sifatida to'laligicha ishlatilmaydi. Inventarizatsiya materiallari realizatsiya qilingan va shakllanayotgan talabni tahlil qilishda, tovar zaxiralari me'yorlarida, tovarlarni olib kelish bo'yicha shartnomalarni to'g'rilashda muvaffaqiyatli qo'llanilishi mumkin.

Davriy matbuot, iqtisodiy va ishbilarmonlik yo'nalishidagi jurnal va gazetalar yordamida firmalar va tarmoqlar faoliyati haqida ko'pgina ma'lumotlarni berishi mumkin. Masalan, xalqaro mezonlar nuqtai nazaridan eng jiddiy ma'lumotlar har yili Amerikaning "Fortune" jurnalida yig'ma jadvallar ko'rinishida 500 ta amerikalik va 500 ta noamerikalik firmalar bo'yicha chop etiladi. Firmalar sotilishlar hajmi bo'yicha qaysi mamlakat va sohaga tegishli ekanligini ko'rsatgan holda terib chiqiladi (ranjirlash). Shu yerning o'zida aylanmalar, aktivlar, foyda, xodimlar soni haqidagi ma'lumotlar keltiriladi.

Qator gazetalar iqtisodiy muammolarga bag'ishlangan rubrikalarda firmalarning yillik hisobotlari bilan bir qatorda alohida mahsulotlar turlarining chiqarilishi haqida materiallar, eksport bitimlari, aksiyalarni sotib olish, firmalarning qo'shilishi va tugatilishi haqidagi materiallarni nashr etadilar. Alohida nashrlar yoki iqtisodiy jurnallar va gazetalarga ilovalar ko'rinishida chop etiladigan axborotlar muhim rol o'ynaydi.

O'zbekistonda chiqariladigan davriy nashrlar ichida "Pul, bozor, kredit", "O'zbekiston iqtisodiy axborotnomasi" jurnallari, "Soliq va bojxona xabarleri", "Bank axborotnomasi" gazetalarini, shuningdek, "Prestij", "Optovik" kabi ilovalarni ajratib ko'rsatishimiz mumkin.

Telekommunikatsiyaviy, shu jumladan, tarmoqli xizmatlar axborot manbalarining alohida guruhiga kiradi. Firmalar haqidagi axborot ixtisoslashgan ma'lumotlar banki ko'rinishida taqdim etiladi. Jahonning ko'pgina mamlakatlarida ancha vaqtdan beri tijorat maqsadlarida dasturli mahsulotni ishlab chiqarish va sotishga ixtisoslashgan maslahat beruvchi, nashriyotchilik firmalari tomonidan yaratiladigan ma'lumotlar banklari (bazalari) faoliyat ko'rsatmoqda.

Foydalanuvchi axborotni ma'lumotlar bazasidan uni modem orqali uzatish yo'li bilan, shuningdek, kompakt-disklarda, faks orqali, axborot konferensiyalari va forumlarda qatnashish yo'li bilan olishi mumkin.

Iqtisodiyot, biznes va marketing sohasida axborotlarni to'plash, ishlov berish va taqdim etishga ixtisoslashgan amerikalik "Dun & Dradstreet" korporatsiyasi dunyodagi eng katta ma'lumotlar bazasiga ega. Ma'lumotlar bazasining asosiy mavzulari: AQSH kompaniyalari, ularning manzili, soha kodi, balans aktiv va passiv moddalarining talqini haqidagi axborot va ma'lumotlar, mazkur sohaning o'rtachalariga nisbatan moliyaviy ko'rsatkichlari, har bir sohaning yetakchi kompaniyalari bo'yicha xalqaro elektron ma'lumotnoma (90 ta mamlakat bo'yicha 200 mingdan ziyod ma'lumotlar), Amerikaning 60 % dan ko'proq kompaniyalarining tovarlari va xizmatlari haqida 8,5 mln. dan ko'proq ma'lumotlar.

Rossiyaning axborot bazalarini ishlab chiqaruvchilar o'rtasida Ishbilarmonlik axboroti agentligi (IAA) ko'zga tashlanadi. U MDH va Boltiq bo'yi mamlakatlari bo'yicha yetakchi hisoblanadi. U har yili 10 dan ziyod geoinformatsion bazalarni yangilaydi va aniqlaydi, to'rt tilda 350 nomli ishbilarmonlik ma'lumotnomalarini chiqaradi, axborot ko'riklar-ma'lumotnomalarini va marketing tadqiqotlarini o'tkazadi. IAA ga tegishli bo'lgan "Biznes-karta" ma'lumotlar bazasi sobiq SSSR respublikalarining 110 mingta korxonalar, tashkilot va firma bo'yicha axborotga ega.

**Tovar bozorlarini har tomonlama tartiblashtirish bo'yicha xalqaro tashkilotlar. Ular faoliyatining asosiy maqsadlari quyidagilar:**

- xalqaro savdo, shuningdek, muayyan tovarning ishlab chiqarilishi va iste'moli bilan bog'liq muammolarning qo'yilishi va tahlil;
- mazkur tovar bozorining jahon kon'yunkturasini o'rganish, bozordagi ahvol haqida uning qatnashchilarini muntazam xabardor kilib turish;
- statistika ma'lumotlarini to'plash, chop etish va bozorning iqtisodiy tahlilini tayyorlash;
- mazkur tovar bilan savdo qilish muammolari bo'yicha ko'p tomonlama maslahatlar berilishini tashkil qilish;
- xomashyoni ishlab chiqaruvchi mamlakatlarda ishlab chiqarishni kengaytirish va eksport imkoniyatlarini mustahkamlash bo'yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqish, ularga mos keladigan infratuzilmani rivojlantirish, xomashyoni qayta ishlash, marketingi va taqsimlanishida ishlab chiqaruvchi mamlakatlarning qatnashishining kengayishiga ko'maklashish, atrof-muhitni muhofazalashni yaxshilash, aniq xomashyo tovarining iqtisodiyotini rivojlantirish loyihalarining

tahlili va xomashyoni ishlab chiqaruvchi mamlakatlar hukumati tomonidan tavsiyalarni ishlab chiqish.

Paxta bo'yicha Xalqaro maslahat beruvchi qo'mita (PXMQ, International Cotton Advisory Committee, ISAS) - bu paxtani ishlab chiqarish, xalqaro savdo va iste'mol sohasida hamkorlikda manfaatdor bo'lgan mamlakatlarni birlashtiruvchi hukumatlararo tashkilot. PXMQ 1939-yilda AQSH tashabbusi bilan paxta bo'yicha xalqaro konferentsiyada tashkil etilgan edi.

PXMQning asosiy funksiyalari quyidagilar:

➤ jahon paxta bozori holatini nazorat qilish va uning rivojlanishiga ta'sir etuvchi omillarni o'rganish;

➤ paxtaning jahon bo'yicha ishlab chiqarilishi, xalqaro savdosi, iste'moli, zaxiralari va narxlari haqida statistik va boshqa axborotni to'plash va tarqatish, shuningdek, boshqa to'qimachilik va matolar bo'yicha axborotlar, chunki ular paxta bozorining rivojlanishiga ta'sir ko'rsatadi;

➤ jahon paxta bozorida xalqaro hamkorlikni rivojlantirishga yo'naltirilgan aniq tadbirlarni o'tkazish bo'yicha PXMQga a'zo bo'lgan mamlakatlarga tavsiyalar berish;

➤ doimiy qo'mita va uning har yillik sessiyalarida paxtaning narxlari masalalari bo'yicha muhokamalarni tashkil etish va o'tkazish.

G'arbiy marketing amaliyotidan ma'lumki, ba'zi hollarda firmalar "sanoat shpionaji" usullariga murojaat qiladilar. Bunda tijorat qimmatlikka ega bo'lgan axborotni uning egalari - firmalar, jamoat tashkilotlari, davlat muassasalariga bildirmasdan, yashirin va ular xohishiga zid holda oladilar. Ko'pincha manfaatdor firmalarning diqqat-e'tibori texnologiyalar: chizmalar, formulalar, nusxalar, dasturlar, g'oyalarga qaratiladi; kamdan-kam holda - moliyaviy hujjatlar: schyotlar, smeta, shartnomalar, rejalarga e'tibor beriladi.

### **Qisqa xulosalar**

Bozor imkoniyatlarini yaxshiroq bilish va marketing muammolarini yechish uchun har qanday tashkilot, korxonalar yoki firmaga to'liq va haqqoniy axborot zarur. Marketing axboroti marketing faoliyatida qaror qabul qilish uchun asos hisoblanadi, shuningdek, qaror qabul qilgandan keyin olingan natijalarni tahlil qilish uchun ham kerakdir. Marketing axborot tizimi korxonani boshqarishdagi axborot tizimining eng muhim tarkibiy qismidir.

### **Nazorat savollari**

1. Marketing axboroti nima?
2. Birlamchi axborot nimasi bilan ikkilamchi axborotdan farq qiladi?
3. Marketing axboroti tizimiga ta'rif bering.
4. Korxonalar uchun axborot qanday ahamiyatga ega?

### **Tayanch iboralar**

Axborot, ma'lumot, axborot turlari, ichki va tashqi axborotlar, marketing axborot tizimi, axborot manbalari, marketing tekshiruvi, ma'lumotlar banki, modellar banki, birlamchi va ikkilamchi axborotlar, internet, tijorat kanallari.

### **Asosiy adabiyotlar**

1. Soliyev A. Marketing, bozorshunoslik. - T.: ART-FLEX, 2008. - 415 b.
2. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг. Учеб. - СПб.: Питер, 2008. - 736с.
3. Парамонова Т.Н., Красюк Н. Маркетинг. Учеб. пос.- М.: КНОРУС, 2008 -192с.
4. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. – М.: Финпресс, 2008. – 704 с.
5. Кальке Р. Маркетинг. – М.: Омега, 2008. – 126 с.
6. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. – М.: Вильямс, 2008. – 656 с.
7. Основы маркетинга: Практикум. /Под ред. Проф. Д.М. Дайитбегова. – М.: Вузовский учебник, 2008. – 365 с.
8. Кеворков В.В. Практикум по маркетингу: учеб.пос. – М.: КНОРУС, 2008. – 544 с.
9. Панкрухин А.П. Маркетинг: учебник для студ. - М.: Омега-Л, 2009 - 656с.
10. Маркетинг: Общий курс. Учеб.пос. /Под.ред. Н.Я.Калужновой, А.Якобсона. -М.: Омега – Л, 2009. – 476 с.
11. Тимофеев М.М. Маркетинг: Учеб. пос. – М.: РИОР, 2009. – 223 с.
12. Маркова В.Д. Маркетинг, менеджмент: учеб.пос. – М.: Омега - Л, 2009. – 204с.

## 14-bob. MARKETING MUHITI

### 14.1. Marketing muhiti tushunchasi va mohiyati

**Marketing muhiti** deganda, korxonada marketing xizmati xodimlarining mijozlar bilan yaxshi hamkorlik munosabatlarini o'rnatish va bu munosabatlarning saqlanishiga bevosita ta'sir ko'rsatuvchi subyektlar va kuchlarning majmui tushuniladi. Muhit doimiy o'zgarishda, ya'ni u yoki bu salbiy yo' ijobiy ta'sir ko'rsatishi mumkinligi sababli, uni tizimli o'rganish, alohida jarayonlarni va ularning o'zaro aloqasini kuzatish zarurati marketing tadqiqotlari jarayonida juda muhim tadbir bo'lib hisoblanadi. Hatto muhitning arziyasini o'zgarishiga e'tibor bermaslik yoki nazoratni susaytirish korxonaning va bozorning boshqa subyektlari ishida juda og'ir oqibatlariga olib kelishi mumkin.

Odatda muhitlar **mikromuhit** va **makromuhitlarga** ajratiladi.

**Makromuhit** yoki tashqi sharoitlar omillari asosan tizimli, umumiy bozor doirasidagi omillardan iborat. Bu yerga turli xil iqtisodiy, huquqiy, siyosiy, demografik, geografik, milliy, ilmiy-texnikaviy, texnologik, ijtimoiy-madaniy va boshqa xarakterdagi ta'sirlarning keng spektri kiradi.

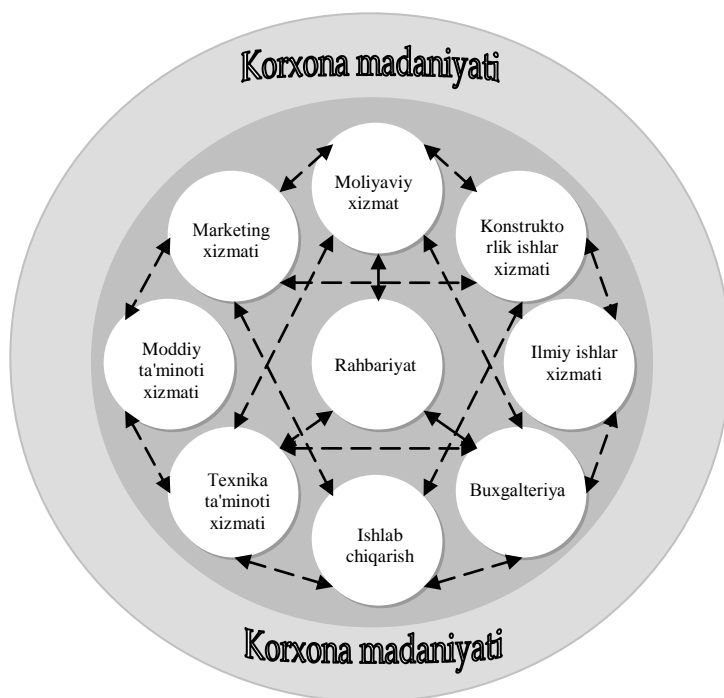
**Mikromuhit** yoki ichki sharoitlar omillari korxonaning faoliyati va uning imkoniyatlariga bevosita tegishli. Mikromuhitning asosiy qismi firma boshqaruvining nazorati ostida bo'ladi (faoliyat sohasini aniqlash, kadrlarni tanlash, xodimlar malakasining umumiy darajasi va marketing madaniyati, maqsadli bozorlar (segmentlar)ni, tovarlar harakatining yo'llarini tanlash, raqobat kurashida strategiyalarni ishlab chiqish, marketing vazifalarini yechish).

Shunday qilib, mikromuhitni o'rganish bozorning aniq subyektiga nisbatan qo'llanilgan holda amalga oshiriladi, undan farqli ravishda makromuhit esa marketing va bozor subyektlari, mamlakat va xalq iste'moli tovarlari sohalari uchun umumiy ko'rinishda namoyon bo'ladi.

### 14.2. Korxonada mikromuhiti

Korxonaning mikromuhiti tarkibiga ta'minotchilar, vositachilar, raqobatchilar, mijozlar (iste'molchilar) va aloqalar o'rnatiluvchi auditoriyalar kiradi. Biroq marketing faoliyatini uyushtirish jarayonida korxonada qaramog'ida bo'lgan qismlarning manfaati ham hisobga olinishi zarur, shu jumladan, yuqori rahbariyat, moliyaviy xizmat, moddiy-texnika ta'minoti xizmati, ishlab chiqarish, buxgalteriya, ilmiy va konstruktorlik ishlari xizmati (23-chizma).

Korxonaning umumiy maqsad va vazifalari, strategiya va siyosati yuqori rahbariyat tomonidan aniqlanadi. **Ta'minotchilar** - bu kelishilgan shartnomalarga ko'ra firmani xomashyo materiallari, jihozlar va texnik vositalar, komplektlovchi mahsulotlar, oziq-ovqat mahsulotlari va hokozolar bilan ta'minlab turuvchi korxonalar. Ular uch turga bo'linadi: eksklyuziv, qonun-qoidaga rioya qiladigan va chetki. Birinchilari - faqat mazkur firma bilan hamkorlik qiladilar, ikkinchilari - firmaga ham, uning raqiblariga ham xizmat ko'rsatadilar, uchinchilari - faqat raqobatchilar bilan ishlaydilar. Tabiiyki, **eksklyuziv** ta'minotchilarga yetarlicha katta hajmdagi faoliyat sohasiga ega bo'lgan, bunday ta'minotchiga barqaror ishni ta'minlay olgan firma ega bo'lishi mumkin.



**23-chizma. Korxononaning ichki muhiti (mikromuhiti).**

Qonun-qoidaga rioya qiladigan ta'minotchilarga kelganda esa, ular bilan yaqin munosabatlarni saqlab turish zarur, chunki ular firma haqida ham, uning raqiblari haqida ham boy axborot manbai bo'lib maydonga chiqishi mumkin.

Ta'minot tizimining tashkil etilishi jiddiy ravishda marketing jarayonlariga ta'sir ko'rsatadi va resurslarning kamchiligi, tovar jo'natishdagi uzilishlar, albatta, sotish hajmiga va pirovard korxonaning izzat-obro'yiga ziyon keltirishi mumkin.

**Vositachilar** - mahsulotlarni sotish va siljitishda firmalarga yordam beruvchi bozor (kompaniya) subyektlari. Shu bilan bir qatorda ular firma haqida va o'zlari haqida ma'lumot tarqatish bilan shug'ullanadilar. Vositachilar savdo va transport tashkilotlari, reklama va marketing agentliklari, sotish bilan shug'ullanuvchi firmalar va moliya tashkilotlari bo'lishi mumkin.

Savdo korxonalarini, birinchidan, taqsimot kanallarini aniqlashda va, ikkinchidan, mijozlarni shakllantirishda ko'maklashadilar. Moliya vositachilari sifatida banklar, kredit va sug'urta kompaniyalari va boshqa moliya bitimlarini tavakkalchilikdan sug'urtalash ishlarini olib boruvchi tashkilotlar bo'lishi mumkin. Mijozlar bilan xushmuomala munosabatda bo'lish uchun korxononaning zamonaviy ishlab chiqarish texnologiyasini qo'llashdan tashqari yana marketing vositachilari bilan samarali hamkorlikda bo'lishi shart.

Raqiblar mazkur firma faoliyat yuritayotgan bozorlarda xuddi shunday mahsulotni ishlab chiqarib qatnashadigan korxonalar (kompaniyalar)dan iborat. Kurash haqqoniy yoki g'irrom raqobat shartlari asosida amalga oshiriladi. Birinchi holda tannarxning pasayishi, mahsulot sifatining oshishi, firmaning obro'-izzatini ko'tarish, qo'shimcha xizmatlar sektorini kengaytirish va zamonaviy marketingning boshqa usullari qo'llanadi, ikkinchisida - demping, korrupsiya, shantaj, xomashyodan, ish kuchidan, ta'minotchilardan mahrum qilish va hokazo.

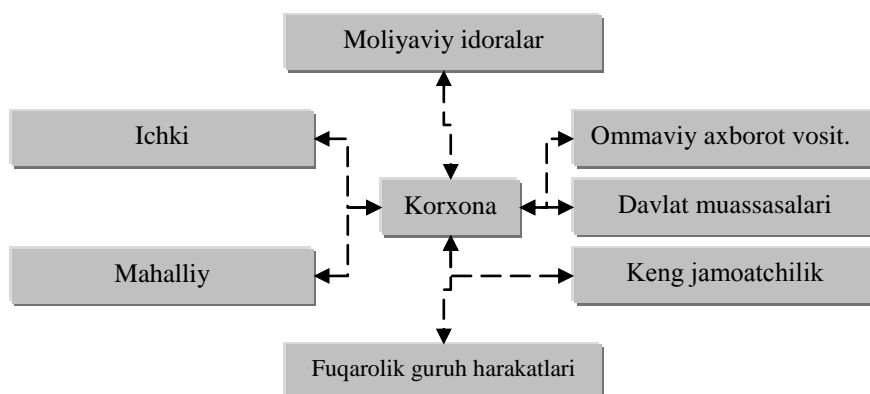


Rivojlangan mamlakatlarning ko'pchiligida raqobatchilikni g'irrom usullar bilan olib borish qonun tomonidan man etilgan.

**Iste'molchilar** - mazkur firma mahsulotining xaridorlari hisoblanadigan jismoniy va huquqiy shaxslar (fuqarolar, oilalar, firmalar, jamoat tashkilotlari va davlat muassasalari). Iste'molchilar o'rtasidagi katta farqqa qaramay, ularda umumiy xususiyatlar bor. Ular marketing maqsadlariga bog'liq holda maqsadli guruhlariga birlashtirilishi mumkin bo'lgan jins, yosh, malaka, ehtiyojlar tarkibi, daromadlarni belgilaydi. Umuman, bozordagi xatti-harakatlari strategiyasi jihatidan bir-biridan ancha farq qiladigan iste'molchilarning besh turi farqlanadi. Bular yakka iste'molchilar, oilalar yoki uy xo'jaliklari, vositachilar, ta'minotchilar, davlat va jamoat tashkilotlarining mas'ul shaxslari yoki xodimlaridir.

Salmoqli qismini **yakka iste'molchilar** tashkil etadi, ya'ni aholining tovar va xizmatlarni faqat o'zining shaxsiy foydalanishi uchun sotib oladigan qismi. Oilalar yoki **uy xo'jaliklari** asosan oziq-ovqat va nooziq-ovqat mahsulotlarini xarid qiladilar. Miqyoslariga va xaridlarining hajmiga ko'ra ular ham iste'molchilarning asosiy turiga kiradi. **Vositachilar** ancha professional xaridorlardir, zero, ular tovarlarni asosan qayta sotish maqsadlarida sotib oladilar. Shu bilan bog'liq holda ular tovar narxiga, uning o'ramiga, saqlanish muddatlari kabi omillarga ko'proq e'tibor beradilar. Firmalarning xodimlari bo'lgan **ta'minotchilar** moddiy-texnika ta'minoti uchun tovarlarni sotib oladilar, bunda ular e'tiborining markazida tovarning narx va miqdoriy tavsifi, transport xarajatlari, ishlab chiqaruvchining obro'yi, mijoz istagiga reaksiyaning tezligi, to'lovni kechiktirish imkoniyati kabi ko'rsatkichlar turadi. **Davlat va jamoat muassasalarining mansabdor yoki javobgar shaxslari** o'zlarinikini emas, balki jamoat mablag'larini sarflaydilar. Ishlab chiqaruvchini tanlashda ular, eng avvalo, ishonchlilik, qonunga rioya qilishlik, shuningdek, shaxsiy aloqalari sharoitlaridan kelib chiqib yo'l tutadilar.

**Aloqalar o'rnatiluvchi auditoriya** - mohiyatan bu qo'yilgan maqsadlarga erishish niyatini bildirgan shaxslarning muayyan guruhi. Ular quyidagi tiplarga bo'linadilar (24-chizma).



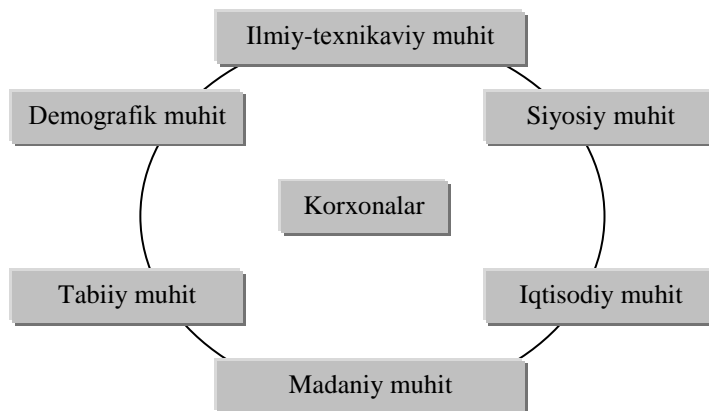
**24-chizma. Aloqalar o'rnatiluvchi auditoriyalarning turlari.**

➤ ichki (mehnat jamoasi, kasaba uyushmalari, aksionerlar, menejerlar, direktorlar kengashi);

- mahalliy (atrofda yashovchi aholi, mahalla qo‘mitalari, faxriylar kengashi, "Nuroniylar" jamg‘armasi);
- davlat muassasalari (davlat idoralarning mansabdor shaxslari, soliq va statistika idoralarning, ijtimoiy jamg‘armalar, yong‘in inspeksiyalari, sanitar-epidemiologik nazorat idoralarning xodimlari va hokazo);
- moliyaviy doiralar (bank xodimlari, auditorlar, moliyachilar, moliyaviy va investitsion maslahatchilar);
- ommaviy axborot vositalari (muxbirlar, reklama, iqtisodiyot, biznes bo‘limlarining, gazetalar, jurnallar, televideniye va radio, axborot va tahliliy agentliklar xodimlari);
- fuqarolik guruh harakatlari (ekologik harakatning iste‘molchilar assotsiatsiyalari, sog‘lom hayot tarzi harakatining faollari va yuristlari);
- keng jamoatchilik (ekspertlar, siyosatchilar, sportsmenlar, artistlar, rassomlar, musiqachilar).

### 14.3. Korxonalar makromuhiti

Korxonalar to‘xtovsiz tashqi kuch va omillar ta‘siroti ostida o‘z faoliyatini olib boradi. Ba‘zi hollarda ular maqbul imkoniyatlarni, boshqa hollarda esa xavf-xatarni sodir qiladilar. Shu bois aytish mumkinki, korxonalar peshqadamligining istiqboli tovar va xizmatning tegishli marketing muhitiga mosligi bilan ifodalanadi. 25-chizmada korxonalar makromuhitining asosiy omillari keltirilgan.



25-chizma. Korxonalar tashqi muhiti (makromuhiti).

Mamlakatdagi **siyosiy muhit** asosan davlatning mustaqilligi va bevosita siyosiy yondashuvlar va yo‘nalishlarni mustahkamlash bilan bog‘liq tendensiyalar, boshqa tomondan esa bozor munosabatlariga o‘tish va o‘zaro manfaatli aloqalarni o‘rnatish bilan tavsiflanadi. Siyosiy muhitga ijro etuvchi davlat hokimiyatining omillari bilan bir qator muhim omillar ham kiradi. Ular ichida mulkchilik, tadbirkorlik, iste‘molchilar huquqlarini muhofaza qilish va reklama munosabatlarini tartibga soluvchi qonunchilik va qonunlarni ko‘rsatish mumkin. Huquqiy tartibga solishning samarali yo‘nalishlarini izlash davom etmoqda.

Jamiyat **iqtisodiy muhitining** ahvoli, asosan korxonalar daromadlarining darajasi va aholining xarid qobiliyati kabi ko‘rsatkichlar bilan, shuningdek,

inflyatsiya, kredit stavkalari, soliq solish stavkalari, aholining joriy daromadlari, jamg'armalarining darajalari, iste'mol savatining qiymati bilan aniqlanadi. Bu ko'rsatkichlarning o'zgarishi talabda nafaqat miqdoriy, balki tarkibiy siljishlarga ham olib keladi.

**Tabiiy muhit** jamiki landshaft (manzara) va atrof-muhitning ifloslanishi quyidagi holatlarga bog'liq:

- xomashyoni ratsional ishlatish darajasi;
- qayta ishlab chiqarishga imkonsiz tabiiy resurslardan foydalanish miqdori;
- butunlay yo'q bo'lish oldida turgan hayvonlar soni;
- ozon qatlamining kamayishi va natijada "issiqxona taassuroti" vujudga kelishi.

Yo'nalishlarning har bir muayyan ko'rsatkichlari orqali atrof-muhitning u yoki bu tomonini tasniflash mumkin. Shu bilan birga bular marketing kuchlarining ta'sirotiga ham ega.

Umumiy yondashuv jihatdan tabiiy muhitning o'zgarishi quyidagi omillar atrofida ro'y beradi: xomashyoning tanqisligi (defitsit), energiyaning qimmatlashishi, atrof-muhitning ifloslanishi va tabiiy resurslarning davlat tomonidan muvofiqlashtirilishi.

Marketing nuqtai nazaridan hozirgi sharoitda suv, oziq-ovqat, yog'och, neft, ko'mir hamda ayrim mineral turlarini ishlatishda oqilona yondashuv qo'llanishi katta ahamiyatga ega. Energiyaning qimmatlashishi, avvalo, neft qazish ishlari bilan bog'liq. Ma'lumki, ularning zaxiralari cheklangan va keyingi qazish jarayonlari yildan-yilga yirik investitsiyalarni talab etmoqda. Boshqa (alternativ) energiya turlarini topish borasida muhim izlanish va tadqiqotlar olib borilmoqda. Gap quyosh, yadro, shamol va boshqa energiya manbalari to'g'risida boramoqda.

Iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlarda ekologiya qonunchiligi doimo takomillashtirish va o'ta talabchanlik tendensiyasiga ega. Demak, bu sharoitda atrof-muhitni himoya qiluvchi standartlarga rioya qilgan firmalar muammolarni yechish maqsadida kam kuch va vosita sarflanadigan yo'l va imkoniyatlarni amaliyotga jalb etishlari muqarrar.

Bozor konyunkturasi ko'p tomondan **demografik tavsiflar** va aholi shakllanishining asosiy tendensiyalari bilan belgilanadi. Bunda shaxsiy iste'mol tovarlariga bo'lgan talabning rivojlanishi va ishlab chiqarishga mo'ljallangan tovarlar bozoridagi o'zgarishlar o'rtasida to'g'ridan-to'g'ri aloqa kuzatiladi.

**Ilmiy-texnikaviy muhit** bevosita ilmiy texnika taraqqiyoti (ITT) ta'sirida shakllanadi va shuning uchun talab va uning rivojlanish yo'nalishlarini belgilaydigan eng muhim omil bo'lib hisoblanadi. Boshqa tomondan esa ITT ta'siri marketing muhitining boshqa sohalari, jumladan, demografik, siyosiy va hokozolar ta'siridan kuchli bo'ladi. Iqtisodiyoti rivojlangan davlatlarda ITTni belgilaydigan sohalarga asosiy e'tibor beriladi, jumladan:

- informatika va hisoblash texnikasi;
- ko'p marta ishlatiladigan fazoviy texnika;
- biotexnologiya;
- qattiq jisimli elektronika;
- robototexnika;

- materialshunoslik;
- noan'anaviy energiya manbalari bilan ishlash texnologiyasi;
- ekologiya;
- tug'ilishni tartibga solishning samarali usullari va hokazo.

ITT, madaniy va etnik muhitning muammolari bir-birining ichiga singib ketgan va yangi muammolarni vujudga keltiradi. Ular o'z navbatida jamoatchilik e'tiborining yangi obyektlariga aylanadi, talabni tartibga soladi.

Ijtimoiy-madaniy, ma'naviy-axloqiy muhit ancha murakkab hodisa bo'lsa ham, ko'p jihatdan jamiyatning iqtisodiy va siyosiy rivojlanishining omili bo'lib hisoblanadi. O'zbekistondagi madaniy rivojlanishning ustuvor yo'nalishlari fuqarolar, hokimiyat tuzilmalarining umuminsoniy qadriyatlar, inson huquqlari va demokratiyani o'zlashtirishlari bilan belgilanadi. Bu yo'nalishlar oxirgi yillarda jadal ravishda Sharq va islom falsafasi va madaniyati, aholining yashash tarzi va mentalitetining an'anaviy qadriyatlari bilan o'zaro aloqada bo'lmoqda.

Milliy o'z-o'zini anglash, ma'naviyat va madaniyatning tiklanishi, aholining tobora keng qatlamlari tomonidan qabul qilinayotgan o'zini etnik ideallashtirish va yakkalanishni bildirmaydi. Yuqori darajada rivojlangan mamlakatlarning progressiv andozalariga yetishishga yo'naltirilganlik tobora barqarorlashmoqda. Jahonning madaniy, axborot va demokratik makoniga qo'shilish ehtiyoji, shuningdek, G'arb va Sharq sivilizatsiyalarining uyg'unlashuvi, ijtimoiy guruhlar va qatlamlarning mutlaq ko'pchiligiga yoyilmoqda. Hamma darajalarda - shaxs, oila, qo'shniçilik jamoasi - mahalla, shahar va qishloq, ijtimoiy va milliy guruhlar va umuman, jamiyat miqyosida madaniyatning ustuvor ahamiyatini anglash o'sib bormoqda.

Shunday qilib, **bozor iqtisodiyotining qaror topishi** - bu korxonalar va firmalarning ichki va tashqi muhitlari o'rtasida muayyan muvofiqlikni yoki bog'lanishni ta'minlashdir. Marketing tizimi bu bog'liqlikni o'rnatishi zarur. Bir tomondan, tashqi muhitning boshqariladigan omillari (iste'molchilar, ta'minotchilar, vositachilar, raqobatchilar)ga ta'sir etish orqali, ikkinchi tomondan esa ichki muhitni takomillashtirish (boshqarish va ishlab chiqarish tizimi, marketing-miks elementlari: narx, tovar, siljitish, taqsimlash).

Biroq tashqi muhitning iqtisodiy, demografik, ilmiy-texnika va siyosiy, huquqiy atrof-muhit kabi tarkibiy qismlari korxonalar tomonidan deyarli boshqarib bo'lmaydigan omillarga kiradi. Bunda ichki va tashqi muhitlarning ancha darajada nomuvofiqligi korxonani bankrotlikka olib keladi va hamma vaqt ham uning marketing faoliyatini takomillashtirish orqali tuzatilmaydi. Bozor munosabatlarining muvaffaqiyatli qaror topishi uchun tashqi muhit ichki muhitga qaraganda tezroq rivojlanishi lozim. Bu esa davlatning iqtisodiy va huquqiy sohalardagi samarali siyosatidan kelib chiqadi.

### **Qisqa xulosalar**

Marketing muhiti deganda, korxonalar marketing xizmati xodimlarining mijozlar bilan yaxshi hamkorlik munosabatlarini o'rnatish va bu munosabatlarning saqlanishiga bevosita ta'sir ko'rsatuvchi subyektlar va kuchlarning majmui tushuniladi.

Korxonaning mikromuhiti tarkibiga ta'minotchilar, vositachilar, raqobatchilar, mijozlar (iste'molchilar) va aloqalar o'rnatiluvchi auditoriyalar kiradi.

Korxonaning tashqi muhitiga iqtisodiy, demografik, ilmiy-texnika va siyosiy, huquqiy, atrof-muhit kabi tarkibiy qismlari korxonadan deyarli boshqarib bo'lmaydigan omillar kiradi. Iste'molchilarning talabini to'laroq qondirish uchun avvalo, mavjud ehtiyojlarni chuqur tahlil qilish, o'sish qonuniyatlarini o'rganish va yangi ehtiyojlarning shakllanishi borasida ma'lumotlarga ega bo'lish talab etiladi.

### **Nazorat savollari**

1. Marketing muhiti nima?
2. Korxonaning makromuhitini tavsiflang?
3. Korxonaning mikromuhitini tavsiflang?
4. Madaniy muhit deganda nimani tushunasiz?
5. Siyosiy muhitni qanday tushunasiz?
6. Ilmiy-texnikaviy muhitni qanday tushunasiz?
7. Iqtisodiy muhitni qanday tushunasiz?
8. Marketing muhitida bo'layotgan demografik va iqtisodiy o'zgarishlar marketing qarorlariga qay darajada ta'sir ko'rsatishi mumkin?

### **Tayanch iboralar**

Marketing muhiti, mikromuhit, makromuhit, korxonaning mikro va makromuhiti, raqobatchilar, ta'minotchilar, vositachilar, iste'molchilar, siyosiy muhit, iqtisodiy muhit, tabiiy muhit, ilmiy-texnikaviy muhit.

### **Asosiy adabiyotlar**

1. Soliyev A. Marketing, bozorshunoslik. - T.: ART-FLEX, 2008. - 415 b.
2. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг. Учеб. - СПб.: Питер, 2008. - 736с.
3. Парамонова Т.Н., Красюк Н. Маркетинг. Учеб. пос.- М.: КНОРУС, 2008 -192с.
4. Голубков Е.П. Основы маркетинга: учебник. – М.: Финпресс, 2008. – 704 с.
5. Кальке Р. Маркетинг. – М.: Омега, 2008. – 126 с.
6. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. – М.: Вильямс, 2008. – 656 с.
7. Основы маркетинга: Практикум. /Под ред. Проф. Д.М. Дайитбегова. – М.: Вузовский учебник, 2008. – 365 с.
8. Панкрухин А.П. Маркетинг: учебник для студ. - М.: Омега-Л, 2009 - 656с.
9. Тимофеев М.М. Маркетинг: Учеб. пос. – М.: РИОР, 2009. – 223 с.

## 15 - bob. BOZORNI VA ISTE'MOLCHILARNI O'RGANISH

### 15.1. Tovar bozori tushunchasi va tovar bozori turlari

**Bozor (market)** - keng ma'noda muomala sohasi bo'lib, tovar ayirboshlash munosabatlari va jarayonlari majmuidir. Bunda tovar bilan oldi-sotdi munosabatlari tovar ishlab chiqarish, tovar ayirboshlash va pul muomalasi qonunlari asosida amalga oshadi. Ko'pincha, marketingda bozor deganda ma'lum tarmoq tovarlariga ehtiyoj sezuvchi va uni qondirish imkoniyatiga ega bo'lgan potensial iste'molchilarning majmui tushuniladi.

Bozor ma'lum bir qiymatga ega bo'lgan turli xil obyektlar bo'yicha tashkil etilishi mumkin. Masalan, iste'mol tovarlari bozori, qimmatli qog'ozlar bozori, mehnat bozori, kapital bozori va boshqalar shular jumlasidandir. Iste'molchilarning turiga qarab bozorlar iste'mol bozori va korxonalar (tashkilotlar) bozoriga bo'linadi.

**Iste'mol bozori** - bu tovarlarni va xizmatlarni o'zining shaxsiy ehtiyoji uchun sotib oladigan yakka shaxslar va oilalar majmuidan iborat bo'lib, ommaviy iste'molchilarga egaligi, raqobatning xilma-xilligi va markazlashmagan tuzilmaga ega ekanligi bilan xarakterlanadi.

Korxonalar (tashkilotlar) bozori esa o'z navbatida ishlab chiqarish - texnik maqsadlarda foydalaniladigan mahsulotlar bozori va davlat tashkilotlari bozoriga bo'linadi.

**Ishlab chiqarish** - texnik maqsadlarda foydalaniladigan mahsulotlar bozori deganda, boshqa tovarlar ishlab chiqarishda qo'llaniladigan tovarlar va xizmatlarni sotib oluvchi korxonalar va shaxslarning majmui tushuniladi.

**Davlat tashkilotlari bozori** deganda, esa o'z faoliyatlarini yuritish uchun tovarlar va xizmatlarni sotib oluvchi yoki ijaraga oluvchi hamma bo'g'indagi davlat tashkilotlari tushuniladi.

**Ishlab chiqarish** - texnik maqsadlarda foydalaniladigan mahsulotlar bozori kam sonli xaridorlarga egaligi, lekin tovarlarning katta miqdorda sotilishi bilan xarakterlanadi.

Bozorda kim yetakchilik qilishiga qarab bozorlar "sotuvchi bozori" va "xaridor bozori"ga bo'linadi.

**"Sotuvchi bozori"** - unda tovarga bo'lgan talab taklifdan oshib ketadi. Bunday bozorda sotuvchi hukmronlik qiladi, xaridorning esa faol ishtirokchi bo'lishiga to'g'ri keladi. Bunday holatda "pul tovar orqasidan yuguradi".

**"Xaridor bozori"** - bunday bozorda taklif talabdan ko'p, shuning uchun xaridorlar (iste'molchilar) taklif etilayotgan tovarlar va xizmatlar orasidan xohlaganini tanlash imkoniyatiga ega. Bunday bozorda xaridorlar ustunlikka ega bo'lib, ishlab chiqaruvchi va sotuvchilar bozorning eng faol ishtirokchilariga aylanadilar. Bunday holatda "tovar pul orqasidan yuguradi".

Talab va taklifning miqdori va tarkibi jihatidan bir-biriga muvofiq kelishini "muvozanatli bozor" deb yuritiladi. Muvozanatli bozorni ta'minlashning asosiy yo'llari quyidagilar hisoblanadi: ishlab chiqarishni talab darajasiga yetkazish orqali bozorni to'yintirish; yetarli darajada mahsulotlar zaxirasini barpo etish; xaridorgir mahsulotlar narxini oshirish va aksincha, talab uncha mavjud bo'lmagan mahsulotlar narxini pasaytirish va boshqalar.

## 15.2. Bozor konyunkturasi va unga ta'sir qiluvchi omillar

Marketing faoliyatida bozorni o'rganishning asosiy elementlaridan biri bozor konyunkturasi o'rganish bilan bog'liq bo'ladi.

**Konyunktura** deganda, ma'lum omillarning ta'siri natijasida vujudga keladigan qisqa muddatli shart-sharoitlar tushuniladi. Omillarning o'zgarishi konyunkturaning o'zgarishiga olib keladi.

Marketingda esa **bozor konyunkturasi** deganda, belgilangan vaqtda maqsadli bozorda vujudga keladigan iqtisodiy shart-sharoitlar majmuasi tushuniladi. Bozor konyunkturasi o'rganish zarurati quyidagilarga bog'liq bo'ladi:

a) odatda bozorning sig'imi, segmentlanishi va talab qayishqoqligi o'zgarib boradi, shu sababli ularning monitoringini amalga oshirish lozim;

b) bozordagi omillar kompleks ravishda ta'sir o'tkazishi sababli ularni alohida o'rganish tegishli samara bermaydi;

c) bozor to'g'risidagi ma'lumotlar odatda retrospektiv xarakterga ega, shu sababli rejalashtirish uchun maxsus usullar talab qilinadi.

Bozor konyunkturasi o'rganish mazmuni va tartibi firma tomonidan ko'zlangan maqsadga bog'liq bo'ladi va uch turga bo'linadi: konyunktura axborotnomasi, konyunktura tahlili va konyunktura prognozi.

**Konyunktura axborotnomasi** - bu bozor konyunkturasi hozirgi holati va uning asosiy xususiyatlarini aks ettiruvchi hujjatdir. Bu konyunkturani o'rganishning eng sodda shakli bo'lib, odatda savdo assortimentining maqbulligini baholash uchun foydalaniladi.

**Konyunktura tahlili** - konyunkturani mavjud holatga keltirgan omillarning tahlilini o'z ichiga oladigan hujjat hisoblanadi. Amalda tahlil bozor konyunkturasi maxsus izlanishlarini aks ettiradi va omillarning ta'sir doirasini aniqlashga xizmat qiladi.

**Konyunktura prognozi** bozordagi holatni ma'lum davr ichida oldindan ko'rish va uning asosiy parametrlarini aniqlashni o'z ichiga oladi. Bunda konyunkturaga ta'sir o'tkazuvchi omillarning yaqin kelajakdagi xususiyatlarini aniqlashga e'tibor qaratiladi.

Shuni e'tiborga olish lozimki konyunktura tahlili va prognozida uning o'ziga emas, balki konyunkturaga ta'sir qiluvchi omillarga ko'proq ahamiyat beriladi. Shu sababli, bozor konyunkturasi ta'sir qiluvchi omillarni ajratish maqsadga muvofiq bo'ladi. Har qanday bozor konyunkturasi belgilab beruvchi omillarni ikki guruhga bo'lish mumkin:

- makroiqtisodiy omillar;
- mikroiktisodiy omillar, ya'ni mazkur bozordagi talab, taklif, narx va raqobat omillari.

Hech qanday alohida tovar bozori mamlakat iqtisodiyotidan ajralgan holda rivojlana olmaydi. Shu sababli, iqtisodiyot qanday holatda, uning jahon bozorida tutgan o'rni qanday, milliy boyliklar qay darajada qo'llanilmoqda degan savollarga javob topish lozim bo'ladi.

**Konyunkturani o'rganishning birinchi bosqichi** iqtisodiyotning holatini tahlil qilishdan boshlanadi. Yalpi milliy mahsulot, milliy daromad, eksport hajmi,

investitsiyalar va iste'mol darajasi va boshqa ko'rsatkichlar ichki bozorning rivojlanganlik darajasini aniqlashga yordam beradi.

Bozor konyunkturasi hozirgi holati iqtisodiy siyosatning bir-ikki yil oldin bajarilgan harakatlarning mahsuli bo'lganligi sababli, makroiqtisodiy tahlil kamida ikki yillik muddatni qamrab olishi maqsadga muvofiq.

Keyingi bosqichi bozorni shakllantiruvchi sohaning tahliliga bag'ishlanadi. Bunda quyidagi savollarga javob topish lozim bo'ladi:

- sohaning iqtisodiyotdagi o'rni qanday?
- soha texnologik jihatdan hayotiy tsiklning qaysi bosqichida?
- sohaning rivojlanish sur'atlari qanday?
- sohada qanday muammolar mavjud?

Bunday izlanish natijasida taklifning umumiy iqtisodiy imkoniyatlari ma'lum bo'ladi. Shuni e'tiborliki, makroiqtisodiy omillarning tahlili kompleks ravishda olib borilishi va olingan ma'lumotlar keng doiradagi kon'yunktura tahlillarda qo'llanilishi mumkin. Shu sababli ko'pchilik davlatlardagi, shu jumladan O'zbekistonda bunday axborotlarni davlatning maxsus organlari va xalqaro tashkilotlarni vakolatli organlari tayyorlab beradilar. Masalan, BMTning inson taraqqiyoti hisobotlari, TACIS dasturining iqtisodiy rivojlanish axborotnomalari, O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasi tahliliy axborotlari va h.k.

Yuqorida sanab o'tilganidek, mikroiqtisodiy omillarga ushbu bozordagi talab, taklif, narx va raqobat kiradi.

Bozor konyunkturasi tahlilida **talab**ning barcha jihatlarini o'rganishga alohida e'tibor beriladi. Jumladan: talabning geografik taqsimlanishi, assortimentning kengligi va chuqurligi bo'yicha taqsimlanishi, iste'mol intensivligi, hajmi va boshqa xususiyatlarni o'rganish zarur bo'ladi. Talabni o'rganishda, avvalo qondirilgan talab, so'ng qondirilmagan talabga diqqat jalb etiladi. Tovar aylanish tarkibini tovar guruhlari va alohida turlari bo'yicha tahlil qilish orqali qondirilgan talab o'rganiladi, qondirilmagan talab esa sotuvchilar va xaridorlarning fikrini o'rganish usullari yordamida aniqlanadi.

Konyunkturaga ta'sir qiluvchi ikkinchi omil - bu **tovar taklifidir**. Taklifni o'rganishda, avvalo tovar manbalariga, sotishga taklif etiladigan tovar hajmi va tarkibiga, tovar zaxiralariga e'tibor beriladi. Tovar manbalarini tahlil qilish savdo tizimiga mahsulot yetkazib beruvchi korxonalar ro'yxatini tuzish va ularning imkoniyatlarini o'rganishdan iborat bo'ladi.

Ishlab chiqaruvchilar tovarlarining assortimenti va yetkazib berish muddatlari taklifning tarkibini aniqlashga yordam beradi. Shundan so'ng bozor ishtirokchilaridagi tovar zaxiralarini tahlil qilinishi. Zaxiraning hajmi va tarkibi, qachon vujudga kelganligi, zaxiraning almashib borish dinamikasi va boshqa ko'rsatkichlar taklifning talabga nisbatini aniqlashga xizmat qiladi. Savdo tashkilotlarida yuritiladigan hisob tizimining ma'lumotlari, inventarizatsiya natijalari va maxsus izlanishlar tovar zaxiralarini kompleks o'rganishga asos bo'ladi.

**Narxlarning** bozor konyunkturasi bo'yicha o'rni va ularning shakllanish xususiyatlarini hisobga olgan holda narx tahliliga katta e'tibor beriladi. Narxlarni o'rganishda quyidagilar tahlil obyekti sifatida olinadi: narxlarning barqarorligi, tovar assortimenti doirasida narxlarning o'zgarish darajasi, sotuvchi tomonidan narxlar



bo'yicha o'zgaruvchan tizimlarni qo'llash, mavsumiy narxlarning qo'llanishi va boshqalar. Narx bozor konyukturasiga ta'sir qiluvchi eng murakkab omil hisoblanadi. Uning o'ziga ham bir qancha omillar ta'sir ko'rsatadi. Shu sababli narx tahlilida nafaqat hujjatlarni tekshirish usuli, balki maxsus usullar ham keng qo'llaniladi.

Mikroiqtisodiy omillardan yana biri shu bozordagi **raqobat**dir. Tovar bozorlaridagi raqobatni tahlil qilishda, avvalo korxonalar raqobati, so'ng tovarlar va ehtiyojlar raqobati o'rganiladi. Korxonalar raqobatining tahlili sotuvchilar soni, ixtisoslashuvi, mahsulot assortimenti, ishlab chiqarish hajmi, yo'naltirilgan maqsadli segmenti va boshqalarni o'z ichiga oladi.

Tovarlar va ehtiyojlar raqobatining tahlili asosan konyunktura prognozida amalga oshiriladi hamda raqobatchi tovarlar, o'rnini bosuvchi tovarlar va to'ldiruvchi tovarlarning o'zaro muvozanatini aniqlashga qaratiladi. Bunday raqobatni baholash uchun marketingning bozorni o'rganish usullaridan keng foydalaniladi.

Bozor konyunkturasini o'rganishning sotuvchi va ishlab chiqaruvchilar uchun zarurligi kelajakda ishlab chiqarish quvvatlarini qaysi yo'nalishda rivojlantirish va qanday sotish siyosatini qo'llash bo'yicha aniq va ishonchli axborotga ega bo'lishda namoyon bo'ladi.

### **15.3. Bozorni segmentlash va uning mohiyati**

**Bozorni segmentlash** atamasini Uendell Smit 1950 - yillarda AQSH da keng tarqalgan ishlab chiqarish strategiyasi bilan bog'liq holda birinchi bor qo'lladi. Bu strategiya potensial iste'molchilar guruhleri orasida aniqlangan talablarga ko'ra ishlab chiqaruvchilar o'z tovarlarining sifat tavsiflarini modifikatsiyalashdan iborat. Shuning uchun iste'molchilar va ularning istaklari, afzal ko'radigan narsalarini yaxshiroq tushunish maqsadida ularni aniq guruhlarga bo'lish lozim. Bu guruhlarning vakillari umumiy ijtimoiy belgilarni: jins, yosh, daromad, ma'lumot, e'tiqod va hokazolarni o'zida tashuvchilar hisoblanadi va bozor qo'zg'atuvchilariga (tovar, baho, dizayn, o'ram, reklama va boshqalar) bir xil taassurotda bo'ladilar. Ijtimoiy umumiy belgilarni o'zida tashuvchi iste'molchilar bozorning muayyan segmentini tashkil etadi. Bunda bozorni turli xil belgilar bo'yicha alohida bo'g'in (segmentlar)ga bo'lish jarayoni segmentatsiya degan nomni oldi. Bunday belgilar sifatida iste'molchi va tovarlarning tavsiflari, iste'molga undovchi sabablar, taqsimlash kanallari va boshqalar ishlatiladi. Amaliyotda belgilarning har xil birikmalari qo'llaniladi. Bozor segmentlari iste'molchilar talabining xususiyatlari va korxonaning marketing harakatlariga ta'sir javobini berish ularning reaksiyalari bo'yicha o'zaro farqlanadi.

Bozor xaridorlardan tashkil topgan bo'lib, xaridorlar esa o'z navbatida bir-biridan har xil parametrlari bilan farq qiladi. Shu sababli, ma'lum bir xususiyatlarga ega bo'lgan aniq tovarni ishlab chiqaruvchi uchun potensial xaridorlarning shu tovarning xususiyatlariga bo'lgan munosabatlarini bilish hayotiy zarurat hisoblanadi.

Bu yerda Volfredo Pareto (1848-1923-yy.) qonunini eslash maqsadga muvofiqdir. Bu qonunga binoan 20 foiz iste'molchilar ma'lum markali tovarlarning 80 foizini xarid qiladi va bular potensial xaridorlardir. Xaridorlarning qolgan 80 foizi esa tovarlarning qolgan 20 foizini xarid qiladilar. Ko'pchilik hollarda bu tovarlar o'ylamasdan xarid qilinadi. Bundan shunday xulosa qilish mumkinki, ishlab chiqaruvchilar o'z tovarlarini va marketing faoliyatini bozorga qaratmasdan, balki

aynan ana shu 20 foiz potensial iste'molchilarga qaratadi. Bozor faoliyatining bunday strategiyasi yuqori samaradorlikni ta'minlaydi.

**Bozor segmenti** - bu boshqa guruhlardan farq qiluvchi, o'xshash belgilariga ega bo'lgan iste'molchilarning kichik guruhidir. Bunda bozorni turli xil belgilari bo'yicha alohida bo'g'in (segmentlar)ga bo'lish jarayoni segmentlash deb ataladi.

**Bozorni bo'g'inlashdan asosiy maqsad** quyidagilar hisoblanadi:

1. Iste'molchilarning nimaga ehtiyoji borligi haqida kengroq ma'lumot to'plash mumkin bo'ladi.

2. Aniq bozorda raqobat kurashi tabiatini yaxshiroq bilish imkoniyati tug'iladi. Natijada raqobat kurashida yengib chiqishi uchun tovar qanday xususiyatlarga ega bo'lishi kerakligi aniqlanadi.

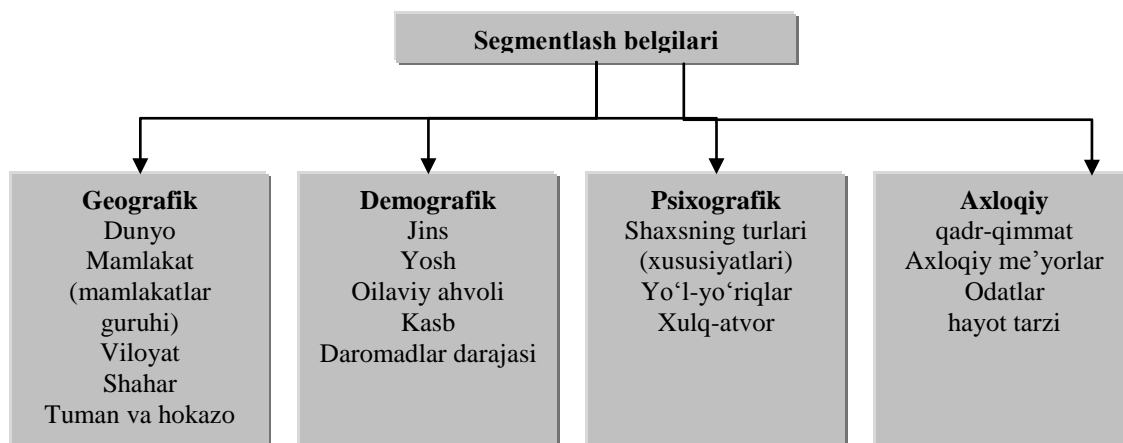
3. Chegaralangan resurslardan va imkoniyatlardan qaysi yo'nalishlarda foydalanish kerakligi aniqlanadi.

4. Marketing va tovar sotish xizmati xodimlarining energiyasi eng istiqbolli iste'molchilarga qaratiladi.

5. Marketing faoliyati rejasini tuzganda har bir bozor segmentining o'ziga xos xususiyatlarini e'tiborga olish imkoniyati tug'iladi va boshqalar.

Umuman olganda, bozorni segmentlash talabni oydinlashtirish, differensiallash, pirovard natijada esa marketing strategiyasi va taktikasining eng optimal variantini tanlash imkoniyatini beradi.

Odatda segmentlash jarayoni ikki bosqichda amalga oshiriladi. **Makrosegmentlash** deb nomlanadigan birinchi bosqichda "tovar bozori" aniqlanadi. **Mikrosegmentlash** deb nomlanadigan ikkinchi bosqichda esa ilgari aniqlangan bozor ichida iste'molchilar segmentlari aniqlanadi.



**26-chizma. Bozorni segmentlash belgilari.**

Bozor segmentini aniqlashning uchta usuli mavjud. Birinchi - **tovarning afzalligiga qarab segmentlash**. Bunda iste'molchilar qanday tovarni xohlayotganligiga qarab segmentni aniqlash tushuniladi. Ikkinchi usul - **iste'molchilarning xulq-atvorini hisobga olgan holda segmentlash**. Uchinchi usul - **iste'molchilar xarakteriga qarab segmentlash** hisoblanadi.

**Tovarning afzalligiga qarab segmentlash.** Firmalar yangi tovarlarga bo'lgan talabni o'rganish maqsadida tovarning afzalligi, muhimligiga qarab segmentlashdan

ham foydalanadi. Shu yo'sinda, talab qondirilmagan segmentlar uchun yangi tovarlar taklif etiladi. Bunga quyidagi misolni keltirish mumkin. Masalan, qahva ko'p tarqalgan ichimliklardan hisoblanadi. Uning tarkibida kofein moddasi mavjud. Bugungi kunda shunday iste'molchilar ham mavjudki, ular kofeinsiz qahvani xohlaydilar. Demak, bozorning ana shu segmenti iste'molchilari uchun ham kofeinsiz qahva ishlab chiqish zarurati tug'iladi. Yoki tovarning afzalligiga qarab segmentlashga televizor orqali tarkibida spirt bo'lmagan pivo haqida beriladigan reklamani ham kiritish mumkin.

**Iste'molchilarning xulq-atvoriga qarab segmentlashning** yana bir turi xaridorlarni qanday tovar markasini xarid qilganligiga qarab identifikatsiyalash emas, balki qanday tovar nomenklaturasini xarid qilganligiga qarab identifikatsiyalash hisoblanadi. Iste'molchilarni tovar nomenklaturasiga qarab aniqlashda raqobatchilar tovarlari haqida ham ma'lumot to'plash mumkin bo'ladi. Mana shu olingan ma'lumotlar asosida korxonada iste'molchilarning kengroq guruhini qamrab olish strategiyasini ishlab chiqadi. Shuningdek, tovar nomenklaturasiga qarab bozorni segmentlashning maqsadlaridan yana biri tovarlarning faol iste'molchilarini topishdan iboratdir. Faol iste'molchilar esa, ularning tovarni xarid qilish davriga qarab aniqlanadi.

**Iste'molchilar tavsifiga qarab segmentlash.** Yuqorida qayd qilib o'tganimizdek, bozorni segmentlashning uchinchi usuli - bu iste'molchilarni tavsifi bo'yicha guruhlash hisoblanadi. Bu yerda asosiy belgi bo'lib iste'molchilarning demografik, geografik tavsiflari va ularning hayot tarzi hisoblanadi.

**Demografik segmentlash** deganda, iste'molchilarni daromadlar darajasi, yoshi, jinsi, millati, kasbi-kori, oilaviy ahvollari kabi belgilari bo'yicha guruhlarga ajratish tushuniladi.

**Geografik segmentlash** - geografik kartani qo'llashga asoslangan eng oddiy usul hisoblanadi. Bu usulni aholining madaniy urf-odatlarida va ular yashayotgan hududlarning iqlimida farq bo'lganda qo'llash maqsadga muvofiqdir. Geografik belgi bo'yicha segmentlash bozorning har xil geografik hududlariga bo'linishini nazarda tutadi.

**Hayot tarzi bo'yicha segmentlashda** iste'molchilar qarashlari, qiziqishlari bo'yicha guruhlarga ajratiladi. Bunga iste'molchilarni jamiyat manfaati yo'lida qayg'uradiganlar, o'z sog'ligini sevuvchilar, oilasi uchun qayg'uradiganlar guruhlarga ajratish misol bo'la oladi.

Korxonaning raqobat kurashida g'olib chiqishi bozor segmentlari qanchalik to'g'ri tanlanganligiga ham bog'liq bo'ladi. Bunda bozor segmentlashining me'zonlarini bilish zarur. Quyida bozor segmentining asosiy me'zonlari va ularning tavsifi keltiriladi:

1. **Segmentning miqdoriy o'lchamlari.** Segment miqdorining o'lchami deganda, bozor sig'imi, qancha potensial iste'molchilar borligi va ular qanday maydonlarda yashashlari tushuniladi. Bular asosida korxonada qanday ishlab chiqarish quvvatiga ega bo'lishlari va sotish tarmog'ining hajmini belgilab oladilar.

2. **Segmentning ochiqligi.** Segmentning ochiqligi deganda, korxonada mahsulotini sotish uchun qancha miqdorda sotish kanallariga ega bo'lishligi, ularning quvvati, tashish va saqlash bo'yicha aniq ma'lumotlarning mavjudligi tushuniladi.

3. **Segmentning muhimligi.** Segmentning muhimligi deganda, u yoki bu iste'molchilar guruhining bozor segmentida qanday o'rin egallab turganligi tushuniladi. Korxonana ana shu segmentning o'rniga qarab o'z faoliyatini tashkil etadi.

4. **Segmentning foydaliligi.** Segmentning foydaliligi deganda, korxonaning ma'lum bir segmentda ishlashi uning qanday rentabellik darajasini ta'minlashi tushuniladi. Korxonana u yoki bu bozor segmentining foydaliligini baholashda foydame'yori, qo'yilgan kapital hajmida daromadning hissasi, aksiya dividendlarining miqdori va boshqa iqtisodiy ko'rsatkichlardan foydalanadi.

5. **Segmentning samaradorligi.** Segmentning samaradorligi korxonaning mazkur tanlangan bozor segmentida ishlash tajribasi, mazkur segmentda ishlovchi xodimlarning mahsulotni siljitishga qanchalik tayyor ekanligi kabi ko'rsatkichlar bilan baholanadi.

Umuman olganda, bozorni segmentlash korxonaning muayyan bozorda samarali faoliyat ko'rsatishining muhim omillaridan biri hisoblanadi.

#### **15.4. Iste'molchilarning guruhlanishi va ularning xulq-atvoriga ta'sir qiluvchi omillar**

Iste'molchilarni o'rganishdan asosiy maqsad ularning ehtiyojini to'laroq qondirish maqsadida talabini aniqlashdan iboratdir.

Iste'molchilarning talabini to'laroq qondirish uchun avvalo, mavjud ehtiyojlarni chuqur tahlil qilish, o'sish qonuniyatlarini o'rganish va yangi ehtiyojlarning shakllanishi borasida ma'lumotlarga ega bo'lish talab etiladi. Iste'molchilarning ehtiyojini o'rganish natijasida quyidagi vazifalarni bajarish mumkin bo'ladi:

- 1) ehtiyojning ierarxik tuzilmasini tuzish;
- 2) ayrim ehtiyojlarning miqdoriy ko'rsatkichini va dinamikasini aniqlash;
- 3) iste'molchilarning birinchi navbatda qaysi ehtiyojini qondirishga moyilligini bilish;
- 4) tovarlar va xizmatlarning iste'mol xususiyatlarini o'lchash va guruhlash;
- 5) qondirilgan va qondirilmagan talab tuzilmasini aniqlash va boshqalar.

Umuman aytganda, firma yoki korxonana boshqaruvchilari ular tomonidan qo'llanilayotgan ta'sir etuvchi marketing uslublariga nisbatan iste'molchilar qanday munosabat bildirayotganligini yaqqol tasavvur qila bilishlari lozim. Bozorda iste'molchilarning xulq-atvoriga, xarid qilingan tovarning qandayligiga xaridorning shaxs, madaniyati, iqtisodiy ahvoli va psixologik omillar katta ta'sir ko'rsatadi.

**Shaxsiy omillar.** Iste'molchilarning bozordagi xulq-atvori shaxsiy tartibdagi omillar asosida ham shakllanadi. Shaxsiy omillarga xaridorning yoshi, oilaviy hayot tarzi, nima ish bilan shug'ullanishi, iqtisodiy ahvoli (oila daromadi yoki bir oila a'zosiga to'g'ri keladigan daromad miqdori), hayot tarzi, shaxs turi kabi sifatlar kiradi. Masalan, shaxsning oilaviy hayot tarzi deganda, uning uylanganligi yoki uylanmaganligi, uylangan bo'lsa oilasida necha nafar farzandi borligi, ota-onasi bilan yashaydimi yoki alohida yashaydimi, ota-onalarining yoshi va hokazo kabi ko'rsatkichlar tushuniladi. Bu ko'rsatkichlarning har biri esa o'z navbatida xarid qilinayotgan tovar va talab qilinayotgan xizmatga ma'lum darajada ta'sir ko'rsatadi.

**Ijtimoiy omillar.** Ijtimoiy omillarga kichik guruhlar, nazorat guruhlari, oila va yakka shaxsning jamiyatdagi o'ri kiradi.

Iste'molchilarning axloqi va xulq-atvoriga oilaning ta'siri kuchli va turg'un hisoblanadi. Oila yakka shaxsda eng kichik yoshdan boshlab uning dunyoqarashining shakllanishida muhim rol o'ynaydi. Yakka shaxs ota-onalar va boshqa oila a'zolaridan din, siyosat, iqtisod, o'zgalarni va o'zini-o'zi hurmat qilish, shuhratparastlik, muhabbat va boshqa xislatlar to'g'risida atroflicha ma'lumotlarni oladi. Ming afsuski, keyingi paytlarda ota-onalar va katta yoshdagi oila a'zolarining nihoyatda ish bilan band bo'layotganligi sababli, ular o'z bolalari ta'lim tarbiyasida faol ishtirok eta olmayapti. Bu esa bolalarning ijtimoiy ehtiyojlarini qondirishni oila tashqarisidan izlashni keltirib chiqarmoqda.

Xuddi shuningdek, bu borada shaxsning jamiyatdagi o'ri ham muhim hisoblanadi. Masalan, shaxs direktor lavozimida ishlayotgan bo'lsa yoki oilada ota bo'lsa, uning xaridorlik xulq-atvoriga ana shu status ham katta ta'sir ko'rsatadi.

**Psixologik omillar.** Psixologik omillar tarkibiga tovar sotib olishni asoslash, qabul qilish, o'zlashtirish, ishontirish va munosabat kiradi. Bu omillar iste'molchining xulq-atvoriga katta ta'sir ko'rsatadi. Asoslash - shunday zaruratki, natijada inson zaruratni qondirish yo'llarini va uslublarini izlaydi. Insonlar turli ehtiyoj va xohishga ega. Agar xohish yetarli darajada kuchli bo'lsa, inson ma'lum harakatni amalga oshiradi, ya'ni xarid qiladi.

Inson o'z xohishini asoslagandan so'ngra, u harakatni amalga oshirishi mumkin. Lekin uning harakatining xarakteri mazkur holatni qanday qabul qilishiga ko'p jihatdan bog'liq bo'ladi. Masalan, ikki xil xaridor mavjud obyektiv holatni ikki xil baholashi natijasida bir-biriga o'xshamagan ikki xil harakatni amalga oshirishi mumkin.

**O'zlashtirish** - bu shaxsning ko'p vaqtlar davomida yig'ilgan tajribalari asosida xulq-atvorida bo'ladigan o'zgarishlardir.

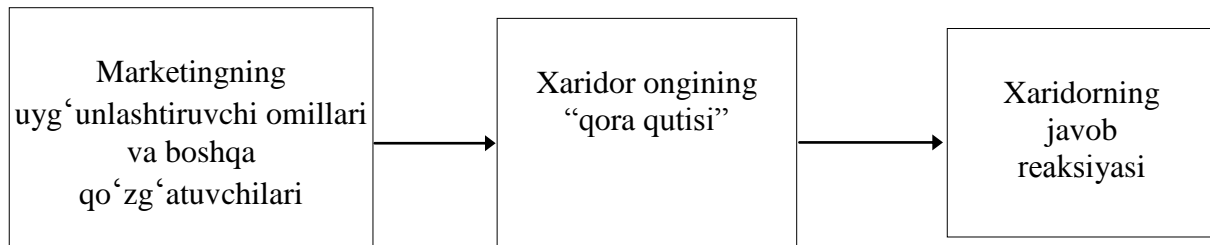
Iste'molchilarning xulq-atvoriga ishonganlik, ya'ni ma'lum darajada tovar haqida tasavvurga ega bo'lish ham ta'sir ko'rsatadi. Ishonchlilik aniq bilimga, fikrga, e'tiqodga asoslanadi. Shu sababli marketologlarning iste'molchilarning sotilayotgan tovar haqida qanday tasavvurga ega ekanligini bilishlari ham foydadan xoli emas. Ma'lumki, ishonmaslik ma'lum tovarni xarid qilishda to'sqinlikni vujudga keltiradi.

Insonlarning kiyim-kechakka, oziq-ovqat mahsulotlariga, musiqaga, siyosatga, dinga va boshqa ko'pgina narsalarga ma'lum bir munosabati shakllanadi.

**Munosabat** - bu ma'lum bir predmet va g'oyalarga nisbatan turg'un holdagi yaxshi va yomon baho, fikr, his-tuyg'ularning shakllanishi bo'lib, u xaridorlarning xulq-atvoriga kuchli ta'sir ko'rsatadi. Munosabatni o'zgartirish qiyin, lekin marketing siyosatini shakllantirishda bu munosabatni ma'lum bir munosabatga maksimal darajada moslashtirib hisobga olish talab etiladi.

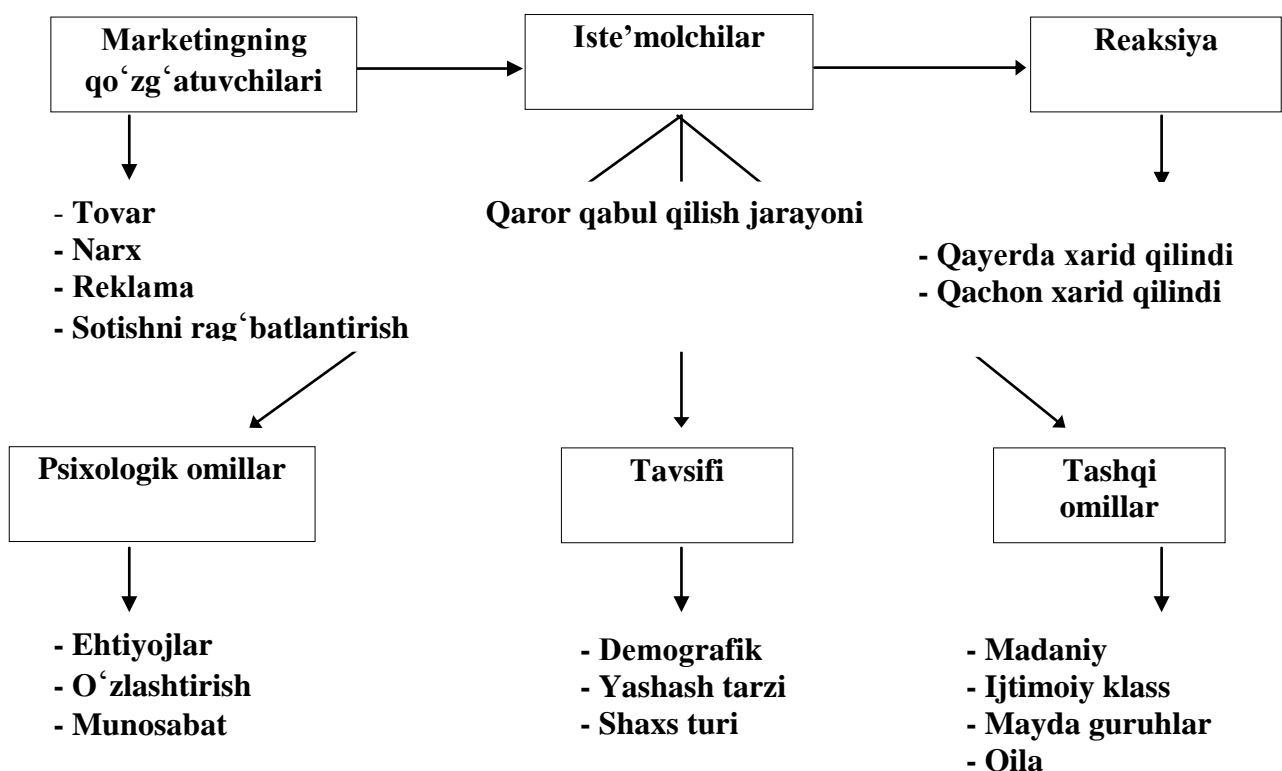
**Iste'molchilarning xulq-atvori** deganda, tovar xarid qiluvchilarning tovarni tanlash va sotib olish jarayonida tushinib etgan xatti-harakatlarining majmui tushuniladi. Korxonaning yoki firmaning bozorda samarali faoliyat ko'rsatishida ham ko'p hollarda iste'molchilarning xulq-atvorini o'rganish muhim hisoblanadi. Aynan, iste'molchilarning tovarning har xil xususiyatlariga, baho o'zgarishiga, reklamaga bo'lgan munosabatini yaxshi tushunib yetgan firma raqobatchi firmaga qaraganda

bir muncha qulayliklarga ega bo‘ladi. Shu sababli ham firma va uning ilmiy xodimlari marketingning qo‘zg‘atuvchi omillari va xaridorlarning javob reaksiyalari o‘rtasidagi bog‘liqlikni tadqiq qilishga ko‘p vaqtlarini sarf qiladilar. Bu harakatlarning tayanch nuqtasi bo‘lib esa xaridorlar xulq-atvorining oddiy modeli hisoblanadi. Xaridorlar xulq-atvorining oddiy modelini quyidagi 27-chizma yordamida izohlash mumkin.



**27-chizma. Xaridorlar xulq-atvorining oddiy modeli.**

Chizmada ko‘rsatilganidek, marketingning uyg‘unlashtiruvchi omillari va boshqa qo‘zg‘atuvchilari xaridor ongining "qora qutisi"ga kirib boradi va ma‘lum bir javob reaksiyasini vujudga keltiradi. Quyidagi 28-chizmada esa o‘sha oddiy modelning birmuncha kengaytirilgan shakli keltirilgan.



**28-chizma. Xaridorlar xulq-atvorining kengaytirilgan modeli**

Keltirilgan 28-chizma ma‘lumotlaridan ko‘rinib turibdiki, marketingning qo‘zg‘atuvchi omillari o‘z ichiga tovar, narx, reklama va sotishni rag‘batlantirish kabi asosiy to‘rtta elementni o‘z ichiga oladi. Bundan tashqari, qo‘shimcha qo‘zg‘atuvchi omillar ham iste‘molchilarning xulq-atvoriga ta‘sir ko‘rsatadi. Bularga iqtisodiy,

ilmiy-texnikaviy, siyosiy va madaniy muhitlarni keltirish mumkin. Bu hamma qo'zg'atuvchilar xaridorlar ongining "qora quti"sidan o'tib kuzatish mumkin bo'lgan xaridor reaksiyasini vujudga keltiradi. Bu reaksiya o'z navbatida nima xarid qilinganligi kabi jarayonlarda o'z ifodasini topadi.

Bozorda faoliyat yurituvchi marketologning vazifasi esa xaridor ongining "qora quti"tida nima ro'y berayotganligini aniqlashdan iboratdir. "Qora quti"ning o'zi esa ikki qismdan tashkil topgandir. Birinchi qismi - qo'zg'atuvchilarni qanday qabul qilishi va unga munosabatiga asosiy ta'sir ko'rsatuvchi xaridorlar tavsifi bo'lsa, ikkinchisi esa xaridorning qaror qabul qilish jarayoni hisoblanadi.

**Marketing kommunikatsiyalarida motivatsiya.** Motiv bilan ehtiyoj bir-biriga yaqin tursa-da, ularni albatta bir-biridan farqlash zarur. Motiv deganda, shunday ehtiyoj tushuniladiki, bunda bu ehtiyojni qondirish inson uchun qat'iy hisoblanadi. Motivlar-bu asosan ehtiyojlardan kelib chiqadigan iste'molchilarning munosabatlariga va ularning real sharoitlarda muayyan tarzda harakat qilishga doimiy moyilligidan kelib chiqadigan o'zaro bog'liq sabablardir.

Iste'molchilarning xulq-atvori motivini tahlil qilishda motivatsion tahlil usulidan foydalaniladi. Iste'molchilarning motivatsiyasini o'rganish ularning xatti-harakatlarini tartiblashtiruvchi motivlarni tushunish va anglash, ularning amal qilish mexanizmlarini aniqlash va marketing kommunikatsiyalari asosida mazkur xatti-harakatlarga u yoki bu ta'sirni o'tkazishni o'z oldiga maqsad qilib qo'yadi.

Marketingda xaridorlarning xulq-atvorini tahlil qilishda ko'pincha Freyd va Maslouning motivatsion nazariyasidan foydalaniladi.

**Freydning psixoanalitik modeli** asosida xaridorlarning tovarni sotib olish bo'yicha qaror qabul qilishi jarayonlari o'rganiladi. Bu nazariya bo'yicha iste'molchilarning muhim xarid motivlari to'la anglab yetilmagan xarakterga ega bo'lib, ular u yoki bu tovar haqida ma'lum bir fikrga kelishda o'zi tanlagan tovarining nima uchun tanlanganligini aniq asoslay olmaydilar.

Freydning motivatsiya nazariyasi bo'yicha inson tug'ilgan kundan boshlab ko'pgina xohish-istaklar ta'sirida bo'lib, u bu xohish-istaklarni oxirigacha tushunib yetmaydi va ular nazorat ham qilinmaydi.

**Maslouning motivatsion nazariyasi** esa nima uchun insonlar ma'lum vaqt davomida o'z xulq-atvorining motivi sifatida ma'lum bir ehtiyojga ega bo'lishlarini tushuntirishga qaratilgandir. Maslou ehtiyojning ierarxik tuzilmasini ishlab chiqdi. Bu nazariya bo'yicha ehtiyojlar muhimligiga qarab quyidagi turlarga bo'linadi: fiziologik (oziq-ovqatlarga, kiyim-kechak, yashash joylarga bo'lgan ehtiyojlar), o'z-o'zini saqlash (xavfsizlik va himoya qilinganlik), sotsial (ma'lum sotsial guruhlariga mansublik), hurmat (o'z-o'zini hurmat, xizmatini tan olish, tashkilotda ma'lum statusni egallash), o'z-o'zini tasdiqlash (o'zining qobiliyatini to'liq ochish imkoniyati, o'z-o'zini ko'z-ko'z qilish). Inson birinchi navbatda, eng muhim ehtiyojini qondirishga harakat qiladi. Birlamchi ehtiyojlar qondirilgandan so'ngra esa, inson muhimligiga qarab navbatdagi ehtiyojini qondirishga harakat qiladi. Masalan, ochlikdan aziyat chekayotgan kishi san'at dunyosida ro'y berayotgan o'zgarishlar bilan qiziqmaydi, balki uni kun kechirishi uchun zarur bo'lgan oziq-ovqat mahsulotlari qiziqtiradi.

Umuman, motivatsiyani o'rganish asosida xarid qilish sabablarini, xaridorlarning xatti-harakatlarini, sotish tarmog'iga bo'lgan munosabati, axborot olish va qaror qabul qilish jarayoni, iste'molchilarning turli guruhlarining urf-odatlarini va hokazolar haqida kommunikatsiyalar jarayoni uchun zarur bo'ladigan ma'lumotlar tanlash mumkin bo'ladi.

### **Qisqa xulosalar**

Marketingda bozor deganda, ma'lum tarmoq tovarlariga ehtiyoj sezuvchi va uni qondirish imkoniyatiga ega bo'lgan potentsial iste'molchilarning majmui tushuniladi.

Konyunktura deganda, ma'lum omillarning ta'siri natijasida vujudga keladigan qisqa muddatli shart-sharoitlar tushuniladi. Omillarning o'zgarishi kon'yunkturani o'zgarishiga olib keladi. Konyunkturani o'rganishning birinchi bosqichi iqtisodiyotning holatini tahlil qilishdan boshlanadi. Bozor konyunkturasining hozirgi holati iqtisodiy siyosatning bir-ikki yil oldin bajarilgan harakatlarning mahsuli bo'lganligi sababli, makroiqtisodiy tahlil kamida ikki yillik muddatni qamrab olishi maqsadga muvofiq.

Bozor konyunkturasini o'rganishning sotuvchi va ishlab chiqaruvchilar uchun zarurligi kelajakda ishlab chiqarish quvvatlarini qaysi yo'nalishda rivojlantirish va qanday sotish siyosatini qo'llash bo'yicha aniq va ishonchli axborotga ega bo'lishda namoyon bo'ladi.

### **Nazorat savollari**

1. Tovar bozori turlarini tushuntirib bering?
2. Bozor kon'yunkturasini qanday tushunasiz?
3. "Sotuvchi bozori" deganda nimani tushunasiz?
4. "Xaridor bozori" deganda nimani tushunasiz?
5. Bozor segmenti nima?
6. Bozorni segmentlash deganda nimani tushunasiz?
7. Bozorni segmentlashdan ko'zda tutiladigan asosiy maqsad nima?
8. Bozor segmenti turlari va ko'rsatkichlarini tushuntirib bering.
9. Bozor segmentining asosiy mezonlari nimada?
10. Bozorda iste'molchilarning xulq-atvoriga qanday omillar ta'sir ko'rsatadi?
11. Xaridorlar xulq-atvorining oddiy va kengaytirilgan modellarini tushuntiring.

### **Tayanch iboralar**

Tovar, tovar ishlab chiqarish, tovar ayirboshlash, iste'mol tovarlari bozori, qimmatli qog'ozlar bozori, mehnat bozori, kapital bozori, sotuvchi bozori, xaridor bozori, bozor konyunkturasini, bozor sig'imi, talab qayishqoqligi, konyunktura axborotnomasi, konyunktura tahlili, konyunktura prognozi, makroiqtisodiy omillar, mikroiqtisodiy omillar, tovar taklifi, segmentlash, makrosegmentlash, mikrosegmentlash, iste'molchilarning xulq-atvori, motivatsiya nazariyasi.



### **Asosiy adabiyotlar**

1. Soliyev A. Marketing, bozorshunoslik. - T.: ART-FLEX, 2008. - 415 b.
2. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг. учеб. - СПб.: Питер, 2008. - 736с.
3. Парамонова Т.Н., Красюк Н. Маркетинг. Учеб. пос.- М.: КНОРУС, 2008 -192с.
4. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. – М.: Финпресс, 2008. – 704 с.
5. Кальке Р. Маркетинг. – М.: Омега, 2008. – 126 с.
6. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. – М.: Вильямс, 2008. – 656 с.
7. Основы маркетинга: Практикум. /Под ред. Проф. Д.М. Дайитбегова. – М.: Вузовский учебник, 2008. – 365 с.
8. Кеворков В.В. Практикум по маркетингу: Учеб.пос. – М.: КНОРУС, 2008. – 544 с.
9. Панкрухин А.П. Маркетинг: Учебник для студ. - М.: Омега-Л, 2009 - 656с.
10. Маркетинг: Общий курс. Учеб.пос. /Под.ред.Н.Я.Калюжной., А.Якобсона. -М.: Омега – Л, 2009. – 476 с.
11. Тимофеев М.М. Маркетинг: Учеб. пос. – М.: РИОР, 2009. – 223 с.
12. Маркова В.Д. Маркетинг, менеджмент: Учеб.пос. – М.: Омега - Л, 2009. – 204 с.

## 16 - bob. MARKETING TIZIMIDA TOVAR SIYOSATI

### 16.1. Marketing tizimida tovar tushunchasi va uning o'ri

**Tovar** ehtiyojlarni qondirish uchun yaratilgan va e'tiborni jalb qilish, sotib olish, foydalanish yoki iste'mol qilish maqsadida bozorda taklif etiladigan mahsuldir. Bular turli xil jismoniy obyektlar, xizmatlar, shaxslar, joylar, tashkilotlar va g'oyalar bo'lishi mumkin. Marketing tizimida u iste'molchilar maqsadli guruhining ehtiyojlarini to'liqroq ta'minlaydigan foydali xususiyatlar yig'indisi, bozorda mahsulotga talabning mavjudligi va sotilish kunining (muayyan narx bilan birgalikda) belgilanganligi sifatida qaraladi. Demak, haqiqiy tovarning uchta asosiy tashkil etuvchilari mavjud:

- foydalilik;
- bozordagi obro'-e'tibor;
- to'g'ri keladigan narx.

Tovarning iste'molchi uchun amaliy jihatdan foydaliligi qator atribut, ya'ni **alamatlar** (mazkur predmetning muhim ajralmas xususiyatlari) doirasida aniqlanadi. Marketing chegarasida tovarning mul'ti-atributiv modeli esa uni rivojlantirish va takomillashtirish bo'yicha qaror qabul qilish uchun asos bo'lib hisoblanadi. F. Kotlarning tasnifiga ko'ra tovar uch guruh alomatlar (o'lchamlar)ga ega:

1. Tovarni yaratish g'oyadan, ya'ni iste'molchi oladigan asosiy manfaatni aniqlashdan boshlanadi. G'oya, albatta, biror tayanch ehtiyojga qaratilishi zarur.

2. Tovarning texnik tasnifi, dizayni (go'zalligi), narxi, o'rami, markirovkasi, uslubi va sifati haqidagi savollarni, ya'ni real bajarilishini har tomonlama o'ylab ko'rish lozim.

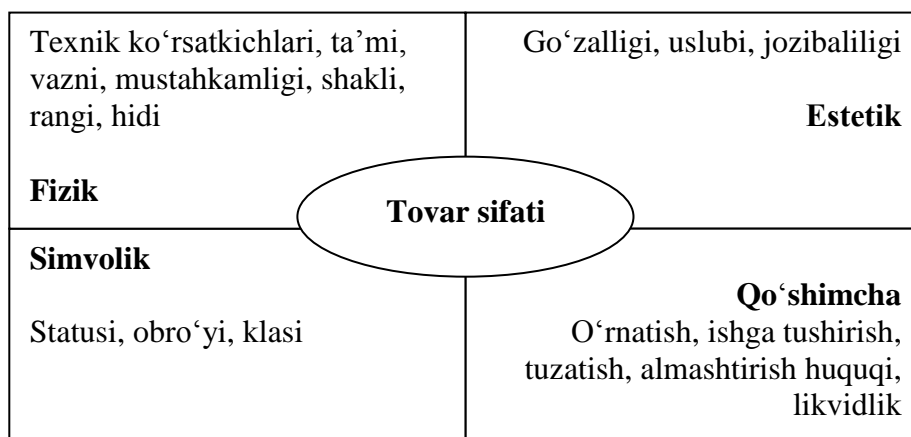
3. Tovarni sotish, yetkazib berish va o'rnatish, sotishdan keyingi xizmat ko'rsatish, kafolatlar, kreditlash va rag'batlantirish, ya'ni yordamchi kuch (quvvatlangan tovar) haqida oldindan o'ylash zarur.

J. Lamben (mashhur fransuz marketologi) tasnifiga ko'ra ko'rsatilgan o'lchamlar **yadro** (funktional foydaliligi), **periferiya** (tovarning asosiy funksiyasi: tejamkorlik, qulaylik, xizmat ko'rsatish va hokazolar bilan bog'liq bo'lgan) va **qo'shilgan xizmatlar** (asosiy funktsiya bilan bog'liq bo'lmagan, lekin iste'molni qondirish imkoniyatlarini, misol uchun, yangi tovarni sotib olayotganda topshirilayotgan ishlatilgan mahsulotning narxi hisobiga kengaytiriladigan) deb ko'rsatiladi.

Tovarga baho berishda uning sifati asosiy o'rinda turadi. Bu tushuncha quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- texnik-iqtisodiy tavsiflar;
- tayyorlash texnologiyasi;
- ishonchlilik va uzoq vaqt davomida ishlatilishi;
- mo'ljallanadigan maqsadga mos kelishi;
- ekologik xususiyatlari (atrof-muhitni himoya qilish talablariga mos kelishi);
- ergonomik xususiyatlari (inson organizmining tuzilishi va xususiyatlarini hisobga olish);
- estetik xususiyatlari (tashqi shakli va ko'rinishi, jozibaligi, ifodalanishi).

Tovarning koʻzda tutilayotgan xususiyatlarining tahlilini tizimli ravishda amalga oshirish zarur (29-chizmaga qarang).



**29-chizma. Tovarining xususiyatlari tahlili.**

**Sotiladigan tovarlarga qoʻyiladigan talablar** quyidagicha taʼriflanishi mumkin:

- talabning mavjudligi va sotishning qulay sharoitlari;
- xaridorlarning ehtiyojlarini qondirish va oʻxshash tovarlarga nisbatan qoʻshimcha ijobiy xususiyatlarga ega boʻlish, yaʼni raqobatbardosh boʻlish;
- xavfsizlik, ishonchlilik, sifatlilik;
- reklama, tovar va uni ishlab chiqaruvchilar haqidagi axborot, savdo markasi, marketing tayyorgarligining mavjudligi;
- bozor uchun yangiligi;
- isteʼmolchiga toʻgʻri keladigan narx (narxning pastligi; xaridor tovardan olmoqchi boʻlgan natija; toʻlanadigan narx evaziga oladigan sifat darajasi);
- modelning mashhurligi va tovar ishlab chiqaruvchilarning obroʻsi;
- gʻirrom raqobatdan va kelishilmagan takror ishlab chiqarishdan himoyalanganligi;
- savdo (sotish) tarmogʻining mavjudligi, ochiqiligi;
- servis xizmat koʻrsatish va kafolatlar, almashtirishning osonligi.

Bu asosiy talablarga rioya qilish bozorga chiqariladigan tovarning uzoq vaqt davomida talab bilan taʼminlanishi uchun sharoit yaratadi.

**Tovar assortimenti** - bu ikkita asosiy koʻrsatkich: kenglik va chuqurlik bilan tavsiflanishi mumkin boʻlgan korxonaning tovar mahsuloti yigʻindisidir. Assortiment kengligi har xil tovarlar yoki ular guruhlarining soni bilan, chuqurligi esa - modifikatsiyalar, bitta guruh doirasida bu tovarlarning variantlari, yaʼni ehtiyojlarni qondirishning har xil darajalariga moʻljallangan tovarlarning soni bilan aniqlanadi.

Tovar assortimentining rivojlanishi korxonaning marketingining eng muhim funksiyasi hisoblanadi. U ishlab chiqaruvchining anʼanaviy yoki yashirin texnikaviy va moddiy imkoniyatlarini muayyan isteʼmol qiymatiga ega boʻlgan, xaridorni qondiradigan va korxonaga foyda keltiradigan mahsulot va xizmatlarga tatbiq etishda namoyon boʻladi.

Bozordagi tovar taklifining xilma-xilligiga faqatgina assortimentni kengaytirish yo'li bilan erishilmaydi. Agar taklif etiladigan tovarlar to'plami sifati, assortimenti va narxlari bo'yicha bir-biriga yaqin bo'lsa, birinchi o'ringa ularning servisi chiqadi. Servis eng ko'p yakkalangan va bozorga taklif etilgan tovarlarning raqobatbardoshligini qo'shimcha ravishda oshirish, mustahkamlashning eng muhim vositasi sifatida namoyon bo'ladi. Firmaning iste'molchilar orasidagi imijini ham servis aniqroq belgilaydi.

Qator belgilariga qarab tovarlarni quyidagilarga bo'lish (tasniflash) mumkin:

- bevosita insonlarning shaxsiy ehtiyojlarini qondirishga mo'ljallangan tovarlar, ya'ni iste'mol tovarlari;

- boshqa tovarlarni ishlab chiqarishni davom ettirish uchun ishlatiladigan tovarlar yoki ishlab chiqarishga mo'ljallangan tovarlar (ishlab chiqarish vositalari).

Iste'mol tovarlari uchun marketingda tasniflashning ikki shakli mavjud. Birinchisi iste'mol xususiyatiga asoslanadi. Bunda tovarlarning uch kategoriyasini ko'rsatadilar:

1. Qisqa muddat, bir yoki bir necha marta ishlatiladigan tovarlar.

2. Uzoq muddat ishlatiladigan tovarlar. Ular ko'p marotaba ishlatiladi.

3. Xizmatlar - insonga foydali natija va qoniqish beradigan xatti-harakatlar.

Xizmatlar sotish obyekti bo'lib hisoblanadi (kiyim tikish, soatlarni tuzatish va hokazo).

Iste'mol tovarlarini tasniflashning ikkinchi shakli iste'molchining xatti-harakatlari, uning iste'mol jarayonidagi odatlariga asoslanadi. Unda ham tovarlarning uch kategoriyasi ko'rsatiladi:

1. **Kundalik ehtiyoj tovarlari** - bu ko'p o'ylamasdan, o'zaro taqqoslashga harakat qilmasdan, tez-tez xarid qilinadigan tovarlar (gugurt, xo'jalik maydachuydalari, yozuv qurollari).

2. **Jiddiy tanlov tovarlari** - bu sotib olish vaqtida sifati, narxi, tashqi ko'rinishi o'xshash tovarlar bilan solishtiriladigan tovarlar (kiyim, mebel', elektr tovarlari). Iste'molchi o'ziga kerakli tovarlarni topish uchun ma'lum kuch sarf qiladi.

3. **Obro'-e'tiborli tovarlar** - haqiqatan ham faqat o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'lgan yoki mashhur ishlab chiqaruvchi firmaning nomi bilan bog'liq bo'lgan tovarlar.

**Markali mahsulot.** Ular mahsulotning qimmatini kuchaytiradi, uni o'xshash tovarlar ichidan ajratadi, iste'molchilar uchun foydaliligini ko'rsatadi, muvaffaqiyatli sotilishini ta'minlaydi va hokazo. Tovarga marka nomini berish real ustunliklarga ega bo'lish imkoniyatlari va ularga erishish xarajatlarini baholash bilan bog'liq. Bu shartlarning bajarilishini ta'minlovchi asosiy komponentlar quyidagilar:

1. Tovarning doimiy sifati. Uning eng yuqori bo'lishi shart emas, lekin u yetarli darajada yaxshi va asosiysi - ishlab chiqarilish va sotish joyi vaqtdan qat'i nazar barqaror bo'lishi lozim.

2. Transportirovka, sotish va servis shartlari o'zgarmaganda tovarning doimiy narxi saqlab qolinishi.

3. Tovarni hamma joyda (bozorning belgilangan segmentlari chegarasida) osongina va qo'shimcha talablarsiz sotib olish imkoniyati.

4. Reklama yoki boshqa axborot asosida sotib olishga oldindan kelishish imkoniyati (pochta, telefon buyurtmasi va hokazo orqali xarid qilish).

Markali tovar tovarlarning umumiy massasi orasida yaqqol ko'rinadi, iste'molchilar ongida u ijobiy tasavvurga ega. Uning belgisi - firma tovar belgisi. Marka siyosatini amalga oshirish marka nomini tanlash, markaning bozor kuchini aniqlash, va nihoyat, marka strategiyasini ishlab chiqish bilan bog'liq. Markaning nomi, dastavval, tovarning xususiyati, asosiy sifatini aks ettirishi va boshqacha belgilanishga to'g'ri kelmasligi zarur. Shu bilan birga quyidagi talablarga javob berishi kerak: qisqa, aytilishi oson va esda qoladigan bo'lishi kerak. Marketing vazifasi korxonaning tovar markasiga nisbatan iste'molchilarning xolisligini shakllantirishdan iborat. Bu jarayon jahon amaliyotida "**brending**" degan nomni oldi. Bozorda nomi va surati paydo bo'lsa - bu marka, iste'molchilarda mahsulot, nom, suratga nisbatan munosabat shakllansa - bu brend deyiladi.

Tovarni yaratish, ishlab chiqarish, takomillashtirish, sotish, sotilgandan keyingi xizmat ko'rsatish, reklama tadbirlarini ishlab chiqish, shubhasiz, tovar ishlab chiqaruvchining butun faoliyatida markaziy o'rinni egallaydi. Mana shu kompleks tadbirlar tovar siyosati deb ataladi.

## **16.2. Tovarning hayotiy davri va bosqichlari**

**Tovarning hayotiy davri** - tovarning bozorda paydo bo'lgan davridan boshlab, to uning sotilmay qolishigacha bo'lgan vaqt oralig'idir. Tovarning hayotiy davri konsepsiyasi har qanday tovar qanchalik darajada mukammal bo'lmasin, bu tovar bozordan ertami-kech undan ham mukammalroq tovar tomonidan siqib chiqarilishiga asoslanadi. Amaliy faoliyatda tovar hayotiy davrining diapazoni ancha keng bo'lib, u bir kunlik tovardan bozorda o'z o'rnini uzoq vaqt davomida saqlab qoluvchi tovargacha bo'lishi mumkin.

Tovarning hayotiy davri konsepsiyasi ilk bor amerikalik marketolog T.Levitt tomonidan 1965-yilda ta'riflangan edi. Ushbu nazariyaning mohiyati shundan iboratki, tovar o'ziga xos tirik organizm kabi hayotiy davrini o'taydi. Ma'lumki, tirik organizm rivojlanish, keyin tug'ilish, so'ngra yetuklik, qarilik bosqichlarini o'tib, o'lim bilan o'z yashash davrini tugatadi. Shunga o'xshash qiyoslasak, tovar hayotiy davri jarayonida ishlab chiqarish, bozorga chiqish, o'sish, yetuklik va chiqish kabi bosqichlarni o'taydi.

**Tadqiqotlar va tovarni ishlash bosqichi.** Tovarning hayoti uning mahsulot sifatida shakllanishidan ancha oldin - g'oyalar, ishlanmalar ko'rinishida boshlanadi. Yuqorida keltirilgan chizmada bu bosqichga tartib raqami qo'yilmagan, chunki hali tovarning o'zi mavjud emas. Bu bosqichda tadqiqotchilar marketing yordamida iste'molchining mazkur mahsulotga muhtojligini, potensial iste'molchilar kimlar bo'lishini va g'oyani amalga oshirishda qanday bozorni mo'ljallash mumkinligini atroflicha o'rganadilar. Korxonaga uchun tovarni yaratishning mazkur bosqichi - bu faqat xarajat va kelajakda kutiladigan daromadlardir. Bu yerda marketingning vazifasi potensial iste'molchilarga yangi g'oya asosida yaratilajak tovar ular uchun qanday foyda keltirishini tushuntirib berishdan iboratdir.

**Bozorga chiqish bosqichi.** Bu bosqich tovarni tarqatish va uning bozorga kelib tushishi bilan boshlanadi. Bu bosqichda sotishning asta-sekin o'sishi kuzatilsa-

da, tovarni tarqatish xarajatlari ko'pligi tufayli foyda hali hosil bo'lmaydi. Bu yerda marketingning maqsadi aniq, ya'ni yangi tovar uchun bozorni yaratishdan iboratdir (ayniqsa, agar bu mutlaq yangi tovar va unga ehtiyoj hali bozorda namoyon bo'lmasa). Bu bosqichda raqobatchilar deyarli yo'q yoki ular juda kam sonni tashkil etadi. Bu bosqichda iste'molchilar deyarli novatorlar bo'lganligi uchun, dastlab reklama aynan shularga mo'ljallangan bo'lishi zarur. Bu bosqichda marketingning asosiy vazifasi birlamchi talabni tez shakllantirish va potensial xaridorlarni haqiqiy xaridorlarga aylantirishdan iboratdir. Shuningdek, bu bosqichda sotishni rag'batlantirish, reklamani tashkil etish va tovarni taqsimlashning ishonchli kanallarini shakllantirish maqsadga muvofiq hisoblanadi.

**O'sish bosqichi.** Agar yangi tovar bozorning talabini qoniqtirsa, u holda tovarni sotish katta darajada ortadi. Chunki yangi tovarlarni takroran xarid qilayotgan faol xaridorlarga ko'p sonli boshqa xaridorlar qo'shiladi.

Bu bosqichda tovar ishlab chiqarish texnologiyasini takomillashtirish hisobiga tovar sifatining barqarorligiga erishiladi. Bu bosqichda korxonalar ancha foyda olishga kirishadi, bu foyda o'sib boradi va ushbu bosqichning oxiriga kelib eng yuqori ko'rsatkichga yetadi. Korxonalar bu bosqichning uzoqroq davom etishidan manfaatdor, shuning uchun ham u butun harakatlarini sotish hajmining o'sishiga qaratishi kerak bo'ladi. Bu yerda marketingning asosiy vazifasi tovar sifatini oshirish, bozorning yangi segmentlarini o'zlashtirish, mazkur tovarni sotishning qamrab olinmagan kanallarini topish, iste'molchilarni tovarlar xususiyatlarining afzalligi haqida ishonarli reklama ishlarini tashkil etish kabi tadbirlarni amalga oshirishdan iborat hisoblanadi.

**Yetuklik bosqichi.** Bu bosqichda tovar yirik partiyalarda takomillashgan texnologiyalar bo'yicha yuqori sifat bilan ishlab chiqariladi. Bu bosqichda ko'pgina ishlab chiqaruvchilarda sotilmay qolgan tovarlarning zaxiralari to'planib qoladi, oqibatda tovarlarning sotilishi kamayadi. Natijada raqobat keskinlashadi. Raqobatchilar ko'proq past narxlarda sotishga harakat qiladi. Reklama kuchaytirilib, tovarlarning yaxshilangan variantlarini ishlab chiqarishga mablag'lar sarflanadi. Bularning hammasi foydaning kamayishini keltirib chiqaradi. Eng kuchsiz raqobatchilar kurashdan chetga chiqib boshlaydilar. Tarmoqda faqat mustahkam o'rin egallagan raqobatchilargina qoladi.

Marketing xizmati tovarning hayotiy davrini uzaytirish, sotish hamda foydaning kamayishiga yo'l qo'ymaslik uchun tovar, bozor va marketing kompleksini modifikatsiyalash usullarini izlashi kerak bo'ladi.

**Chiqish bosqichi.** Qanday holat yuz bermasin baribir ma'lum vaqtdan so'ngra tovarning sotilishi pasaya boradi. Tovar sotilishining pasayishi ba'zan tezlik bilan borsa, ba'zi hollarda sekinlik bilan bir-tekis boradi.

Tovar sotishning pasayib ketishi tovar ishlab chiqarish texnologiyasidagi yutuqlar, iste'molchilar talabining o'zgarishi hamda mahalliy va xorijiy raqiblar tomonidan raqobatning keskinlashuvining vujudga kelishi kabi sabablar bilan izohlanadi. Sotishning va foydaning kamayishi natijasida bir qancha firmalar va korxonalar bozordan chiqishga majbur bo'ladilar. Qolganlari esa taklif etilayotgan tovarlar assortimentini qisqartirishga, samarasi yuqori bo'lmagan savdo kanallari va

bozorning kichik segmentlaridan voz kechishga, rag'batlantirish uchun sarflanayotgan mablag'larni kamaytirishga va narxni tushurishga majbur bo'ladilar.

Ba'zan tovar hayotiy davrining chiqish bosqichida ham tovarni tiriltirish va uning hayotiy davrini davom ettirishga harakat qilib ko'rish mumkin. Buning uchun firmaning marketing xizmati reklamani faollashtirishi, narxni o'zgartirishi, tovarlarning o'rab-joylanishini takomillashtirishi, sotish tizimini qaytadan tashkil etishni, eng asosiysi esa yangi bozorlarga kirish va ularni o'zlashtirish kabi ishlarni amalga oshirishi zarur bo'ladi. Agar bu chora-tadbirlar ham ijobiy natija bermasa, u holda tovar ishlab chiqarishni to'xtatishga o'tish to'g'ri yo'l hisoblanadi. Bunday holat yuz beradigan bo'lsa iste'molchilar va sotish kanallari muayyan tovarni ishlab chiqarishning to'xtatilish vaqti, kafolat majburiyatlariga rioya etilishi, kafolatlar tugagandan keyin ta'mirlashni amalga oshirish tartiblari, ishlab chiqarishdan olingan tovarning qancha vaqt davomida yordamchi qismlar bilan ta'minlashi haqida oldindan ogohlantirilishi maqsadga muvofiqdir. Bunday harakat firmaga bo'lgan ishonch yo'qolmasligining va iste'molchilar firmaning yangi tovarlarini ijobiy qabul qilishlariga mustahkam zamin yaratadi.

Firmaning samarali faoliyat ko'rsatishida marketing taktikasini qo'llash muhim ahamiyat kasb etadi. Lekin bu marketing taktikasi tovarning har xil hayotiy davri bosqichlarida o'ziga xos-xususiyatga ega bo'ladi. Quyidagi 20-jadval ma'lumotlarida tovarning har xil hayotiy davri fazasida firmaning marketing taktikasi qanday bo'lishi bo'yicha ma'lumotlar keltirildi.

## 20-jadval

### Tovarning har xil hayotiy davri fazasida marketing taktikasi

	Bozorga chiqish bosqichi	O'sish bosqichi	Yetuklik bosqichi	Chiqish bosqichi
Tovar	Asosiy	Nomenklaturasini kengaytirish	Yangi tovarlarni bozorga kiritish	Bozordan chiqish
Baho	Past, aksincha yuqori	Narx oldingi fazadagiga nisbatan baland, yoinki uning yuqori darajasiga mos keladi	Chegirma va narxga nisbatan texnik harakatlar	Talab holatiga mos keladi
Sotish	Tovar tarqatish chegaralangan, bir segmentda konsentratsiyalangan	Sotishni tez kengaytirish, yangi segmentlarni topish	Intensiv sotish	Tovarni tanlab tarqatish
Tovarni bozorga siljitish	Ancha harakat talab etiladi	Mumkin qadar maksimal harakat	Foydaga mos ravishda harakatning kuchsizlanishi	Tovarni bozordan chiqarish
Servis	Nazorat, mumkin qadar markazlashtirilgan nazorat	Nazorat, mumkin qadar markazlashtirilmagan nazorat	Servis markazi tomonidan olib boriladigan nazorat	Tovarni sotish uchun yangi imkoniyatlar yaratish maqsadida servisdan foydalanish

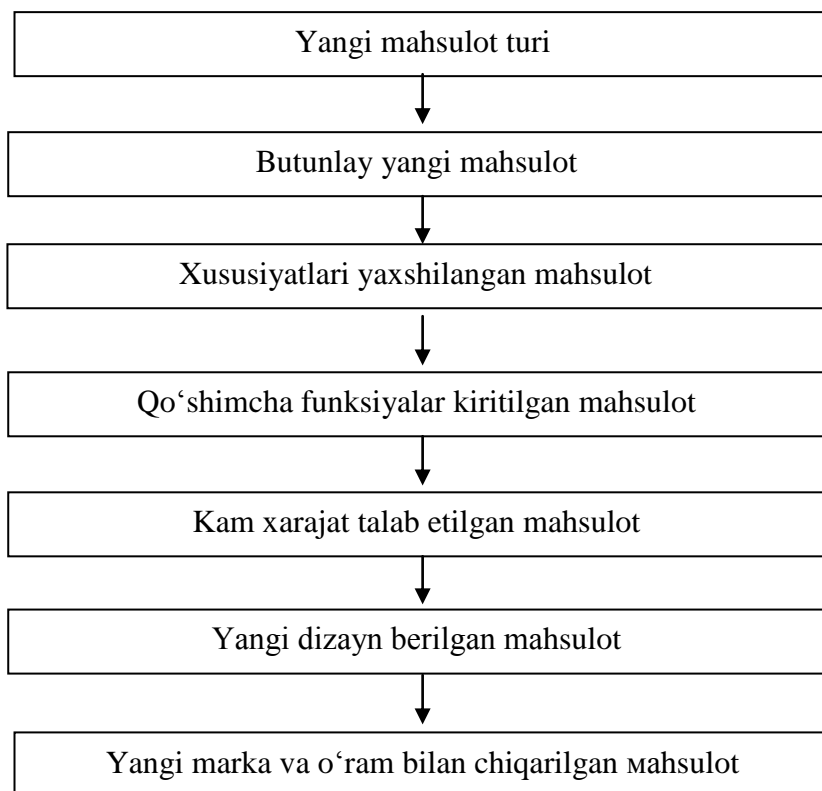
Bu jadval ma'lumotlarini umumlashtirib shunday xulosaga kelish mumkinki, firma yoki korxonada tovarning har xil hayotiy davri bosqichida ma'lum bir maqsadni ko'zlagan holda marketing taktikasining u yoki bu shaklidan foydalanadi.

### 16.3. Yangi tovar ishlab chiqarish strategiyasi

Korxonaning raqobatchilari, texnologiya jarayonlari va iste'molchilarning didida bo'ladigan o'zgarishlar faqat mavjud tovarlar bilangina faoliyat yuritish yetarli emasligidan dalolatdir. Iste'molchilar yangi va takomillashgan mahsulotlarni xohlaydilar va kutadilar. O'z navbatida raqobatchilar ham xaridorlarni shunday yangi tovarlar bilan ta'minlashga jon-jahdi bilan harakat qiladilar. Shu sababli ham, har qanday firma yoki korxonaning yangi tovarlar yaratish bo'yicha o'z dasturi bo'lmog'i zarur.

Korxonada yangilikni ikki xil usul bilan qo'lga kiritishi mumkin. Birinchidan, yangi korxonani butunlay yoki begona korxonaning tovarini ishlab chiqarishga ruxsat beradigan patent va litsenziyalarni, nou-xaularni sotib olish yo'li bilan. Ikkinchidan, o'z korxonasida tadqiqot va ishlab chiqarish bo'limlarini tashkil etib, shular orqali ishlab chiqarishni amalga oshirish yo'li bilan.

**Yangi tovar** - mahsulot, g'oya va xizmatlarning ma'lum bir potensial iste'molchilar tomonidan "yangi" deb qabul qilinishidir. Mahsulot yangiligining bir necha bosqichlarini ko'rsatish mumkin (30-chizma).



30-chizma. Mahsulot yangiligi darajalari.

**Yangi tovar ishlab chiqarish** - original tovar yaratish, tovarning xususiyatini yaxshilash va uni modernizatsiya qilish, korxonaning o'z ilmiy-tadqiqot va loyihalash bo'linmalarini tashkil etib, ular orqali tovarning yangi markasini ishlab chiqarishdan



iboratdir. Yangi tovar ishlab chiqarish jarayoni quyidagi sakkiz bosqichni o'z ichiga oladi: g'oyani izlash, g'oyani tanlash, yangi tovar konsepsiyasini ishlab chiqish va uni tekshirish, marketing strategiyasini ishlab chiqish, biznes tahlili, tovarni ishlab chiqarish, tovarni bozorga chiqarish va tijorat uchun ishlab chiqarish.

**G'oyani izlash.** Yangi tovarni ishlab chiqarish g'oyani izlashdan boshlanadi. G'oyani izlash sistematik ravishda olib borilishi lozim. Yangi g'oyani izlash asosan korxonaning ichki manbalari (yangi texnika bo'limi, tadqiqot laboratoriyasi, marketing bo'limi), iste'molchilarning, raqobatchilarning, ishlab chiqaruvchilarning, distribyutorlarning xohish-istaklarini o'rganish, ommaviy axborot vositalari ma'lumotlari asosida, g'oyalarni generatsiya qilishning maxsus uslublaridan foydalanib olib boriladi.

Yangi g'oyalarni generatsiya qilish uslublaridan biri "miya hujumlari" uslubi hisoblanadi. Bu uslubning asl mohiyati shundaki, g'oyani muhokama etishda ishtirok etuvchilarning har biriga o'z fikrlarini bemalol bayon etishlari uchun imkoniyat yaratiladi va har qanday fikr qanchalik g'ayrioddiy bo'lishidan qat'i nazar tanqid qilinmaydi.

**G'oyani tanlash.** G'oyani shakllantirish bo'yicha faoliyatdan maqsad mumkin qadar ko'proq g'oyaga ega bo'lishdan iboratdir. Keyingi bosqichdagi maqsad esa ularning sonini qisqartirishdan iboratdir. Demak, g'oyani tanlash deganda yangi tovar haqida ilgari surilgan g'oyalarning hammasini tahlil qilib, shular orasidan uncha ahamiyatga ega bo'lmagan g'oyalarni qoldirib, ilg'or g'oyalarni ajratish tushuniladi. Buning natijasida korxonaga bozorga taklif etilishi mumkin bo'lgan tovar bo'yicha yangi g'oyani tanlash imkoniyatiga ega bo'ladi.

**Yangi tovar konsepsiyasini ishlab chiqish va uni tekshirish.** G'oya tanlangandan keyin uni tovar konsepsiyasiga aylantirish zarur. Bu konsepsiya potensial iste'molchilarda sinab ko'riladi. Unda quyidagi savollarga javob kutiladi: G'oyani tushunish osonmi? Mazkur mahsulotning bozordagi mavjud tovarlarga nisbatan afzalliklarini ko'rayapsizmi? Bu tovarni sotib olasizmi? U real ehtiyojni qondiradimi? Siz uni tez-tez xarid qilasizmi? Sizning fikringizcha uning narxi qanday bo'lishi lozim? Bu savollarga javob olish uchun bozorni testlash va fokus-guruhlar o'tkazish talab etiladi.

**Marketing strategiyasini ishlab chiqish.** Marketing strategiyasi - bu dastlab yangi mahsulotni bozorga chiqarish strategiyasini aniqlashdan iboratdir. Bu yerda quyidagi savollar ko'rib chiqiladi. Eng avvalo, maqsadli bozorning hajmi, tuzilmasi va xarakteri aniqlanadi. So'ngra, sotish hajmi, narxi, keladigan foyda baholanadi va sotish kanallari tanlanadi. Tabiiyki, bu prognozlash yo'li bilan baholash aniq bo'lmasada, ma'lum bir mo'ljalni ko'zlagan bo'ladi.

**Biznes tahlili** - bu korxonaning maqsadidan kelib chiqqan holda yangi mahsulotning kelgusida qancha miqdorda sotilishi, xarajatlari va foydasini baholashdan iboratdir.

**Tovarni ishlab chiqarish.** Bu bosqichda tovar g'oyasi fizik shaklda mujassam qilinadi va mahsulotni loyihalash, o'rash, markani ishlab chiqish, mahsulot va vaziyatni aniqlash, iste'molchining munosabatini va foydalanishini tekshirish yo'li bilan marketing strategiyasi belgilanadi. Tayyor mahsulotni odatda test orqali sinaydilar. Test natijalariga qarab tovardagi ba'zi kamchiliklar va nuqsonlar

tuzatiladi. Umuman, olganda yangi tovar iste'molchilar talabiga to'liq javob berishi zarur.

**Tovarni bozorga chiqarish.** Yangi tovar yaratishning oxirgi bosqichi uni bozorda sinab ko'rishdan iboratdir. Bozorda sinab ko'rishdan asosiy maqsad mahsulotni va bu mahsulotning marketing dasturini (narx, reklama, marka, o'rab-joylash, servis xizmati va boshqalar) baholashdan iboratdir. Bu yerda iste'molchilar va vositachilarning tovarga bo'lgan munosabati muhim ahamiyat kasb etadi. Natijalar esa sotiladigan mahsulot va olinadigan foyda hajmini belgilashga asos bo'lib xizmat qiladi. Xalq iste'mol tovarlarining marketing sinovida bozorni standart testlash, bozorni nazorat testlash va bozorni imitatsion testlash uslublaridan foydalaniladi. Ba'zi firmalar sinab sotishni faqatgina iste'molchilar e'tirofiga ega bo'lish, boshqalari esa mahsulotda va marketing rejasida amalga oshirish kerak bo'lgan o'zgarishlarni aniqlash uchun, uchinchilari esa mahsulot taqdirini hal qilish uchun qo'llaydilar.

**Tijorat uchun ishlab chiqarish.** Bu oxirgi bosqichda mahsulot tanlangan bozorga katta hajmda chiqariladi va sotiladi. Yangi mahsulot ishlab chiqarishning bu bosqichida ishlab chiqaruvchi bozorga chiqish vaqtini, tartibini va har bir bozordagi faoliyat hajmini, tovar tarqatish va siljitishning eng samarali usullarini to'g'ri tanlay bilishi va marketing faoliyatining batafsil bitilgan rejasini ishlab chiqishi kerak.

Amaliyot shuni ko'rsatadiki, har qanday g'oya ham real tijorat mahsulotga aylana bermaydi. Ko'pchilik hollarda 10-15 ta g'oyalardan bittasi real mahsulotga aylanar ekan.

Yangi mahsulotning bozordagi taqdiri iste'molchining bu mahsulotni qabul qilishga tayyor va tayyor emasligiga ham bog'liqdir.

Yangi mahsulotni qabul qilish - mushohada qilish jarayoni bo'lib, bu jarayon yangi mahsulot to'g'risida birinchi axborotga ega bo'lishdan boshlab, to mahsulotning doimiy iste'molchisiga aylangungacha bo'lgan jarayonni o'z ichiga oladi.

Iste'molchilar yangi mahsulotni sinab ko'rishga tayyorlik darajasiga qarab ham bir-biridan keskin farq qiladi. Ba'zilar yangi mahsulotni tezda qabul qilishsa, ba'zilar esa sekinlik bilan qabul qiladi.

Iste'molchilar yangilikni qanday qabul qilishga tayyor ekanligi darajasiga qarab ularni super novator, novator, oddiy iste'molchilar, konservator, super konservator deb guruhlarga ajratiladi.

**Super novatorlar** - bu iste'molchilarning shunday guruhiki, ular no'malum mahsulotni sinab ko'rishga har doim tayyor turadilar. **Novatorlar** esa iste'molchilarning shunday guruhiki, ular yangi mahsulotni sotib olgandan keyin uning taqdirini chuqur o'ylab, tovarni birinchilar qatorida sotib oladilar. **Oddiy iste'molchilar** - bular novatorlar guruhiga kiruvchi iste'molchilardan keyingi o'rinda turib, yangi tovarlarni oddiy tovarlar kabi qabul qiladilar.

**Konservatorlar** - skeptiklar, boshqa iste'molchi guruhlari singari, yangi mahsulotlarni ulardan foydalanish tajribasiga ega bo'lganlari uchungina sotib oladilar.

**Super konservatorlar** - bu iste'molchilarning shunday guruhiki, ular har qanday o'zgarishlarga shubha bilan qaraydilar, ular yangi tovarlarni faqatgina o'zlarining an'analari va odatlariga mos kelgandagina sotib oladilar.

Yuqorida keltirilgan ma'lumotlardan ko'rinib turibdiki, yangi tovarlarni ishlab chiqaruvchilar birinchi navbatda super novator va novatorlarning iqtisodiy, psixologik, demografik va boshqa tavsiflarini o'rganishlari lozim.

### **Qisqa xulosalar**

Tovarni yaratish, ishlab chiqarish, takomillashtirish, sotish, sotilgandan keyingi xizmat ko'rsatish, reklama tadbirlarini ishlab chiqish, shubhasiz, tovar ishlab chiqaruvchining butun faoliyatida markaziy o'rinni egallaydi. Mana shu kompleks tadbirlar tovar siyosati deb ataladi.

Tovarning hayotiy davri - tovarning bozorda paydo bo'lgan davridan boshlab, to uning sotilmay qolishigacha bo'lgan vaqt oralig'idir.

Marketing xizmati tovarning hayotiy davrini uzaytirish, sotish hamda foydaning kamayishiga yo'l qo'ymaslik uchun tovar, bozor va marketing kompleksini modifikatsiyalash usullarini izlashi kerak bo'ladi.

Korxonada tovarning har xil hayotiy davri bosqichida ma'lum bir maqsadni ko'zlagan holda marketing taktikasining u yoki bu shaklidan foydalanadi.

### **Nazorat savollari**

1. Marketing tizimida tovar tushunchasini izohlab bering.
2. Tovarning sifati deganda nimani tushunasiz?
3. Tovarlar qanday guruhlanadi?
4. Tovarning "hayotiy davri" tushunchasini izohlang?
5. Yangi tovar yaratish jarayoni qanday bosqichlarni o'z ichiga oladi?
6. "Tovar modifikatsiyasi" nima? Tovar hayotiy davridagi rolini tushuntirib bering.
7. Tovarning har xil hayotiy davri fazasida marketing taktikasi qanday bo'lishi kerak?
8. Tovarning raqobatbardoshligini qanday tushunasiz?
9. Tovarning raqobatbardoshligini ta'minlovchi ko'rsatkichlarni tushuntirib bering.
10. Iste'molchilar yangilikni qabul qilish darajasiga qarab qanday guruhlanadi?

### **Tayanch iboralar**

Tovar, tovar assortimenti, servis, iste'mol tovarlari, ishlab chiqarishga mo'ljallangan tovarlar, tovarning hayotiy davri, sotishni rag'batlantirish, reklamani tashkil etish, tovarni taqsimlash, yangi tovar, nou-xau, yangi dizayn, yangi marka, marketing strategiyasi.

### **Asosiy adabiyotlar**

1. Soliyev A. Marketing, bozorshunoslik. - T.: ART-FLEX, 2008. -415 b.
2. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг. Учеб. - СПб.: Питер, 2008. - 736с.

3. Парамонова Т.Н., Красюк Н. Маркетинг. Учеб. пос.- М.: КНОРУС, 2008 -192с.
4. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. – М.: Финпресс, 2008. – 704 с.
5. Кальке Р. Маркетинг. – М.: Омега, 2008. – 126 с.
6. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. – М.: Вильямс, 2008. – 656 с.
7. Основы маркетинга: Практикум. /Под ред. Проф. Д.М. Дайитбегова. – М.: Вузовский учебник, 2008. – 365 с.
8. Кеворков В.В. Практикум по маркетингу: Учеб.пос. – М.: КНОРУС, 2008. – 544 с.
9. Панкрухин А.П. Маркетинг: Учебник для студ. - М.: Омега-Л, 2009 - 656с.
10. Маркетинг: Общий курс. учеб.пос. /Под.ред.Н.Я.Калюжной., А.Якобсона. -М.: Омега – Л, 2009. – 476 с.
11. Тимофеев М.М. Маркетинг: учеб. пос. – М.: РИОР, 2009. – 223 с.
12. Маркова В.Д. Маркетинг, менеджмент: учеб.пос. – М.: Омега - Л, 2009. – 204с.

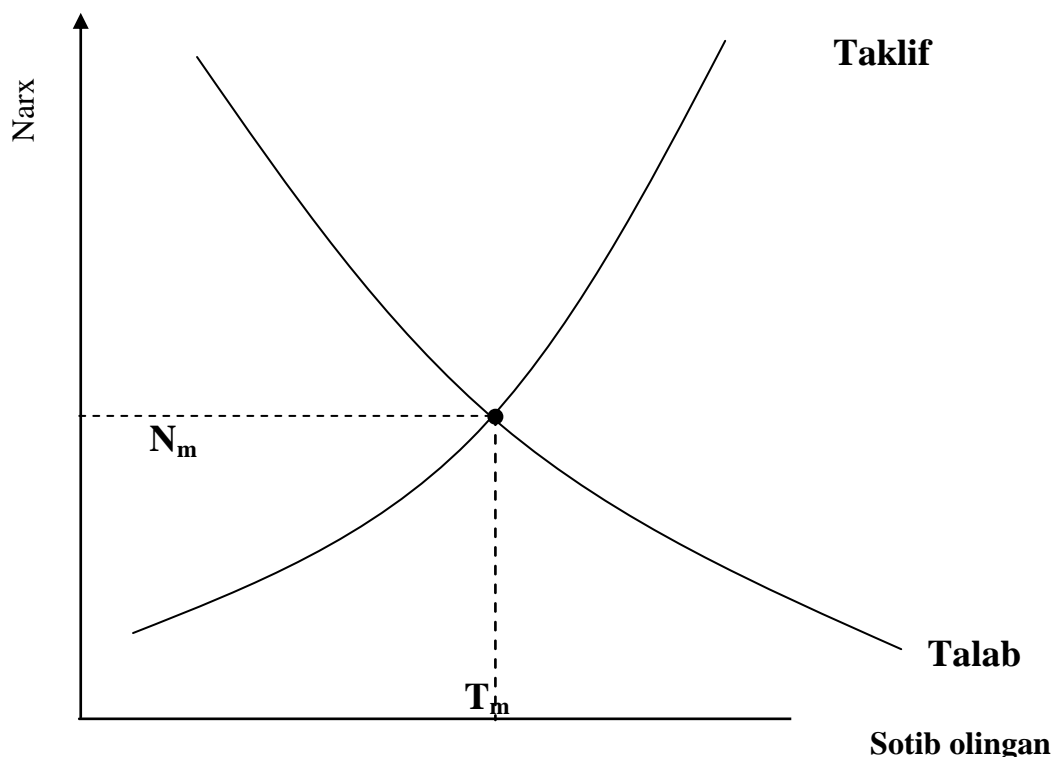
## 17-bob. MARKETING TIZIMIDA NARX SIYOSATI

### 17.1. Marketing tizimida narx tushunchasi va narxning shakllanishi

Marketing kompleksida narx ikkinchi element bo'lib, daromadni belgilaydigan asosiy ko'rsatkichdir. **Narx** deganda, mahsulot, xizmatlar uchun va uni sotib olish uchun iste'molchi sarf qiladigan pul miqdorini tushunamiz. Lekin narx hamma vaqt ham pul shaklida ifodalanmaydi. Masalan, barter natural almashishining qadimiy shakli hisoblanadi.

Makroiqtisodiy nazariya bundan 150 yil ilgari ham, tovarni sotishga faqat narx yordamida ta'sir ko'rsatishi mumkin deb uqtirib o'tgan. Bu vaziyatni yuqori baholashning asosiy sababi shundan iboratki, Adam Smit va David Rikardolar davrida faqat bir xil xomashyo va bir xil iste'mol tovarlari ishlab chiqarilib, iste'molchilar diqqatini tovarning markasi, o'rami va reklamasi yordamida jalb qilish imkoniyati deyarlik mavjud bo'lmagan. Ikkinchidan, mahsulot narxiga asosiy e'tibor qaratilganligi, pulni miqdor jihatidan oson o'lchash mumkinligi va narxni sifatga nisbatan talab va taklifda oson qo'llash mumkinligi bilan tushuntiriladi.

Quyidagi 31-chizmada talab va taklifning klassik modeli ko'rsatilgan. Bu 31-chizma ma'lumotidan ko'rinib turibdiki, talab narxining o'sishi bilan kamayadi, aksincha, taklif ortadi. Ishlab chiqaruvchi narx orqali uning mahsuloti qanchalik darajada kerakligi haqida axborotga ega bo'ladi.



**31-chizma. Talab va taklif modeli.**

Bu yerda:

$N_m$  – tovarning muvozanat narxi;

$T_m$  – muvozanat narxga mos keladigan tovar.

Erkin raqobat mavjud bo'lgan bozorning o'ziga xos-xususiyatlari shundan iboratki, taklif etilgan mahsulotning ma'lum darajasida bozor o'z-o'zidan muvozanatga harakat qiladi. Masalan, ishlab chiqaruvchi o'z tovarini muvozanat narxdan (Nm) baland narxda taklif etdi deylik. Unda xaridorlar bunday bahoni juda yuqori deb biladi va natijada ma'lum bir miqdordagi tovar xaridorini topa olmaydi. Bunday holatda taklif talabdan yuqori bo'ladi. Natijada, bozor bu tovar bilan to'yinadi, oqibatda tovar egasi tovar narxini pasaytirishga majbur bo'ladi. Sotuvchi tovarga yangi narx belgilaganda talab oshadi va bu holda narx talab egri chizig'i bo'yicha yuqoriga ko'tariladi. Bu jarayon to talab va taklif muvozanatigacha davom etadi. Albatta, narx shakllanishining bu modeli sof raqobatga asoslangan bozorlar uchun ishlab chiqilgan bo'lib, bu modelda ko'pgina omillar hisobga olinmaydi. Shu sababli ham bu model narx shakllanishida umumiy mo'ljal bo'lib xizmat qiladi.

Narx marketing kompleksining asosiy elementlaridan biri hisoblanib, korxonaning marketing siyosatini ishlab chiqishda keng qo'llaniladi. Agar bu yerda tovar siyosatini, tovarni sotish va siljitish faoliyatini rejalashtirish, tovar harakati kanallarining yangisini topish uzoq vaqt talab qilsa, narxni esa tashqi va ichki omillarning o'zgarishi bilanoq tezda o'zgartirish mumkin bo'ladi.

Marketingda narxning asosiy rol o'ynashining sabablaridan yana biri shundan iboratki, u korxonaning iqtisodiy ko'rsatkichlariga to'g'ridan to'g'ri ta'sir ko'rsatadi.

Masalan, foyda (F) quyidagicha aniqlanadi.

$$F = (N \cdot V) - S,$$

Bu yerda:

N – tovar narxi;

V – sotilgan mahsulot hajmi;

S – jami xarajatlar.

Foydadan tashqari narx tovarning sotilish hajmiga, moliyaviy ko'rsatkichlariga, bozor ulushiga katta ta'sir ko'rsatadi. Ko'p hollarda, korxonalar tovarni eng yuqori narxda sotib, darhol foyda olishni ko'zlamasdan, egiluvchan narx siyosatini yuritishi zarur.

Raqobatchilar o'z faoliyatlarida ham narxga katta e'tibor beradilar. Tovar bozorda narx asosida va narxsiz ham raqobat qila olishi mumkin.

**Narx raqobati** deganda, tovarning narxini o'zgartirish yo'li bilan raqobat kurashiga borish tushuniladi. Bunda, ko'pchilik hollarda narxni pasaytirishga harakat qilinadi. Albatta, narxni pasaytirayotgan firma yoki korxonalar raqobatchiga nisbatan kam xarajatlarga ega bo'lishi lozim. Korxonalar "narx urushi"ni e'lon qilishdan oldin o'zining va raqobatchining iqtisodiy barqarorligini obdon o'rganishi talab etiladi. Aks holda "narx urushi"ni e'lon qilib, mag'lubiyatga ham uchrash mumkin. Agar, raqobatchilar bir xil sharoitda bo'lsalar, u holda "narx urushi" o'z ahamiyatini yo'qotadi.

**Narxsiz raqobatda** esa narxning roli kamaytirilmaydi, balki birinchi o'rinda tovarning xususiyati, markasining obro'-e'tiboriga, servis darajasi va tovar bilan bog'liq boshqa omillarga e'tibor qaratiladi.

Narxning katta-kichikligiga ichki va tashqi omillar ta'sir ko'rsatadi.

Ichki omillarga korxonaning maqsadi, marketingi, marketing kompleksining ayrim elementlariga nisbatan qo'llaniladigan strategiya, xarajatlari va boshqalar kiradi.

Korxonada asosiy maqsadini o'zining rivojlanishida deb bilsa bir narx, mavjud faoliyatini uzoq muddat saqlab qolishga qaratsa boshqa narx belgilashi mumkin. Masalan, raqobat kuchaysa, iste'molchilarning ehtiyoji o'zgarsa, mamlakatdagi iqtisodiy ahvol yomonlashsa korxonada ishlab chiqarish quvvatining ma'lum bir qismidagina foydalanishga harakat qiladi. Korxonada o'zining faoliyatining to'xtab qolmasligi, tovarlariga bo'lgan talabni oshirish maqsadida ularni past narxlarda ham sotishga majbur bo'ladi. Aks holda, u o'z tovarlariga yuqori narx belgilaydi.

Marketing faoliyati nuqtai nazaridan narxning shakllanishiga quyidagicha yondashuvlarni ko'rib chiqish mumkin:

- foydani uzoq muddat davomida maksimal darajaga ko'tarish;
- foydani qisqa muddat davomida maksimal darajaga ko'tarish;
- tarmoqda narx lideri statusini saqlab qolish;
- yangi raqobatchilar paydo bo'lishiga to'sqinlik qilish;
- savdo vositachilari tomonidan befarqlikni saqlab qolish;
- korxonada obro'sini saqlab qolish;
- "kuchsiz mahsulotlar"ni sotishni yaxshilash;
- "narx urushi"ning oldini olish.

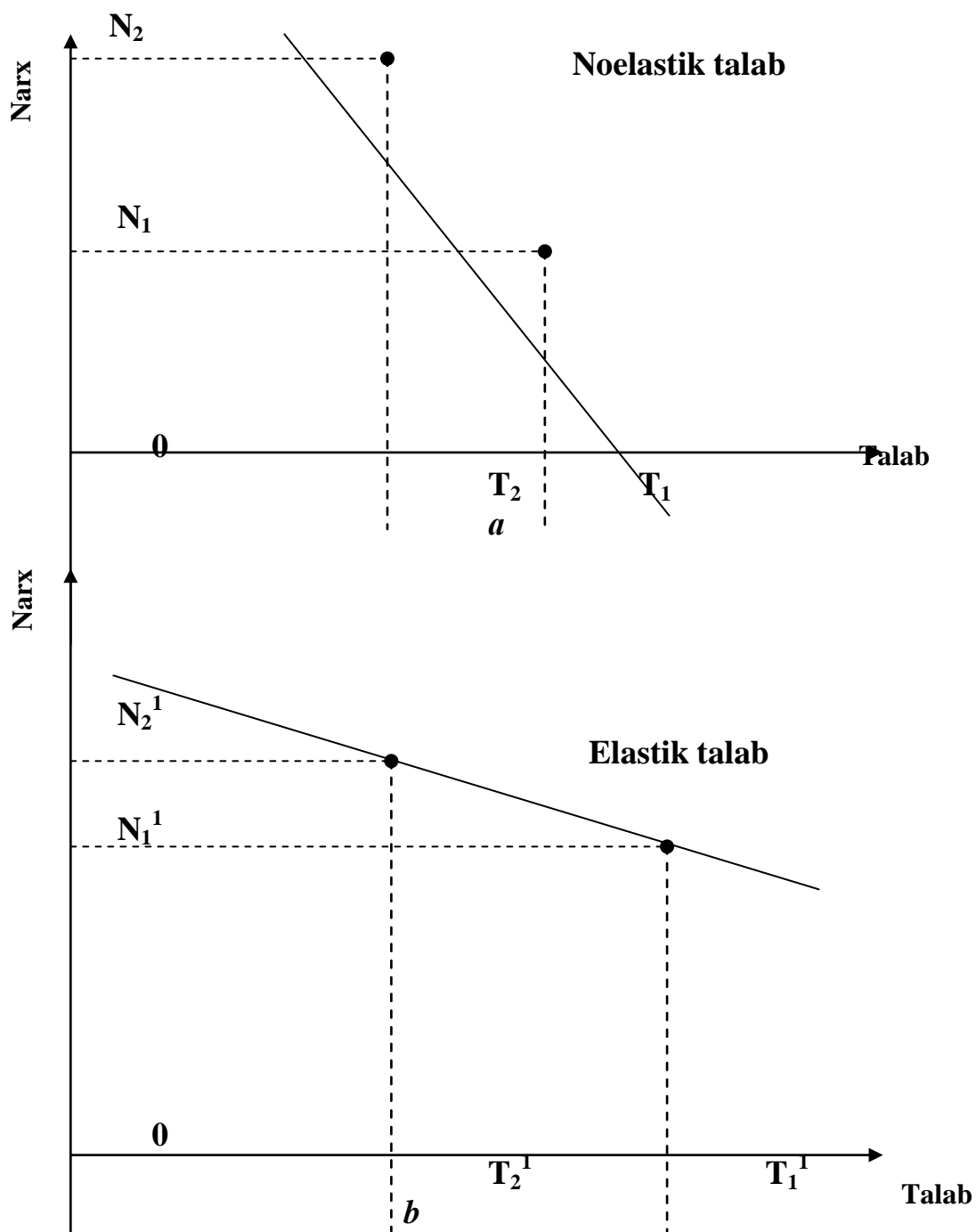
Narx - marketing kompleksi elementlaridan biri hisoblanib, uning shakllanishi marketing kompleksining boshqa elementlari bilan chambarchas bog'liqdir. Masalan, narxning sifatga, tovar harakatini tashkil etishga, tovarning hayotiy davriga bog'liqligi shular jumlasidandir.

Narx ishlab chiqarish, tovar harakatini tashkil etish va sotish xarajatlari va boshqa xarajatlarni qoplab, foyda keltirishi zarur. Ma'lumki, umumiy xarajatlarda eng muhim o'rinni ishlab chiqarilayotgan mahsulotning tannarxi egallaydi. Shu sababli, mahsulot tannarxini pasaytirish muhim vazifa hisoblanadi.

Korxonada narxning shakllanish jarayonini tashkil etish narxni belgilovchi shaxslarni va korxonada ichidagi bo'linmalarni aniqlashni o'z ichiga oladi. Tabiiyki, har xil shaxslar narxni belgilashga turlicha yondashadilar. Masalan, korxonaning iqtisod xizmati xodimlari yuqori narx belgilashga moyillik bildirsa, marketing xizmati xodimlari narx belgilashda esa ko'proq bozor konyunkturasi va iste'molchilarning fikr-mulohazalariga amal qilishni maqsadga muvofiq hisoblaydilar.

Narxga ta'sir ko'rsatuvchi tashqi omillarga esa bozorning turi, tovarning narxi va qiymatining nisbatini iste'molchilar tomonidan baholash, iqtisodiy muhit, davlat boshqaruvi va boshqalar kiradi. Shuni ham qayd etish lozimki, har qanday holatda ham narxning to'g'ri yoki noto'g'ri ekanligini xaridor hal qiladi. Narxning talabga bog'liqligi narx qayishqoqligi egri chizig'i bilan tushuntiriladi.

Narx qayishqoqligi ma'lum bir bozorda belgilangan vaqt davomida narxning har xil darajasida qancha mahsulot sotilishini ko'rsatadi. Ko'pchilik hollarda narx ortishi bilan talab pasayadi.



**32-chizma. Narx qayishqoqligi.**

Narx va uning o'zgarishi natijasida vujudga kelgan talab darajasi o'rtasidagi bog'liq talab egri chizig'i bilan tavsiflanadi. 32-chizmada ikkita talab egri chiziqlari keltirildi. Bu keltirilgan 32a, 32b chizmalar ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, talab va narx o'rtasida teskari proporsional bog'liqlik mavjud, ya'ni narx qancha yuqori bo'lsa, talab shuncha past bo'ladi va aksincha narx qanchalik past bo'lsa, talab shuncha yuqori bo'ladi.

Keltirilgan 32a-chizmada ko'rsatilganidek, narxni  $N_1$  dan  $N_2$  ga ko'tarsak, u holda talab  $T_1$  dan  $T_2$  ga o'zgaradi. Bunda narxning o'zgarishi talabning ko'p darajada pasayishini vujudga keltirmaydi. Su sababli bunday talabni noelastik talab



deb yuritiladi. Aksincha, 32b-chizma ma'lumotlarida ko'rsatilganidek narxning  $N_1^1$  dan  $N_2^1$  ga ko'tarilishi, talabning  $T_1^1$  dan  $T_2^1$  ga pasayishini keltirib chiqaradi. Bunda narxning o'sha darajadagi o'zgarishi talabning keskin pasayishini keltirib chiqarganligi uchun talab elastik hisoblanadi.

Shunday qilib, talabning narx elastikligi narx o'zgarishiga xaridorning sezgirligini tovarlar hajmi nuqtai nazaridan aniqlaydi. Talabning narxga bog'liq holdagi elastikligi - bu tovarning narxi bir foiz o'zgarishi natijasida ularning sotish hajmi o'zgarishining foizlarda ifodalanishidir va u quyidagicha aniqlanadi:

### Sotishlar hajmining o'zgarish foizi

$$\text{Talab elastikligi} = \frac{\text{Sotishlar hajmining o'zgarish foizi}}{\text{Narxning o'zgarish foizi}}$$

Agar bozor bir xil ehtiyojlarni qondirish qobiliyatiga ega bo'lgan ko'p sonli tovar va xizmatlar bilan to'yingan bo'lsa, talabning narx elastikligi birdan katta bo'ladi. Talab elastikligini aniqlash asosida sotish hajmini oshirish uchun narxlarga qanday yo'nalishda ta'sir etishni, raqobatchi sotayotgan tovar markalaridan qaysi biri ko'proq bozor kuchiga ega ekanligini bilib olish mumkin bo'ladi.

### 17.2. Narx shakllanishi uslublarini tanlash

Korxonada tovarga bo'lgan talabni, tovar ishlab chiqarish uchun sarf bo'lgan yalpi xarajatlarni hisoblab chiqib va raqobatchilar narxini o'rganib, o'zining tovariga narx shakllanish uslublarini belgilaydi. Odatda, tovarning narxi juda past va juda yuqori ham bo'lmasdan, balki shu ikki ko'rsatkich oralig'ida bo'lishi maqsadga muvofiqdir. Buning sababi shundaki, past narx foydani ta'minlamaydi, yuqori narx esa talabni shakllantirmaydi.

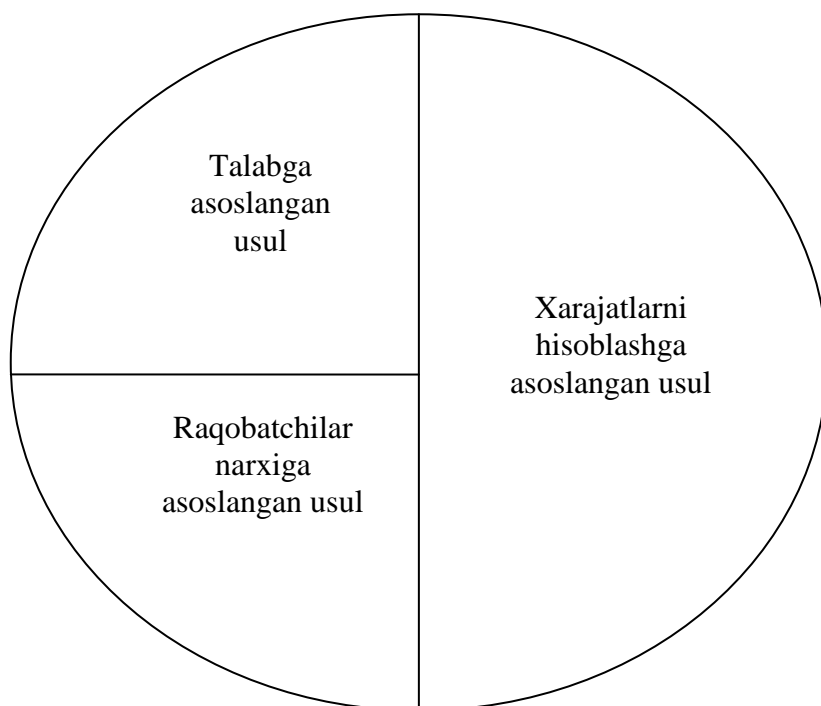
Quyidagi 33-chizmada korxonada rahbarining uch mulohaza asosida o'z tovariga narx belgilashi keltirilgan.

Juda past narx	Mumkin bo'lgan narx	Juda yuqori narx
Bu narxda foyda olish mumkin emas	Mahsulot tannarxi; Raqobatchilar narxi; Tovarning tengi yo'q xususiyatlari.	Bu narxda talab shakllanmaydi

### 33-chizma. Narx belgilashdagi asosiy mulohazalar.

Keltirilgan 33-chizma ma'lumotlarida ko'rsatilganidek, tovarning mumkin bo'lgan minimal narxi mahsulot tannarxi asosida aniqlansa, mumkin bo'lgan maksimal narxi esa tovarning boshqa tovarlardan farq qiluvchi qandaydir tengi yo'q xususiyatlari asosida aniqlanadi.

Korxonada narx shakllanishi muammosini yechar ekan, u yuqorida keltirilgan mulohazalardan birini tanlab ish ko'radi. Bunda korxonada tanlangan uslub tovarning aniq narxini hisoblashda to'g'ri ekanligiga ishonib faoliyat yuritadi. Quyidagi 34-chizmada narx belgilashning 3 xil usuli ko'rsatilgan.



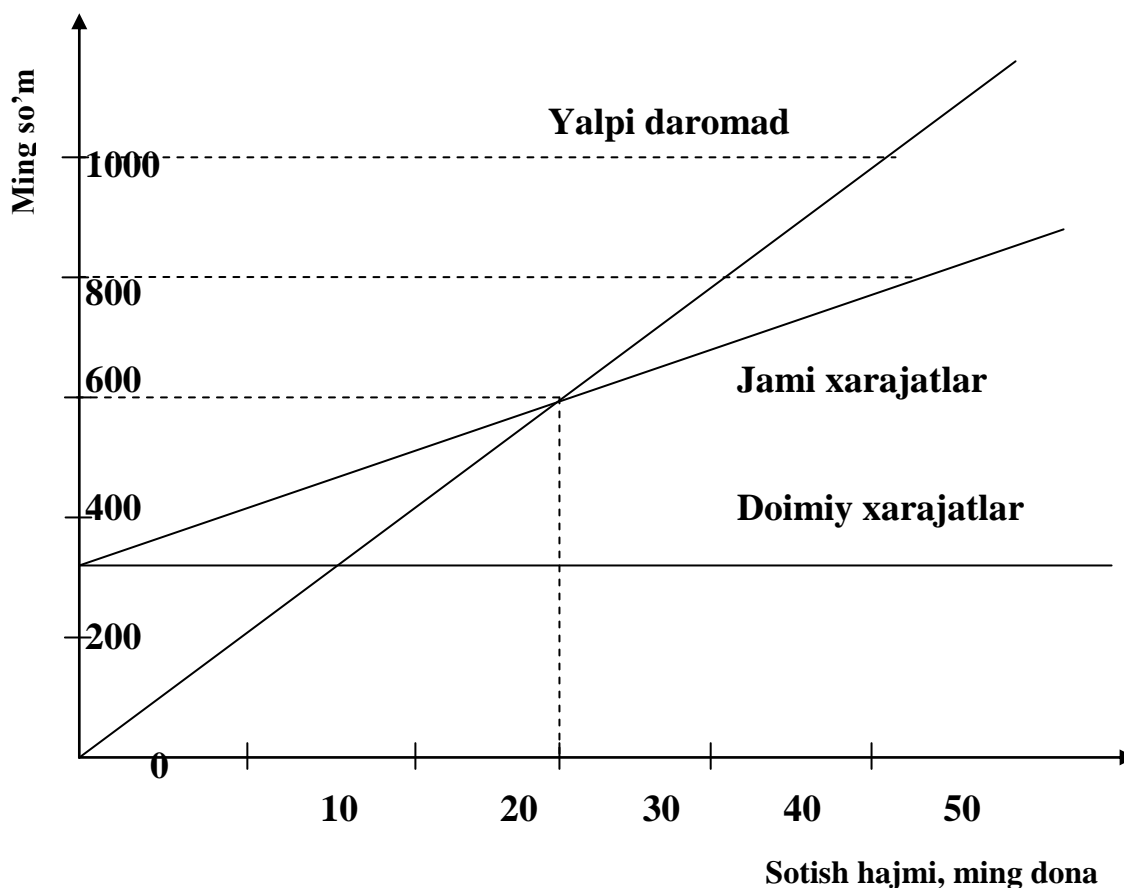
**34-chizma. Narx belgilash usublari.**

**Narx belgilashning xarajatlarni hisoblashga asoslangan usuli.** Bu usul eng oddiy hisoblanib, mahsulot tannarxiga shu mahsulotni ishlab chiqaruvchidan iste'molchigacha yetkazib berishgacha bo'lgan jarayonda vujudga keladigan xarajatlarni va korxonaning oladigan foydasini qo'shishga asoslanadi.

Har xil tovarlar uchun savdo ustamolari bir-biridan farq qiladi. Narxni aniqlashga bunday yondashuvda bozor talabi va raqobatchilar narxi hisobga olinmaydi. Bundan tashqari, sotiladigan mahsulotning hajmini aniqlash qiyin bo'lganligi sababli, ishlab chiqarish xarajatlarining hajmini aniqlashda ham qiyinchilik tug'iladi. Shunga qaramasdan, bahoni aniqlashning bu usuli tez-tez qo'llaniladi, chunki bu usul oddiy va tushunarlidir. Narx belgilashning xarajatlarni hisoblashga asoslangan usulbaridan yana biri zararsizlik va maqsadli foydani ta'minlashning tahlili asosida olib boriladigan usul hisoblanadi.

**Zararsizlik va maqsadli foydani ta'minlashning tahlili asosida narx belgilash usuli.** Ma'lumki, har bir korxonada ma'lum bir foydani ko'zlab narx qo'yishga intiladi. Narxlashtirishning bu usuli zararsizlik grafigiga asoslanadi. Zararsizlikning gipotetik grafigi 35-chizmada ko'rsatilgan.

Bu grafikda yalpi daromad, foyda va jami xarajatlarning sotiladigan mahsulot hajmiga bog'liqligi ko'rsatilgan. Keltirilgan 35-chizma ma'lumoti shundan dalolat beradiki, doimiy xarajatlarda 300000 so'mga teng bo'lib, sotiladigan mahsulot hajmiga bog'liq emas. O'zgaruvchan xarajatlarda doimiy xarajatlarga qo'shib jami xarajatlarni tashkil qiladi va uning miqdori sotiladigan mahsulot hajmiga qarab o'zgarib turadi. Yalpi daromad egri chizig'ining tikkaligi tovar narxiga bog'liq bo'ladi. Bizning misolimizda tovar birligining narxi 20 so'mga teng.



### 36-chizma. Zararsizlik va maqsadli foyda tahlili usuli boʻyicha narxni aniqlash.

Bunday narxda zararsizlikni taʼminlash uchun korxonaga eng kamida 30000 tovar birligini sotishi lozim. Shuncha miqdordagi tovar birligining har birini 20 soʻmdan sotib, korxonaga 600000 soʻm tushumga ega boʻladi. Ana shu koʻrsatkich zararsizlik nuqtasiga mos keladi. Maqsad qilib qoʻyilgan foydaga erishish uchun korxonaga sotish hajmini oshirishi zarur. Bizning misolimiz boʻyicha korxonaga 200 ming soʻm foyda olishi uchun eng kamida 50 ming tovar birligini sotishga erishishi zarur boʻladi.

**Talabga asoslangan usul.** Koʻpchilik hollarda korxonalar narxlashtirishning asosiy omili xarajatlar emas, balki tovarning isteʼmolchilar tomonidan xaridor sifatida qabul qilinishi, yaʼni tovarning xaridor xohlaydigan foydaliligidir deb biladilar. Demak, narx bu holda tovarning qiymat jihatidan muhimligiga muvofiq kelishi lozim. Aslida ham har bir xaridor u yoki bu tovarni xarid qilgan ekan, u xayolan xarid qilingan tovarning narxini uning foydaliligi bilan taqqoslab koʻradi.

Tovarning foydaliligi asosida narxlashtirish usulidan foydalanadigan korxonaga isteʼmolchilar ongida shu korxonaning tovariga raqobat qilayotgan tovarlar haqida ham qanday tasavvur mavjudligini bilishlari talab etiladi. Bu yerda isteʼmolchilarning bitta tovar uchun har xil sharoitlarda qancha pul toʻlashga tayyor ekanliklarini bilish ham muhim hisoblanadi.

Agar sotuvchi tovarga narxni uning foydaliligidan koʻproq belgilasa, sotish hajmi belgilangandan kamroq boʻlishi mumkin. Koʻpgina kompaniyalar oʻz tovarlarining narxlarini juda yuqori belgilaydilar va natijada tovar bozorda yomon sotiladi. Baʼzi kompaniyalar esa oʻz tovarlariga haddan tashqari past narx

belgilaydilar. Bu holda tovarlar bozorda yaxshi sotilsada, korxonaga kam daromad keltiradi. Iste'molchilarning narx darajasiga munosabatlarini bilish uchun maxsus marketing tadqiqotlari o'tkaziladi. Masalan, iste'molchilar orasida so'rovlar o'tkazish va bozorni testlashtirish shular jumlasiga kiradi.

Iste'molchining tovarni xarid qilishiga uzoq muddat davomida mavjud bo'lib kelayotgan va xaridor odatlanib qolgan narxlar ham katta ta'sir ko'rsatadi. Bunday holatda tovar narxining ozgina oshishi ham tovar xaridining keskin kamayib ketishiga olib kelishi mumkin. Bunda iste'molchining odatlanib qolgan narxlarga nisbatan fikrini tovarning sifatini, o'rab-joylanishini va dizaynini juda yaxshilash hisobiga o'zgartirish lozim.

Iste'molchilar talabi asosida narx belgilashning variantlaridan biri kim-oshdi savdosi o'tkazishdir. Agar tovar iste'molchi uchun juda ahamiyatli, katta qiymatga ega bo'lsa, u holda kim-oshdi savdosining boshlang'ich narxini juda yuqori belgilash mumkin bo'ladi.

**Narx belgilashning raqobatchilar narxiga asoslangan usuli.** Korxonaning narx siyosatiga raqobatchilarning narxлари va bozorda narx o'zgarishiga raqobatchilarning munosabati katta ta'sir ko'rsatadi. Demak, raqobatchilar narxini o'rganish - narx shakllanishi sohasida muhim elementlardan biri hisoblanadi. Dastavval korxonaning narx siyosati bozor tipiga bog'liq ekanligini qayd etishi lozim.

Agar bozor sof raqobatchilar bozori bo'lsa, unda sotuvchi bozordagidan yuqori narxni talab qilishi mumkin emas, chunki xaridorlar ushbu bozor narxi bo'yicha tovarning xohlagan miqdorini ochiq sotib olishlari mumkin. Demak, bu yerda narxlar talab va taklif asosida belgilanadi. Bunda narxlar qat'iy va ularga alohida korxonadan tomonidan ta'sir ko'rsatish deyarli mumkin emas.

Bozor tiplaridan yana biri monopolistik raqobat bozori hisoblanadi. Bunday bozor ko'p sonli xaridorlar va sotuvchilardan iborat. Ular o'zlarining bitimlarini yagona narx bo'yicha emas, narxlarning keng diapazoni bo'yicha amalga oshiradilar. Bunday sharoitda korxonadan narxni o'zgartirishi uchun keng imkoniyatlarga ega.

Narx belgilashning raqobatchilar narxiga asoslangan usuliga korxonaning bozorda mustahkam o'rin egallab turgan yetakchi korxonadan belgilangan narxiga qarab narx belgilashini ham kiritish mumkin. Bunday holda korxonadan o'z tovariga bozor yetakchisi belgilangan narxdan ko'ra pastroq narx belgilaydi.

### 17.3. Narx strategiyalari

**Narx strategiyasi** deganda, narxlashtirish sohasidagi qarorlar va tadbirlarning kompleksi tushuniladi. Ma'lumki, bozor sharoitida ishlaydigan har bir korxonadan, dastavval, narxlarni aniqlashning strategiyasi va tamoyillarini ishlab chiqish talab etiladi. Ana shularga amal qilsagina korxonadan o'z oldiga qo'yilgan vazifalarni muvaffaqiyatli hal etishi mumkin bo'ladi. quyidagi narx belgilash sohasida qo'llanilishi mumkin bo'lgan strategiyalarning ba'zi birlari bilan tanishamiz.

**Bozorda barqaror vaziyatni saqlash strategiyasi.** Bu strategiyani korxonadan faoliyatining rentabelligi va boshqa iqtisodiy ko'rsatkichlari barqaror bo'lgan hollardagina qo'llash mumkin bo'ladi. Ko'pchilik hollarda rentabellik (fondlarga

nisbatan) 10-15 foizni tashkil etsa, bu korxonona qoniqarli faoliyat ko'rsatayotgan korxonona deb hisoblanadi.

**Foydani maksimallashtirish, rentabellik darajasini oshirish strategiyasi.** Narx belgilashning bu strategiyasidan maqsad daromadlarni oshirish va korxononaning takror ishlab chiqarish, shuningdek, investitsion imkoniyatlarini ham kengaytirishdan iboratdir.

**Yetakchi orqasidan yurish strategiyasi.** Narxlarning bozor darajasi bozorda harakat qilayotgan yirik korxononalarining soni va ularning narx strategiyasiga ham bog'liq bo'ladi. Bunday sharoitda kichik korxononalar narx jihatidan yetakchi bo'lgan korxononalarining ta'sirida bo'ladi. Demak, bu yerda korxonona narxlashning yetakchi orqasidan yurish strategiyasini qo'llashi foydadan xoli emas. Albatta, yetakchi vaziyatni egallab turgan korxonona maqsadga muvofiq narx belgilashga harakat qiladi.

**"Qaymog'ini olish" strategiyasi.** Agar korxonona marketing imkoniyatlaridan samarali foydalanib, yangi tovarining noyob, yagona xususiyatlarga ega ekanligini ajratib ko'rsata olsa, shuningdek, tovar sotishning va ishlatishning yaxshiroq seriyasini ta'minlasa, unda bu korxonona raqobatchilarga nisbatan narx belgilashda ma'lum erkinliklarga ega bo'ladi. Natijada, korxonona o'z tovarlariga yuqori darajadagi narxni belgilaydi. Bu strategiya, ko'pchilik holda, korxonona yangi tovar ishlab chiqarish va bu tovarni bozorga kiritish bilan bog'liq bo'lgan xarajatlarini iloji boricha tezroq qoplash zarur bo'lgan hollarda qo'llaniladi.

**"Yorib o'tish" strategiyasi.** Bu strategiya ko'pincha ishlab chiqarish texnologiyasi juda oddiy va ommabop iste'molga mo'ljallangan yangi mahsulotni bozorga kiritishda qo'llaniladi. Bunda tovar bozorga juda past narxda chiqariladi, bozorni egallashi bilan me'yoriy darajaga qaytadi. Ayniqsa, bu strategiyani korxonona raqobatchilarga nisbatan katta hajmdagi mahsulotni bozorga kiritishi mumkin bo'lgan hollarda qo'llash maqsadga muvofiq hisoblanadi.

**"Kirib borish" strategiyasi.** Bu strategiya past narxlar orqali yangi bozorga tez kirib borish uchun ishlatiladi. Mazkur strategiya talabning yuqori elastikligi vaziyatida yuqori samara beradi.

**"Batamom foydalanish" strategiyasi.** Bu strategiyaning asl mohiyati, yangi tovarlarni bozorga kiritish bosqichida, sotiladigan tovarlarning hajmi kam bo'lganda ularga juda yuqori narx belgilashdan iboratdir. So'ngra bu narx bozorning va raqobatchilarning o'sishi bilan kamayib boradi.

**"Korxononaning eksport imkoniyatlarini kengaytirishga yo'naltirilgan narx" strategiyasi.** Korxonona narxlashda bu strategiyani qo'llash uchun mamlakatning ichki va tashqi bozorida narxlashning xususiyatlarini hisobga olishi lozim. Shularni o'rganib aniq bozor sharoitlariga bog'liq holda o'ziga xos narx siyosatini tanlashi mumkin bo'ladi.

Umuman olganda, korxonona o'z imkoniyatlaridan va maqsadlaridan kelib chiqib yuqorida keltirilgan narx strategiyalaridan foydalanadi.

### **Qisqa xulosalar**

Narx marketing kompleksining asosiy elementlaridan biri hisoblanib, korxononaning marketing siyosatini ishlab chiqishda keng qo'llaniladi.

Marketingda narxning asosiy rol o'ynashining sabablaridan yana biri shundan iboratki, u korxonaning iqtisodiy ko'rsatkichlariga to'g'ridan-to'g'ri ta'sir ko'rsatadi. Narx marketing kompleksi elementlaridan biri hisoblanib, uning shakllanishi marketing kompleksining boshqa elementlari bilan chambarchas bog'liqdir. Narx strategiyasi deganda, narxlash sohasidagi qarorlar va tadbirlarning kompleksi tushuniladi.

### **Nazorat savollari**

1. Narxni shakllantirishdan maqsad nima?
2. Narxning shakllanishiga talab va taklifning ta'sirini chizma orqali ko'rsating.
3. Marketingda narxning shakllanishiga qanday yondashuvlar mavjud?
4. Narx raqobati va narxsiz raqobatni qanday tushunasiz?
5. Narx shakllanishiga qanday omillar ta'sir ko'rsatadi?
6. Narx qayishqoqligini qanday tushunasiz va narxga qanday ta'sir ko'rsatadi?
7. Narxning turlarini aytib bering.
8. "Ulgurji narx" va "chakana narx" tushunchalarini izohlang.
9. Narx belgilash uslublarini tushuntirib bering.
10. Narx strategiyasini tushuntirib bering.
11. "Narx psixologiyasi" tushunchasini izohlang.

### **Tayanch iboralar**

Narx, taklif, talab, talab va taklif muvozanati, narx shakllanishi, foyda, tovar narxi, xarajatlar, narx raqobati, narxsiz raqobat, mahsulot tannarxi, narx qayishqoqligi, yalpi xarajatlar, narx belgilash, yalpi daromad, narx strategiyasi, rentabellik, narx siyosati.

### **Asosiy adabiyotlar**

1. Soliyev A. Marketing, bozorshunoslik. - T.: ART-FLEX, 2008. - 415 b.
2. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг. Учеб. - СПб.: Питер, 2008. - 736с.
3. Парамонова Т.Н., Красюк Н. Маркетинг. Учеб. пос.- М.: КНОРУС, 2008 -192с.
4. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. – М.: Финпресс, 2008. – 704 с.
5. Кальке Р. Маркетинг. – М.: Омега, 2008. – 126 с.
6. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. – М.: Вильямс, 2008. – 656 с.
7. Основы маркетинга: Практикум. – М.: Вузовский учебник, 2008. –365с.
8. Панкрухин А.П. Маркетинг: Учебник для студ. - М.: Омега-Л, 2009 - 656с.
9. Тимофеев М.М. Маркетинг: Учеб. пос. – М.: РИОР, 2009. – 223 с.
10. Маркова В.Д. Маркетинг, менеджмент: Учеб.пос. – М.: Омега - Л, 2009. – 204 с.

## **18-bob. MARKETINGDA KOMMUNIKATSION SIYOSAT**

### **18.1. Jamoatchilik bilan aloqalar va uning mohiyati**

**Kommunikatsion siyosat** deganda, bozorga tovar siljitish uslublarining majmui tushuniladi. Bularga public relashions (jamoatchilik bilan aloqalar), reklama, sotishni rag'batlantirish va shaxsiy sotish kiradi. Kengaytirilgan ma'noda siljitish - bu tovarlar sotilishini tezlashtirish va bozorda ijobiy tasavvurni shakllantirish maqsadida axborot olish, xaridorni ishontirish va o'z faoliyati haqida ma'lumot berish uchun korxonaning bozor bilan doimiy aloqalarini o'rnatish va saqlab turishdir.

**Jamoatchilik bilan aloqalar** (public relashions). Jamoatchilik bilan aloqalar - korxonaning va shu korxonada tovarlarining ijobiy obro'-e'tiborini (imidji) shakllantirish va ular haqidagi salbiy fikrlarni yumshatish orqali keng jamoatchilik bilan korxonaga o'rtasidagi sog'lom munosabatlardir. Jamoatchilik deganda har xil tashkilotlar, aholi guruhlari, moliya idoralari, davlat idoralari, aholi qatlamlari, mahalliy hokimiyat subyektlari tushuniladi.

Ishlab chiqarish korxonalari, ma'muriy, tijorat, ilmiy tashkilotlarning yutuqlari ularning keng jamoatchilik va iste'molchilar bilan aloqalarining qay darajada tashkil etilganligiga ko'p jixatdan bog'liq bo'ladi. Keyingi paytda publik relashions keskin rivojlanmoqda va marketing tizimida salobatli firmalarning murakkab, samarali quroli sifatida baholanmoqda. U iste'mol tovarlarini ishlab chiqaradigan sanoat firmalari va kompaniyalari tomonidan potentsial xaridorlar doirasini kengaytirish, tovarlar haqida atroflicha axborotga ega bo'lish maqsadida ishlatiladi.

Public relashionsning bosh tamoyillari bo'lib quyidagilar hisoblanadi:

- axborotlarning to'la va xaqiqiy bo'lishiga erishish;
- ma'lumotlarning oddiy va tushunarli bo'lishini ta'minlash;
- munosabatlarning ikkala tomon uchun ham qiziqarli bo'lishiga erishish;
- munosabatlarda o'ziga bino qo'ymaslik, bahosini ko'tarmaslikni ta'minlash;
- jamoatchilik fikrini bilish uchun vaqtni ayamalik;
- munosabatlarning har bir bosqichida ishonchlikka erishish va boshqalar.

Public relashionsda iste'molchilarga axborotlarni etkazish uchun turli xil axborot vositalari va kanallaridan foydalaniladi. 37-chizmada ularning asosiylari ko'rsatilgan.

Ko'pchilik tashkilotlarda jamoatchilik bilan aloqalarni tashkil etish uchun mas'ul shaxs tayinlanadi. Ana shu mas'ul shaxs omma bilan aloqalar dasturini ishlab chiqadi.

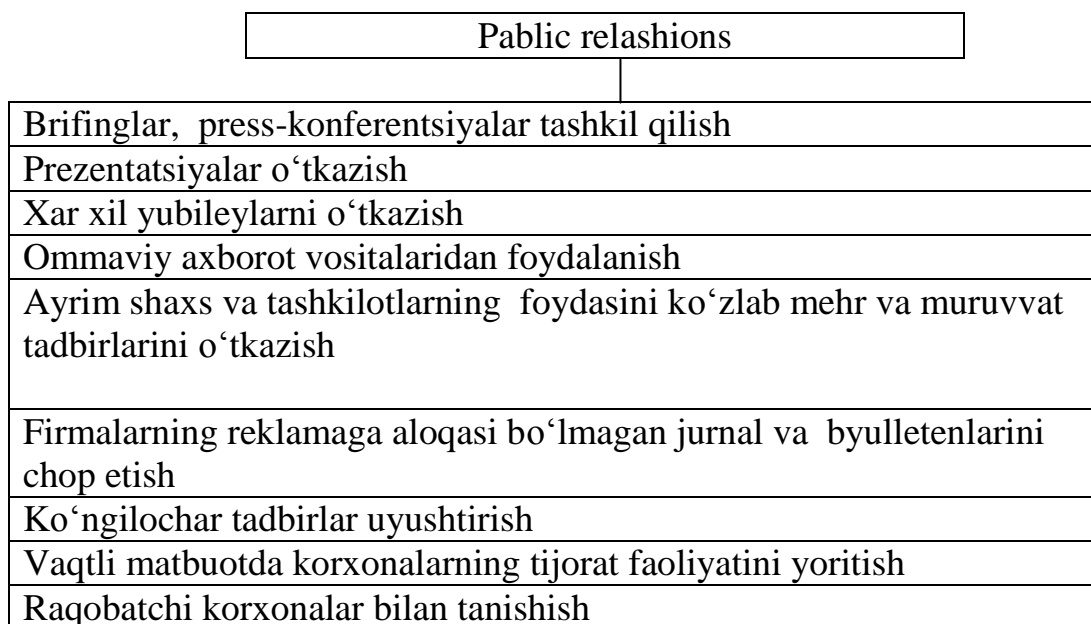
### **18.2. Reklama va reklama vositalari**

Yuqorida keltirib o'tganimizdek, reklama tovarlarni siljitishning muhim elementlaridan biri hisoblanadi. "Reklama" so'zi lotin tilidan olingan bo'lib ("reklamare" - qichqirmoq), kimdir yoki nimadir haqida ma'lumotni tarqatish, biror narsaga iste'molchi va xaridorlarning fikrini jalb qilish maqsadida amalga oshiriladigan tadbirlarni anglatadi. Ma'lumki, firmalarning bozorda muvaffaqiyat

bilan faoliyat ko'rsatishi uchun faqatgina sifatli tovarlarni ishlab chiqarish etarli emas.

Balki, bu borada iste'molchilarni shu tovarlarning iste'mol xossalari haqida har tomonlama xabardor qilib, o'z tovarlarining iste'molchilar ongida aniq mavqeni egallashiga erishish muhim ahamiyat kasb etadi. Buning uchun, birinchi navbatda, korxonalar reklama vositalaridan unumli foydalana bilishlari lozim.

O'zbekiston Respublikasining 1998-yil dekabr oyida qabul qilingan "Reklama to'g'risida"gi qonunida qayd etilishicha "Reklama - haqiqiy va jismoniy shaxslar yoki mahsulot haqidagi bevosita yoki bilvosita foyda olish maqsadida tarqatiladigan maxsus axborotdir". Bu qonunda ko'rsatilganidek, reklama aniq, haqiqiy va qonunlarga zid bo'lmasligi kerak. Shuningdek, foydalanilayotgan reklama shakl va vositalari iste'molchilarga ma'naviy va moddiy zarar keltirmasligi talab etiladi.



### **37-chizma. Jamoatchilik bilan bo'ladigan aloqalarning asosiy yo'nalishlari**

Demak, "Reklama to'g'risida"gi qonun reklamani ishlab chiqish va tarqatish bilan bog'liq bo'lgan munosabatlarning huquqiy asosini yaratib berdi. Uning asosiy maqsadi tovarlarning sifati, iste'mol xususiyatlari va boshqa tavsiflari haqida noaniq, haqiqiy bo'lmagan ma'lumotlarni tarqatishning oldini olish asosida huquqiy va jismoniy shaxslarning, shuningdek iste'molchilarning haq-huquqlarini himoya qilishdan iboratdir.

Halqaro savdo palatasi tomonidan 1987-yilda qabul qilingan halqaro reklama Kodeksida ham har qanday reklama murojaati odob-axloq normalariga mos, haqqoniy va ishonchli bo'lishi ko'rsatib o'tilgan.

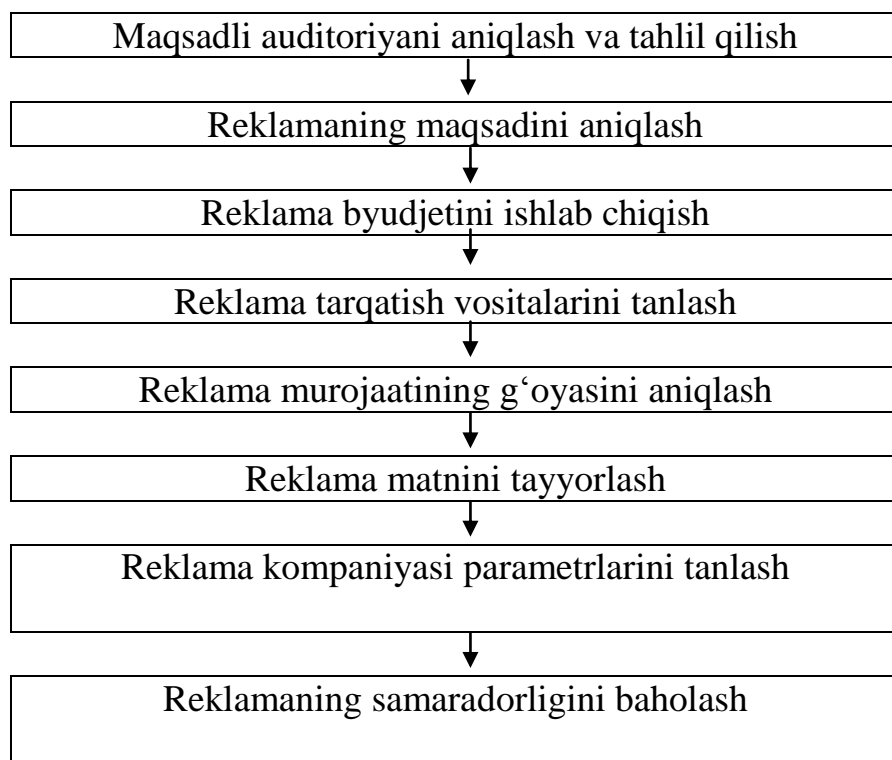
Ko'pincha reklama tovarni sotadi degan uncha to'g'ri bo'lmagan xulosaga kelinadi. Chunki, reklama tovarni sotmaydi, balki potentsial xaridorlarni topib, talabni rag'batlantiradi. Masalan, xaridor magazinga kirib axtargan tovarni topdi, lekin tovarning sifati, assortimenti yoki bahosi uni qoniqtirmaganligi sababli tovarni sotib olmasdan magazindan chiqib ketdi. Bu erda xaridorga reklama ta'sir



ko'rsatadimi? - degan savol tug'iladi. Bu savolga ha, - deb ijobiy javob berish mumkin. Reklama uchun eng asosiy vazifa - bu potentsial xaridorni tovar sotilayotgan joyga keltirishdan iboratdir. Xaridorning magazinga kelib, tovar sotib olmasdan chiqib ketmasligi uchun reklama tovar siljitishning boshqa uslublari bilan birga qo'llanilishi maqsadga muvofiqdir. Eng asosiysi esa tovar sifati va estetik xususiyatlari bo'yicha xaridor didiga mos bo'lishi kerak. Shu sababli reklamanning samaradorligini sotilgan tovarlar hajmi bilan emas, balki potentsial xaridorlarning necha marta tashrifi va necha marta telefon orqali murojaat qilganligi kabi ko'rsatkichlar asosida baholash to'g'ri hisoblanadi.

Reklamanning vazifasi - xabar berish, ishontirish va eslatishdan iboratdir. Shuning o'zi reklamanning tovar sotilishiga ta'sir ko'rsatishidan dalolatdir. Reklamani ishlab chiqish va tashkil etish korxonada butun faoliyatining bir qismi hisoblanadi. Shu sababli reklama ishlarini tashkil etish ma'lum tartib va qoidaga bo'ysunadi.

Quyidagi 38-chizmada reklamani ishlab chiqish tartibi keltirildi.



### **38-chizma. Reklamani joriy etish bosqichlari.**

Bu 38-chizma ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, reklama ishlari reklama kimga qaratilganligini, ya'ni maqsadli auditoriyani aniqlash va tahlil qilish bilan boshlanadi. So'ngra reklamanning maqsadi aniqlanadi. har bir reklama turi uchun uning o'ziga xos maqsadlari belgilanadi. Masalan, yangi tovar reklama qilinayotgan bo'lsa, unda reklamanning maqsadi yangi tovar to'g'risida birlamchi ma'lumotni berishga qaratilishi, keyingi bosqichi esa yangi tovarning jozibador xususiyatlari bo'yicha qo'shimcha axborotlar berishdan iborat bo'lmog'i kerak va hokazo.

Reklamani tashkil etishdagi asosiy jarayonlardan biri reklama budjetini ishlab chiqish hisoblanadi. Reklama byudjetini ishlab chiqish reklama kompaniyasining maqsadlari, korxonaning moliyaviy imkoniyatlari, raqobatchilarning reklama

xarajatlari, tarmoqdagi umumiy xarajatlar va hokazolarni hisobga olishga asoslangan turli xil yondashuvlarni qo'llash bilan amalga oshiriladi. Reklama byudjetini hisoblab chiqishning bir necha xil usullari mavjud. Bular asosan quyidagilar hisoblanadi: "mavjud mablag'lardan bir qism ajratish", "sotilgan tovarlar summasidan foizlar ajratish", raqobatli paritet, maqsad va vazifalardan kelib chiqqan holda hisob-kitob qilish usuli.

Shuni qayd etish lozimki, reklama xarajatlari qaysi usul bilan hisoblab chiqilganligiga qaramasdan, bu xarajatlar iste'molchi tomonidan tovarga to'layotgan narxda o'z aksini topadi.

Har bir tashkilot bir vaqtning o'zida har xil tashqi muhit sharoitida faoliyat ko'rsatadi. Shu sababli reklama xarajatlarini hisob-kitob qilganda korxonada faoliyat ko'rsatayotgan iqtisodiy, siyosiy, ijtimoiy va boshqa sharoitlar hisobga olinishi kerak.

Reklama ishlarini tashkil etishdagi keyingi qadam-bu reklama tarqatish vositalarini tanlashdan iboratdir. Tabiiyki, reklama tarqatish vositalarini tanlagandan so'nggina, reklama xabarlarining mazmunini va turlarini aniqlashga harakat qilinadi.

So'ngra reklamani ishlab chiqish jarayonida reklama murojaatining g'oyasi ishlab chiqiladi. Yaxshi tanlangan g'oya reklama murojaatiga qo'shimcha mazmun beradi. Bu esa reklamani tezda eslab qolish va unga qiziqish imkoniyatini tug'diradi.

Bundan keyin esa reklama murojaati ishlab chiqiladi, ya'ni reklama matni tayyorlanadi. Reklama xabarlarini, avvalombor, iste'molchining diqqatini tortishi va qiziqitira oladigan bo'lishi kerak. Agar reklamani mazmuni iste'molchining qarashlariga, hayotiy tajribasiga, to'lov imkoniyatlariga mos kelsagina reklamaga qiziqish va ishonish kuchayadi.

Reklama ishlarini tashkil etishning keyingi bosqichi reklama kompaniyasi parametrlarini tanlashdan iboratdir. Bu erda reklama maqsadli bozorda qancha sonli potentsial xaridorlarning e'tiboriga havola etilishi va reklama ma'lumotlari sutkada necha marta e'firga uzatilishi kabi masalalar aniqlanadi.

Reklamani rejalashtirishning so'nggi bosqichi reklamani samaradorligini baholashdan iboratdir.

Reklama bir qancha belgilari bo'yicha guruhlanadi.

Reklama qanday xududni qamrab olganligiga ya'ni, geografik belgisiga qarab xorijiy, umummilliy, regional va mahalliy reklamalarga bo'linadi.

Qo'llanilayotgan texnik vositalariga qarab reklama quyidagi turlarga ajratiladi: vitrina - ko'rgazmali, matbuotdagi reklama, bosma reklama, audiovizual, radio va telereklama.

Maqsadiga qarab reklama xaridorlarning butun to'plamiga va aholining muayyan guruhlariga qaratilgan bo'lishi ham mumkin. Agar reklama foyda olishga qaratilgan bo'lsa, bunday reklama tijorat reklamasi deb, agar foyda olishga qaratilmagan, balki jamoatchilikka qaratilgan bo'lsa, tijorat bo'lmagan reklama deb yuritiladi.

Reklamalar maqsadli auditoriyaga qanday ta'sir ko'rsatishiga qarab shartli ravishda axborat beruvchi, qo'zg'atuvchi va eslatuvchi reklamalar deb ham guruhlariga ajratilishi mumkin.

Ma'lumki, bugungi kunda har qanday korxonaning rivoj topishini kompyuterlashtirishsiz tasavvur qilish qiyin. Shu sababli bugungi kunda

kompyuterlashtirilgan reklama ham reklama vositalari sifatida qo'llanilmoqda deyish mumkin. Xorijiy ekspertlarning fikriga ko'ra, yaqin kelajakda kompyuterlashtirilgan reklamaning boshqa reklamalardan o'zib ketishi kuzatiladi. Bu reklamaning asl mohiyati shundan iboratki, reklama beruvchi korxonaga muayyan to'lov evaziga kompyuterlashtirilgan reklama axborotining manbalariga, ya'ni ixtisoslashtirilgan kompyuter tizimlarining ma'lumotlar bazasiga o'z korxonalari va tovarlari to'g'risidagi ma'lumotlarni kiritadilar.

Xulosa qilib aytganda, respublikamizda bozor munosabatlarining shakllanishi va rivojlanishi sharoitida reklama sohasidagi tajribalarni sinchkovlik bilan o'rganib, ijodiy yondashib, ulardan oqilona foydalanish har bir korxonaning barqarorligini ta'minlashda muhim vosita hisoblanadi.

### **18.3. Marketingda sotishni rag'batlantirish**

**Sotishni rag'batlantirish.** Marketingda kommunikatsion siyosatning muhim elementlaridan biri sotishni rag'batlantirish hisoblanadi. Sotishni rag'batlantirish deganda mahsulotning sotilishiga undovchi qisqa muddatli tadbirlar tushuniladi. Agar reklamaning chaqirig'i: "Bizning mahsulotni sotib oling" bo'lsa, sotishni rag'batlantirishning chaqirig'i esa: "Uni hoziroq sotib oling"dan iboratdir.

Tahlillar shuni ko'rsatadiki, agar marketing xarajatlarida reklama xarajatlari birinchi o'rinda tursa, ikkinchi o'rinda sotishni rag'batlantirish bilan bog'liq xarajatlar turadi. Keyingi yillarda esa sotishni rag'batlantirish bilan bog'liq xarajatlarning tobora ortib borishi kuzatilmoqda.

Sotishni rag'batlantirishni chuqurroq o'rganilsa, u o'z ichiga xaridorlarni, sotuvchilarni va vositachilarni rag'batlantirishlarni o'z ichiga oladi.

**Xaridorlarni rag'batlantirish** asosan xaridorlarning ko'proq miqdordagi tovar sotib olishlariga qaratiladi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, chakana savdo korxonalarida iste'molchilarga sotilayotgan tovarlarning 50-75 foizi rejalashtirilmagan holda xarid qilinar ekan. Shu sababli, rag'batlantirishning u yoki bu usulidan foydalanib, sotib olinayotgan mahsulot hajmiga ta'sir etish mumkin.

Xaridorlarni rag'batlantirish usullari juda xilma-xil va ular tobora kengayib bormoqda. Ko'pchilik hollarda xaridorlarni rag'batlantirishning quyidagi usullari qo'llaniladi: kuponlardan foydalanish; pasaytirilgan narx bilan sotish; tovar narxining ma'lum bir qismini qaytarib berish; mukofotlar berish; lotereya, konkurs va o'yinlar o'tkazish; tovar namunalarini bepul berish; tovar namunalarini bepul sinab ko'rish va boshqalar.

**Sotuvchilarni rag'batlantirish** deganda ulgurji va chakana savdo bilan shug'ullanuvchilarga tovarlar narxini pasaytirib sotish (chegirma berish); ma'lum bir miqdordagi tovarlarni bepul berish (agar ular xarid qilayotgan tovar ma'lum bir me'yordan oshsa), mukofotlar berish va boshqalar tushuniladi.

Demak, kommunikatsion siyosatni yuritish bozorda har bir korxonaning raqobatga bardosh berib, samarali faoliyat ko'rsatishning muhim omili hisoblanar ekan.

### **Qisqa xulosalar**

Kommunikatsion siyosat deganda bozorga tovar siljitish uslublarining majmui tushuniladi. Bularga pablik rileyshnz (jamoatchilik bilan aloqalar), reklama, sotishni

rag'batlantirish va shaxsiy sotish kiradi. Kengaytirilgan ma'noda siljitish - bu tovarlar sotilishini tezlashtirish va bozorda ijobiy tasavvurni shakllantirish maqsadida axborot olish, xaridorni ishontirish va o'z faoliyati haqida ma'lumot berish uchun korxonaning bozor bilan doimiy aloqalarini o'rnatish va saqlab turishdir.

Korxonalarining bozorda muvaffaqiyat bilan faoliyat ko'rsatishi uchun faqatgina sifatli tovarlarni ishlab chiqarish etarli emas, balki bu borada iste'molchilarni shu tovarlarning iste'mol xossalari haqida har tomonlama xabardor qilib, o'z tovarlarining iste'molchilar ongida aniq mavqeni egallashiga erishish muhim ahamiyat kasb etadi. Buning uchun, birinchi navbatda, korxonalar reklama vositalaridan unumli foydalana bilishlari lozim. Reklamaning vazifasi - xabar berish, ishontirish va eslatishdan iboratdir. Shuning o'zi reklamaning tovar sotilishiga ta'sir ko'rsatishidan dalolatdir.

### **Nazorat savollari**

1. Marketingda kommunikatsion siyosatni qanday tushunasiz?
2. "Public relashions" nima?
3. Reklamaning ahamiyatini tushuntirib bering?
4. Reklamaning qanday turlarini bilasiz?
5. O'zbekistonda "Reklama to'g'risida"gi qonun qachon qabul qilingan?
6. Reklama vositalariga nimalar kiradi?
7. Reklamaga qanday talablar qo'yiladi?
8. Reklamani ishlab chiqarish tartibini tushuntirib bering.
9. Reklama xarajatlarini qanday tushunasiz?
10. Marketingda sotishni rag'batlantirishga nimalar kiradi?

### **Tayanch iboralar**

Kommunikatsion siyosat, public relashions, imidj, reklama, reklama vositalari, potentsial xaridor, reklamaning samaradorligi, reklamaning maqsadi, reklama xarajatlari, reklama turlari, sotishni rag'batlantirish.

### **Asosiy adabiyotlar**

1. Soliyev A. Marketing, bozorshunoslik. - T.: ART-FLEX, 2008. -415 b.
2. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг. Учеб. - СПб.: Питер, 2008. - 736с.
3. Парамонова Т.Н., Красюк Н. Маркетинг. Учеб. пос.- М.: КНОРУС, 2008 -192с.
4. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. – М.: Финпресс, 2008. – 704 с.
5. Кальке Р. Маркетинг. – М.: «Омега», 2008. – 126 с.
6. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. – М.: «Вильямс», 2008. – 656 с.
7. Основы маркетинга: Практикум. /Под ред. Проф. Д.М. Дайитбегова. – М.: Вузовский учебник, 2008. – 365 с.
8. Кеворков В.В. Практикум по маркетингу: учеб.пос. – М.: КНОРУС, 2008. – 544 с.

9. Панкрухин А.П. Маркетинг: Учебник для студ. - М.: Омега-Л, 2009 - 656с.
10. Маркетинг: Общий курс. Учеб.пос. /Под.ред.Н.Я.Калюжной., А.Якобсона. -М.: Омега – Л, 2009. – 476 с.
11. Тимофеев М.М. Маркетинг: Учеб. пос. – М.: РИОР, 2009. – 223 с.
12. Маркова В.Д. Маркетинг, менеджмент: Учеб.пос. – М.: Омега - Л, 2009. – 204с.

## GLOSSARIY

**Adolat** - bu barcha fazilatlar ichidagi eng oliy fazilatdir. Adolatparvar rahbarning ahloqiy xislatlari bemaolol qonun o'rnini bosa oladi.

**Attestatsiya** - bu mutaxassislarning lavozimiga layoqatini, malakasini, bilim darajasi va xulq-atvorini aniqlashga va shu asosda ishga tayinlash yoki unvon berishga, shuningdek ishdan chetlatishga xizmat qiladi.

**Axborot** - bu ma'lumot va xabarlar to'plami bo'lib, mazmunan, yangilik unsurlariga ega bo'ladi va boshqaruv vazifalarini hal etish uchun o'ta zarurdir.

**Assotsiatsiya** - bu korxonalarining psychilik asosida ko'ngilli birlashmasidir.

**An'anaviy marketing tizimi** - tovar tarqatish ishtirokchilarining to'la mustaqilligiga asoslangan kanal.

**Asl istemolchi** - aholi, shaxs, oila, budget muassasalari.

**Baxo** - bu tovar va xizmatlarning pulda ifodalangan qiymatidir.

**Biznes-reja** - korxonaning ish jarayonini tasvirlab, korxonah rahbarlarining o'z maqsadlariga qanday erishishlarini, birinchi navbatda ishning daromad keltirishni qay tariqa oshirish mumkinligini ko'rsatib beradi.

**Birlamchi talab** - yangi tovarga paydo bo'ladigan va shakllanadigan dastlabki talab.

**Bozor** - keng ma'noda muomala sohasi bo'lib, tovar ayirboshlash munosabatlari va jarayonlari majmui.

**Bozor bo'g'ini** - talab-istaklari, bozordagi xatti-harakatlari, marketing vositalari ta'siriga javoblari bir xil o'xshash bo'lgan iste'molchilar guruhi.

**Bozor bo'shlig'i** - qandaydir talablari (ehtiyojlari) qondirilmay qolgan iste'molchilar guruhi.

**Bozor diversifikatsiyasi** - mavjud bozorni kengaytirish, yangi bozorlarga chiqishga mo'ljallangan marketing strategiyasi.

**Bozor etakchisi narxi** - aniq tovar sotishda hissasi katta bo'lgan korxonah tovariga belgilanadigan narx bo'lib, boshqalarning narxlaridan pastroq yoki yuqoriroq bo'lishi mumkin.

**Bozor infratuzilmasi** - bozor munosabatlari va jarayonlarini amalga oshirishga, ularning ishtirokchilariga turli xizmatlar ko'rsatuvchi tashkilotlar, korxonalar, shaxslar to'plami.

**Bozor kon'yunkturasi** - bozorning talab va taklif mutanosibligidan kelib chiqadigan ma'lum paytdagi (davrdagi) harakatchan holati.

**Bozor mexanizmi** - bozor obyektiv qonunlarining o'zaro ta'sir va bog'liqlikda amal qilish shakli.

**Bozor muvozanati** - bozorda talab bilan taklifning o'zaro to'la mutanosib bo'lgan vaziyat.

**Bozor munosabatlari** - tovar ayirboshlash bo'yicha ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilar, sotuvchilar va xaridorlar o'rtasida sodir bo'ladigan muloqotlar, muzokaralar, kelishuvlar majmui.

**Bozor narxi** - bozorda aniq tovarlar bo'yicha talab va taklifning to'la mutanosib bo'lishi hamda raqobat ta'siri natijasida shakllanadigan narx.

**Bozor potentsiali** - iste'molchilar xarid qobiliyati bilan belgilaydigan tovar sotish imkoniyatlari.

**Bozor sig'imi** - ma'lum bozorda va paytda aniq tovarni sotish mumkin bo'lgan eng katta miqdori; u shu tovarga bo'lgan talab bilan belgilanadi.

**Bozor tuzilmasi** - bozorning alohida bo'g'inlari, bo'laklari, qismlari, qatlamlari, kataklari to'plamidan iborat o'zaro bog'liq ichki tuzilishi.

**Bozor ulushi** - korxonaning bir xil yoki o'xshash tovarlar sotishdagi hissasi.

**Bozor yangiligi** - biror bozorda birinchi marta taklif etiladigan tovar, uning yangi turi, varianti, o'rami va hokazolar.

**Bozorga kirish narxi** - yangi tovarning bozorga kirish yoki mavjud tovarning yangi bozorga kirish bosqichida belgilangan va amal qiladigan narx.

**Bozorga kirish strategiyasi** - yangi tovarni biror bozorga kiritish uchun marketing kompleksini qo'llash tartibi.

**Bozorga chuqurroq singish strategiyasi** - mavjud tovarni mavjud bozorda sotishga qaratilgan marketing strategiyasi.

**Bozorni egallash strategiyasi** - aniq bozorda ko'zda tutilgan o'rin va mavqega erishish uchun marketing kompleksini qo'llash tartibi.

**Bozorning "qaymog'ini terish" strategiyasi** - bozorda tamoman (printsipial) yangi tovarni yuqori narxda sotib, o'rtachadan ko'proq foyda olishga mo'ljallangan marketing strategiyasi.

**Boshlang'ich narx** - tovarlar, xizmatlar ishlab chiqarilganda birinchi marta belgilanadigan dastlabii narx.

**Vakolat** - vakillik huquqi bo'lsa, ma'suliyat biror ish, xatti-harakat oqibati, natijasi uchun bo'lgan javobgarlikdir.

**Vazifa** - bu amalga oshirilishi, hal kilinishi lozim bo'lgan masala, erishilishi lozim bo'lgan, ko'zda tutilgan maqsad yoki biror bir topshiriq, xizmat, yumush, xizmat lavozimi, mansab amal.

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

**Vertikal marketing tizimi** - bir kanal ishtirokchilarining ularning biri rahbarligi yoki nazorati ostida birlashishi natijasida hosil bo'lgan tovar tarqatish tizimi.

**Gorizontal diversifikatsiya** - ilgari ishlab chiqarilgan mahsulot xiliga texnologik aloqasi bo'lmagan yangi mahsulotlarni ishlab chiqarish.

**Gorizontal marketing tizimi** - kanalning bir pog'onasida (bo'g'inda) faoliyat ko'rsatadigan korxonalarining birlashishi natijasida hosil bo'lgan tovar tarqatish tizimi.

**Davriy talab** - har zamonhar zamonda paydo bo'lib, qondiriladigan va takrorlanib turadigan talab.

**"Dala" tadqiqotlari** - bozorni o'z joyida o'rganish va bevosita yaqinlikda bozorning talablari, savdo jarayonlari qoidalari, mahsulot, narx va boshqa shartlari bilan har tomonlama tanishish.

**Daromadlarni indeksatsiyalash** - baholarning oshishi bilan bog'liq aholining qo'shimcha xarajatlarini vaqtivaqti bilan ish haqi, pensiya, stipendiya va hokazolarni oshirish orqali qoplash.

**Dastlabki (birlamchi) axborotlar** - muayyan marketing tadqiqoti o'tkazilishi uchun mo'ljallangan yangitdan yig'ib olingan ma'lumotlar.

**Demarketing** - xizmat va tovarlar ishlab chiqarish imkoniyatlari yoki tovar resurslariga nisbatan talab darajasining keskin oshib ketishi oldini oluvchi tadbirlar.

**Demonopolizatsiya** - iqtisodiyotdagi tanho hukmronlikdan (monopoliyadan) erkin, raqobatga asoslangan sohibkorlik faoliyatiga qayta o'tish.

**Demping** - raqobatchilarni xonavayron qilmoq uchun ichki va tashqi past bahoda ko'p mol chiqarish.

**Demping narx** - tovar tannarxidan past narx.

**Depozit** - korxonada, tashkilot va aholining bankda saqlanayotgan puli.

**"Direkt - meyl"** - iste'molchilarga bosma reklama, tovar namunalarini va boshqa materiallarni to'g'ridan-to'g'ri pochta orqali jo'natish; aniq adresli reklama.

**Doimiy (standart) narx** - aniq tovarlarga belgilangan va nisbatan uzoq vaqt amal qiladigan barqaror narx.

**Dotatsiya** - zararga ishlovchi korxonalarining daromadlaridan ortiqcha xarajatlarini qoplash uchun davlat tomonidan beriladigan pul mablag'lari.

**Yetakchi tovar narxi** - biror assortiment guruhida eng katta talabga ega bo'lgan tovar bo'lib, iste'molchilarni butun assortimentga ko'proq jalb etish maqsadida unga nisbatan pastroq narx belgilanishi.

**Jamlanma (konsentrik) diversifikatsiya** - firma texnikaviy yoki bozor nuqtai nazaridan korxonaning ilgari tovarlariga o'xshash yangi mahsulotni ishlab chiqarish.

**Joriy narx** - aniq tovarga shakllanib, amal qilib kelayotgan narx.

**Zaruriy taklif** - mavjud talabni to'la qondirish uchun kerak bo'ladigan tovarlar, ularning turlari va hajmi.

**Ijtimoiy-axloqiy marketing konsepsiyasi** - firmaning vazifasiga yakka shaxslarning talabini o'rganish, tahlil qilish, bu talablarni samarali qondirish, umuman olganda, jamiyat butunligini saqlash va mustahkamlash jarayonlari.

**Ikkilamchi axborot** - firmaning qo'l ostidagi o'rganilishi lozim bo'lgan ma'lumotlar (ichki hisobotlar, statistik ma'lumotnomalari, bosma nashrlar, telegraf agentliklari axborotnomalari va hokazo).

**Imij** - firma, tovar, xizmatlar qiyofasi, ovozas, siymosi; firmaning bozordagi va iste'molchilar o'rtasidagi obro'si, xaridorning firmaga xayrixohligi.

**Imitatsiya** - bozor hodisa va jarayonini nusxasida tiklab o'rganish usuli.

**Imtiyozli narx** - ayrim iste'molchilar yoki ayrim paytda qo'llaniladigan odatdagidan pastroq narx.

**Investitsiya** - birorta korxonada, tarmoqqa uzoq muddatga pul sarf qilish.

**Investitsiyachi** - investitsiyani amalga oshiruvchi mablag' egasi.

**Insof** - bu adolat va vijdon amri bilan ish tutish tuyg'usi, ishda, kishilarga munosabatda halollik to'g'rilik, barobarlik, sofdillik va haqiqatgo'ylikdir. axborot almashuvidir.

**Institutsion reklama** - firmaning obro'sini yaxshilashga qaratilgan tadbir.

**Intizomiy javobgarlik** - bu xizmat burchlarini buzish, suiiste'mol qilish natijasida kelib chiqadi.

**Inflyatsiya** - qog'oz pullarning qadrsizlanishi, talabga nisbatan pul birliklarini ortiqcha chiqarib yuborish yoki muomaladagi pul miqdori o'zgarmagan holda tovarlarni ishlab chiqarish qisqarishi natijasi.



**Iste'mol darajasi** - ma'lum paytda haqiqiy iste'molning istalgan, mo'ljallangan yoki ratsional iste'molga nisbatan erishgan darajasi.

**Iste'mol** - mahsulotdan foydalanish, uni ishlatish jarayoni.

**Iste'mol me'yori** - mahsulotlar iste'moli ratsional darajasining ko'rsatkichlari.

**Iste'mol tuzilmasi** - iste'mol yo'nalishlari va iste'mol qilinadigan mahsulotlar turlari.

**Iste'mol tovarning xizmat muddati** - mahsulotning o'z iste'mol xossalarini yo'qotmay saqlab turish davri.

**Iste'molchi** - o'z ehtiyojini qondirish uchun mahsulot, tovar, xizmatlardan foydalanadigan shaxs, oila, jamoa, korxonalar, tashkilot, muassasa.

**Iste'molchi jamoa** - korxonalar, tashkilotlar, muassasalar va boshqa jamoalar.

**Iste'molchilar "paneli"** - ko'p marta marketing tadqiqotlari uchun maxsus tanlab olingan, sinaladigan kishilar majmui.

**Iste'molchilar talabi** - ma'lum paytda yoki davrda iste'molchilar ehtiyojining to'lov vositasi bilan ta'minlangan qismi; to'lov qobiliyatiga ega bo'lgan ehtiyoji; odamda biror narsaga talab paydo bo'lishi uchun o'sha narsaga ehtiyoji va shunga yarasha mablag'i bo'lishi kerak; bozor mexanizmining muhim elementi bo'lib, xaridor tomonidan bozorga chiqadi; ehtiyojning bozorda ko'rinishi, qondirish shakli.

**Iste'molchilar xarid qobiliyati** - iste'molchilarning o'zlariga zarur tovarlarni (xizmatlarni) sotib olish uchun moliyaviy imkoniyatlari bo'lib, xarid fondlarining tovarlar narxlarida ifodalangan shakli.

**Iste'molchilar xarid fondlari** - iste'molchilar (aholi) pul daromadlarining tovarlar sotib olish uchun mo'ljallangan va ajratilgan qismi.

**Ishlab chiqarish bahosi** - firmaning aynan mahsulotni ishlab chiqarish va marketingga sarflangan xarajatlariga kutilayotgan daromad hajmini qo'shish orqali aniqlanadi.

**Ishlab chiqarish narxi** - tovarni (xizmatni) ishlab chiqarish bilan bevosita va bilvosita bog'liq bo'lgan xarajatlar qiymati.

**Kechiktirilgan talab** - biror sababga ko'ra hozir qondirish iloji yoki zarur bo'lmay, ma'lum vaqtdan so'ng qondiriladigan talab; u qondirilmagan talabning bir ko'rinishi hisoblanadi.

**Kliring** - tariflar o'zaro to'lov majburiyatlarini naqd pul to'lamay qoplash xalqaro savdosi.

**Kommivoyajer** - savdo firmasining sayyor agenti, namunalar, kataloglar va boshqalar yordamida tovarlarning sotilishini ta'min etuvchi mutaxassis.

**"Kabinet" tadqiqotlari** - rasmiy bosma axborot manbalari asosida umumxo'jalik kon'yunkturasi holatini, ayrim bozorlar taraqqiyotini, ayrim mamlakatlar iqtisodiyotini o'rganish va ular to'g'risida tegishli tasavvurlar berish.

**Kengash** - bu muayyan masalani muhokama etish va oqilona qaror qabul qilish maqsadida uyushtiriladigan majlisdir.

**Kelishuv** - bu nizoli holatda muvaffaqiyatli chiqishning eng muhim sharti- bu murosaga kela olishlikdir.

**Konsern** - bu ishlab chiqarishning diversifikatsiyasi asosida tarkib topadigan yirik, ko'p tarmoqli korporatsiyadir.

**Korporatsiya** - bu rivojlangan yirik aksionerlar jamiyati va trestlar birlashmasidir.

**Konsensus** - bu qarorlarni ishlab chiqish jarayonida barcha baxsli masalalar va turli-tuman fikrlar yuzasidan bir bitimga kelish yoki kelishishdir.

**Kommunikatsiya** - bu kishilar o'rtasidagi o'zaro

**Kon'yunktura** - muayyan tovarlarga to'lash imkoniyati va uning taklifi o'rtasidagi nisbat.

**Korporatsiya madaniyati** - kompaniyada qabul qilingan asosiy falsafiy qoida va g'oyalari hamda qadriyatlar tizimi.

**Kuzatish** - mavjud sharoitda kishilarning xatti-harakatini, xulqini bevosita hisobga olish.

**Kundalik iste'mol tovarlari** - har kuni yoki tez-tez sotib olinadigan va iste'mol qilinadigan tovarlar.

**Kundalik talab** - har kuni yoki tez-tez sotib olinadigan va iste'mol qilinadigan tovarlarga bo'lgan talab.

**Qo'rama diversifikatsiya** - firmaning faoliyat jabhasini mavjud texnologiya, tovar turlari, mahsulot sotib kelgan bozorida mutlaqo farq qiladigan yangi sohalarga kirib borishi bilan kengaytirish jarayoni.

**Ko'p kanalli marketing tizimi** - bir korxonada tovarlarini yoki bir xil tovarlarni iste'molchilarga bir necha kanal orqali etkazib berish tizimi.

**Ko'p pog'onali (bo'g'inli) kanal** - tovarning ishlab chiqaruvchidan iste'molchigacha harakatida bir necha vositachilar ishtirok etadigan yo'li.

**Lavozim** - bu korxonada, muassasa, idora va tashkilotlarda biror rasmiy xizmatni bajarish bilan bog'liq bo'lgan vazifa.

**Lizing** - mol-mulk haqini vaqtivaqti bilan to'lab turish sharti bilan vaqtincha foydalanishga berish.

**Mavsumiy narx** - mavsumiy tovarlarga belgilanadigan narx, o'zgaruvchan narxning bir ko'rinishi.

**Mavsumiy talab** - iste'mol qilish yaqqol mavsumiy harakterga ega bo'lgan tovarlarga talab.

**Makro-marketing** - mamlakatning jami xo'jaligi miqyosida mahsulotlarni yaratish va uning pirovard iste'molchiga tomon harakati jarayonida qatnashadigan faoliyat va muassasalarni birlashtiradigan tizim.

**Makro-talab** - talabning nisbatan katta miqyosda, yirik hajm, keng ko'lam, ko'p tovarlar bo'yicha yaxlit ko'rinishi.

**Maksimal narx** - aniq tovar narxining eng yuqori chegarasi.

**Mamlakatning oltin xazinasi** - asosan xalqaro hisoblarni ta'minlash uchun mo'ljallangan markaziy bankda turadigan oltin fond jamg'armasi.

**Marketing** - ayirboshlash yo'li bilan kishilar talab va ehtiyojlarini qondirishga yo'naltirilgan faoliyat.

**Marketing byudjeti** - korxonada ko'zda tutilgan darajada tovar sotish va foydasini ta'minlaydigan marketing xarajatlari.

**Marketing konsepsiyasi** - korxonada imkoniyatlarini bozor talablari darajasiga moslashtirish.

**Marketing-miks** - uning asosida tovar sifati va xizmatini takomillashtirish, moslanuvchan narx siyosati, reklama, savdoni kuchaytirish, mahsulot sotish shartlari, tovar harakati yo'llari va hokazolar. Amalda "4R" formulasi yordamida vujudga keladi: 1-narx (Price); 2-mahsulot (Product); 3-o'rinjoy (Place); 4-siljish (Promotion).

**Marketing nazorati** - strategik va marketing rejalarining bajarilish natijalarini o'lchash, tahlil qilish va ularga zaruriy o'zgartirishlar kiritish jarayoni.

**Marketing printsiplari (tamoyillari)** - bozorni bilish, bozorga moslashish va bozorga ta'sir o'tkazish.

**Marketingni rejalashtirish** - korxonada marketing maqsadi, vazifalari, tadbirlari va ularni amalga oshirish vositalari, yo'llari, xarajatlarini aniqlash jarayoni.

**Marketing strategiyasi** - iste'molchilarni jalb etish, ularning ehtiyojini qondirish va o'z maqsadiga erishish uchun marketing kompleksini qo'llash tartibi.

**Marketing tadqiqotlari** - moddiy boyliklar va xizmatlar muomalasi sohasida qarorlar qabul qilish va ularni nazorat qilish jarayonlarini takomillashtirish maqsadida muntazam holda muammolarni tahlil etish, asosiy qoidalarni yaratish va ma'lumotlarni jamg'arish.

**Marketing taktikasi** - strategik maqsadlarga erishish uchun marketingning aniq yo'naltirilgan amaliyoti.

**Marketing taftishi** - korxonaning marketing doirasini atroflicha, sistemali, xolis va muntazam tadqiq etish.

**Mahsulotning hayotiy davri** - tovarning bozorga kirib kelishidan boshlab, to uning bozordan chiqib ketishiga qadar amalga oshiriladigan izchil chora-tadbirlar.

**Maxsus talabli tovarlar** - maxsus iste'molchilarga mo'ljallangan, ularning yuqori didi va boy tasavvuriga mos hislatlar berib tayyorlangan tovarlar.

**Ma'naviy ehtiyoj** - ma'naviy boyliklar; o'qish, bilim olish, san'at, madaniy dam olish va hokazolarga bo'lgan ehtiyoj.

**Menejerlik** - ishlab chiqarish faoliyatidan ko'proq samara olish maqsadida intellektual, moliyaviy, xom ashyo va moddiy quvvatlarni boshqarish san'ati.

**Mehnat birjasi** - ishsizlarni muntazam ishga joylash, yoshlarni kasbga yo'llash, ish kuchiga bo'lgan talabni oldindan aytib berish, ishsizlik nafaqalarini to'lash va hokazo vazifalarni o'tovchi davlat muassasasi.

**Mijoz** - korxonada, tadbirkor tovari va xizmatidan foydalanib kelayotgan barqaror iste'molchi.

**Makro-marketing** - firmaning ishlab chiqarishini shakllantirish, tovarlar va xizmatlarning tayyorlovchidan iste'molchi yoki foydalanuvchiga borish oqimini boshqarish bilan bog'liq bo'lgan faoliyat.

**Mezon** - bu taqqoslash yoki baxolash uchun o'lchov, andoza. Masalan, mehnat - kishi qadr-qimmatining mezonidir.

**Minimal narx** - aniq tovar narxining eng quyi chegarasi.

**Mikro-talab** - talabning nisbatan kichik miqyos, tovarning aniq turi, markasi, varianti bo'yicha ko'rinishi.

**Modellar banki** - marketing yechimlarini qabul qilish uchun mo'ljallangan matematik modellar to'plami.

**Moddiy ehtiyoj** - moddiy ne'matlar, buyumlarga bo'lgan va ular yordamida qondiriladigan ehtiyoj.

**Modifikatsiya qilingan tovar** - tovarning iste'mol xossalariga ijobiy o'zgartirishlar kiritib, ishlab chiqarilgan varianti.

**Motivlashtirish** - bu ruhiy omil bo'lib, shaxs faoliyatining manbai, sababi, dalili va har xil ehtimollaridir. U xodimlarni jonli mehnat faoliyatiga rag'batlantiruvchi kuchli vositadir.

**Moslashtirilgan tovar** - tovarning aniq iste'molchilar talabi-staklari va xususiyatlari, muayyan iste'mol sharoitlariga moslashtirilgan varianti.

**Muvaqqat narx** - ayrim tovarlarga ma'lum vaqt oralig'ida amal qiladigan narx.

**Muomala xarajatlari** - mollarni sotish bilan vujudga keladigan savdo tashkilotlarining chiqimlari. Sof muomala xarajatlari (sotuvchilar, kassirlar, buxgalter hisobchilar, reklama xarajatlari) va yangi qiymat hosil qiluvchi qo'shimcha muomala xarajatlari (tashish, ishlash, saqlash, tortish, joylash).

**Mo'tadil (optimal) talab** - qondirish imkoniyatlariga mos, ma'qul talab.

**Muhtojlik** - kishining o'z hayoti va faoliyatida biror narsa yetishmayotgani, zarur bo'layotganini his qilish; biror narsaga zarurat.

**Mo'ljallangan bozor** - biror korxonaga tanlab olgan aniq iste'molchilar guruhi, korxonaning mavjud va bo'lajak iste'molchilar majmui.

**Mujassamlashtirilgan marketing strategiyasi** - korxonaga butun marketing kuch-g'ayratini bozorning bir yoki bir necha bo'g'iniga mujassamlashtirishdan iborat marketing turi yoki strategiyasi.

**Murojaat tarqatish** - ma'lumotlarni, murojaatni iste'molchilarga yetkazish yo'llari.

**Narx diapazoni** - aniq tovar narxining eng yuqori va eng quyi chegaralari oralig'i.

**Narx kafolati** - ishlab chiqarish va savdo korxonasi omborida saqlanib, jo'natiladigan tovarlar qiymatini yo'qotmasligi uchun xaridor olib ketadigan paytda hozir amal qilayotgan eng quyi narxdan past narx.

**Narxlar (narxli) raqobati** - narx vositasida raqobatni amalga oshirib, raqiblarning bir-biriga nisbatan narxni pasaytirib borishlari.

**Narx-navo** - tovarlar narxlari, xizmatlar tariflari, to'lovlar, kreditlar, sug'urta foizlari (stavkalari) va narxning boshqa ko'rinishlari hamda ularning harakati.

**Narxning qayd qilinishi** - raqib korxonalarining o'zaro kelishib, o'xshash tovarlariga bir xil narx belgilashi.

**Narxni o'zgartirmay raqobatlashuv** - o'z tovarlarini sotish shartsharoitini xaridor uchun qulaylashtirib, raqibni bozordan surib chiqarish.

**Narx raqobati** - bozor narxini o'zgartirish orqali raqibni bozordan siqib chiqarish va o'z mavqeini mustahkamlash.

**Narx siyosati** - narx masalalarini korxonaning maqsadi, mo'ljallangan bozori, mavqei, siyosati, marketing kompleksi bilan muvofiqlashtirilgan tizim.

**Narxsiz raqobat** - narxga tegmay raqobatlashuv (mahsulot sifati, o'rami, savdo xizmati, rag'batlantirishini oshirish, yuqori texnologiyani o'zlashtirish, savdo taqsimoti va siljitishni yaxshilash va boshqalar).

**Narx ustamasi** - tovarning hisoblab chiqarilgan haqiqiy narxi ustiga qo'yiladigan qo'shimcha (ishlab chiqarish korxonasi) ustamasi, savdo ustamasi.

**Narx chegirimi** (tashlamasi) - ayrim hollarda tovar narxidan ma'lum qismi chegarib, olib tashlanishi yo'li bilan pasaytirilgan narx.

**Narx chizig'i** - bir tovar narx diapazoni oralig'ida uning turli variantlariga har xil narxlar belgilash.

**Nizo** - bu rahbar, ishchi va boshqa xodimlar orasida muayyan masalalarni hal qilishda tomonlarning bir-biri bilan bir yechimga kela olmaganligi tufayli vujudga keladigan vaziyatdir.

**Noma'qul talab** - iste'molchilar va jamiyatga ziyon keltiradigan tovarlarga bo'lgan talab (narkotik -moddalar, tamaki mahsulotlari, qurol-yarog' va boshqalar).

**Nou-xau (ishlab chiqarish siri)** - ilmiy-texnikaviy, tijorat, tashkilotchilikka oid bilimlar, tajribalar va ularga tanho ega bo'lish.

**Nusxada tiklash (imitatsiya)** - EHM yordamida qog'ozda qayd etiladigan xilma-xil marketing omillarining qaytadan yaratilishi.

**Obro'** - bu hamma tomonidan tan olingan hamda mehnat evaziga orttirilgan, rahbar uchun zarur ishonch va qalqondir.

**Obro'li narx** - qadr-qimmati yuqori bo'lgan maxsus talabli tovarlarga belgilanadigan narx.

**Oila ehtiyoji** - butun oilaga kerak bo'ladigan va xizmat qiladigan narsalarga bo'lgan ehtiyoj.

**"Pablik-rileyshne"** - jamoatchilik bilan aloqa o'rnatish va jamoatchilik fikrini uyushtirish, korxonalar va uning tovarlariga yaxshi munosabat shakllantirish.

**Pablisiti** - mijozlar bilan korxonalar o'rtasidagi jamoatchilik ijobiy fikrini ommaviy **axborot vositalarida shakllantirish, yaxshi ovozlarni tarqatish.**

**Past talab** - mo'ljallangan daraja va qondirish imkoniyatlariga nisbatan past bo'lgan talab.

**Potensial bozor** - korxonaning tovari (xizmati) qiziqtirishi, jalb etish, ehtiyojini qondirish mumkin bo'lgan iste'molchilar guruhi.

**Preferensiya (afzallik)** - shartnoma bo'yicha beriladigan afzallik, imtiyozli sharoit.

**Pul** - umumiy ekvivalent vazifasini o'tovchi, ya'ni boshqa hamma tovarlar qiymatini ifodalovchi maxsus tovar.

**Pul qadri** - pulning tovar va xizmatlarni xarid etish, chet el valyutalariga almasha olish qobiliyati.

**Psixologiya** - insonning ruhiyatini o'rganuvchi fanidir. Inson ruhiyatiga esa sezish, idrok etish, tasavvur, tafakkur, taassuf jarayonlari, xotira, diqqat, e'tibor, iroda, shuningdek, inson shaxsining ruhiy xususiyatlari, chunonchi, qiziqish, qobiliyat, fe'l-atvor va mijoz kiradi.

**Ratsional ehtiyoj** - ehtiyojning ilmiy nuqtai nazardan kishi hayoti va faoliyatini to'la qanoatlantiradigan turlari va darajasi.

**Rag'batlantiruvchi marketing** - iste'molchilarning e'tiboridan qolgan tovarlarga talabni faollashtirish.

**Raqobat** - ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish va sotishning eng yaxshi sharoitlari uchun tovar ishlab chiqaruvchilararo raqiblik.

**Raqobatbardoshlik** - tovarning bozordagi xaridorgirligi va pulga ayirboshlanish qobiliyati.

**Mintaqaviy bozor** - ma'lum hudud doirasida tovarlarni oldi-sotdi etish munosabatlari.

**Reklama** - aniq maqsadga yo'naltirilgan, ma'lum va nomi aniq manba tomonidan haqi to'langan joyda tarqaladigan axborot.

**Reklama matni** - gazeta yoki jurnalda beriladigan e'lonlar, pochta jo'natmalari, televizion va radiooraliqlarning so'z qismi.

**Remarketing** - talabning pasayishi sharoitida uni jonlantirish jarayonlari.

**Reyting** - baho, biron tabaqa, sinf, tipga bo'lish, ommaviylik va mashhurlik darajasi.

**Rivojlantiruvchi marketing** - yangi tovarlarni yaratib, ularni iste'molchilarga taklif qilgan tarzda bo'lajak talabni real talabga aylantirish.

**Savdo agenti** - bir yoki bir qancha korxonalar tovarlarini shartnoma asosida sotadigan vakil.

**Savdo ustamasi** - savdo korxonalari (vositachilar) o'z xarajatlarini qoplab, foyda topish uchun tovarni sotib olgan narxi ustiga qo'yiladigan qo'shimcha.

**Salbiy talab** - ma'lum talabni qondirish uchun tovar mavjud, uning sifati yomon emas, lekin shunga qaramay iste'molchilar u tovarni rad etadilar.

**Sanoat siri** - ishlab chiqarish sirlari, nou-xau, ixtiro va kashfiyotlar.

**Sanoat tovarlari** - ishlab chiqarish ehtiyojini qondiradigan tovarlar.

**Selektiv talab** - bir xil yoki o'xshash tovarlarni qiyosiy baholash natijasida tovarning iste'molchiga eng ma'qul kelgan aniq turi, varianti, markasiga shakllangan talab.

**Siljitish vositalari** - tovar haqidagi ma'lumotlarni iste'molchiga yetkazish va singdirish, iste'molchilar bilan aloqa o'rnatish vositalari.

**Siljitish murojaati** - iste'molchilarga yetkaziladigan ma'lumotlar shakli.

**Siljitish strategiyasi** - tovar siljitish vositalari, usullari, tadbirlarini aniq bozor sharoitiga mos qo'llash tartibi.

**Siljitish tuzilmasi** - korxonaning iste'molchilar bilan aloqa o'rnatish va uni ta'minlash dasturi bo'lib, reklama, sotishni rag'batlantirish, targ'ibot, shaxsan sotish usullari, vositalari tizimi.

**Sinxromarketing** - ishlab chiqarishni talabning tebranishiga moslashtirish.

**Sirg'anma narx** - ayrim yangi tovarlarga belgilangan nisbatan yuqori narx; bozorning to'yinishi bilan pasayib boradi.

**Sotish (xarid) narxi** - tovarga xaridor to'laydigan narx.

**Sotuvgacha va undan keyingi xizmat ko'rsatish** - xaridorlarni turli ma'lumotlar, detallar, mutaxassislar yordami, qulaylik va rang-barang xizmatlar bilan ta'minlash.

**Sponsor (homi)** - ma'lum tadbir yoki faoliyatni amalga oshirishda moliyaviy yordam ko'rsatuvchi homiy.

**Tuzilma** - lotincha so'z bo'lib, narsalar tarkibiy qismlarining o'zaro bog'liq ravishda joylashishi, tuzilishini bildiradi.

**Sug'urta** - bu inson faoliyatining turli sohalarida sodir bo'ladigan tabiiy ofatlar, favqulodda hodisa va boshqa voqealar natijasida yetkazilgan zarar hamda

talofatlarni jismoniy va huquqiy shaxslar to'lagan sug'urta badallaridan hosil qilinadigan pul fondlari hisobidan to'liq va qisman qoplash orqali jismoniy va huquqiy shaxslar manfaatlari sug'urtalashni ta'minlashga doir munosabatlar demakdir.

**Subsidiya** - bu davlat tomonidan aniq maqsad yo'lida ishlatish uchun qaytarib olmaslik sharti bilan ajratiladigan pul mablag'idir.

**Sanatsiya** - iqtisodiyot uchun ahamiyati katta korxonalarni tang holatdan chiqarib, ularning bir me'yorida ishlab turishini ta'minlash hamda korxonalarni ommaviy bankrot bo'lishiga yo'l bermasdan, raqobatchi korxonalar sonini kerakli miqdorda saqlab turish maqsadlarida amalga oshiriladi.

**Strategiya** - grekcha "strategos" iborasidan olingan bo'lib, "general san'ati" ma'nosini bildiradi.

**Stress** - inglizcha so'zdan olingan bo'lib, asabiylik, keskinlik degan ma'noni anglatadi.

**Strategik rivojlantirish** - korxonaning maqsadi, resurslari va marketing imkoniyatlarining o'zaro strategik muvofiqligini ta'minlash jarayoni.

**Supermarket** - xaridorning o'z-o'ziga xizmat ko'rsatishga asoslangan juda keng tovar assortimenti bilan sotish jarayonlarini uyushtiruvchi yirik savdo muassasasi.

**Sust talabli tovarlar** - ayni paytda tovarga talab imkoniyat darajasidan ancha past bo'ladi.

**So'rov** - kishilarning bilimlari, e'tiqodlari, xohishlari va mamnunliklari to'g'risidagi ma'lumotlar olish uslubi.

**Tabaqalangan narx** - bir xil yoki o'xshash tovarlarga, tovarning turli variantlari, turli savdo shart-sharoitlari farqiga qarab belgilanadigan har xil narx.

**Tabaqalangan marketing strategiyasi** - bozor bo'g'inlaridan bir nechtasi tanlanib, ularning har biri uchun alohida tovar taklif etish va maxsus marketing kompleksini qo'llashga mo'ljallangan marketing turi yoki strategiyasi.

**Tabaqalanmagan marketing strategiyasi** - ommaviy tovarni bo'g'inlarga bo'linmagan umumiy bozorda sotish uchun marketing kompleksini qo'llash tartibi.

**Tadbirkorlik** - pul topish maqsadida va mas'uliyatni zimmaga olgan holda biron iqtisodiy faoliyat bilan shug'ullanish.

**Tavakkalchilik** - biron ish bilan shug'ullanish oqibatida zarar ko'rib qolishdan qutulib qolish imkoniyati.

**Tajriba (eksperiment) o'tkazish** - bu shunday tadqiqot o'tkazish uslubiki, nazorat qilinadigan vaziyatda bir yoki bir necha omillar o'zgarishi bilan qolganlari o'zgartirilmas holatini saqlab qoladilar.

**Taklif** - bozorga chiqarilgan mavjud yoki keltirilishi mumkin bo'lgan jami tovar miqdori va tarkibi.

**Taklif tuzilmasi** - tovar turlarining umumiy hajmiga nisbatan hissasi.

**Taklif hajmi** - mavjud tovarlarning umumiy yoki turlari bo'yicha miqdori.

**Taqchilik (tanglik)** - xalq iste'mol tovarlari va xizmatlarning aholi talabini qondirish uchun yetishmasligi.

**Talab** - iqtisodiyotning aniq rivojlanishi sharoitida aholi tomonidan tovar olishga mo'ljallangan pul mablag'larining ma'lum miqdori.

**Talab va taklif qonuni** - bozorning asosiy obyektiv qonuni bo'lib, bozorda talab bilan taklifning har tomonlama o'zaro mos bo'lishini taqozo etadi.

**Talab ko'rsatkichlari** - talabni miqdor va sifat jihatidan ifoda etadigan belgalar, vositalar.

**Talabni baholash** - umuman yoki aniq tovar bo'yicha talab hajmi, darajasi, o'zgarishini uning ko'rsatkichlari yordamida aks ettirish, taqqoslash va xulosa qilish jarayoni.

**Talabning darajasi** - talab hajmining biror ko'rsatkich, belgi, mo'ljalga nisbatan qiyosiy ifodasi.

**Talabning tarkibi** - umumiy talabni tashkil etuvchi elementlar ro'yxati.

**Talabning tuzilmasi** - umumiy talabni tashkil etuvchi elementlar va ularning hissalari.

**Talabning rivojlanish qonuniyatlari** - talabning zaruriy obyektiv o'zgarishlarini aks ettiruvchi jarayonlar.

**Talabni prognoz qilish** - talabning kelgusida bo'lajak holati va o'zgarishlarini ilmiy asosda oldindan aniqlash jarayoni.

**Talabning hajmi** - ma'lum tovarga bo'lgan talabning natural birlik yoki so'mda ifodalangan umumiy miqdori.

**Talabni tahlil qilish** - umumiy talabni tarkibiy qismlarga, elementlarga bo'lib, ulardan qiziqtirganlarini ajratib olib o'rganish jarayoni.

**Talabni o'rganish** - talab to'g'risida axborot to'plash, uni qayta ishlash va tahlil qilish jarayoni.

**Talab chizig'i** - talab bilan narx o'rtasidagi bog'liqlikning chizma ifodasi.

**Talab qayishqoqligi** - talabning unga ta'sir etuvchi omilning o'zgarishi natijasida o'zgarish qobiliyati bo'lib, qayishqoqlik koeffitsiyentida o'z aksini topadi.

**Talab qonuni** - talab bilan narx o'rtasidagi barqaror aloqa, bog'liqlik.

**Tarif** - korxonalar, tashkilotlar, alohida ko'rsatiladigan turli ishlab chiqarish va noishlab chiqarish yo'nalishidagi xizmatlar uchun to'lanadigan haq.

**Targ'ibot (pablisiti)** - iste'molchilarda korxonada va uning tovari to'g'risida yaxshiroq tasavvur shakllantirish maqsadida ommaviy axborot vositalari orqali ma'lumotlar tarqatish va tushuntirish.

**Tasodifiy talab** - to'satdan paydo bo'lib, qondiriladigan talab.

**Tashqi savdo** - chet mamlakatlar bilan savdo-sotiq ishlarini yuritish.

**Tebranuvchi talab** - talab darajasining dambadam o'sib va pasayib turish holati.

**Tijorat siri** - korxonada, ishlab chiqarish va savdo-sotiqning bevosita ishtirokchilarigagina ma'lum bo'lgan va boshqalarga e'lon qilinmaydigan ma'lumotlar.

**Tirikchilik minimumi** - mehnatkashlar va ularning oilasi tirikchiligini eng past darajada ta'minlash uchun zarur bo'lgan hayot vositalari (iste'mol mollari va xizmatlar) qiymatining pul shaklidagi ifodasi.

**Tovar** - ehtiyojni qondira oladigan hamda sotib olish va iste'mol qilish uchun bozorda taklif etiladigan narsa; bozor uchun, sotish uchun ishlab chiqarilgan mahsulot.



**Tovar assortimenti** - aniq bir belgi ( bir ehtiyojni qondirish, bir guruh iste'molchilarga mo'ljallanganligi, bir tipdagi do'konda sotilishi, foydalanishdagi o'xshashligi, bir narx diapazoniga ega bo'lishi va hokazolar) asosida to'plangan tovar guruhi.

**Tovar belgisi** - rasmiy ro'yxatdan o'tkazilgan va huquqiy himoya qilingan tovar markasi yoki uning bir qismi.

**Tovar birjasi** - odatda yalpi ayirboshlanadigan namuna yoki nusxa bo'yicha sotiladigan tovarlarni olish-sotishni amalga oshiradigan vositachi tashkilot.

**Tovarlarni intensiv (jadal) tarqatish** - kundalik iste'mol tovarlarini mumkin qadar ko'proq joylarda tezroq sotish.

**Tovar iste'moli** - sotib olingan mahsulotdan foydalanish, uni ishlatish jarayoni.

**Tovar kafolati** - tovarning iste'mol jarayonida ma'lum davr ichida o'z foydali funksional xossalarini to'la saqlab qolishi bo'yicha olingan javobgarlik, mas'uliyat.

**Tovarlarni jalb etib tarqatish** - avvaliga iste'molchilarda yangi tovarga talab shakllantirish, so'ng vositachilarni jalb etish.

**Tovarlarni zo'rlab tarqatish** - ishlab chiqaruvchi tomonidan tovarni vositachilar noroziligiga qaramay o'tkazish.

**Tovarlarni selektiv tarqatish** - tovarlarni tarqatishda ishtirok etishni istagan vositachilardan faqat ayrimlari jalb etiladi.

**Tovarlarni shaxsiy sotish** - tovar sotish maqsadida bir yoki bir necha bo'lajak xaridor bilan suhbatlashib, tovarni og'zaki taqdim etish.

**Tovarlarni eksklyuziv tarqatish** - ma'lum hududda ayrim tovarlarni tarqatish, sotish huquqi yagona bir vositachiga beriladi.

**Tovar markasi** - bir ishlab chiqaruvchi, sotuvchi tovarlarini umumlashtiruvchi va boshqalar tovarlaridan ajratib turuvchi nom, termin, belgi, tasvir, timsol yoki ularning birgalikdagi yaxlit shakli.

**Tovar narxi** - ayirboshlashda tovar uchun to'lanadigan mablag', pul miqdori.

**Tovar nomenklaturasi** - assortiment guruhlar to'plami.

**Tovarning bozor ulushi** - aniq tovarning shu xildagi hamma tovarlar sotish umumiy hajmidagi hissasi.

**Tovarning mavqei** - tovarning raqib tovarlarga nisbatan iste'molchilar ongi va ko'nglida tutgan o'rni.

**Tovarning raqobatbardoshligi** - tovarning raqib tovarlar bilan bir xil narxda va xizmat talab bo'lib, o'z funksiyasiga binoan ehtiyojni ulardan past bo'lmagan darajada qondirish qobiliyati.

**Tovarning texnik darajasi** - tovarning fan-texnika taraqqiyoti, standartlar, texnik shartlar va boshqa texnik talablarga mos kelishi.

**Tovarning hayotiy davri** - tovarning yaratilishidan boshlab, unga talab qolmay bozordan chiqib ketgungacha bo'lgan davr.

**Tovar siymosi** - tovarning iste'molchilar ongida shakllangan tasavvuri.

**Tovar siljitish** - tovar haqidagi ma'lumotlarni iste'molchilarga yetkazish va singdirish, iste'molchilar bilan aloqa o'rnatish faoliyati.

**Tovar sifati** - tovarni iste'mol qilish va undan foydalanish jarayonida aniq ehtiyojni qondirish darajasi.

**Tovar sotishni rag'batlantirish** - turli vositalar, usullar, tadbirlar yordamida tovar sotuvchilar va oluvchilarning qiziqishini kuchaytirish.

**Tovar taklifi** - bozorda mavjud bo'lgan tovarlar majmui.

**Tovar tarqatish** - ishlab chiqarilgan tovarlarni iste'molchilarga yetkazib berish faoliyati.

**Tovar tarqatish kanali** - tovarlarni ishlab chiqaruvchilardan iste'molchilarga bo'lgan makon va zamonda tovar harakatini amalga oshirish va mulk huquqini o'z zimmasiga oladigan tashkilotlar, korxonalar, shaxslar to'plami; ishlab chiqarishdan iste'molgacha tovar o'tadigan yo'l.

**Tovar tannarxi** - tovarni ishlab chiqarish uchun bevosita, to'g'ridan-to'g'ri qilingan xarajatlar qiymati.

**Tovar o'rami** - tovarni solish, joylash, saqlash uchun xizmat qiladigan idish.

**Tovar hayotining bosqichlari** - tovarning hayotiy davrida unga bo'lgan talab xarakteri va uni sotish darajasi bilan belgilanadigan hamda ajralib turadigan alohida paytlar (bosqichlar).

**Tovar harakati** - tovarlarning ishlab chiqarilgan joydan iste'mol qilinadigan joygacha jismoniy harakati bo'lib, ularni joylashtirish, saqlash, jo'natish, tashish, yuklash, tushirish, zaxiralarini shakllantirish jarayonlaridan iborat.

**Tamoman (prinsipial) yangi tovar** - birinchi marta yaratilgan va hayotda o'z o'xshashlariga ega bo'lmagan tovar.

**Tushayotgan talab** - ma'lum paytda erishgan yuqori darajasidan pasayib borayotgan talab.

**To'lov qobiliyatiga ega bo'lgan ehtiyoj** - ehtiyojning ma'lum paytda to'lov vositasi (mablag') bilan ta'minlangan qismi.

**Uslub** - bu ishlash, boshqarishdagi o'ziga xos yo'l, usul ma'nosini anglatadi.

**Uzoq muddatga xizmat qiladigan tovarlar** - nisbatan uzoq davr mobaynida foydalaniladigan tovarlar.

**Ulgurji narx** - bu ulgurji savdo qiluvchilarning chakana savdo qiluvchi firmalarga tovar sotishida qo'llaniladigan narx. Ishlab chiqaruvchilarning narxiga ulgurji savdo qiluvchining ishlab chiqarish va marketing xarajatlari va daromadini qo'shganda mahsulotning ulgurji narxi kelib chiqadi.

**Ulgurji savdo** - tovarlarni sotib oladigan, saqlaydigan, ularni chakana savdoga yoki boshqa korxonalarga sotadigan muassasalar majmui.

**Umumiy narx** - bir xil yoki o'xshash tovarlarga hamma xaridorlar uchun belgilangan bir xil, umumiy narx.

**Fazilat** - bu ijobiy xislat, yaxshi sifat yoki xususiyatdir.

**Franchayza (frants. "franshiza", yengillik)** - yirik korporatsiyalarning mayda firmalar yoki alohida ish vazifalarni bajarish bilan shug'ullanuvchi kompaniyalar bilan tuzilgan bitimlar.

**Franchayzer** - ta'kidlangan hududda faoliyat ko'rsatuvchi kichik firma yoki tadbirkorni o'z tovarlari, reklama xizmati, texnologiyalari bilan ta'min etish vazifasini zimmasiga olgan yirik kompaniya.

**Franchayzi** - yirik kompaniyaga o'zining mahalliy shart-sharoitlar hisobga olingan menejerlik va marketing xizmatini taqdim etgan kichik firma.

**Faktoring** - mijozga aylanma kapital uchun qarz berish bilan birgalikda o'tkaziladigan vositachilik xarakterlarining bir turi.

**Fikran tovar** - biror tovar qondiradigan ehtiyoj, uning yordamida hal qilinadigan muammo.

**Firmaning strategiyasi** - korxonaning uzoq muddatli asosiy maqsad va vazifalarini shakllantirish, xarajatlar izchilligini ta'minlash va bu maqsadlarga erishishi uchun zarur bo'lgan resurslarni taqsimlash.

**Fond birjasi** - qimmatbaho qog'ozlarning (aksiya, obligatsiya va hokazo) savdosi tashkil etilgan bozor shaklidagi muassasalari.

**Xalqaro marketing** - tashkilot joylashgan mamlakat hududidan tashqaridagi tovarlar va xizmatlar marketingi.

**Xalq iste'mol tovarlari** - aholining shaxsiy ehtiyojini qondiradigan tovarlar.

**Xaridor** - tovar ayirboshlashda bevosita ishtirok etib, tovarni tanlash, qiymatini to'lash va o'z ixtiyoriga olish ishlarini amalga oshiradigan shaxs, korxonalar, tashkilot, muassasa yoki ularning vakili.

**Xaridor bahosi** - xaridorning tovar yoki uning alohida xossasining o'z istaklariga, tasavvuriga mos kelish darajasi ifodasi.

**Xaridor didi** - xaridorning tovarni tasavvur qilishi va tanlashida namoyon bo'ladigan o'ziga xos takrorlanmas ta'bi.

**Xaridor istaklari** - xaridor sotib olmoqchi bo'lgan tovarlarda ko'rishni xohlagan xossalarga to'plami, ya'ni u tovarning qanday bo'lishini istaydi.

**Xaridor munosabati** - xaridorning tovar sifati, assortimenti, bezatilishi, siymosi, mavqei, narx va boshqa iste'mol xossalari to'g'risidagi ma'lum tushunchalarda ifodalangan tasavvuri.

**Xaridor niyati** - xaridorning kelajakda nimalar olmoqchi ekanligi, kelajakda tovarlar sotib olish bo'yicha orzu-havaslarini.

**Xaridor umidi** - xaridorning sotib olgan tovardan kutgan naf, qulayliklar, his-tuyg'ular.

**Xaridor fikri** - xaridorning tovar sifati, assortimenti, bezatilishi, mavqei, narx va boshqa iste'mol xossalari to'g'risidagi ma'lum tushunchalarda ifodalangan tasavvuri.

**Xejir** - bu baho bo'yicha tavakkalchilik sug'urtasi, fyuchers shartnomasi.

**Xejirlash** - yo'qotiladigan himoyalani olinishi kutilayotgan daromadlar darajasini iste'molchi va mahsulot yetkazib beruvchi o'rtasida oldindan shartnoma tuzish yo'li bilan sug'urta qilish.

**Chakana narx** - bu tovarning xaridorga sotilayotgandagi narx. U ulgurji narxga chakana savdo firmasining barcha boshqaruv, marketing va ishlab chiqarish xarajatlarini hamda daromadini qo'shish orqali aniqlanadi.

**Chakana reklama** - iste'molchilarga ma'lum xizmat yoki tovarni qachon va qayerda sotib olish mumkinligi to'g'risidagi mazkur xabar.

**Chakana savdo** - iste'molchilarning pul daromadlariga ayirboshlash yo'li bilan tovar sotish va xizmat ko'rsatishdagi oxirgi bo'g'in.

**Shakllanayotgan talab** - biror narsaga bo'lgan ehtiyoj muayyan darajaga, talabga aylana borish va talabning rivojlanib borish bosqichi.

**Shakllangan talab** - ma'lum tovarga ehtiyoj muayyan, aniq bo'lib, talabning o'sib barqaror darajaga yetishi.

**Shakllanmagan talab** - biror narsaga bo'lgan ehtiyoj hali abstrakt darajada bo'lib, uni qanday tovar va tovar turi bilan qondirish aniq emas.

**Shaxsan tanlab olinadigan tovarlar** - tovarning turlari, variantlari ko'p bo'lib, har bir xaridor didi, istaklari, tasavvuriga mos keladigan turi, variantini tanlab, sotib olishi mumkin.

**Shaxsiy iste'mol** - alohida kishi, oila shaxsiy ehtiyojini qondirish jarayoni.

**Shaxsiy talab** - alohida odamlar, oilalar talabi.

**Shaxsiy ehtiyoj** - alohida kishilar shaxsiy hayoti va faoliyati uchun kerak bo'ladigan narsalarga bo'lgan ehtiyoj.

**Ekkaunting** - biznesning moliyaviy axborotlarni yig'ish, qayta ishlash, turlarga ajratish, tahlil etish va rasmiylashtirish bilan bog'liq sohasi.

**Ekspert baholash** - yuqori malakali mutaxassislar (ekspertlar) tomonidan marketing omillarini yoki tadbirlarini bevosita baholash.

**Eksport marketingi** - tashqi bozorga mo'ljallangan marketing.

**Ehtiyoj** - muhtojlikning kishi shaxsiy va madaniy darajasiga xos ko'rinishi, ularga mos tarzda ro'yobga chiqish shakli.

**Yumshoq narx** - xaridorning savdolashish qobiliyatiga bog'liq tarzda uzil-kesil aniqlanadigan narx.

**Yangi tovar** - biror bozorda birinchi marta taklif qilinadigan tovar.

**Yarmarka** - belgilangan muddatlarga bir joyda muntazam to'planadigan bozor; yarmarka ishtirokchilariga o'zlari ishlab chiqargan mahsulotlar namunalari ko'rsatishga imkoniyat yaratish, savdo bitimlari tuzish maqsadlarida yangi yutuqlar va texnik kamolotni namoyish qilish.

**Yaxlitlanmagan narx** - yaxlit raqamlardan sal pasaytirib qo'yiladigan narx.

**Yashirin talab** - qandaydir muayyan ehtiyoj bor va talabga aylanishi mumkin, lekin uni mavjud tovarlar bilan qondirib bo'lmaydi.

**O'zgaruvchan narx** - bozordagi vaziyatga qarab o'zgartirib boriladigan narx.

**O'sayotgan talab** - talab darajasining dambadam o'sib va pasayib turish holati.

**O'xshash tovarlar** - bir ehtiyojni qondirishga mo'ljallangan, lekin bir-biridan qandaydir xislatlari bilan farq qiladigan tovarlar.

**Qaror** - bu bajarilishi mumkin bo'lgan ishning aniq yo'lini tanlab olishdir.

**Qaror qabul qilish** - mavjud holatning bo'lishi lozim bo'lgan holat bilan mos tushmasligi natijasida yuzaga keladi.

**Qarshi harakatlanuvchi marketing** - ilmiy-texnika jarayoni va atrof-muhitni muhofaza qilishga javob bermaydigan tovar va ishlab chiqarish vositalariga aks holda marketing chora-tadbirlarini tashkillashtirish.

**Qisqa muddatga xizmat qiladigan tovarlar** - bir zumda yoki juda qisqa vaqt ichida iste'mol qilinadigan tovarlar.

**Qondirilgan talab** - ma'lum davrda tovarlar sotib olish uchun mo'ljallangan mablag'ni sarf qilib, kerakli tovarlarning sotib olinishi.

**Qondirilmagan talab** - iste'molchi talab-istaklariga mos keladigan tovar tanlab olish imkoniyati bo'lmisligi tufayli olishga mo'ljallangan mablag'ning sarf bo'lmay qolishi.

**Qondirilgan ehtiyoj** - ehtiyojning ma'lum paytda uni qondiradigan narsalar bilan haqiqatan ta'minlangan qismi.

**Quvvatlantiruvchi marketing** - talabning pasayishini to'xtatish maqsadida qo'llash vaziyatlarni saqlab qolish uchun tegishli choralarni amalga oshirish.

**Quvvatlangan tovar** - real, aniq tovarni ishlatish uchun zarur bo'ladigan yana boshqa tovarlar, ehtiyot qismlar, xizmatlar bilan birgalikdagi ko'rinishi.

**Haddan ortiq talab** - mavjud sharoitda bunday talabni to'la qondirish imkoniyatlari bo'lmaydi.

**Haqiqiy taklif** - ma'lum paytda bozorda haqiqatan bor tovarlar, ularning turlari va hajmi.

**Haqiqiy (real) tovar** - sifat darajasi, xossalari to'plami, o'ziga xos shakli, bezatilishi, nomi, o'ramiga ega bo'lgan aniq tovar.

**Haqiqiy ehtiyoj** - ma'lum paytda yaxshi anglangan, aniq va qondirish mumkin bo'lgan ehtiyoj.

## KEYS

### **“O‘zbektelekom” aksiyadorlik kompaniyasida marketing faoliyatini amalga oshirish uchun qanday amaliy tavsiyalar lozim**

**Keysning maqsadi:** Talabalarda bozorni va iste'molchilarni o'rganish usullarini amalda qo'llanishi bo'yicha bilimlarini chuqurlashtirish, vaziyatdan kelib chiqqan holda muammoni aniqlash, hal etish, qarorlar qabul qilish va iste'molchilarning talabini to'laroq qondirish, mavjud ehtiyojlarni chuqur tahlil qilish, yangi ehtiyojlarni shakllantirish bo'yicha ko'nikmasiga ega bo'lishdan iboratdir.

**Kutilayotgan natijalar:** Korxonada faoliyatini tahlil qilish, baholash va iste'molchilarning talabini to'laroq qondirish bo'yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqish.

Keysni muvaffaqiyatli yechish uchun talabalar quyidagi ko'nikmalarga ega bo'lishi zarur:

- marketing elementlaridan foydalanish;
- axborot to'plash uslublaridan foydalanish;
- iste'molchilar ehtiyojini aniqlash;
- yangi xizmat turining muvaffaqiyatga erishish omillarini aniqlash;
- iste'molchilarni narx omiliga bo'lgan munosabatlarini o'rganish;
- iste'molchilarning xulq-atvorlarini o'rganish;
- iqtisodiy vaziyatni to'g'ri baholay olish.

Mazkur keys “O‘zbektelekom” aksiyadorlik kompaniyasi (“O‘zbektelekom” AK) faoliyati asosida ishlab chiqilgan.

Keysda ishlatilgan ma'lumotlar manbai quyidagilardan iborat:

- “O‘zbektelekom” AKning 2011-yildagi marketing tadqiqotlari ma'lumotlari;
- “O‘zbektelekom” AK ning yillik hisobotlari (2010-2011-yy.).

**Keys tavsifi:** Mazkur keys “dala tadqiqotlari” toifasiga kiradi va sujetsiz hisoblanadi. Ushbu keysdagi vaziyat aksiyadorlik kompaniyaning tahliliy ko'rsatkichlari asosida tuzilgan.

**Keysning obyekti** “O‘zbektelekom” aksiyadorlik kompaniyasi hisoblanadi. Keys ma'lumotlar va dalillar asosida ishlab chiqilgan bo'lib, tuzilmaviy va o'rta hajmdagi keys-stadi hisoblanadi. O'quv vazifasi topshiriqlar sifatida berilgan.

Didaktik maqsadlarga ko'ra, keys tahlil qilish, baholash va marketing faoliyatini amalga oshirishni o'rgatishdan iborat. Keys muammosining shakllanishi va tuzilishi davriy ketma-ketlikda berilgan.

**Keysning afzalliklariga quyidagilar kiradi:** o'quv mashg'ulotining keys-texnologiya bo'yicha o'qitish talabalarning mustaqil ishlashini ta'minlaydi. Keysda natijaviy bahoni belgilovchi “Vaziyatli tahlil varaqasi” mavjud.

Ushbu keysdan “Marketing”, “Marketingni boshqarish” va “Marketing tadqiqotlari”, “Menejment va marketing asoslari” fanlarining amaliy mashg'ulotlarida foydalanish mumkin.

## **Kirish**

Hozirgi davrda axborotlashtirishni rivojlantirish, iqtisodiyot va jamiyat hayotining barcha sohalarida zamonaviy axborot texnologiyalarini, kompyuter texnikasi va telekommunikatsiya vositalarini ommaviy ravishda joriy etish hamda ulardan foydalanish, fuqarolarning axborotga ortib borayotgan talab-ehtiyojlarini yanada to'liqroq qondirish, jahon axborot resurslaridan bahramand bo'lishni kengaytirish uchun qulay shart-sharoitlarni yaratish, aloqa va axborot-kommunikatsiya sohasini rivojlantirish taraqqiyot yo'lini tanlagan har qanday mamlakatning asosiy vazifalari hisoblanadi.

Globalashuv jarayonlarini jadallashib borishi tashqi va ichki bozorlardagi talab holati, ehtiyojlarni rivojlanish yo'nalishlarini aniqlash, iste'molchilar didi, xohish-istaklari, bozor sig'imi, raqobatchilar haqida axborot to'plash, qayta ishlash, tahlil qilish va olingan natijalarni korxonalar manfaatlarini yo'lida foydalanishni, ya'ni marketing tadqiqotlarini o'tkazishni taqozo etmoqda.

Hozirgi tez o'zgarib boruvchi, yuqori noaniqlik, yuqori ehtimollilik, yuqori tavakkalchilik sharoitida oqilona boshqaruv qarorlarini qabul qilish, marketing tadqiqotlarini o'tkazish usullarini qo'llay bilish, marketing axborot to'plash uslublaridan hamda marketing tadqiqotlaridan foydalana olish aloqa va axborot-kommunikatsiya sohasini rivojlantirishda muhim ahamiyatga ega.

Shu o'rinda ta'kidlash joizki, tayyorlangan keys talabalarning marketing faoliyatini amalga oshirish bo'yicha bilimni chuqurlashtiradi. Ushbu keysni yechish natijasida talabalar marketing faoliyatini amalga oshirish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqish, korxonalar marketing faoliyatini amalga oshirish, yangi xizmat turini muvaffaqiyatga erishish omillarini aniqlash ko'nikmalariga ega bo'ladi.

Bundan tashqari keysda qo'yilgan dolzarb muammolarni hal etish uchun kompaniya marketing faoliyatini tahlil qilishi, marketing tadqiqotlari natijalarini baholashi va amaliy tavsiyalar ishlab chiqishi zarur bo'ladi.

### **1. O'zbekiston Respublikasida aloqa va axborotlashtirish sohasini rivojlantirishning asosiy yo'nalishlari**

Axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini rivojlantirish 2002-2010-yillarda kompyuterlashtirish va axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini rivojlantirish dasturiga aloqa va axborot-kommunikatsiya sohasidagi islohotlarni borishi quyidagi ko'rsatkichlar bilan baholanadi.

Birinchi – aloqa va axborotlashtirish sohasini yanada rivojlantirishga qaratilgan me'yoriy-huquqiy asos takomillashmoqda:

Pochta sohasini yanada rivojlantirish maqsadida «2010-yilgacha pochta aloqa shoxobchalarini zamonaviylashtirish, axborot-kommunikatsiya texnologiyalari negizida xizmatlarning yangi turlarini joriy etish va rivojlantirish dasturi to'g'risida»gi Vazirlar Mahkamasining 128-son qarori (2005-y. 19-maydagi 128-son), «Axborot texnologiyalari sohasida kadrlar tayyorlash tizimini takomillashtirish to'g'risida»gi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining PQ-91-son Qarori (2005-y. 2-iyundagi), shuningdek, axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini (AKT) rivojlantirishga taalluqli qabul qilingan Qonunlar ijrosini ta'minlash maqsadida O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2005-yil 8-iyuldagi «Axborot-

kommunikatsiya texnologiyalarini yanada rivojlantirishga oid qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida»gi PQ-117-son Qarori ana shular jumlasidandir.

O‘zbekiston aloqa va axborotlashtirish agentligi elektron raqamli imzodan foydalanish sohasida maxsus vakolatli organ etib tayinlandi. Davlat boshqaruv organlarida axborot texnologiyalarini joriy etish dasturi, 2010-yilgacha telekommunikatsiya va ma’lumotlarni uzatish tarmoqlari rivojlanishning maqsadli yo‘nalishlari hamda Milliy axborot qidiruv tizimini yaratish va rivojlantirish dasturi tasdiqlandi. AKT juda tez rivojlanishini hisobga olib, u bilan birga sohadagi dolzarb muammolarni yechish maqsadida, mavjud kompyuter xatarlaridan himoya qilish maqsadida davlat axborot resurslarini shakllantirish tartibi to‘g‘risida Nizom va davlat organlarining axborot tizimlarini yaratish tartibi to‘g‘risida Nizom tasdiqlandi. Elektron raqamli imzo sohasidagi me‘yoriy-huquqiy bazani takomillashtirish maqsadida, elektron hujjat almashinuviga, elektron tijoratga asos bo‘ladigan Vazirlar Mahkamasining maxsus “Elektron raqamli imzodan foydalanish sohasida normativ-huquqiy bazani takomillashtirish to‘g‘risidagi” 2005-yil 26-sentabridagi 215-son qarori qabul qilindi.

Ikkinchidan – telekommunikatsiya tarmoqlarini rivojlantirishda ham bir qator yutuqlarga erishildi.

Asosiy telefonlar soni yil boshiga nisbatan 35,4 ming donaga o‘sib, 2006-yilning 1-yanvar holatiga 1 mln. 730 mingtani tashkil etdi. Montaj qilingan ATSlarning ishlatish koeffitsiyenti 88,4 foizga yetkazildi. Barcha ATSlarda elektron ATSlarning ulushi oshib, ular 66,2 foizni tashkil etdi.

Uyali telefon aloqasi abonentlari soni 1 mln. 150 mingtani tashkil etdi va yil boshiga nisbatan 111,4 foizga ortdi.

Uchinchidan – Internet bozori va AKT sohasi tez sur‘atlar bilan rivojlanmoqda.

Vazirlar Mahkamasining 200-son qarori bilan belgilangan ko‘rsatkichlar quyidagicha:

- Internetga ulanish xizmatlarini ko‘rsatuvchi operator va provayderlar soni 425 tani tashkil etdi, jumladan 344 tasi jamoa punktlari;

- jamoa punktlarining umumiy soni 344 ta;

- xalqaro axborot tarmoqlaridan foydalanish umumiy tezligi 143,104 MbitG’s (Dastur bo‘yicha maqsadli yo‘nalishlar 2005-yil yakuniga – 128 MbitG’s);

- Internetdan foydalanuvchilar soni 855 ming ta (Dastur bo‘yicha maqsadli yo‘nalishlar 2005-yil yakuniga – 246,0 ming foydalanuvchi), ya’ni 1000 fuqaro hisobiga 33 foydalanuvchi;

- 100 % davlat boshqaruv organlar Internet tarmog‘iga ulangan (Dastur bo‘yicha maqsadli yo‘nalishlar 2005-yil yakuniga – 33,4 %).

- respublika shaharlarini raqamli telekommunikatsiya tarmoqlari bilan qamrab olish darajasi 100 % (Dastur bo‘yicha maqsadli yo‘nalishlar 2005-yil yakuniga 100 %);

- tuman markazlarini raqamli telekommunikatsiya tarmoqlari bilan qamrab olish 84 %;

- telekommunikatsiya tarmoqlari bilan qishloq joylarini qamrab olish darajasi 90 foizni (dastur bo‘yicha - 89,7 %), shu jumladan raqamli telekommunikatsiya tarmoqlari qamrab olish darajasi 52 foizni (dastur bo‘yicha – 50,8 %) tashkil etdi.



To‘rtinchidan - Internet tarmog‘idagi axborot resurslarini rivojlantirish choralari ko‘rilmog‘da.

Vazirlar Mahkamasining 22.11.2005-yil 256-son «Axborotlashtirish sohasida normativ-huquqiy bazani takomillashtirish to‘g‘risida»gi qarori bilan Davlat axborot resurslarini shakllantirish tartibi hamda Davlat axborot tizimlarini yaratish tartibi to‘g‘risidagi Nizomlar tasdiqlandi.

O‘tkazilgan tahlil natijalari bo‘yicha 2005-yil yakuniga o‘rtacha 96,7 % respublika davlat boshqaruv organlari o‘z veb-sahifalariga ega. Davlatimiz rahbari tomonidan qabul qilingan PQ-117-son qarori asosida Internet tarmog‘ida O‘zbekiston haqidagi axborot resurslarini shakllantirish va ko‘paytirish bo‘yicha ma‘lum ishlar olib borildi. Bunda yaratilayotgan Milliy qidiruv tizimini yaratish va yangilash bo‘yicha, uni turli yo‘nalishlardagi axborot resurslar bilan to‘ldirish bo‘yicha ishlar olib borilmoqda. Bunda pilot loyihasi ishlab chiqildi va uni amalga oshirish uchun tegishli kompyuter vositalari sotib olish bo‘yicha tanlov o‘tkazildi. Mazkur qarorga muvofiq 58 ta axborot resurslari ishlab chiqilishi kerak edi, olib borilgan tahlil natijasida 15 ta axborot resurslari mavjudligi va 43 ta axborot resurslari ishlab chiqish kerakligi aniqlandi. 2006-yilda 38 ta axborot resurslari ishlab chiqildi (88,4 %), texnik tayyor bo‘lganlar soni 5 tani (11,6 %) tashkil etdi. Shu bilan birgalikda Internet tarmog‘ida 17 ta yozuvchi va shoirlarning hamda 3 ta gazetalarning veb-sahifalari ishlab chiqilib, Internet tarmog‘iga joylashtirildi.

Beshinchidan – Axborot-kommunikatsiya sohasida kadrlarni tayyorlash ishlari takomillashtirilmoqda.

Toshkent axborot texnologiyalari universitetida «Axborot xavfsizligi», «Elektron tijorat», «Avtomatlashtirilgan tizimlarda axborotni qayta ishlab chiqishni boshqarish», «Hisoblash mashinalari», «Mobil aloqa tizimlari» bo‘yicha mutaxassislar tayyorlanmoqda.

“O‘zbektelekom” AK tomonidan “Koinot” OAJda ishlab chiqarilayotgan kichik sig‘imli kommutatsiya qurilmalarini bosqichma-bosqich qishloq joylariga tatbiq etish rejalashtirilgan.

Ma‘lumki, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2002-yil 26-sentabrdagi 3135-sonli Farmoni va Vazirlar Mahkamasining 2002-yil 27-sentabrdagi 336-sonli qaroriga asosan “Koinot” OAJning asosiy vazifasi etib axborot-kommunikatsiya texnologiyalari vositalarini mamlakatimizning o‘zida ishlab chiqarishni yo‘lga qo‘yish belgilangan edi. Bu borada 2003-yildan buyon bir qancha ijobiy ishlar amalga oshirildi. O‘ndan ortiq turdagi zamonaviy telekommunikatsiya uskunalari yaratildi, ishlab chiqarish yo‘lga qo‘yildi va ular respublikamiz aloqa korxonalarida tarmoqlarida ishlatilmoqda.

Respublikadagi qishloq infratuzilmalarini va aholisini telefon xizmatiga bo‘lgan talabini qondirish maqsadida “Koinot” OAJda 2005-yili zamonaviy va jahon andozalariga javob beradigan kommutatsiya qurilmalarini yaratish ustida ish boshlab yuborildi.

2006-yilning boshida Toshkent viloyati Yangiyo‘l tumanining Ozod qishlog‘ida sig‘imi 64 raqamli kommutatsiya qurilmasi o‘rnatilib, sinov ishlari o‘tkazildi. Ishlash jarayonida qurilmaning kamchiliklari aniqlanib, bartaraf etildi. 2008-yil uchun umumiy sig‘imi 42176 portli 219 ta “Koinot El-SGM” rusumli raqamli kommutatsiya

qurilmalarini keltirish bo'yicha "Koinot" OAJ bilan kompaniya o'rtasida umumiy qiymati 3,092,15 mln. so'mga teng shartnomalar imzolangan. Hozirgi kunda "Koinot El-SGM" raqamli kommutatsiya qurilmalari kompaniyaning barcha filiallarida ishlab turibdi. Natijada qishloq hududida yashayotgan aholiga ko'rsatilayotgan aloqa xizmatlari sifati va hajmi oshdi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2006-yil 23-yanvardagi "O'zbektelekom" AK telekommunikatsiya tarmog'ini kelgusida rivojlantirish va modernizatsiya qilish to'g'risida"gi Qaroriga muvofiq, Xitoy Taraqqiyot Banki va "HUAWEI TECHNOLOGIES CO.LTD" (XXR) bilan birgalikda "O'zbektelekom" AK telekommunikatsiya tarmog'ini rivojlantirish va qayta qurish" loyihasining 1-LOT doirasida "O'zbektelekom Mobayl" filialining SDMA-450 simsiz tarmog'ini kengaytirish" bo'yicha belgilangan ishlar yakunlandi. Jumladan, Samarqand, Navoiy, Jizzax, Qashqadaryo, Surxondaryo, Andijon, Namangan va Farg'ona viloyatlarida 70 ta baza stansiyasi ishga tushirildi. Namangan va Toshkent viloyatlarida sig'implari 10000 raqamga teng kommutatsiya stansiyalari o'rnatildi hamda Samarqanddagi kommutatsiya stansiya sig'imi 20000 raqamga kengaytirildi.

## **2. Qishloq telekommunikatsiya tarmog'ini rivojlantirish muammolari**

Bugungi kunga kelib mavjud 11ta bolalar uyi, 14ta bolalar bog'chasi, 42ta mehribonlik uyi va 117 ta akademik litseylarining barchasi telefon aloqasi bilan ta'minlangan bo'lsa, mavjud 911ta kasalxonaning 96,5 foizi, 1121ta shifoxonaning 96,5 foizi, 1071ta kollejning 98,1 foizi va 34 ta sanatoriyning 91,2 foizi telefon aloqasi bilan ta'minlangan. Shu bilan birga, qishloq telekommunikatsiya tarmog'ining xizmat ko'rsatish sifati hali talab darajasida emas. Buning asosiy sabablari qishloqlarda ishlab turgan ATSlarning aksariyati analog turda bo'lib, eskirganligi, sifati shahar telefon stansiyalariga qaraganda ancha pastligi, ayrim ATSlar AON uskunasi bilan ta'minlanmaganligi (22 foizi) hamda qishloq joylarda elektr ta'minotidagi uzilish va cheklovlarning (2007-yil mobaynida to'xtashlar davomiyligi 1.125,166 soatni tashkil etgan) natijasi deb ta'kidlash mumkin.

Qishloq telekommunikatsiya tarmog'ini rivojlantirish yangidan-yangi yondashuvlarni talab etdi. Qishloq telekommunikatsiya tarmog'i talab darajasiga javob berish kerak. Ularning foydali ish koeffitsiyenti aniqlik va umumdorligi, uzoq davr ishonchli ishlash qobiliyati yuqori bo'lmog'i lozim.

Yuqoridagi keltirilgan muammolarni hal etish uchun marketing tadqiqotlarini amalga oshirishi va uning natijalari asosida faoliyatni to'g'ri tashkil etish lozim. Marketing tadqiqotlarini muvaffaqiyatli amalga oshirilishi aniq amaliy tavsiyalarga bog'liqdir.

Shuning uchun, qishloq telekommunikatsiya tarmog'ini rivojlantirish uchun marketing tadqiqotlarini o'tkazish zarur. Shundan kelib chiqqan holda ushbu yo'nalishda marketing tadqiqotlarini amalga oshirish bo'yicha aniq va amaliy tavsiyalar ishlab chiqish o'ta muhim va hal etilishi zarur bo'lgan muammo hisoblanadi.

### 3. “O‘zbektelekom” aksiyadorlik kompaniyasining iqtisodiy holati va marketing faoliyati natijalari

1-jadval

#### O‘zbekiston Respublikasida qishloq telekommunikatsiyasining rivojlantirish holati

№	Viloyatlar	O‘zgartirilgan telefon tarmoqlari (% da)
1.	Qoraqalpog‘iston	47,4
2.	Andijon	57,6
3.	Buxoro	51,4
4.	Jizzax	50,4
5.	Qashqadaryo	46,4
6.	Navoiy	36
7.	Namangan	45
8.	Samarqand	25
9.	Surxondaryo	45
10.	Sirdaryo	53
11.	Toshkent	76,5
12.	Farg‘ona	32,2
13.	Xorazm	53,4

Manba: “O‘zbektelekom” aksiyadorlik kompaniyasining marketing tadqiqotlari ma’lumotlari.

2-jadval

#### “O‘zbektelekom” AKning 2011-yilgi balansi (ming so‘mda)

Ko‘rsatkichlar	Yil boshida	Yil yakunida
<b>AKTIV</b>		
Asosiy vazifalar	160836442	192136242
Ishlab chiqarishda bo‘lmagan aktivlar	7443372	1388270
<b>Qo‘yilgan aktivlar:</b>		
Pulli vazifalar	10252128	8825271
Ehtiyojlar va yo‘qotishlar	2556224	6588552
Hisob-kitob va mukammal aktivlar	198154880	177704296
<b>JAMI AKTIVLAR</b>	<b>372544046</b>	<b>388842631</b>
<b>PASSIV</b>		
Xizmatlarga qaratilgan	93389837	97942027
Uzoq muddatli zayomlar	260043199	272912305
Hisob-kitob va mukammal tadqiqotlar	19111010	15788299
<b>JAMI PASSIVLAR</b>	<b>372544046</b>	<b>386642631</b>

Manba: “O‘zbektelekom” aksiyadorlik kompaniyasining 2011-yil hisobot ma’lumotlari.

## **Moliyaviy natijalar**

2011-yilda “O‘zbektelekom” aksiyadorlik kompaniyasi o‘zini telekommunikatsiya xizmatlari orqali 154,9 mlrd. so‘m (QQS bilan) foyda ko‘rdi. Bu ko‘rsatkich o‘tgan yilgiga nisbatan 15,2% ga oshgan.

Shuningdek:

- shaharlararo va Xalqaro telefon aloqasi – 13,9 % oshgan;
- shahar va Qishloq telefon aloqasi – 20 % oshgan;
- telegraf aloqasidan foydalanish – 10,8 % oshgan;
- internet tizimidan foydalanish – 20 % oshgan;
- ko‘rsatilgan xizmatlardan kelgan foyda 8.8 mlrd. so‘m yoki 22,6 % ga o‘sgan.

2011-yilda ishlatilgan pul miqdori xammasi bo‘lib 137,9 mlrd so‘mni tashkil etadi. Bular quyidagicha ko‘rinish oladi:

- Ishlab chiqarishga qaratilgan chiqim – 75,5 mlrd. so‘m.
- Moliyaviy chiqim – 31 mlrd. so‘m.
- Realizatsiya uchun chiqim – 0,3 mlrd. so‘m.

## **Talabalar uchun topshiriqlar**

Marketing faoliyatini amalga oshirish uchun amaliy tavsiyalar ishlab chiqing. Marketing tadqiqotlarini amalga oshirishning so‘rov usulini boshqa usullarga nisbatan ustun va kamchilik tomonlarini aniqlang.

## **Talabalar uchun uslubiy ko‘rsatmalar**

### ***Muammo:***

“O‘zbektelekom” aksiyadorlik kompaniyasi tomonidan qishloq telekommunikatsiya tarmog‘ini rivojlantirish maqsadida amalga oshiriladigan marketing tadqiqotlari uchun amaliy tavsiyalar ishlab chiqish.

### ***Vazifalar:***

- kompaniya marketing maqsadlarini aniqlash;
- qanday marketing tadqiqotlarini turini tashkil etishni aniqlash;
- axborot to‘plash uslublarini tanlash;
- marketing tadqiqotlarining amalga oshirish usullarini aniqlash;
- qishloq telekommunikatsiya tarmog‘ini rivojlanish tendensiyalarini tahlil qilish;
- iste‘molchilarni narx omiliga bo‘lgan munosabatlarini o‘rganish;
- iste‘molchilarning xulq-atvorlarini o‘rganish;
- marketing tadqiqotlarini amalga oshirish bo‘yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqish.

### ***Yechish algoritmi:***

1. Kompaniyaning asosiy imkoniyatlari, marketing maqsadlari, kompaniya va uning xizmatlarining o‘ziga xos xususiyatlari aniqlanadi.

2. “O‘zbektelekom” aksiyadorlik kompaniyasi iqtisodiy faoliyati tahlil qilinadi va marketing tadqiqotlari natijalari baholanadi.

3. Kompaniya uchun foydali bo'lgan bozor segmenti tanlanadi va asoslab beriladi.

4. Marketing tadqiqotlarini o'tkazish orqali erishiladigan maqsadlar aniqlanadi.

5. Marketing tadqiqotlarini tashkil etish va amalga oshirish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqiladi:

- axborot to'plash uslubi va vositalari tanlanadi;
- marketing tadqiqotlari ko'lami belgilab olinadi;
- axborot manbalari aniqlanadi;

ishlab chiqiladi;

- marketing tadqiqotlari natijalaridan foydalanish (asosan boshqaruv qarorlarini qabul qilishda) mexanizmi ishlab chiqiladi.

6. "O'zbektelekom" aksiyadorlik kompaniyasi tomonidan qishloq telekommunikatsiya tarmog'ini rivojlantirish maqsadida amalga oshiriladigan marketing tadqiqotlariga sarflanadigan mablag' aniqlanadi (yoki rejalashtiriladi).

### Vaziyatli tahlil varaqasi

Tahlil bosqichining nomi	Tahlil bosqichining mazmuni	Baholash mezonlari
1.Vaziyatni tahlil etish	1.Vaziyatni tushunish va asosiy jihatlarini aniqlash. 2.Vaziyatni oydinlashtirish: a) nima yuz bermoqda ? b) voqealarning natijasi qanday ?	1 – 0,5 ball  2 – 0,5 ball
2.Vaziyatdagi muammoning shakllanishini baholash	2.Vaziyatdagi muammoning shakllanishini baholash. Muammoni aks ettiruvchi asosiy xususiyatlar: 1. Kompaniyada yuzaga kelgan muammoni aniqlash va baholash. 2. Kompaniyaning marketing tadqiqotlarini o'tkazishdan asosiy maqsadi nima?	1 – 0,5 ball  2 – 0,5 ball
3.Vaziyatni nazariy yo'nalishlarini aniqlash	O'rganilayotgan mavzu nuqtai nazaridan vaziyatni nazariy yo'nalishlarini aniqlash	1 ball
4. Vaziyatning obyekti va ishtirok-chilarini aniqlash	Kompaniyaning iqtisodiy tavsifi, o'ziga xos xususiyatlari, shuningdek, u ko'rsatayotgan xizmatlarni o'rganish. Kompaniya iste'molchilarini o'rganish va tahlil qilish.	1 ball
5.Vaziyatdagi muammoni hal etish variantlarini taklif etish va eng yaxshisini tanlash	Muammoni hal etish variantlarini aniqlash. Har bir variantni baholash va asoslab berish. Muammoni hal etishga muvofiq keladigan variantni tanlash	1 ball
6. Yechimni ishlab chiqish va asoslab berish	Berilgan topshiriqlarni bajarish va marketing tadqiqotlarini o'tkazish bo'yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqish	3 ball

## Keys bilan ishlashning baholash mezonlari

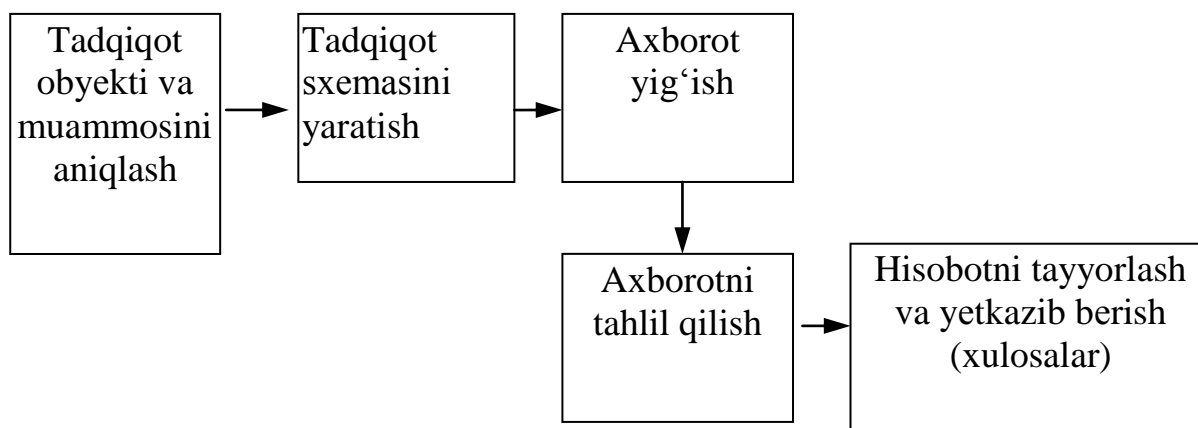
86-100 % / 8,6 - 10 ballgacha – “a’lo”

71-85 % / 7,1 – 8,5 ballgacha – “yaxshi”

55-70 % / 5,6- 7 ballgacha – “qoniqarli”

## O‘quv - uslubiy materiallar

### 1. Marketing tadqiqotlarini amalga oshirishning texnika va texnologiyasi



1-rasm. Marketing tadqiqotlari jarayoni.

Birinchi bosqichda tadqiqotga qo‘yiladigan talablarni shakllantirmoq va uning obyektini aniqlash zarur. Bu ma’noda ko‘p narsa tadqiqotlar rahbariga bog‘liqdir. Masalan, agar bu axborot bo‘limidan telefon apparatiga bo‘lgan talab to‘g‘risida so‘rov bersa, bo‘lim xodimlarida bu narsa juda ko‘p tushunmovchiliklarga olib kelishi mumkin, ya’ni aholi o‘rtasida so‘rovni qanday ko‘lamda o‘tkazish lozim, balki aholi orasida emas, tashkilot va korxonalar o‘rtasida lozim-mi? Ya’ni, shu narsa noma’lumki, telefonlarni qanday tasniflarini o‘rganish zarur, chunki ular bir necha o‘nlab mavjud? Hattoki, agar bu ma’lumotlarning barchasi juda zarur bo‘lsa ham, ular boshqaruvchi uchun to‘g‘ri qarorlar qabul qilish uchun butunlay keraksiz bo‘lishi mumkin.

Shuning uchun tadqiqot rahbari o‘rganilayotgan telefon apparatlarini tadqiq qilish tasniflarini aniq qilib ko‘rsatib bersa, ish butunlay boshqacha bo‘ladi. Bu holda tadqiqotni bajaruvchilar aniq maqsadlarga erishish uchun axborot to‘plash bo‘yicha harakat rejasini tuzib oladilar. Bu reja albatta tadqiqotga ijodiy yondashish imkonini beradi, lekin barcha tadqiqot jarayonining bir qismi sifatida o‘ziga ma’lum bir bo‘limlarni va uni bajarish amallarini o‘z ichiga oladi.

### 2. Marketing tadqiqotlarini amalga oshirishning so‘rov usuli.

Kerakli axborotni yig‘ish uchun tadqiqotchi ilgari ma’lum bo‘lgan va ishonchli yangi yaratilgan vositalardan foydalanishi lozim. Kuzatish va tajriba usuli texnik vositalar, ya’ni magnitofonlar, foto, video va kinokameralardan foydalanish bilan tasniflanadi.

**Anketa so'rovlari** - birlamchi ma'lumotlar yig'ish vositasidir. Anketalar respondentlarga mo'ljallangan savollarga javoblardan iboratdir. Respondentlar — anketa so'roviga javob beruvchilardir. Anketa so'rovini o'tkazishda xato va kamchiliklarga yo'l qo'ymaslik uchun ilgari juda aniq tayyorgarlik zarur. Bunday tayyorgarlik jarayonida quyidagilarni aniqlab olish lozim:

- olinishi kerak bo'lgan axborot;
- anketa turi va harakat usuli;
- savolning mazmuni;
- savollar ketma-ketligi va davomiyligi;
- anketaning jismoniy tasnifi.

Anketa tuzish yuqori malakani talab etadi. Har bir savol uni keng miqyosda ishlatilishidan oldin tanlash orqali ba'zi xaridorlar orasida sinab ko'rilishi kerak. Bozorni tadqiq qiluvchi tanlama o'rganish rejasini tuzishdan oldin uch asosiy savol bo'yicha qaror qabul qilish zarur:

- aniq qilib kimni so'rash lozim;
- qancha kishidan so'rash kerak;
- so'rovni qanday qilib o'tkazish kerak.

**Pochta orqali so'rov** - shaxsiy intervyuga rozilik bildirmaganlar bilan aloqa o'rnatishning birdan-bir imkoniyatidir. Shu bilan bir vaqtda savollarni aniq, oddiy va lo'nda tarzda tuzilishini talab qiladi. Javob qaytish darajasida juda sekin kelib tushadi.

**Telefonli so'rov** eng tez axborot yig'ish usulidir. Lekin telefonli so'rovni faqatgina telefoni bor kishilar orasidagina o'tkazish mumkin. Chunki u o'tkazilayotgan muammolar bo'yicha yetarli bilimga ega bo'lishi bilan birga pedagogika, xaridorlar xulq-atvorini ham yaxshi o'rganmog'i zarur. Tadqiqot sxemasini ishlab chiqqandan so'ng ma'lumotlar yig'ish jarayonini kuzatmoq darkor. Bu bosqich eng qimmat turuvchi va alohida e'tibor berilishini talab qiladi. Chunki turli muammolar vujudga kelishi mumkin. Masalan, shunday hol yuz berishi mumkin. So'rov o'tkazish uchun mo'ljallangan kishilar bo'lmasligi mumkin. Bordi-yu ular bo'lsa ham axborot berishdan bosh tortishlari mumkin (ya'ni, intervyuer ularni qiziqтира olmagan yoki nomaqbul vaqtning tanlanganligi). Yana shuni e'tiborga olish lozimki, ba'zi respondentlar suhbatni yoki xatni tezroq tugatish uchun noaniq yoki bir yoqlama javoblar berishi mumkin. Buning aksi bo'lishi ham mumkin, ya'ni so'rovni tezroq va arzonroq o'tkazish uchun intervyuening o'zi ham noaniqlik va bir yoqlamalikka yo'l qo'yishi mumkin.

Marketing tadqiqotlarining keyingi bosqichi ma'lumotlarni va dispersiyani (tasodifiy nisbiy kattaliklarni taqsimlanishi) olish, muhim o'zaro bog'liqliklarni aniqlash uchun kombinatsion jadvallar tuzish, korrelyatsiya koeffitsiyentini hisoblash, regression, korrelyatsion, faktorli tahlil va boshqa statistik usullarni qo'llab, ko'p o'lchovli tahlil o'tkazish kabi ishlarni bajarish zarur.

Tadqiqot natijalari to'g'risida hisobot tayyorlash marketing tadqiqotlarini yakunlovchi jarayondir. Bu jarayonda tadqiqotchi boshqaruvchiga juda ko'p statistik ma'lumotlarni yetkazib berishi shart emas. Hisobot o'tkazilgan tadqiqotlardan kelib chiquvchi asosiy xulosa va takliflarni o'z ichiga olishi va marketing bilan

shugʻullanuvchi mutaxassislarni qiziqтира oluvchi tilda yozilgan boʻlishi kerak. Bundan tashqari u marketing tadbirlarini oʻtkazish uchun aynan zarur boʻlgan axborotlarni berishi lozim. Hisobotni maqsadni belgilab olish va tadqiqotdan olingan asosiy xulosalar bilan boshlamoq zarur. Shundan soʻng keltirilgan xulosalarni keng yoritish va tadqiqot usullariga sharh berish bilan davom ettirish lozim.

Savol-javob, kuzatuv va tajriba usullariga ilmiy yondashish izlanishi oʻtkazilayotgan jarayonga obyektiv nuqtai nazardan qarash va hamma omillarni oʻz ichiga jalb qilishi zarur. Odatda marketing tadqiqotlari oʻtkazilayotganda asosan savol-javob usuli keng koʻlamda qoʻllaniladi. Savol-javob usuli haqida fikr yuritiladigan boʻlsa, biz uni odatdagi savol-javob turiga, bu turi esa oʻz yoʻlida savollarning maqsadli darajasi boʻyicha ketma-ket kelishini koʻzda tutadi. Korxonaning faoliyati, maqsadlariga uzviy ravishda bogʻlangan marketing tadqiqotlari serqirra boʻladi. Shuning uchun ham savol-javob usuli haqida soʻz yuritilayotganda, albatta kuzatish va tajriba usullari ham ketma-ket yoki parallel ravishda qoʻllanilishi mumkin. Kuzatish usuli asosan, har turdagi boʻlgan omillarning jarayonini oʻz ichiga qamrab oladi, endi kuzatish usulini oʻzini ham ikki turga boʻlish mumkin. Ularga ochiqdan-ochiq kuzatish va yashirincha kuzatish turlari kiradi.

Isteʼmolchilarning hozirgi davrda yana bir nozik tomoni, ular ishlab chiqaruvchilar bilan bamaylixotir bevosita aloqada, yengil muloqatda boʻlishini istaydilar. Shuning uchun ham boʻlsa kerak, keyingi paytlarda marketing tadqiqotlari oʻtkazilishi natijasida kelib chiqqan holda biznesni telefon orqali tashkillashtirish keng koʻlamda qoʻllanilmoqda. Hozirgi davrda Oʻzbekistonda mavjud boʻlgan barcha yirik va kichik korxonalar isteʼmolchilar bilan bevosita aloqada boʻlish niyatida oʻz korxonalariga keng doirada telefon aloqalarini oʻrnatmoqdalar. Isteʼmolchilar oʻzlarining xohlagan takliflarini, shikoyatlarini va buyurtmalarini kunning istagan vaqtida aytib turishlari mumkin.

### **Keysologning javob varianti**

“Qishloq telekommunikatsiya tarmogʻini rivojlantirish, qishloq aholisi va infratuzilma obʻektlarini sifatli telefon aloqasi bilan taʼminlashda SGM qurilmasidan va simsiz aloqa texnologiyalaridan foydalanish toʻgʻrisida”gi masalalar boʻyicha “Oʻzbektelekom” aksiyadorlik kompaniyasi tomonidan muayyan ishlar olib borilmoqda. Kompaniya telekommunikatsiya tarmogʻida jami umumiy montaj sigʻimi 358,964 raqam boʻlgan 1556 ta qishloq telefon stansiyasi mavjud boʻlib, 90744 tasi yoki 25 foizi raqamlidir. Shuningdek, 11922 qishloq aholi maskanining 73 foizi simli aloqa tarmogʻi bilan qamrab olingan. Kompaniya boʻyicha 2008-yil I chorak mobaynida qishloq telefon tarmogʻida asosiy telefon apparatlari soni 1352 taga oʻsdi va 267098 tani tashkil etib, shundan 89 foizi aholi xonadonlariga oʻrnatilgan. Qishloq telekommunikatsiya tarmogʻini rivojlantirish, qishloq aholisi va infratuzilma obyektlarini sifatli telefon aloqasi bilan taʼminlash maqsadida “Oʻzbektelekom” AK tomonidan CDMA-450 simsiz aloqa texnologiyasi asosidagi tarmoq kengaytirilmoqda.

Kompaniya uchun foydali boʻlgan bozor segmenti sifatida telekommunikatsiya, jumladan, qishloq telekommunikatsiya tarmogʻini tanlash maqsadga muvofiqdir. Chunki ushbu tarmoqda telekommunikatsiya yaxshi rivojlanmagan.



Kompaniya o'z oldiga mamlakatimizdagi qishloq joylarda telekommunikatsiyasiga sezilayotgan ehtiyojlarni o'rgangan holda ushbu ehtiyojlarni to'laroq qondirish va foyda olishni maqsad qilib qo'yadi. «O'zbektelekom» aksiyadorlik kompaniyasiga marketing tadqiqotlarini o'tkazishi uchun quyidagi amaliy tavsiyalar taklif etamiz:

- tadqiqotlar o'tkazish zarurligini asoslash lozim;
- bu zaruratni talab qiluvchi omillarni tahlil qilish, ya'ni muammoni shakllantirish zarur;
- tadqiqot maqsadini aniq shakllantirish;
- tadqiqot rejasini tuzish va tahlil asosida tekshirib ko'rish;
- ma'lumotlarni yig'ish; ma'lumotlarni tizimlashtirish va tahlil qilish;
- natijalarini interpretatsiyalash, xulosa va tavsiyalarni shakllantirish;
- tadqiqot natijalarini jamlashtirgan ma'ruza tayyorlash va taqdim etish;
- tadqiqot xulosalari asosida ko'rilgan tadbirlar, choralar natijalarini baholash, ya'ni «qarama-qarshi aloqa» o'rnatish.;
- marketing tadqiqotlari turini tashkil etishni aniqlash;
- telekommunikatsiya tarmog'ini rivojlanish tendentsiyalarini tahlil qilish;
- axborot to'plash uslublarini tanlash;
- marketing tadqiqotlarining amalga oshirish usullarini aniqlash;
- iste'molchilarning xulq-atvorlarini o'rganish;
- iste'molchilarni narx omiliga bo'lgan munosabatlarini o'rganish;
- qanday tovarlarga iste'molchining talabi kuchliligini aniqlashni rejalashtirish;
- tadqiqot o'tkazilishining taxminiy joyini aniqlash;
- geografik hududni hisobga olish; mahsulotni o'tkazish usullarini tadqiq qilish;
- sotishni tashkil qilish, tovar harakatlari yo'nalishlarini tadqiqi etish;
- demografik, ijtimoiy, siyosiy, iqtisodiy tendensiyalarni hisobga olish;
- aholining daromadi, xarajati, iste'mol jamg'armalarini hisobga olish.

### 3-jadval

#### O'zbekiston Respublikasida qishloq telekommunikatsiyasining rivojlantirish holatining tahlili

№	Viloyatlarda	O'zgartirilmagan telefon tarmog'lari (% da)	O'zgartirilgan telefon tarmog'lari (% da)
1.	Qoraqalpog'iston	52,6	47,4
2.	Andijon	42,4	57,6
3.	Buxoro	48,6	51,4
4.	Jizzax	49,6	50,4
5.	Qashqadaryo	53,6	46,4
6.	Navoiy	64	36
7.	Namangan	55	45
8.	Samarqand	75	25
9.	Surxondaryo	55	45
10.	Sirdaryo	47	53
11.	Toshkent	13,5	86,5
12.	Farg'ona	67,3	32,7
13.	Xorazm	45,6	54,4

## Savol-javob usulining ustun va zaif tomonlari

<b>Og‘zaki savol-javob</b>	
<b>Ustunligi</b>	<b>Kamchiligi</b>
Beriladigan savollar mavzuining chegaralanmaganligi. Taktik jihatidan barcha marketing vositalaridan qo‘llanilishi. Savolga tortilayotganni nazorat ostida bo‘lishi. Sharoitdan kelib chiqqan holda savollarni ketma-ketligi	Intervyuga ketadigan xarajatlarning yuqoriligi. - agar savolga javob beruvchi vaqtni kamligini sezsa o‘ylamasdan javob berishi - ba’zi ishchilarni savol-javob doirasiga tortishni chegaralanganligi (qishloq ishchilari, kechki smenada ishlaydiganlar)
<b>Telefon orqali savol-javob</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- qisqa muddatli savol;</li> <li>- javob (blits savol-javob);</li> <li>- butun savol-javob jarayoniga ajratilgan;</li> <li>- vaqtni chegaralanganligi;</li> <li>- kam xarajatligi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- telefon uzeline yomon ishlab qolishi;</li> <li>- savollarni hajmi chegaralanganligi;</li> <li>- ba’zi professional guruhlarini aniqlanishi;</li> <li>- uchinchi tomonga ta’siri</li> </ul>
<b>Yozma savol-javob</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- tashkiliy masalalarni yengilligi</li> <li>- hudud jihatdan chegaralanmaslik</li> <li>- o‘ylamay beriladigan javoblarni yo‘q qilish imkoniyatini mavjudligi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- savol-javob paytida javob beruvchining butunlay nazorat ostida bo‘lmasligi;</li> <li>- ko‘p vaqt talab qilinishi;</li> <li>- uchinchi tomonning ta’siri;</li> <li>- o‘ylab chiqilgan «ratsional javoblar»</li> </ul>

**Amaliy mashg‘ulotlarda muammoli holatlarni (keys) yechish bo‘yicha o‘qitish texnologiyasi**

<b>Mavzu</b>	<b>Marketing dasturi</b>
<i>Talabalar soni: 25 –30</i>	<i>Vaqt 4 soat</i>
<i>O‘qitish shakli</i>	<i>Amaliy mashg‘ulotda muammoli holatni yechish orqali bilimni chuqurlashtirish</i>
<i>Amaliy mashg‘ulot rejasi</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keys – stadiga kirish va nazariy jihatdan yoritib berish.</li> <li>2. Bilimni chuqurlashtirishning va muammoning dolzarbligi.</li> <li>3. Kompaniyaning marketing tadqiqotlarini o‘rganish.</li> <li>4. Muammoning shakllanishi va uni yechish yo‘llarini aniqlash.</li> <li>5. Keys – stadini guruhlarda yechish.</li> <li>6. Diskussiya orqali muammoli holatni yechish g‘oyalarini ko‘rib chiqish.</li> <li>7. Eng muqobil variantini tanlash va natijalari bo‘yicha taqdimot uyushtirish.</li> <li>8. Guruhlarning ishlash faoliyatini va maqsadga erishilganlik natijalarini baholash va xulosa chiqarish</li> </ol>

<i>O'quv mashg'ulotining maqsadi:</i>	Korxonalarda marketing faoliyatini amalga oshirish, marketing tadqiqotlarini o'tkazish bo'yicha talabalar bilimni chuqurlashtirish
<p><i>Pedagogik vazifalar:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- muammoli vaziyatning xususiyatlarini tavsiflab va tasniflab beradi;</li> <li>- keysdagi kompaniyaning faoliyati va marketing tadqiqotlari natijalari bilan tanishtiradi va tahlil qiladi;</li> <li>- muammoni ajratish va uni aniqlab, echish ketma - ketligini ishlab chiqishni o'rgatadi;</li> <li>- keysda muammoga tegishli ma'lumotlarini boshqaruv va marketing tadqiqotlarini o'tkazish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqish uchun ko'rsatmalar beriladi;</li> </ul> <p>Kompaniya marketing tadqiqotlari yo'nalishlarini, jarayonini va tarkibiy tuzilishini tushuntiradi.</p>	<p><i>O'quv faoliyatining natijalari:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kompaniyaning faoliyati va holatini o'rgangan holda muammoni aniqlaydi va kompaniyaga taalluqli muammolarni tavsiflab beradilar;</li> <li>-muammoli holatning ko'nikmalarini va uning shaklidagi kichik muammolarning iqtisodiy asoslangan yechimlarini aniqlaydilar;</li> <li>-kompaniyaning faoliyatini hisobga olgan holda muammoni yechilishning ketma – ketligini aniqlaydi;</li> <li>- iqtisodiy ko'rsatkichlar bilan ishlash yo'llarini, marketing tadqiqotlari natijalari va statistik ma'lumotlarni tahlil qilish, qishloq joylardagi telekommunikatsiya bo'yicha ehtiyojni aniqlaydilar;</li> <li>- marketing tadqiqotlarini o'tkazish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqish usullarini o'rganadilar</li> </ul>
<i>O'qitish uslubi</i>	Keys-stadi uslubi topshiriqni bajarish, muammolarni yechish.
<i>O'qitish shakli</i>	Amaliy mashg'ulotda frontal va individual ishlash, guruhlarda ishlash.
<i>O'qitish vositalari</i>	Vizual materiallar (ma'ruzachi tomonidan prezentatsiya-slayd), lazer proyektori, kompyuter texnologiyalari, grafik organayzerlar
<i>O'qitish shartlari</i>	Texnik vositalar bilan ta'minlangan guruhlar bilan ishlash uchun mo'ljallangan auditoriya
<i>Monitoring va baholash</i>	Mustaqil o'rganish uchun savol va topshiriqlar beriladi, uy vazifasi uchun slaydlar tayyorlaydi

### **Amaliy mashg'ulotning texnologik kartasi ( 1-amaliy mashg'ulot, 2 soat)**

Ishning bosqichlari va vaqti	<i>Faoliyat mazmuni</i>	
	O'qituvchi	Talaba
1-bosqich. Tayyorlov qismi (10 min)	<p>1.1. Mazkur keysning mutaxassislik yo'nalishiga ta'sirini tushuntiradi va tanishtiradi.</p> <p>1.2. Mashg'ulotning nomini, o'tkazish jarayonini, rejalashtirayotgan maqsad va natijalarni e'lon qiladi.</p> <p>1.3. O'rganib chiqish uchun keysga taalluqli</p>	Tinglaydilar va yozib oladilar

	<p>qo'llanmalar va tarqatma materiallar tarqatadi.</p> <p>1.4. Taklif etilgan «O'zbektelekom» kompaniyasi faoliyati bilan tanishtiradi.</p> <p>1.5. Mustaqil ishlash uchun, vaziyatli tahlil varaqasini tarqatadi.</p> <p>1.6. Guruhlarda ishlash bo'yicha ko'rsatmalar beradi</p>	
<p>2-bosqich Asosiy qism (50 min)</p>	<p>2.1. Nazariy va amaliy tomondan taqqoslangan yangi materialni o'rganishning tashkil qiladi. Buning uchun qisqa tarzda korxonalarda marketing dasturini ishlab chiqish, uning tarkibiy tuzilishi, marketing tadqiqotlarini o'tkazish haqida nazariy jihatdan gapirib beradi. Bu esa amaliy mashg'ulotning rejasiga asoslanib, ekranda jadvallar, chizmalar, rasmlar tariqasida ko'rsatiladi va sharhlanadi.</p> <p>2.2. Kompaniyaning holati bilan muzokarani tashkillashtiradi va quyidagi mashg'ulotning asosiy savollariga amaliyot bilan bog'lagan holda javob beradi:</p> <p>1. Kompaniya faoliyatidagi asosiy muammolar nimalardan iborat?</p> <p>2. Kompaniyaning marketing tadqiqotlari natijalarini sharhlab bering.</p> <p>3. Aksiyadorlik kompaniyada yuzaga kelgan muammolarni hal etishning qanday yo'llarini taklif etasiz?</p> <p>4. Qishloq telekommunikatsiya tarmog'ini rivojlantirish uchun amalga oshirilishi zarur bo'lgan marketing tadqiqotlarini o'ziga xos xususiyatlarini ko'rsatib bering.</p> <p>2.3. Talabalarni guruhlarga bo'ladi va guruhlarda ishlash jarayonini eslatadi(3-ilova). Keys bilan ishlash uchun individual yoki guruhlarda ishlash jarayoni uchun topshiriqlar beradi. Jamoa ishlab chiqqan holatli tahlil varaqasini to'ldiradilar, muqobil g'oyalarni tanlab oladilar va baholaydilar</p>	<p>Eshitadilar, konspektlarda qisqa tarzda yozib boradilar.</p> <p>Savollar javob berishadi va daftarlariga yozib boradilar.</p> <p>Savollarni aniqlaydilar, muhokama qiladilar va tushunmagan joylarini so'raydilar.</p> <p>O'quv topshiriqlarini bajaradilar</p>
<p>3–yakuniy bosqich (20 min)</p>	<p>3.1. Talabalar marketing tadqiqotlarini o'tkazish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqish holatiga baho beriladi.</p> <p>3.2. Marketing tadqiqotlarini amaliy ahamiyati misollar bilan tushuntiriladi.</p> <p>3.3. Mustaqil ta'lim uchun vazifa beradi: keysga binoan marketing tadqiqotlarini amalga oshirish bo'yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqish</p>	

## Amaliy mashg'ulotning texnologik kartasi (2-amaliy mashg'ulot, 2 soat )

Ishning bosqichlari va vaqti	Faoliyat mazmuni	
	O'qituvchi	Talaba
1–bosqich. Tayyorlov qismi (10 min)	<p>1.1. Mavzuning tayanch iboralari asosida blits-so'rov o'tkazadi. Mavzuning tayanch iboralari bo'yicha so'rov o'tkazadi:</p> <p>Marketing tadqiqotlari jarayonini tushuntirib bering.</p> <p>1-2 ta talabadan javobni eshitadi va mavzuni muhokamasi guruhlarda ishlar yakunlanib taqdimotlar o'tkazilganidan so'ng davom ettirilishini e'lon qiladi.</p> <p>1.2. Har bir talaba guruh bahosiga mos ravishda baho olishini tushuntiradi, guruhlarda ishlash qoidalari bilan tanishtiradi (3-ilova).</p> <p>1.3. Guruhlarda ishlash natijasi plakat qog'ozlarda ko'rsatilishi kerakligini e'lon qiladi</p>	Tinglaydilar va yozib oladilar
2-bosqich Asosiy qism (50 min)	<p>2.1. Individual va jamoa ish faoliyatini "vaziyatli tahlil varaqasini" tekshiradi va baholaydi.</p> <p>2.2. Taqdimotni tashkillashtiradi, muhokama qiladi va o'zaro baholaydi.</p> <p>2.3. Korxonaning faoliyati to'g'risida savollar berishni tavsiya etadi.</p> <p>2.4. Javoblarni tekshirib, baho beradi va muhokama qiladi. Muammoning tahlili va holatning yechimiga alohida e'tibor beradi.</p> <p>2.5. Keysning o'z yechim variantini e'lon qiladi va namoyish qiladi</p>	<p>Eshitadilar, konspektlarda qisqa tarzda yozib boradilar.</p> <p>O'quv topshiriqlarni bajaradilar.</p> <p>Natijalarni muhokama qiladilar va tushunmagan joylarini so'raydilar.</p> <p>Guruhlar natijalari bo'yicha taqdimot qiladilar. Diskussiyada qatnashadilar, savollar beradilar va o'zaro baholaydilar</p>
3–yakuniy bosqich (20 min)	<p>3.1. Natijalarga yakuniy xulosalar qiladi, talabalarning e'tibori asosiy nuqtalarga qaratadilar, xulosalar qiladilar va baholaydilar.</p> <p>3.2. "O'zbektelekom" AK faoliyatini tahlil qilish talabalarning yo'nalishlariga va bo'lajak kasblariga ta'sirini tushuntiradi</p>	

## Ilovalar

### 1-ilova

#### Muammolarni hal qilish variantlarini baholash jadvali (ballarda)

Ishtirokchilar	Muammoni hal qilishning alternativ variantlari				
	1	2	3	4	N
A					
B					
N					
Jami					

### 2-ilova

#### Baholash ko'rsatkichlari va mezonlari

Guruh	Savol mohiyatining yoritilishi	Xulosa	Guruhning faolligi	Jami	Baho 2-3- «a'lo» 1-2- «yaxshi» 0,5-1-«qon-li»
	(1,2)	(1,2)	(0,6)	(3,0)	
1					
2					
3					
4					

### 3-ilova

#### Guruhda ishlash qoidalari

Har kim o'z o'rtoqlarini tinglashi, hurmat bildirishi kerak.

Har kim faol, birgalikda, berilgan topshiriqqa mas'uliyat bilan qaragan holda ishlashi kerak.

Har kim zarur bo'lgan holda yordam so'rashi lozim.

Har kim undan yordam so'ralganda albatta yordam berishi kerak.

Har kim guruh ishi natijasini baholashda ishtirok etishi shart.

Har kim aniq tushunishi kerakki:

Boshqalarga o'rgatib o'zimiz o'rganamiz.

Kemaga tushganning joni bir: yo birga qutilamiz yoki birga cho'kamiz

## KEYS

### “Color IT Design Inc.” reklama agentligi xizmatlari uchun siljitish siyosati zarurmi?

**Keysning maqsadi:** Talabalarda tijorat reklamasi uning ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyati va vazifalari bo‘yicha bilimlarini chuqurlashtirish. Vaziyatdan kelib chiqqan holda muammoni aniqlash, hal etish, zarur qarorlarini qabul qilish va reklama faoliyatini tashkil etish va reklama xizmatlarini siljitish siyosatini ishlab chiqish tajribalarini oshirishdan iboratdir.

**Kutilayotgan natijalar:** Reklama faoliyatini tahlil qilish va baholash, reklama xizmatlari narxini aniqlash va siljitish siyosati bo‘yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqish.

Keysni muqaffaqiyatli yechish uchun talabalar quyidagi ko‘nikmalarga ega bo‘lishlari zarur:

- reklama turlari va ularning baholanishini farqlay olish;
- baho siyosati, hamkorlarni to‘g‘ri tanlay olish, o‘z xizmatlariga bo‘lgan talabni oshirish bo‘yicha turli tadbirlarni ishlab chiqish;
- reklama faoliyati xizmatlarini tahlil etish va rejalashtirish.

Mazkur keys “Color IT Design Inc.” reklama agentligi faoliyati asosida tayyorlangan.

Keysda ishlatilgan ma‘lumotlar manbai quyidagilardan iborat:

“Color IT Design Inc.” reklama agentligining 2010-2011-yillardagi hisobot ma‘lumotlari;

**Keys tavsifi:** Mazkur keysdagi vaziyat reklama agentligining xizmat turlari va baho siyosati ko‘rsatkichlari asosida tuzilgan. Keysning obyekti “Color IT Design Inc.” reklama agentligi hisoblanadi. Keys ma‘lumotlar va dalillar asosida ishlab chiqilgan bo‘lib, tuzilmaviy va o‘rta hajmdagi keys-stadi hisoblanadi. O‘quv vazifasi topshiriqlar sifatida berilgan.

Didaktik maqsadlarga ko‘ra, keys tahlil qilish, baholash va rejalashtirishni o‘rgatishdan iborat. Keys muammosining shakllanishi va tuzilishi davriy ketma-ketlikda berilgan.

Keysning afzalliklariga quyidagilar kiradi: o‘quv mashg‘ulotining keys–texnologiya bo‘yicha o‘qitish talabalarning mustaqil ishlashini ta‘minlaydi. Keysda natijaviy bahoni belgilovchi “Vaziyatli tahlil varaqasi” mavjud.

Ushbu keysdan “Reklama faoliyatini tashkil etish”, “Marketing”, “Marketing tadqiqotlari”, “Marketingni boshqarish”, “Menejment va marketing asoslari” va “Biznes marketingi” fanlarining mashg‘ulotlarida foydalanish mumkin.

## Kirish

Bozor iqtisodiyoti hayotimizda tobora kengroq kirib borayotgan sharoitda, ayniqsa, reklama sohasidagi xizmatlarga talab kundan-kunga oshib bormoqda. Reklama sohasi juda murakkab va nozik soha hisoblanadi. Bu soha bo'yicha ish olib bormoqchi bo'lgan har bir inson shu sohani o'ta ishtiyoqli va ijodkorlik qobiliyati mavjud, yangilikka intiluvchan hamda o'z ishiga chin yurakdan yondashadigan bo'lishi lozim. Negaki bu mutaxassislar mavjud holatlardan maqbul darajada foydalana olishi, tadbirkorlik faoliyati bilan shug'ullanuvchi korxonalar va tashkilotlarning reklama faoliyatini o'ziga xos xususiyatlarini yaxshi bilishi, iqtisodiy jihatdan turli xulosalar chiqara olishi, ijodiy yondasha olishni bilishi lozim.

Mamlakatimizda bozor iqtisodiyoti sharoitiga moslashgan kichik biznes, tadbirkorlik, ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish sohalari rivojlanib bormoqda. Bu o'z navbatida reklama xizmatlariga bo'lgan talabni yuqori sur'atlarda ortib borishiga sabab bo'lmoqda. Oxirgi yillarda respublikamizda reklama xizmatlarini taklif etuvchi turli reklama agentliklari, reklama sohasida xizmat ko'rsatadigan turli firma va tashkilotlar soni ko'paymoqda.

Yuqoridagilardan kelib chiqqan holda, shuni alohida ta'kidlash joizki, tayyorlangan keys talabalarni tijorat reklamasi, reklama faoliyatini tashkil etish bo'yicha bilimni chuqurlashtiradi. Ushbu keysni yechish natijasida talabalar reklama faoliyatini tahlil etish, reklama sohasida narx siyosatini o'rganish hamda reklama xizmatlarini siljitish bo'yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqish ko'nikmalariga ega bo'ladilar.

Talabalar keysda shakllantirilgan muammoni hal etish uchun agentlikning reklama faoliyatini tahlil qilishi, baholashi va kerakli chora-tadbirlar ishlab chiqishi lozim bo'ladi.

Ushbu keys respublikamizda ko'zga ko'ringan reklama agentliklaridan biri "Color IT Design Inc." reklama agentligining faoliyati to'g'risida va undagi narx siyosati, xizmat ko'rsatish darajasi hamda shu kabi bir qancha ma'lumotlar asosida tayyorlandi.

### **1. "Color IT Design Inc." reklama agentligining hozirgi kundagi faoliyati**

"Color IT Design Inc." reklama agentligi 2004-yil tashkil topgan. Shu vaqtda agentlik reklama bozoriga VEB-dizayn bo'yicha taklif bilan chiqqan. 2006-yil agentlik qayta tashkillashtirildi. Natijada veb-sayt, turli sohalar bo'yicha dasturlar yaratish va shuningdek ikkinchi darajadagi "uz" domeni xizmatlarini ko'rsatish huquqiga ega "Arsenal-D" ([www.arsenal-d.uz](http://www.arsenal-d.uz)) agentligi tashkil etildi.

Shu davrda "Color IT Design Inc." qayta ro'yxatdan o'tdi va O'zbekiston reklama sanoatiga oldingi o'rinlarda kirib keldi. Agentlik shiorlari qatoriga reklama sohasini yangi zamonaviy texnologiyalar bilan rivojlantirish, kuchli texnik baza tashkil etish, xizmat sohasini kengaytirish va o'z mijozlari uchun xizmat sifatlarini yaxshilash va shu kabi bir qancha ko'zlangan maqsadlarni kiritish mumkin. 2007-yil boshlarida "Color IT Design Inc." reklama agentligi boshqaruvchilari o'zlarining faoliyat nomi profillarini "reklama agentlik" dan "yangi g'oya markazi"ga



o'zgartirdilar. Bunga sabab, reklama faoliyatida barcha ishlarni oldin g'oya tashkil qilishidir va shu g'oya asosida yangi ishlar gavdalanadi.

Agentlik o'z logotipidagi uchta rangdan, ya'ni qizil, ko'k, sariq ranglaridan foydalangan. Bunga sabab hayotda aynan shu uchta ranglar aralashmasidan boshqa barcha ranglarni keltirib chiqarish mumkin. Logotipdagi qizil rang - omad va ustunlikni, ko'k rang - doimiy rivojlanish va sariq rang esa - yangi yorqin fikrlarni yaratadi degan ma'nolarda qo'llangan.

Agentlik o'z qo'lida mutaxassis dizaynerlar studiyasi, reklama chiqarish uchun kuchli nashriyot markazi, butun respublika bo'yicha 400 ta 3x6 o'lchamdagi reklama qalqonlari (bilbordlar) va 350 ta Toshkent shahridagi "shahar-format" idagi konstruksiyalarga ega. O'zbekistonning yirik korxonalar va tashkilotlarining reklama roliklarini ekranlarga chiqarish uchun yangi axborotlar tizimi bo'yicha Toshkent shahrida besh xil rangda roliklarni ijro etuvchi ekranlar joylashtirilgan.

2007-yildan boshlab agentlik ijtimoiy ahamiyatga ega bo'lgan axborotlarni shahar aholisiga yetkazish bo'yicha yangi formatdagi reklama tizimini tashkil qilgan. Bu yangi format "Shahar TV" deb nomlanib, unda shahar aholisiga valyuta kursi, ob-havo va aniq vaqtni ko'rsatuvchi yangi axborotlarni taqdim etadi.

Agentlikning malakali mutaxassislari xizmatlar sifatini kuchaytirish borasida doimiy izlanishlarni olib bormoqda. Agentlik mutaxassislari xalqaro agentliklar va respublikaning davlat tashkilotlari uchun ijtimoiy sohadagi reklamalarni rejalashtirish va amaliyotda qo'llash bo'yicha katta hissalarini qo'shmoqdalar.

Hozirgi davrga kelib, bir qator yutuqlarni qo'lga kiritish bilan birgalikda "Color IT Design Inc." reklama agentligida reklama xizmatlarini siljitish muammosi paydo bo'ldi. Chunki mavjud xizmatlarni iste'molchiga yo'naltirish zaruratining kuchayishi, reklama xizmatlarini taklif etuvchi agentliklar soni ko'payishi bunga sabab bo'lmoqda. Aynan qaysi reklama xizmatini qaysi iste'molchi guruhiga taklif etish, qachon va qay tarzda ular haqida ma'lumot berishni aniqlash hozirgi kunda agentlik uchun juda muhim va dolzarb masala hisoblanadi. Shuningdek, so'rovlar natijasida shu narsa ma'lum bo'ldiki, ya'ni ushbu agentlik xizmatlari haqida reklama xizmatlariga ehtiyoj sezuvchilar orasida juda ozchilik biladi.

## **2. "Color IT Design Inc." reklama agentligining hamkorlari va agentlik tayyorlagan real logotiplar ro'yxati**

Hozirgi davrda agentlikning mijozlari bazasi turli sohalardagi (ishlab chiqarish, savdo-sotiq, moliya va maslahat xizmatlari) 100 dan ortiq agentliklar, korxonalar va tashkilotlarni tashkil qiladi. Mijozlari qatorida yirik avtomobilsozlik sohasi, bank, qurilish agentliklari, ko'chmas mulk agentliklari, oziq-ovqat va meditsina sohasidagi ishlab chiqaruvchilarni ko'rishimiz mumkin.

Ular qatorida quyidagi korxonalar, tashkilotlar, firmalar, bank va boshqa sohadagi korxonalarini ko'rish mumkin.

1. "BEK" restoranlar tizimi.
2. "Buyuk Ipak Yo'li" banki.
3. "Inter Continental Tashkent" mehmonxonasi (yil kalendarlarini yasash, tabriklovchi ochiq xatlar va tadbirlarga taklifnomalar yaratish).

4. “Marvel Juice Company” QK OAJ (“Tip-top” markasidagi sharbatlar reklamasini tayyorlash, kalendar, yangi yil ochiq xatlari).

5. “Air-Baltic” havo yo‘llari.

6. “Sarbast plus” pivo ishlab chiqarish korxonasi.

7. Dori-darmon ishlab chiqaruvchi “Pharmed Sanoat” korxonasi.

8. Plastmassa va alyuminiy oyna va eshiklar ishlab chiqaruvchi “Veka” korxonasi.

9. “Indesit“ agentligi.

10. “Fujitsu Siemens“ kompaniyasi.

11. “Mastercook“ savdo markasi.

12. “MaxLine“ agentliksi savdo markasi bo‘lmish, raqamli televideniye xizmatlarini ko‘rsatuvchi “Stars Television”.

13. “Coscom” aloqa operatori.

14. “Siluet optical” optika saloni.

15. “Lamirel” ichimlik suvi.

16. Yunisefning O‘zbekistondagi vakolatxonasi.

17. “Ixxom teatr studiya”si OJT.

18. O‘zbekiston Respublikasi Ko‘chmas Mulk Qo‘mitasi.

19. “East Telecom” QK OJT.

20. “Paynet” tizimi va shunga o‘xshagan respublikaning bir qancha firma va tashkilotlari, ishlab chiqaruvchilari.

Shuningdek agentlik o‘z mijozlariga talablariga muvofiq, mijozlari firmalari, tashkilotlari va korxonalarining logotiplarini jozibador dizaynlar bilan tayyorlaganlar. Ular qatoriga quyidagi professional tarzda, chiroyli dizaynlar va yuqori sifat bilan o‘ylab topilgan logotiplarni kiritishimiz mumkin:

1. “Super Smile Group” korxonasi.

2. “Klinok” xavfsizlik tashkiloti.

3. “STARS TELEVISION” raqamli televideniye xizmatlari kompaniyasi.

4. “Simurg Travel” sayohatlik agentligi.

5. “Mamma-mia” savdo markazi.

6. “CITY-TV” raqamli televideniye xizmatlari.





### 3. “Color IT Design Inc.” reklama agentligining xizmat turlari va ularning narxlari

“Color IT Design Inc.” reklama agentligi O‘zbekiston Respublikasi Toshkent shahri va viloyatlarda quyidagi o‘z xizmatlarini taklif etadi va shu xizmatlarni sifatli, talabga javob beradigan qilib bajarilishiga javob beradi:

- reklama agentliklarining strategik rejalashtirilishiga yordam berish; firma va korxonalar, korporatsiyalar, agentliklarning bozordagi brendini ishlab chiqish;

- jozibador ssenariylar ishlab chiqish;
- radio va videoroliklar yaratish;
- fotosessiyalar o‘tkazish;
- ko‘rgazmali stendlarni yaratish;
- bosma relizlar va reklama maqolalarini yozish;
- maqola qilishda reklama modullarini tayyorlash;
- savdo belgilari, logotiplar va firma uslublarini ishlab chiqish;
- taklifnoma, o‘rash uchun maxsus narsalar, plakatlar, bukletlar, flayerlar, kalendar va har xil reklama dizaynlarini yaratish;
- reklamani turli ekranlar, televideniye va radiolarga joylashtirish;
- reklamalarni maqolalarda chiqarish, ya’ni gazeta, jurnal.....
- transport vositalarida reklamalarni joylashtirish;
- viloyatlar, shaharlar va tumanlarda reklama vositalarini joylashtirish.

Agentlik imkoniyati darajasida hozirgi kunda 5 ta yuqori sifatli ekranlar, 400 tacha shahar formatidagi vositalar (Toshkent shahrida joylashtirilgan), 400 tadan ko‘proq billborlar (ulardan 100 tasi poytaxtda, qolgan 300 tasi O‘zbekiston Respublikasi viloyatlarida joylashtirilgan). “Color IT Design Inc.” reklama agentligi kelgusi yilda 96,4 mln. so‘mlik xizmat ko‘rsatishni rejalashtirgan. Shuningdek, o‘z xizmatlarini reklamasi uchun sotuv hajmining 5% miqdorida mablag‘ ajratishni ko‘zda tutmoqda.

Rangli ekranlar - “CITY TV”. City TV – mahsulot va xizmatlarni reklamalarini aniq video formatlarda ko‘rsatish imkoniyatiga ega hozircha yagona uslubdir. Katta formatdagi bu ekranlardagi reklamalar kunning har xil holatida ham, ya’ni kecha va kunduz ham 200 metr uzoqlikdan aniq ko‘rinib turadi. City TV tijorat reklamasi translyatsiyasi vaqtidagi dasturlarda ijtimoiy ahamiyatdagi axborotlar ham ko‘rsatiladi (aniq vaqt, ob-havo, valyutalar kursi).

Hozirgi paytda agentlik o'z imkoniyatlari doirasida 5 katta ekranlarni poytaxtning aholi va transport vositalari eng ko'p harakatlanadigan joylarida o'rnatib qo'ygan.

Quyidagi jadvalda "City TV" reklama turining narxlanishi ko'rsatilgan.

**1-jadval**

**"City TV" reklama turining narxlanishi**

№	Ekranlarning joylashgan joyi	Ekran kattaligi (m <sup>2</sup> )	Kunlik ko'rsatish soni	Roliklarni kunlik joylashtirish narxi (AQSH dollarida)
				5 sek
1.	Oldingi "Bolalar dunyosi". Shaxrisabz va Pushkin ko'chalari chorrahasi	13	180	15
2.	"Qozog'iston" kinoteatri. A.Temur va Murtazayeva ko'chalari chorrahasi.	13	180	15
3.	"Xalqlar do'stligi" maydoni X.Do'stligi va A.Xodjayeva ko'chalari chorrahasi.	13	180	15
4.	Shastri chorrahasi	13	180	15
5.	Frunzenskiy savdo markazi. Bobur va U.Nosir ko'chalari chorrahasi	31	180	20

Manba: "Color IT Design Inc." reklama agentligi ma'lumotlari (2010-yil)

Agentlik doimiy mijozlari uchun boshqa tarif rejalarini ishlab chiqqan. Masalan: VIP, ROTATION, HAPPY, ANIQ VAQT, BIZNES va boshqa tariflar. Reklama agentligi tomonidan 10 sekund va 15 sekundli roliklarga bo'lgan talab mavjudligi aniqlangan va ularni narxi 5 sekundli roliklardan 25-30 % ga yuqori bo'lishi maqsadga muvofiqi o'rganildi.

Agentlikda City TV ekranlari uchun reklama roliklarini tayyorlash quyidagi jadval bo'yicha narxlanadi.

**2-jadval**

**City TV ekranlari uchun reklama roliklarini tayyorlash narxlari**

№	Dislokatsiya	Rolik davomiyligi	Tayyorlash narxi(\$\$)
1.	Tabriklar	5 sek	15
2.	Reklama (1-darajali)	5 sek	50
3.	Reklama (2-darajali)	5 sek	75
4.	Reklama (3-darajali)	10 sek	100

Manba: "Color IT Design Inc." reklama agentligi ma'lumotlari (2010-yil)

Darajalarning tushunish uchun keling quyidagi sharhlarga e'tibor beramiz:

1-daraja: Ma'lumotlar soni 5 tadan ko'p bo'lmagan roliklar.

2-daraja: Ma'lumotlar soni 5-10 ta bo'lgan roliklar.

3-daraja: Ma'lumotlar soni 10-15 ta bo'lgan roliklar.

Ma'lumotlar: so'zlar, agentlik logotipi, rasm va boshqa narsalar.

3x6 formatdagi Billbordlar. Billbordlar – bir yoki ikki tomonli qalqondir. Bu kabi qalqonlarda joylashtirilgan reklama axborotlari, asosan avtomobillar va bekatlar, yo'llarda yurgan aholi uchun mo'ljallangan.

Qulayliklari:

- avtomobillar va piyodalarga ta'sir o'tkazish;
- kechqurunlari ichki yorug'liklari bilan yonib turishi;
- asosan shahar ko'chalari va magistrallarda joylashganligi.

Tayyorlanadigan xomashyosi-banner. Bu reklama vositasi Toshkent shahrini o'zida 110 tadan ko'proq va Respublika viloyatlari markazlarida 350 tadan ko'proq joylashtirilgan.

“Shahar-formati” konstruksiyasi. Shahar-formati–reklama konstruksiyasi 1,2x1,8m kattalikdagi reklama qalqonidir. Bu reklama vositasi ikki tomonlama ko'rinishga ega bo'lib, asosan piyodalar ko'p yuradigan joylarda joylashtiriladi.

Shahar-formati xarakteristikasi:

- kattaligi: 1,2x1,8m(2,16 m<sup>2</sup>);
- umumiy soni: 800 tadan ortiq;
- joylashgan o'rinlari: Toshkent shahri;
- ichki yorug'likka ega;
- piyodalar va avtomobil yo'llarida joylashtiriladi.

Shahar-formati reklama vositasining narxlanishi quyidagi jadvalda keltirilgan.

### 3-jadval

#### Shahar-formati reklama vositasining narxlanishi

Reklama joyi kattaligi 1,2x1,8m(2,16m <sup>2</sup> )	1-doira	2-doira	3-doira
Oyiga bir tomoni narxi	100 000 so'm	95 000 so'm	90 000 so'm

Manba: “Color IT Design Inc.” reklama agentligi ma'lumotlari (2010-yil)

Keng formatli nashr qilish. Keng formatdagi nashr - bu qoidaga asosan reklama uchun zarur bo'lgan rasmlarni chiqarish. Keng formatda chiqarilgan plakatlar laminatsiya talab etmaydi. Keng formatli nashr qilishda qog'oz, banner, mato, plyokalardan foydalaniladi. Nashr qilish yangi keng formatli plotter “INFINITY FY-3206S” da amalga oshiriladi. Bu dastgoh eniga 3,2 metr kattalikkacha chiqara oladi. Dastgohda chiqarish uchun keltirilgan reklama ko'rinishlari quyidagi tipdagi programmalarda bo'lishi kerak: ----.tif, ----.eps, ----.ai, ----.pdf, ----.cdr. Raqobatchi korxonalarda “ORACAL” plyonkasi nashrning kattaligi 720 dan 1440 dpi gacha

nashr qilish qiymati 100 m<sup>2</sup> uchun 115000 so‘mni tashkil qiladi. “Color IT Design Inc.” reklama agentligida esa aynan “ORACAL” plyokasi nashr etish yo‘lga qo‘yilmagan.

Quyidagi jadvallarda keng formatdagi nashrlarning narxlanishi ko‘rsatiladi.

#### 4-jadval

#### Keng formatdagi nashrlarning narxlanishi

Nashr qilinadigan matosi: “FRONTLIT” va “BACKLIT” bannerlariga	
Nashrning kattaligi	Nashr qilish qiymati 1 m <sup>2</sup> uchun
360 dan 720 dpi gacha	7000 dan 10 200 so‘mgacha
720 dan 1440 dpi gacha	10 200 dan 18 500 so‘mgacha
Nashrning kattaligi	Nashr qilish qiymati 1 m <sup>2</sup> uchun
Nashr qilinadigan matosi: “MESH” setkasi	
Nashrning kattaligi	Nashr qilish qiymati 1 m <sup>2</sup> uchun
180 dan 360 dpi gacha	12 500 so‘m
360 dan 720 dpi gacha	13 700 so‘m
720 dan 1440 dpi gacha	14 900 so‘m
Nashr qilinadigan matosi: <b>gazlama</b>	
Nashrning kattaligi	Nashr qilish qiymati 1 m <sup>2</sup> uchun
720 dan 1440 dpi gacha	12 500 so‘m

Manba: “Color IT Design Inc.” reklama agentligi ma’lumotlari (2010-yil)

#### Talabalar uchun topshiriq

- Reklama agentligi xizmatlarini siljitish siyosati bo‘yicha chora-tadbirlarini ishlab chiqing;
- “Color IT Design Inc.” reklama agentligining kelgusi yil uchun reklama xarajatlarini “belgilangan foiz usuli” bo‘yicha aniqlang;
- “City TV” reklamani uzatish vositasining afzallik va ustunliklarini aniqlang;
- “City TV” reklama turining narxlanishi tahlil qiling va yangi narx tariflarini taklif eting;
- Keng formatdagi nashrlarning narxlanishini o‘rganib, raqobatchilardagi “ORACAL” plyokasiga nashr qilishning 1 m<sup>2</sup> uchun narxini aniqlang;
- “Color IT Design Inc.” reklama agentligi uchun yangi logotip taklif eting;
- “Shahar-formati” konstruksiyasi aynan qanday joylarga o‘rnatilishini o‘rganing va tushuntiring.

## Talabalar uchun uslubiy ko'rsatmalar

### **Muammo:**

“Color IT Design Inc.” reklama agentligi uchun shunday siljitish siyosatini ishlab chiqingki, u agentlikning xizmatlari sotilish hajmini ortishiga olib kelsin.

### **Vazifalar:**

- reklama agentligi xizmatlarini sotish muammolarini aniqlash;
- siljitish siyosati oldiga qo'yilgan maqsadlarni aniqlash;
- “Color IT Design Inc.” faoliyatini tahlil qilish;
- “Color IT Design Inc.” uchun yangi logotip taklif etish;
- reklama agentligi haqidagi va uning xizmatlari to'g'risidagi ma'lumotlarni aynan qaysi auditoriyalarga qaratilishi kerakligini o'rganish;
- reklama xizmatlari narxlarini o'rnatish tartibini o'rganish va tahlil qilish;
- siljitish siyosatini ishlab chiqish;
- City TV reklamani uzatish vositasining afzallik va ustunliklarini o'rganish;
- Keng formatdagi nashrlarning narxlanishini tahlil etish;
- “Color IT Design Inc.” reklama xizmatlarini iste'molchilarga taklif etishning yangi va samarali, jalb etuvchan turlarini taklif etish.

### **Yechish algoritmi:**

1. Agentlik taklif etayotgan xizmat turlari asosan qaysi bozorga taalluqli ekanligi aniqlanadi.

- agentlikning maqsad va vazifalarini yoritiladi.

2. Agentlik ish faoliyatida bajarilgan barcha ishlar va yutuqlar tahlil qilinadi hamda yechilishi lozim bo'lgan muammolar aniqlanadi:

- agentlik va uning mahsulotlarining o'ziga xos xususiyatlari aniqlanadi;

- agentlik uchun foydali bo'lgan bozor segmenti tanlanadi va asoslab beriladi.

3. Siljitish siyosati ishlab chiqiladi:

- siljitishning maqsad va vazifalari aniqlab olinadi;

- murojaat qilinishi mumkin bo'lgan maqsadli auditoriyaning asosiy tavsifi keltiriladi;

- siljitish budjeti (reklama xarajatlari) ishlab chiqiladi va asoslab beriladi;

- siljitishning asosiy usullari va yo'llari aniq ko'rsatiladi.

### **Vaziyatli tahlil varaqasi**

Tahlil bosqichining nomi	Tahlil bosqichining mazmuni	Baholash mezonlari
1.Vaziyatni tahlil etish	1.Vaziyatni tushunish va asosiy jihatlarini aniqlash. 2.Vaziyatni oydinlashtirish: a) nima yuz bermoqda ? b) voqealarning natijasi qanday ?	1 – 0,5 ball 2 – 0,5 ball
2.Vaziyatdagi muammoning shakllanishini	Muammoni aks ettiruvchi asosiy xususiyatlar: 1. Agentlikda yuzaga kelgan muammoni	1 – 0,5 ball

baholash	aniqlash. 2. Agentlik maqsadlarini aniqlash va baholash. 4. Narxlarni o‘rnatish tartibini o‘rganish va tahlil qilish. 5. Xizmatlarni siljitish siyosatini ishlab chiqish holatini baholash. 6. City TV reklamani uzatish vositasining afzallik va ustunliklarini aniqlash	2 – 0,5 ball 3 – 0,5 ball 4 – 0,5 ball 5 – 0,5 ball 6 – 0,5 ball
3. Vaziyatni nazariy yo‘nalishlarini aniqlash	O‘rganilayotgan mavzu nuqtai nazaridan vaziyatni nazariy yo‘nalishlarini aniqlash	1 ball
3. Vaziyatning obyekti va ishtirokchilarini aniqlash	Agentlikning iqtisodiy tavsifi, o‘ziga xos xususiyatlari, ular taqdim etayotgan xizmatlarini o‘rganish. Agentlik xizmatlarining iste’molchilarini o‘rganish va tahlil qilish	1 ball
4. Vaziyatdagi muammoni hal etish variantlarini taklif etish va eng yaxshisini tanlash	Muammoni hal etish variantlarini aniqlash. Har bir variantni baholash va asoslab berish. Muammoni hal etishga muvofiq keladigan variantni tanlash	1 ball
5. Yechimni ishlab chiqish va asoslab berish	Berilgan topshiriqlarni bajarish va reklama xizmatlarini siljitish siyosatini ishlab chiqish	3 ball

### Keys bilan ishlashning baholash mezonlari

86-100 % / 8,6 - 10 ballgacha – «a’lo»

71-85 % / 7,1 – 8,5 ballgacha – «yaxshi»

55-70 % / 5,6- 7 ballgacha – «qoniqarli»

### O‘quv - uslubiy materiallar

#### 1. Reklama agentliklari va ularni tanlashning asosiy mezonlari

Reklama agentligi reklama ishlarini: reklama tadqiqotlarini olib borish, reklama faoliyati rejalarini ishlab chiqish, reklama kompaniyalari dasturlarini ishlab chiqish va o‘tkazish, shu jumladan, reklama murojaatlarini tayyorlash, reklama tashuvchilarni ishlab chiqarish, reklama murojaatlarini joylashtirish kabilarni bajarishga ixtisoslashgan mustaqil firmadir. Reklama agentligi bularning barchasini oz mijozlari nomidan va hisobidan amalga oshiradi. Ular reklama beruvchilar oldida moliyaviy, yuridik va ma’naviy majburiyatlariga egadirlar.

Agentlik mustaqil tashkilot bo‘lib, reklama beruvchiga oz muammolariga “chetdan” nazar tashlash imkoniyatini beradi. Shu yo‘l bilan, reklamaning ayrim rahbarlar didiga bog‘liq bo‘lib qolishi va iste’molchilardan



kutilayotgan aks murojaatlar borasida yanglish ko'rsatmalar berish kabi subyektiv omillarning salbiy ta'sir etish holatlari kamaytiriladi.

Reklama agentligi, odatda, ommaviy axborot vositalari bilan aloqalarni yaxshi yo'lga qo'ygan bo'ladi va reklama joylashtirish uchun ulardan vaqti va joyini muntazam ravishda oldindan sotib oladi. Reklama agentligi bilan hamkorlik qilish reklama beruvchiga o'z muammolarini tezkor hal etish imkonini beradi, vaqtini tejashga yordam beradi.

Reklama agentliklariga (ayniqsa, reklama xizmatlarining butun kompleksini ta'minlaydiganiga) murojaat qilish reklamadagi tizimli yondashuvni ta'minlashga sharoit yaratadi, bu esa, oz navbatida samaradorlikning ancha oshishiga olib keladi.

O'zi uchun reklama agentligini tanlashda, reklama beruvchiga quyidagi mezonlardan kelib chiqish tavsiya etiladi:

- 1) agentlik tashkil etilgan vaqt, uning ish tajribasi;
- 2) ixtisoslashgan mutaxassislarga egaligi;
- 3) ko'rsatiladigan reklama xizmatlari ro'yxati;
- 4) ixtisoslashuvning mavjudligi (bajariladigan vazifalar, reklama qilinuvchi tovarlar, mo'ljaldagi auditoriya turi va boshqalar boyicha).

Mazkur mezonlarga amal qilinar ekan, agentlikning qachon va kim tomonidan ta'sis etilganini bilib olish zarur. Reklama beruvchi firmalardan qaysi birlari agentlikning mijozi bo'lganligini aniqlash va reklama mahsulotlari namunalari bilan tanishib chiqmog'i maqsadga muvofiq. Odatda nufuzli agentliklar bu kabi savollarga javoblarni sir tutmaydilar.

Reklama beruvchi o'z oldida turgan aniq muammolarga o'tar ekan, ushbu agentlik reklama xizmatlarining barchasini to'la-to'kis taqdim eta oladimi, yoqmi, aniqlashi zarur.

O'zlarining maxsus reklama vazifalarini amalga oshirishdan tashqari, reklama agentligi o'zining moliyaviy-xo'jalik faoliyatini samarali olib borishi, uning samarali boshqaruvini ta'minlashi hamda tegishli yordamchi xizmatlarga ega bo'lishi zarur. Bu masalalarning yechimi bilan agentlikning moliyaviy-xo'jalik bo'limi shug'ullanadi.

## **2. Reklama xizmatlarini siljitish siyosatini ishlab chiqish**

Reklama xizmatlarini siljitish siyosati bir qancha ilmiy tadqiqotlar, izlanishlar olib borishni, avvalo, iste'molchining ehtiyoji, talabi, uning xaridorlik xulq-atvorini o'rganishni taqozo qiladi. Chunki reklama birinchi navbatda xaridorga va bo'lajak xaridorlarga qaratilgan ekan, demak uning ko'nglini topib, reklama qilinishi lozim. Reklama xizmatlarini siljitish siyosatini tuzishda reklama turini va uni yetkazish vositalarini ham tanlash muhim ahamiyatga ega. Reklama vaqtini to'g'ri rejalashtirish zarur. Bunda reklama tovarlarni bozordagi hayotiylik davriga monand amalga oshirilmog'i lozim, har bir bosqichga mos reklama qilinishi lozim. Reklama xizmatlarini siljitish siyosati bir qancha bosqichlarni o'z ichiga oladi va ularga:

- reklamaning maqsadi, vazifalari aniqlanadi;
- reklama qilinishi lozim bo'lgan obyekt, uning chegarasi, mazmuni, xossalari haqidagi axborot yig'iladi;
- reklama kimga qaratilgani, ya'ni uning subyekti aniqlanadi;

- reklama vositalari belgilanadi.

Bu ishlar amalga oshirilgach, reklama sarlavhasi va matni yaratiladi. Koʻrgazmali qurollar, musiqa va boshqa taʼsirchan vositalar aniqlanadi. Soʻngra reklama qilish grafiga tuzilib, xaridorlarga mos vaqtlar belgilanadi. Reklama xizmatlarini siljitish siyosati reklama tadbirlarini oʻtkazishga sarflanishi lozim.

Reklamaning maqsadini aniqlash firmaning asosiy maqsadidan kelib chiqib, tovar va xizmatlarni koʻproq miqdorda sotish va foyda olishga qaratilgan boʻladi. Reklama qilinishi lozim boʻlgan obyekt ham nihoyatda ehtiyot boʻlib va sinchkovlik bilan aniqlanadi.

Reklama yoʻnaltirilayotgan xaridor va boʻljak xaridorlarga ham aniq, tushunarli boʻlmogʻi lozim. Reklama qilishda uning vositalarini ham toʻgʻri tanlash muhim ahamiyatga ega. Reklama vositalari uning maqsad va mazmuniga monand, hamohang boʻlishi, reklama qilinayotgan tovar, xizmatlar ijtimoiy-iqtisodiy voqelikning xususiyatiga, isteʼmolchi va xaridorlarning didiga, xarakteriga mos kelishi muhimdir. Reklama vositalarini aniqlashda u reklamaning xarakteriga, firmaning, xizmat shakli va mohiyatiga toʻgʻri kelishiga eʼtibor beriladi. Reklama vositalari va usullari bir-biriga yordam beradi va bir-birini toʻldiradi. Bunda reklama vositalari va usullarining imkoniyatlari va yoʻnalishlarini hisobga olmoq lozim. Reklama qilish va vaqtini tanlash, ayniqsa, muhim boʻlib, bu ish kishilarning kayfiyatini, holatini eʼtiborga olmogʻi lozim. Reklamani amalga oshirishda uning miqdori, chastotasi, televideniye, radio, yoki matbuotda eʼlon qilishning qaytarilish grafigi ishlab chiqiladi. Buning uchun reklamani taʼsirchanligi, uni qachon, qancha, necha marta miqdorda, qay yoʻsinda berilishi aniqlanadi.

Reklama qilish ssenariysi ham yozilishi, rejalashtirilishi lozim. Unda avvalo, reklamaning shiori, sarlavhasi aniqlanadi, soʻngra uning matni belgilanadi.

Reklamaga musiqa, illyustratsiya tanlanadi va nihoyat reklamaning necha nusxada (tirajda) berilishi aniqlanadi. Reklama shiori, sarlavhasi nihoyatda yangi, original boʻlmogʻi maʼqul. U reklamachining iqtidori, topqirligi va aql-zakovatiga bogʻliq. U nihoyatda qisqa, mazmundor, tushunarli boʻlmogʻi lozim. Reklama matni tezis shaklida, masalaning mohiyatini oʻtkir til bilan, asoslangan, oddiy tushunarli qilib yozilishi lozim. Matnning hajmi 50-60 soʻzdan oshmagani maʼqul hisoblanadi.

Reklama xizmatlarini siljitish siyosatini ishlab chiqishning oxirgi bosqichi - reklama tadbirlari oʻtkazish uchun sarflanadigan xarajatlarni aniqlashdir. Reklama xarajatlari quyidagi usullari bilan aniqlanadi:

- belgilangan foiz usuli. Xizmatlarni koʻzda tutilayotgan sotish hajmiga nisbatan yoki oʻtgan yilda sotilgan (koʻrsatilgan) xizmatlar hajmiga nisbatan maʼlum bir miqdordagi foiz reklamaga ajratiladi va uning yordamida reklama xarajatlari hisoblab chiqiladi, yaʼni:

$$R_x = S \cdot K$$

bunda:

$P_x$  - reklama xarajatlari;

$S$  -  $k$  oʻzda tutilgan sotish hajmi yoki oʻtgan yilda sotilgan tovarlar hajmi;

$K$  - reklamaga ajratilgan mablagʻ, foiz hisobida;

- raqibning reklama xarajatlarini hisobga olib belgilash usuli. Bu usul raqobatchining reklamasini kuzatib borishni taqozo etadi. Agar u televideniya o'z tovarini qaftasiga 10 marta reklama qilsa, siz esa atigi 3 marta qilsangiz, u holda siz ham reklama sonini 10 martadan kam qilmasligingiz lozim;

- qoldiq mablag'lar usuli. Bu usul firmaning o'z mablag'ini boshqa ishlarga sarflagandan ortib qolgan qismini reklamaga ajratadi. Bu usul eng samarasiz usul bo'lib, ayrim hollarda reklamaga juda oz mablag' ortishi va ba'zan esa qolmasligi ham mumkin.

### **Keysologning javob varianti**

“Color IT Design Inc.” reklama agentligining asosiy maqsadi O'zbekiston Respublikasi erkin bozor iqtisodiyotida o'z ish faoliyatlarini olib borayotgan korxonalar va tashkilotlarga yuqori samaralarga erishishda o'z xizmatlari orqali amaliy yordam berish.

Ana shu maqsaddan kelib chiqib bir qator vazifalar hal qilinishi zarur:

- zamon talabidagi eng yangi jozibador dizaynlar, logotiplar, yorqin rangli reklama e'lonlarini ishlab chiqarishni o'zlashtirish;
- agentlik xizmatlarini sotuv hajmini oshirish;
- haqiqiy ehtiyojlarga asoslangan holda xizmatlar ko'rsatish;
- agentlikning rivojlanish strategiyasini aniqlash;
- jahon tajribalarini o'zlashtirgan holda yangi reklama turlari va vositalari taklif etish.

“Color IT Design Inc.” reklama agentligi O'zbekiston Respublikasida mustaqilikning birinchi kunlaridanoq o'z xizmatlarini taklif etib kelayotgan agentliklardan biridir. Ichki bozorda xizmatlar assortimentining kengligi talab etilayotgan reklama turlari va vositalariga mos keladi. Xizmatlar qisqa vaqt ichida va iste'molchi uchun qulay to'lov shartlar asosida taqdim etiladi.

Agentlik uchun foydali bo'lgan bozor segmenti sifatida hududiy segment tanlash maqsadga muvofiqdir. Chunki reklama faoliyati hamda aholining fikrlash doirasi har bitta hududda har xil. Masalan: o'zimizni viloyatlarda ham har bitta viloyatning o'ziga xos madaniyati o'ziga hos dunyoqarashi mavjud. Asosiysi, bu viloyatlarda hali unchalik kuchli bo'lmagan reklama agentliklari mavjud emas.

Agentlik tasarrufidagi jihozlar tayyorlanayotgan xizmatlarga ushbu viloyatlarda talab mavjud.

Agentlik o'z oldiga mamlakatimiz reklama xizmatlariga ehtiyojlarni o'rgangan holda ushbu ehtiyojlarni to'laroq qondirish va foyda olishni maqsad qilib qo'yadi. Marketing tadqiqotlari natijalariga tayangan holda reklama turlari va vositalari, kerak jihozlar va xizmat ko'rsatuvchi o'z filiallarini tashkil etadi.

Agentlik narx siyosatiga o'zgartirish kiritish kerak va doimiy belgilangan turg'un narx o'rniga, iste'molchilar talabiga mos ravishda narx strategiyasini ishlab chiqishi zarur. Chunki xizmatlar narxi iste'molchi manfaatlariga va to'lov qobiliyatiga mos kelishi kerak. Mamlakat hududlarida narx ehtiyoj va talabdan kelib chiqqan holda belgilanishi lozim. Viloyatlar uchun “bozorga kirib olish” strategiyasidan foydalangan ma'qul. Chunki viloyatlarda reklama faoliyati zarurligiga

haligacha uncha e'tibor berilmaydi, shuning uchun arzon narx siyosatini qo'llagan holda o'z xizmatlarini taklif etishi lozim.

### **Siljitish siyosati.**

Agentlik xizmatlarini siljitishning maqsad va vazifalari:

- xizmatlarni qisqa vaqt va arzon narxlarda mijozlarga taqdim etish;
- agentlik xizmatlari haqidagi turli axborot va ma'lumotlar doimiy ravishda mijozlarga yetkazib beriladi;
- agentlik o'zining xizmatlari bilan reklama faoliyatidagi zarur texnika texnologiyalar, reklama vositalari va reklama turlari, kerak bo'ladigan xomashyolar to'g'risida mijozlarga axborot berish bo'yicha o'tkazilishi mumkin bo'lgan har bir viloyat va shaharlar markazlarida milliy ko'rgazmalarda ishtirok etishi ta'minlanadi.

Murojaat qilinishi mumkin bo'lgan maqsadli auditoriyaning asosiy tavsifi quyidagicha:

Firmalar, tashkilotlar, korxonalar, ishlab chiqaruvchilar, konsernlar, transmilliy agentliklar va hokazolar murojaat qilinishi mumkin bo'lgan maqsadli auditoriya hisoblanadi.

Agentlik mahsulotlarini siljitish budjeti ishlab chiqilishi shart. Siljitishning asosiy usullari va yo'llari:

- o'z xizmat turlarini turli konferensiyalarda tanishtirish;
- agentlik va uning xizmatlari haqidagi buklet hamda risolalar chop etiladi;
- Internet tarmog'ida o'z xizmatlari to'g'risida reklamalar uyushtiradi.

"Color IT Design Inc." reklama agentligining siljitish siyosatida quyidagilarni hisobga olish zarur:

1. Media rejalashtirish, ya'ni reklama agentligi oldiga qo'ygan maqsadlariga erishish uchun reklama joylashtirishning mukammal variantlarini tanlashdir.

Bu xizmat turi o'z ichiga quyidagi vazifalarni qamrab oladi:

- maqsadli bozorni auditoriya va marketing vaziyatlari orqali tahlil qilish;
- reklama mo'ljali maqsadlarini qo'yish;
- zamonaviy marketing izlanishlarini ustuvorliklarini belgilash;
- vaqt o'tishi bilan reklama agentligi faoliyatini rejalashtirish;
- budjetni taqsimlash.

2. Original g'oyalarni ishlab chiqish (Kreativ fikrlash).

Agentlik har bitta reklama mahsulotlari uchun turlicha kreativlarni ishlab chiqaradi. Xohlagan dizayndagi mahsulotlar reklamasini tayyorlaydi, reklama matnlarini yozadi, audio va videoroliklar uchun yangi g'oyalarni o'ylab topadilar. Agentlik tomonidan ishlab chiqarilgan mahsulotlarni o'z uslubi har bitta korxonaga va tashkilotlarni imidjini, iste'molchilar qarashlarini, obro'sini oshishini va bozorda taniqli bo'lish hamda hamkorlar oldida ishonchga kirishga katta yordam beradi.

3. BTL- aksiyasi.

Hozirgi davrda agentlik eng mukammal xizmat turlarini taklif etishi maqsadga muvofiqdir:

- Sales Promotion- sotuv hajmini ko'paytirishga qaratilgan marketing tadbirlari kompleksi.

- Direct Marketing (to'g'ri yoki bevosita marketing) - baza ma'lumotlari, reklama beruvchining buyurtmasi asosida ishlab chiqilgan baza ma'lumotlari orqali aniq bir auditoriyaga ta'sir o'tkazish.

- Event Marketing - tovar markalari siljishi, agentlikning yorqin va esda qoluvchi voqealari va xizmatlariga qaratilgan tadbirlar.

- Public Relations - jamoat fikrini qo'llab-quvvatlash va o'zgartirish, shakllantirish.

- Product Placement - reklamalarni kinolar, seriallar va kitoblarga joylashtirish.

- Ambient Marketing - reklama uchun nostandart usullardan foydalanish.

“City TV” reklama turining narxlanishi bo'yicha taklif

5-jadval

**“City TV” reklama turining narxlanishi bo'yicha taklif**

№	Ekranlarning joylashgan joyi	Ekran kattaligi (m <sup>2</sup> )	Kunlik ko'rsatish soni	Roliklarni kunlik joylashtirish narxi (AQSH dollarida)		
				5 sek	10 sek	15 sek
1	2	3	4	6	6	7
1	Oldingi <b>“Bolalar dunyosi”</b> . Shaxrisabz va Pushkin ko'chalari chorrahasi	13	180	15	20	25
2	<b>“Qozog'iston” kino-teatri.</b> A.Temur va Murtazayeva ko'chalari chorrahasi.	13	180	15	20	25
3	<b>“Xalqlar do'stligi”</b> maydoni X.Do'stligi va A.Xodjayeva ko'chalari chorrahasi	13	180	15	20	25
4	<b>Shastri chorrahasi</b>	13	180	15	20	25
5	<b>Frunzenskiy savdo markazi.</b> Bobur va U.Nosir ko'chalari chorrahasi	31	180	20	25	30

Izoh: 6 va 7 ustunlar taklif etilayotgan narx tariflari.

4. Brandmaurlarni tashkil etish. Brandmaurlar – piyodalar va avtomobillar gavjum joylardagi binolarning devorlarida joylashtirishgan katta reklama e'lonlaridir. Ko'pincha bozorda liderlikka erishmoqchi bo'lgan brendlarni reklama qilishda foydalaniladi.

*Qulayliklari:*

- reklama maydonining kattaligi uni yaxshi ko'rishini ta'minlaydi,

- chiroyli ko‘rinish,
- imidj reklamasining samarali ko‘rinishi,
- xohlagan auditoriyani jalb etuvchi vosita,
- shahar ko‘rinishida kechqurunlari yorug‘ligi,
- banner mahsulotidan tayyorlanadi,
- reklama joylashtirish eng kam muddati – 6 oy.

City TV – mahsulot va xizmatlar reklamalarini aniq video formatlarda ko‘rsatish imkoniyatini beradi. Reklama faoliyatini barcha imkoniyatlarini egallab olgan bu ekranlar boshqa reklama vositalaridan quyidagi afzalliklari bo‘yicha ustunlikka ega:

- yorqin va chiroyli ko‘rinish auditoriyani e‘tiborini oladi va ushlab turadi;
- ekranlarni shaharning aholi va transport vositalari ko‘p harakatlanadigan joylariga o‘rnatish har bir reklamani auditoriyaga maksimal tarzda etkazish imkoniyatini ta‘minlaydi;
- reklamalarni katta ekranlarda jozibador ko‘rinishlar bilan va joylashtirish nuqtalarini tanlash imkoniyati yuqori samara beradi.

Ushbu takliflarni berishda quyidagilarga asoslanildi:

- ko‘proq vaqt oralig‘ida davom etuvchi reklama roligi yaxshi esda qoladi;
- reklama xizmatlariga bo‘lgan ehtiyojlarni o‘rganishda 10 sekund va 15 sekundli roliklarga bo‘lgan talab majudligi aniqlangan va ularni narxi ikki uch barobar emas balki 25-30 % ga yuqori bo‘lishi maqsadga muvofiqligi, shuningdek, agentlik imkoniyatlariga mosligi aniqlangan.

Mijozlar reklamalarini joylashtirish tartibi quyidagicha bo‘lishi maqsadga muvofiq:

1. Reklama joylashtirish eng kam kuni- 10 kun.
2. Qisqa muddatli reklama joylashtirish(10 kundan kam) – har bitta ekranga 15\$ qo‘shimcha to‘lanadi.
3. Reklama roliklarini almashtirish- 25 \$ har bitta rolik uchun.
4. Ko‘rsatishlar sonini oshirish qo‘shimcha to‘lovlar asosida.

Raqobatchilardagi kengformatdagi “ORACAL” plenkasi nashrining narxlanishi.

**Raqobatchilardagi keng formatli “ORACAL” plyonkasi nashrining narxlanishi**

Nashr qilinadigan matosi: “ORACAL” plyonkasi	
Nashrning kattaligi	Nashr qilish qiymati 1 m <sup>2</sup> uchun
720 dan 1440 dpi gacha	11 500 so‘m

“Shahar-formati” konstruksiyasi. Bu reklama vositasi ikki tomonlama ko‘rinishga ega bo‘lib, asosan piyodalar ko‘p yuradigan joylarda joylashtiriladi.

“Color IT Design Inc.” reklama agentligining kelgusi yil uchun reklama xarajatlari “belgilangan foiz usuli” bo‘yicha quyidagicha aniqlanadi:

$R_x$  - reklama xarajatlari;



$S$  – (k o‘zda tutilayotgan xizmat ko‘rsatish hajmi) - 96,4 mln. so‘m.

$K$  – (reklamaga ajratilgan mablag‘, foiz hisobida)- 5%

$$R_x = 96,4 \text{ mln. so‘m} * 5\% = 4,82 \text{ mln. so‘m}$$

Color IT Design Inc.” reklama agentligining kelgusi yil uchun reklama xarajatlari 4,82 mln. so‘mni tashkil etadi.

“Color IT Design Inc.” reklama agentligi uchun taklif etilgan yangi logotip

Yangi logotip	Eski logotip
 Color IT Design Inc.	 Color IT Design Inc.

### Amaliy mashg‘ulotlarda muammoli holatlarni yechish bo‘yicha (keys o‘qitish texnologiyasi)

Mavzu	Tijorat reklamasi, uning ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyati va vazifalari
Talabalar soni: 25 –30	Vaqt 4 soat
O‘qitish shakli	Amaliy mashg‘ulotda muammoli holatni yechish orqali bilimni chuqurlashtirish
Amaliy mashg‘ulot rejasi	1. Keys – stadiga kirish va nazariy jihatdan yoritib berish. 2. Bilimni chuqurlashtirish va muammoning dolzarbligi. 3. Reklama agentligining siljitish siyosatini o‘rganish. 3. Muammoning shakllanishi va uni yechish yo‘llari. 4. Keys – stadini guruhlarda yechish. 5. Diskussiya orqali muammoli holatni yechish g‘oyalarini ko‘rib chiqish. 6. Eng muqobil variantini tanlash va natijalarni

	<p>prezentatsiya qilish.</p> <p>7. Guruhlarning ishlash faoliyatini va maqsadga erishilganlik natijalarini baholash va xulosa chiqarish</p>
<i>O'quv mashg'ulotining maqsadi:</i>	Reklama agentligi siljitish siyosatini ishlab chiqish
<p><i>Pedagogik vazifalar:</i></p> <p>Muammoli holatning xususiyatlarini tavsiflab va tasniflab beradi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• keysda keltirilgan reklama agentligi faoliyati bilan tanishtiradi va tahlil qiladi;</li> <li>• muammoni ajratish va uni aniqlab, yechish ketma - ketligini ishlab chiqishni o'rgatadi;</li> </ul> <p>keysda muammoning ma'lumotlarini reklama agentligini siljitish siyosatini yaxshilash uchun hisob-kitoblar o'tkazadilar hamda yakuniy xulosalar chiqaradilar</p>	<p>O'quv faoliyatining natijalari:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- agentlik faoliyati va holatini o'rgangan holda muammoni aniqlaydi va unga taalluqli muammolarni tavsiflab beradilar;</li> <li>- agentlik faoliyati va holatini o'rgangan holda muammoni aniqlaydi va unga taalluqli muammolarni tavsiflab beradilar;</li> <li>- muammoli holatning ko'nikmalarini va uning shaklidagi kichik muammolarning iqtisodiy asoslangan yechimlarini ishlab topadilar;</li> <li>- agentlik faoliyatini hisobga olgan holda muammo yechilishining ketma – ketligini aniqlaydi;</li> <li>- iqtisodiy ko'rsatkichlar bilan ishlash yo'llarini, bashorat qilish, statistik ma'lumotlar tahlil qilish yo'llarini optimal variantini tanlaydi va mazkur agentlik xizmatlariga bo'lgan munosabatlarini aniqlaydilar</li> </ul>
<i>O'qitish uslubi</i>	Keys-stadi uslubi savol-javob, muammolarni yechish
<i>O'qitish shakli</i>	Amaliy mashg'ulotda frontal va individual ishlash, guruhlarda ishlash
<i>O'qitish vositalari</i>	Ma'ruzalar matni, o'quv daftarlari, namoyon materiallar (ma'ruzachi tomonidan prezentatsiya-slayd), lazer proyektori, kompyuter texnologiyalari, grafik organayzerlar (sxemalar, rasmlar, jadvallar)
<i>O'qitish shartlari</i>	Texnik vositalar bilan ta'minlangan guruhlar bilan ishlash uchun mo'ljallangan auditoriya
<i>Monitoring va baholash</i>	mustaqil o'rganish uchun savollar beriladi, uy vazifasi uchun slaydlar tayyorlaydi



## Amaliy mashg'ulotning texnologik kartasi (1-amaliy mashg'ulot, 2 soat)

Ishning bosqichlari va vaqti	<i>Faoliyat mazmuni</i>	
	O'qituvchi	Talaba
1-bosqich. Tayyorlov qismi (10 min)	<p>1.1. Mazkur keysning mutaxassislik yo'nalishiga ta'sirini tushuntiradi va tanishtiradi.</p> <p>1.2. Mashg'ulotning nomini, o'tkazish jarayonini, rejalashtirayotgan maqsad va natijalarni e'lon qiladi.</p> <p>1.3. O'rganib chiqish uchun keysga taalluqli qo'llanmalar va tarqatma materiallar tarqatadi.</p> <p>1.4. Taklif etilgan "Color IT Design Inc." reklama agentligining faoliyati bilan tanishtiradi.</p> <p>1.5. Mustaqil ishlash uchun, vaziyatli tahlil varaqasini tarqatadi.</p> <p>1.6. Guruhlarda ishlash bo'yicha ko'rsatmalar beradi.</p>	Tinglaydilar va yozib oladilar
2-bosqich Asosiy qism (50 min)	<p>2.1. Nazariy va amaliy tomondan taqqoslangan yangi materialni o'rganishning tashkil qiladi. Buning uchun qisqa tarzda korxonalarda, xususan kichik korxonalarda xalqaro marketing strategiyasini ishlab chiqish, uning asosiy yo'nalishlari, marketing strategiyalarini amalga oshirish haqida nazariy jihatdan gapirib beradi. Bu esa amaliy mashg'ulotning rejasiga asoslanib, ekranda jadvallar, chizmalar, rasmlar tariqasida ko'rsatiladi va sharhlanadi.</p> <p>2.2. Agentlikdagi holat bilan muzokara uyushtiriladi va quyidagi mashg'ulotning asosiy savollariga amaliyot bilan bog'lagan holda javob beradi:</p> <p>1. "Color IT Design Inc." reklama agentligi faoliyatidagi asosiy muammolar nimalardan iborat?</p> <p>2. "Color IT Design Inc." reklama agentligining reklama xizmatlarini sharhlab bering.</p> <p>3. "Color IT Design Inc." reklama agentligida yuzaga kelgan muammolarni</p>	<p>Eshitadilar, konspektlarda qisqa tarzda yozib boradilar.</p> <p>Savollar javob berishadi va daftarlariga yozib boradilar</p>

	<p>hal etishning qanday yo‘llarini taklif etasiz?</p> <p>4. “Color IT Design Inc.” reklama agentligining faoliyatida siljitish siyosatini ishlab chiqishning o‘ziga xos xususiyatlarini ko‘rsatib bering.</p> <p>2.3. Talabalarni guruhlarga bo‘ladi va guruhlarda ishlash jarayonini eslatadi(3-ilova).</p> <p>Keys bilan ishlash uchun individual yoki guruhlarda ishlash jarayoni uchun topshiriqlar beradi. Jamoa ishlab chiqqan holatiy tahlil varaqasini to‘ldiradilar, muqobil g‘oyalarni tanlab oladilar va baholaydilar</p>	<p>Savollarni aniqlaydilar, muhokama qiladilar va tushunmagan joylari-ni so‘raydilar.</p> <p>O‘quv topshiriqlarni bajaradilar.</p>
3–yakuniy bosqich (20 min)	<p>3.1. Talabalarning reklama xizmatlarini siljitish siyosatini ishlab chiqish holatiga baho beriladi.</p> <p>3.2. Reklama xizmatlarini siljitish siyosatini ishlab chiqishning amaliy ahamiyati misollar bilan tushuntiriladi.</p> <p>3.3. Mustaqil ta’lim uchun vazifa beradi: keys topshirig‘iga binoan strategik tavsiyanomalar beriladi.</p>	

### **Amaliy mashg‘ulotning texnologik kartasi (2-amaliy mashg‘ulot, 2 soat )**

Ishning bosqichlari va vaqti	<i>Faoliyat mazmuni</i>	
	O‘qituvchi	Talaba
1–bosqich. Tayyorlov qismi (10 min)	<p>1.2. Mavzuning tayanch iboralari asosida blits-so‘rov o‘tkazadi. Mavzuning tayanch iboralari bo‘yicha so‘rov o‘tkazadi: Reklama xizmatlarini siljitish siyosatini ishlab chiqish va amalga oshirishning asosiy yo‘nalishlarini aytib bering.</p> <p>1-2 ta talabadan javobni eshitadi va mavzuning muhokamasi guruhlarda ishlar yakunlanib taqdimotlar o‘tkazilganidan so‘ng davom ettirilishini e’lon qiladi.</p> <p>1.2. Har bir talaba guruh bahosiga mos ravishda baho olishini tushuntiradi, guruhlarda ishlash qoidalari bilan tanishtiradi (3-ilova).</p>	<p>Tinglaydilar va yozib oladilar</p>

	1.3. Guruhlarda ishlash natijasi plakat qog'ozlarda ko'rsatilishi kerakligini e'lon qiladi.	
2-bosqich Asosiy qism (50 min)	2.1. Individual va jamoa ish faoliyatini "vaziyatli tahlil varaqasini" tekshiradi va baholaydi. 2.2. Taqdimotni tashkillashtiradi, muhokama qiladi va o'zaro baholaydi. 2.3. "Color IT Design Inc." reklama agentligining faoliyati to'g'risida savollar berishni tavsiya etadi. 2.4. Javoblarni tekshirib, baho beradi va muhokama qiladi. Muammoning tahlili va olatning yechimiga alohida e'tibor beradi. 2.5. Keysning o'z yechim variantini e'lon qiladi va namoyish qiladi	Eshitadilar, konspektlarda qisqa tarzda yozib boradilar. O'quv topshiriqlarni bajaadilar. Natijalarni muhokama qiladilar va tushunmagan joylarini so'raydilar. Guruhlar natijalari bo'yicha taqdimot qiladilar. Diskussiyada qatnashadilar, savollar beradilar va o'zaro baholaydilar.
3-yakuniy bosqich (20 min)	3.1. Natijalarga yakuniy xulosalar qiladi, talabalarning e'tibori asosiy nuqtalarga qaratadilar, xulosalar qiladilar va baholaydilar. 3.2. Reklama agentliklari faoliyatini tahlil qilish, reklama xizmatlari bo'yicha siljitish siyosatini ishlab chiqish va amalga oshirish talabalarning yo'nalishlariga va bo'lajak kasblariga ta'sirini tushuntiradi	

## Ilovalar

### 1-ilova

#### Muammolarni hal qilish variantlarini baholash jadvali (ballarda)

Ishtirokchilar	Muammoni hal qilishning alternativ variantlari				
	1	2	3	4	N
A					
B					
N					
<b>Jami</b>					

**Baholash ko'rsatkichlari va mezonlari**

Guruh	Savol mohiyatini yoritilishi	Xulosa	Guruhning faolligi	Jami	Baho 2-3- «a'lo» 1-2- «yaxshi» 0,5-1-«qon-li»
	(1,2)	(1,2)	(0,6)	(3,0)	
1					
2					
3					
4					

**Guruhda ishlash qoidalari**

Har kim o'z o'rtoqlarini tinglashi, hurmat bildirishi kerak.  
 Har kim faol, birgalikda, berilgan topshiriqqa mas'uliyat bilan qaragan holda ishlashi kerak.  
 Har kim zarur bo'lgan holda yordam so'rashi lozim.  
 Har kim undan yordam so'ralganda albatta yordam berishi kerak.  
 Har kim guruh ishi natijasini baholashda ishtirok etishi shart.  
 Har kim aniq tushunishi kerakki:  
 Boshqalarga o'rgatib o'zimiz o'rganamiz.  
 Kemaga tushganning joni bir: yo birga qutulamiz yoki birga cho'kamiz

## MASALALAR

### 1- masala

Chet ellik firmaning O'zbekistondagi vakillari bilan ishbilarmonlik uchrashuvlaridan birida O'zbekiston hududida dasturiy boshqaruvga asoslangan stanoklar ishlab chiqarishga mo'ljallangan qo'shma korxonada tuzish haqida shartnoma imzolandi. Qo'shma korxonada vakillarining fikriga ko'ra mazkur modeldagi stanoklar chiqarish jahon bozorida raqobatni kuchaytiradi hamda katta miqdorda foyda olishga imkon beradi. Korxonada kelgusi ishlarni bajarish uchun tashkiliy qo'mita tuzildi hamda ikkita nazorat ko'rsatkichi belgilandi: xodimlarning loyihadagi soni - 1500 kishi; ishlab chiqarish hajmi – yiliga 2750 mln. so'm. Tashkiliy qo'mitaning vazifalari:

- qo'shma korxonada prezidentini tayinlash yoki saylash. Nomzodni muqobillik asosida tanlash;
- qo'shma korxonada tashkiliy tuzilmasi va boshqaruv modelini ishlab chiqish;
- bo'ysunish piramidasi modelini ishlab chiqish;
- stanoklar modeli nomenklaturasi va kooperatsiya bo'yicha ta'minotchilarni aniqlash.

Ushbu vazifalar hal qilingandan so'ng bajarilgan ishlar natijalari tashkiliy qo'mitada muhokama qilinishi va yakuniy qaror qabul qilinishi zarur. Taklif qilinuvchi variantlarni muhokama qilishga 12 soat ajratiladi.

### 2-masala

Ma'lumki, chet el korxonalarida ishlab chiqarish ustidan nazoratni Kontrolling bo'limi amalga oshirib, uning funksiyalari mamlakatimiz korxonalarida amalga oshiriluvchi nazorat funksiyalaridan farq qiladi. Ushbu holatni hisobga olgan holda ishlab chiqarishni nazorat qilish tizimi va uning tuzilmasini ishlab chiqish zarur. Buning uchun qo'shma korxonaning mutaxassislar guruhi oldiga quyidagi vazifalar qo'yiladi:

- ishlab chiqarish ustidan nazorat nima? Uni kim amalga oshiradi? Uning funksiyalari nimalardan iborat? kabi savollarga javob berish.
- ishlab chiqarishni nazorat qilish tizimini, Kontrolling bo'limi boshqaruv tuzilmasini ishlab chiqish. Ushbu tizimning xatti-harakatlarini, ishlab chiqishning asosiy tamoyillari va uni qo'llashning o'ziga xosliklarini tasvirlash. Uni model shaklida ifodalash.

Ekspert guruhi quyidagi savolga ham javob berishi lozim: ishlab chiqarishni rejalashtirish funksiyalarini reja bo'limidan Kontrolling bo'limiga o'tkazish ilmiy jihatdan qanday asoslangan?

Quyidagilarni o'z ichiga oluvchi rejalashtirish tizimini ishlab chiqing:

- ishlab chiqarishni rejalashtirish, oldindan rejalashtirish, bashorat va asosiy kalendar rejasi;
- texnik hujjatlarni tayyorlash shakli va ularni ishlab chiqarish uchastka va sexlariga taqdim etish muddatlari;

- operativ-ishlab chiqarishni rejalashtirish sxema-modelini ishlab chiqish (texnologik jarayon model-grafigi, ishlab chiqarishni instrumentlar bilan ta'minlash sxemasi);

- rejaning bajarilishini nazorat qilish tizimi (EHMDan foydalanishga asoslangan yozma va og'zaki hisobot tizimlari, muddat bo'yicha – yillik, choraklik, oylik hisobot tizimi).

Masalaning bajarilishi ekspertlar guruhi tarkibining sifatiga qarab 50 soatgacha mo'ljallanadi.

### **3- masala**

Har bir qo'shma korxonada menejeri sifat nazorati masalalarini yaxshi tushunishi, sifat nazoratini amalga oshirish amaliyoti va strategik maqsadlarini bilishi lozim. Shundan kelib chiqqan holda qo'shma korxonada ekspertlari va menejerlari oldiga quyidagi vazifalar qo'yiladi:

1. Jahon hamjamiyatida korxonalarining to'plagan tajribalarini hisobga olgan holda mahsulot sifatini boshqarish bo'limi tuzilmasini ishlab chiqish.

2. Sifat bo'limining quyidagi sohalarda joriy va istiqboldagi vazifalarini aniqlash:

- ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish;
- mahsulotni takomillashtirish.

3. Korxonaning umumiy tuzilmasida sifat bo'limining o'rnini hamda uning boshqa boshqaruv bo'limlari (ishlab chiqarish nazorati, sotuv, xarid, konstruktorlik-texnologiya bo'limlari) bilan hamkorligini aniqlash.

4. Mahsulot sifatini nazorat qilishning zarurligi va maqsadga muvofiqligini asoslab berish; mahsulot sifatini nazorat qilish bo'yicha mutaxassislarni tayyorlash; mahsulot sifatini nazorat qilish bo'yicha xarajatlar smetasini ishlab chiqish.

5. Mahsulot va ish sifatini nazoratining shakli va vazifalarini aniqlash:

- kadrlar salohiyatidan foydalanish;
- sifat inspeksiyasi turlari;
- sifat inspeksiyasi bo'yicha har bir xodimning funksiyasi;
- tekshiriluvchi mahsulotlar nomenklaturasi va nazorat qilinishi lozim bo'lgan mahsulotlar hajmi;
- mahsulotlar, xarid qilinuvchi yarimtayyor mahsulotlar va detallar sifatini tekshirish natijalarini hisobga olish shakllari.

6. Statistika hisoboti usullarini aniqlash: texnologiyadan og'ish xarakteri:

- nazorat kartalari;
- sifatni tanlab olib nazorat qilish usullari va jadvallari;
- sifat nazorati ko'rsatkichlari.

Vaziyatli masala bo'linma menejerlari va mutaxassislar yig'ilishida muhokama qilish bilan yakunlanishi mumkin.

Tizimni tayyorlash va muhokama qilish uchun ajratiluvchi vaqt – 32 soat.

**Izoh:** G'arb mamlakatlari firmalarida mahsulot sifatini firma tarkibiga kirmaydigan tashkilotlar belgilaydi. Biroq sifat bo'limi chiqariluvchi mahsulot sifati uchun to'liq javobgar hisoblanadi.

#### **4-masala**

Dasturiy boshqaruvga asoslangan stanoklar ishlab chiqarish uchun firma prezidenti tadqiqotlar bo'limiga ilgari ishlab chiqarilgan mahsulotni takomillashtirish va bunda uning jahon bozorida raqobatbardoshligini oshirishni nazarda tutishga buyurtma berdi. Topshiriq olgach, tadqiqotlar bo'limi rahbari xodimlar oldiga quyidagi vazifalarni qo'ydi:

1. Bo'limni boshqarish tuzilmasini ishlab chiqish va turli yo'nalishlar bo'yicha tadqiqotchilar guruhlarini tuzish.

2. Ushbu sohadagi eng malakali mutaxassislardan tashabbuskor guruh tuzish hamda bo'lim faoliyatining maqsad va vazifalarini belgilab olish.

3. Tadqiqotlarning eng ilg'or usullari va ishni bajarish bosqichlarini aniqlash:

- yuzaga kelgan vaziyatni o'rganish, mamlakat ichida va xorijda kerakli klassdagi stanoklar tayyorlash bo'yicha ma'lumotlar to'plash. Patent loyihalarini ishlab chiqish;

- tadqiqotlarning ketma-ketlikdagi rejasini tasdiqlash;

- yangi stanok modelini ishlab chiqish, uni tanqidiy muhokama qilish hamda bu modelning ilg'orligi va raqobatbardoshligi haqida yakuniy qaror chiqarish.

Masala ustida ishlash uchun 14 soat ajratiladi.

#### **5- masala**

Samarali va me'yoriy ish faoliyatini tashkil qilish uchun xodimlar bo'limi rahbari firma prezidentidan korxonani malakali xodimlar bilan ta'minlash vazifasini oldi.

Yangi xodimlar bo'limi funksiyalari boshqa an'anaviy faoliyat ko'rsatuvchi xodimlar bo'limi funksiyalaridan farq qilishini hisobga olib, prezident belgilangan vazifalarni aniq qilib qo'ydi:

1. Xodimlar bo'limi boshqaruv tuzilmasini tasdiqlash va yangi funksiyalarni ishlab chiqish.

2. Xodimlarni tanlash va joylashtirish tamoyillarini, xodimlar malakasini oshirish tizimini, korxonani zarur kadrlar bilan ta'minlash tizimini ishlab chiqish.

3. Buning uchun quyidagilarni aniqlash:

- kadrlarga bo'lgan talab;

- kasb tayyorgarligi darajasi;

- mehnatga haq to'lash darajasi.

4. Korxonada ma'naviy-psixologik muhitni shakllantirish uslubiyatini ishlab chiqish.

5. Korxonada xodimlari mehnatiga haq to'lash va ularga ijtimoiy xizmat ko'rsatish tizimini yaratish.

6. Amal qilayotgan ish bilan ta'minlash tizimiga baho berish hamda korxonani ishchi kuchi bilan ta'minlashning ichki va tashqi manbalarini aniqlash.

Prezidentdan topshiriqni olgach, xodimlar bo‘limi rahbari bir qator vazifalarni bevosita funksional bo‘linmalarga topshirdi. Bunda u kiritiluvchi takliflar muhokama uchun xodimlar bo‘limi kengashiga kiritilishi lozimligini aytib o‘tdi.

Har bir vazifani tahlil qilish uchun 2 soatdan, masalani yechish uchun esa 16 soat ajratiladi.

### **6- masala**

Ma'lumki, qo'shma korxonada dasturiy boshqaruvga asoslangan stanoklar ishlab chiqaradi. Stanoklarni ommaviy ishlab chiqarish yo'lga qo'yilgach, bu mahsulotlarni ichki va tashqi bozorga chiqarish vazifasi ko'ndalang bo'ldi. Biroq qo'shma korxonada Rossiya hududida faoliyat ko'rsatadi, uning xodimlari esa raqobat uchun juda muhim bo'lgan bu masalada unchalik tajribaga ega emas, chunki mahsulot Rossiya hududida va xorijga reja-buyruq asosida jo'natiladi edi. Yagona qiyinchilik mahsulotni o'z vaqtida iste'molchiga jo'natib yuborish edi, xolos.

Hozirgi paytda mahsulotning raqobat kuchli bo'lgan Yevropa bozorlariga chiqarilishi sababli korxonada prezidenti sotuv bo'limiga vaziyatni tahlil qilish hamda tovarni siljitishni jadallashtirish bo'yicha mos keluvchi tadbirlarni qo'llash vazifasini topshirdi. Aniq va muayyan vazifalar ham belgilandi, xususan:

1. Yangi stanok modelini ommaviylashtirish bo'yicha mahalliy reklama organlari qanday ishlashini baholash.

2. Savdo agentlarini attestatsiyadan o'tkazish, ularning ishbilarmonlik xislatlarini baholash va ularning stanoklarni bozorga chiqarishdan qanchalik manfaatdor ekanliklarini aniqlash.

3. Qo'shma korxonada mahsulotlarini sotish bilan shug'ullanuvchi vositachilar doirasini aniqlash.

4. Bozordagi savdogarlar funksiyalarini, ularning mehnati qanchalik intensivligini aniqlash.

5. Korxonada mahsulotini siljitishning eng samarali usullarini tanlash.

6. Qilingan tahlil natijalari bo'yicha oldindan marketing va sotuv bo'limlari xodimlari bilan muhokama qilgandan so'ng korxonada prezidentiga doklad qilish va stanoklarni bozorga siljitish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqish.

Ma'ruzani tayyorlash va tavsiyalar ishlab chiqish uchun 16 soat ajratiladi.

### **7- masala**

Qo'shma korxonada uchun «Logistika» bo'limining tuzilishi yangilik bo'ldi, chunki bungacha bizning korxonalarda bunday bo'limlar mavjud bo'lmagan. Chet el firmasining talabi bilan bu bo'limni tuzishga qaror qilindi.

Prezident topshirig'i bilan maslahat guruhi tuzilib, uning zimmasiga quyidagi vazifalar yuklatildi:

1. Bo'limni boshqarish tuzilmasini hamda bo'lim va bo'linmalar uchun funksional qoidalarni ishlab chiqish.

2. Xarid nomenklaturasini aniqlash: xarid marketingi, ta'minotchilarni tanlash, ta'minot shartlari va narxlarni qat'iy belgilash, buyurtmalarni taqsimlash va ta'minot muddatlari, mahsulot o'rami, kapital qo'yilmalar.

3. Belgilangan maqsadga mos ravishda ishlab chiqarishning borishini boshqarish modelini ishlab chiqish.



4. EHMdan keng foydalanishga asoslangan holda ombor xo'jaligi tizimini ishlab chiqish.

5. Tahlil natijalari asosida doklad va tavsiyalar tayyorlash, «Logistika» bo'limi xodimlari bilan birgalikda maslahat guruhi yig'ilishida muhokama qilish.

Doklad va tavsiyalarni tayyorlash va muhokama qilish uchun 12 soat ajratiladi.

### **8- masala**

Dasturiy boshqaruvga asoslangan yangi stanoklarni ishlab chiqarish haqida qaror qabul qilingach, qo'shma korxonada uni ishlab chiqarish bilan bog'liq bir qator muammolar, xususan, ishlab chiqarish hajmini rejalashtirish, tayyorlash, o'rnatish, servis xizmati ko'rsatish, ta'mirlash va profilaktika ishlari kabi muammolar paydo bo'ldi.

Bu muammolarni hal qilish uchun «Ishlab chiqarish» bo'limi oldiga quyidagi vazifalar qo'yildi:

1. Bo'limni boshqarish tuzilmasini ishlab chiqish, uning funksiyalarini belgilash va boshqa bo'limlar bilan o'zaro aloqa sxemalarini aniqlash.

2. Yangi mahsulot tayyorlash va ishlab chiqarish, asbob-uskunalarini xarid qilish va ishga tayyorlash, hisoblash texnikalaridan foydalanish, bo'lim budjeti sohalarida strategik va amaliy vazifalarni aniqlash.

3. Stanoklar ishlab chiqarish rejasi va ishlab chiqarish jarayonini ishlab chiqish.

4. Materiallar sarfi, mehnatga haq to'lash, umumiy xarajatlar kalkulyatsiyasini tuzish va stanokning umumiy qiymatini hisoblab chiqish.

5. Stanok qiymati va jami ishlab chiqarish hajmining berilgan va amaldagi qiymatlarini solishtirish.

Bunda quyidagi aniqlansin:

- stanok chiqarish hajmi belgilangan holda ishlab chiqarishning tejamkorligi;
- stanoklar parkining optimal ishlash vaqti;
- ishlab chiqarish vositalariga kapital qo'yilmalar;
- mahsulotning umumiy qiymatida ish haqi ulushini minimallashtirish.

6. Tahlil natijalari va ishlab chiqilgan takliflarni ishlab chiqarish bo'limi xodimlari o'rtasida ishbilarmonlik o'yini sifatida ko'rib chiqish hamda korxonada prezidenti uchun doklad tayyorlash.

Tahlil, ishbilarmonlik o'yini va doklad tayyorlash uchun 40 soat vaqt ajratiladi.

### **9- masala**

Ma'lumki, qo'shma korxonada, boshqa har qanday korxonada kabi, moliyaviy bo'limni tashkil qilmasdan faoliyat ko'rsata olmaydi. Moliyaviy faoliyat masalasi kutib tura olmasligi sababli qo'shma korxonada prezidenti iqtisodiy masalalar bo'yicha vitse-prezidentga korxonada moliyaviy faoliyatini boshqarish tuzilmasini ishlab chiqish, moliya bo'limi bajarishi lozim bo'lgan funksiyalarni hisobga olgan holda bo'lim uchun kadrlarni tanlab olish vazifasini topshirdi.

O'z navbatida vitse-prezident moliya bo'limi rahbariga boshqaruv tuzilmasini ishlab chiqish, bo'lim faoliyati turlarini aniqlash va bundan kelib chiquvchi vazifalarni belgilash vazifasini topshirdi:

1. Bo'limni boshqarish tuzilmasini ishlab chiqish.

2. Kadrlarni tanlash va o'qitish.
3. Moliya bo'limida ichki faoliyat turlarini aniqlash.
4. Ishlab chiqarish xarajatlarini aniqlash, material sarfi va yuklama xarajatlarni hisobga olish tartibini belgilash.
5. Tovar zaxiralari va ularning aylanmasi tezligi, tovar zaxiralarini nazorat qilish usullarini tahlil qilish.
6. Rejalashtirish va nazorat maqsadida budjetni ishlab chiqish:
  - budjetni ishlab chiqish maqsadlari;
  - budjetni tayyorlash bo'yicha ishlarni tashkil etish;
  - qo'shma korxonaning boshqa bo'limlari bilan moliya bo'limining aloqasi;
  - kassa budjeti va undan naqd pulni boshqarishda foydalanish.
7. Kapital xarajatlar rejasini baholash:
  - ishlab chiqarishning asosiy vositalariga qo'yilmalar hajmi;
  - kapital xarajatlarni rejalashtirish;
  - kapital qo'yilmalar hajmiga ta'sir ko'rsatuvchi omillar;
  - kapital xarajatlarni tejashni baholash usullari.
8. Korxonaning moliyaviy faoliyati haqida hisobot tuzish jarayonini ishlab chiqish.

Vaziyatli masalani qo'shma korxonaning moliya bo'limi va ekspertlar yig'ilishida ko'rib chiqish hamda uning faoliyati bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqish zarur.

Vaziyatni tahlil qilish va uslubiy tavsiyalar ishlab chiqish uchun 24 soat vaqt ajratiladi.

### **10- masala**

Qo'shma korxonada tuzish jarayonida mahsulotni ichki va tashqi bozorda sotish bo'yicha asosiy yo'nalishlar belgilangan, xolos. Shundan so'ng korxonada prezidenti marketing bo'yicha muvojiniga marketing bo'limini boshqarish tuzilmasini ishlab chiqish va uning kadrlar salohiyatini shakllantirish, so'ngra mazkur korxonada mahsulotlarini sotish sxemasini batafsil ishlab chiqish vazifasini topshirdi. Topshiriqni olgach, marketing bo'limi rahbari qo'shni korxonalar mutaxassislarini jalb qilishga qaror qiladi va ular oldiga yanada detallashgan vazifalarni ko'ndalang qo'ydi, xususan, ularning mohiyati quyidagiga borib taqaladi:

1. Marketing bo'limini boshqarish tuzilmasini ishlab chiqish, bunda chiqariladigan mahsulot sifati va assortimentini hisobga olish.
2. Bo'limning tijorat xodimlarini tanlash va quyidagilarni aniqlash:
  - bozorning mahsulotni sotish uchun ehtiyojlari;
  - qo'shma korxonaning ushbu ehtiyojlarni qondirish imkoniyatlari;
  - mahsulotni faol sotish.
3. Mahsulot sotishni tashkil qilish:
  - marketing bo'limi har bir xodimning real imkoniyatlarini aniqlash;
  - bozorni mintaqalarga taqsimlash (ichki va tashqi);
  - bo'limning har bir xodimi uchun muayyan vazifalar belgilash;

- umumiy rahbarlikni yo'lga qo'yish va sotuvni tashkil qilishning zaif tomonlarini aniqlashga harakat qilish.

Xodimlarni tijorat faoliyatiga o'rgatish tizimini ishlab chiqish. Mazkur muammoni hal qilish bo'yicha muayyan xatti-harakatlarni ifodalash.

Sotuv bo'yicha marketing xodimining sifat va miqdor tavsifnomalarini aniqlash.

U qanday bo'lishi lozim:

- amaldagi ma'lumotlar;
- shaxsiy xislatlar;
- qobiliyatlar;
- tajriba va b.

Mijozlarni izlab topish va savdo bitimlari tuzish tamoyillarini ishlab chiqish:

- potensial iste'molchilarni izlab topish usullari;
- iste'molchi bilan savdo bitimi imzolash istiqbollari baholash;
- potensial iste'molchini yakuniy tanlash usullari.

7. Mahsulot sotuvini bashorat qilish:

- bashorat davri muddatini aniqlash (qisqa, o'rta va uzoq muddatli bashoratlar);
- muayyan dalillar bilan bashoratning aniqligini isbotlash;
- bashorat usullarini asoslab berish.

8. Reklamaga ajratiluvchi xarajatlar miqdorini aniqlash usullarini tuzish:

- ishlab chiqariladigan mahsulot birligiga;
- tovar aylanmasi foizi va hokazo.

9. Ishlab chiqariluvchi mahsulotni ilgari surishning samarali texnikasini joriy etish:

- qanday qilib reklamani mazkur hududda tovarni ilgari surishga moslashtirish?
- qanday qilib tovarni ilgari surishda savdo agentlari rolini oshirish?
- qanday qilib qo'shma korxonalar mahsulotlarini ilgari surishga vositachilarni jalb qilish?

- bunda chakana savdogarlarning roli qanday?
- qanday qilib marketing bo'limi xodimlarini moddiy rag'batlantirishning samarali tizimini qo'llash?

Olingan vazifaga asosan marketing bo'limi rahbari maslahatchilar guruhi bilan birgalikda olingan ma'lumotlarni umumlashtiradi va ularni ishbilarmonlik o'yini shaklida muhokamaga kiritadi.

Muhokama uchun 26 soat vaqt ajratiladi.

## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

### I. O'zbekiston Respublikasi Qonunlari

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. - T.: O'zbekiston, 2009. – 40 b.
2. "Oziq-ovqat mahsulotlarining sifati va xavfsizligi to'g'risida" O'zbekiston Respublikasining Qonuni. 1997-yil 30-avgust. O'zbekistonning yangi qonunlari.17. -T.: Adolat, 1998, 64-b.
3. "Standartlashtirish to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasining Qonuni. 1993-yil 28-dekabr.
4. "Iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasining Qonuni. 1996-yil 26-aprel. O'zbekistonning yangi qonunlari. 13. - T.: Adolat, 1996, 50-b.
5. "Iste'molchilar huquqini himoya qilish to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi Qonuniga o'zgartirishlar kiritish to'g'risidagi Qonuni. //Xalq so'zi, 2008-yil 10-aprel.

### II. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmonlari

6. "Monopoliyaga qarshi ishlarni tartibga solish va raqobatni rivojlantirish tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida": O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2010-yil 26-fevraldagi PF-4191-sonli Farmoni. // O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami. 9-son, 2010-yil 9-mart.
7. "Barkamol avlod yili" davlat dasturini ishlab chiqish va amalga oshirish bo'yicha tashkiliy chora-tadbirlar to'g'risida: O'zR Prezidentining Farmoyishi. 2009-yil 9-dekabr //Xalq so'zi, 2009. № 238. 1-b.
8. Iqtisodiyotning real sektori korxonalarini qo'llab-quvvatlash, ularni barqaror ishlashini ta'minlash va eksport salohiyatini oshirish chora-tadbirlari dasturi to'g'risida. 2008-yil 28-noyabr, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining PF-4058-sonli Qarori.
9. Ishlab chiqarish va ijtimoiy infratuzilmani yanada rivojlantirish yuzasidan qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida. 2009-yil 20-yanvar, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining PQ-1041-sonli Qarori.
10. Mahalliy nooziq-ovqat iste'mol tovarlari ishlab chiqarish kengaytirilishini rag'batlantirish borasidagi qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida. 2009-yil 28-yanvar, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining PQ-1050-sonli Qarori.
11. Oziq-ovqat mahsulotlari ishlab chiqarishni kengaytirish va ichki bozorni to'ldirish yuzasidan qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida. 2009 yil 26 yanvar, PQ-1047-son.
12. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Oziq-ovqat mahsulotlari ishlab chiqarishni kengaytirish va ichki bozorni to'ldirish yuzasidan qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida»gi 1047-sonli Qarori 2009-yil 26-yanvar.
13. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Mahalliy nooziq-ovqat iste'mol tovarlari ishlab chiqarish kengaytirilishini rag'batlantirish borasidagi qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida»gi 1050-sonli Qarori. 2009-yil 28-yanvar.

14. “Ish haqi, pensiyalar, stipendiyalar va ijtimoiy nafaqalar miqdorini oshirish to‘g‘risida”gi O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2009-yil 16-noyabrdagi Farmoni. // Xalq so‘zi, 2009-yil 17-noyabr. № PQ-4152.

15. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining “Xodimlarga ularning mehnat vazifalarini bajarish bilan bog‘liq holda jarohatlanishi, kasb kasalliklariga chalinishi yoki salomatlikning boshqa xil shikastlanishi tufayli yetkazilgan zararni to‘lash qoidalarini tasdiqlash to‘g‘risidagi”gi 2005-yil 4-fevraldagi Qarori. O‘zbekiston Respublikasi Hukumatining qarorlari to‘plami.

### **III. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi qarorlari va O‘zbekiston Respublikasi vazirliklarining huquqiy-me‘yoriy hujjatlari**

16. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Aholi bandligini oshirish hamda mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish organlari faoliyatini takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida” 2007-yil 6-apreldagi PQ-616 sonli qarorini amalga oshirish chora-tadbirlari haqida”gi Qarori O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlis palatalarining Axborotnomasi, 2007, №5.

17. «Yirik sanoat korxonalari bilan kasanachilikni rivojlantirish asosidagi ishlab chiqarish va xizmatlar o‘rtasida kooperatsiyani kengaytirishni rag‘batlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida» O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2006-yil 5-yanvardagi PF-3706-son Farmoni. O‘zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to‘plami.1-son (189), yanvar.

18. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining “Mahsulot (ishlar, xizmatlar) ni ishlab chiqarish va sotish xarajatlarining tarkibi hamda moliyaviy natijalarni shakllantirish tartibi” to‘g‘risidagi Qarori//O‘zbekiston Respublikasi hukumatining qarorlari to‘plami, 1999, 54–son, 1999, dekabr. – T.: O‘zbekiston. Adliya vazirligi, 2000. 15-20 b.

19. Mahsulot (ishlar, xizmatlar)ni ishlab chiqarish va sotish xarajatlarining tarkibi hamda moliyaviy natijalarni shakllantirish tartibi to‘g‘risida NIZOM. 1999-yil 5-fevral. – T.: O‘zbekiston, 1999. -92 b.

### **IV. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti asarlari**

20. Karimov I.A. 2012-yil Vatanimiz taraqqiyotini yangi bosqichga ko‘taradigan yil bo‘ladi. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning 2011-yilning asosiy yakunlari va 2012-yilda O‘zbekistonni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma‘ruzasi. //Xalq so‘zi, 2012-yil 20-yanvar, №14 (5434), 1-2-b.

21. Karimov I.A. Mamlakatimizda demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqarolik jamiyatini rivojlantirish konsepsiyasi: O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining qo‘shma majlisidagi ma‘ruzasi. -T.: O‘zbekiston, 2010. – 56 b.

22. Karimov I.A. Barcha reja va dasturlarimiz Vatanimiz taraqqiyotini yuksaltirish, xalqimiz farovonligini oshirishga xizmat qiladi: 2010-yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2011-yilga

mo'ljallangan eng muhim ustuvor yo'nalishlarga bag'ishlangan O'zR Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi. – T.: O'zbekiston, 2011. – 48 b.

23. Karimov I.A. Asosiy vazifamiz-Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. – T.: O'zbekiston, 2010. – 80 b.

24. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni barataraf etishning yo'llari va choralari. -T.: O'zbekiston, 2009. -56 b.

25. Karimov I.A. Inson manfaatlari ustuvorligini ta'minlash - barcha islohot va o'zgarishlarimizning bosh maqsadidir. // Xalq so'zi, 2008-yil 9-fevral.

26. Karimov I.A. "Mamlakatimizni modernizatsiya qilish va kuchli fuqarolik jamiyatini barpo etish – ustuvor maqsadimizdir" Prezident I.A.Karimovning O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining qo'shma majlisi to'g'risida axboroti. //Xalq so'zi, 2010-yil 28-yanvar № 19 (4934).

27. Karimov I.A. Erishilgan yutuqlarni mustahkamlab, yangi marralar sari izchil harakat qilishimiz lozim. // Toshkent oqshomi, 2006-yil 13-fevral.

## VI. Darsliklar

28. Qosimova D.S. Menejment nazariyasi: Darslik. –T.: Tafakkur bo'stoni, 2011. -335 b.

29. Кони́на Н.Ю. Менеджмент в международных компаний: как побеждать в конкурентной борьбе. - М.: ТК Велби, 2008.- 560 с.

30. Ермаков В.П., Макиев З.Г. Менеджмент для студентов вузов. – Ростов н/Д.: Феникс, 2010. – 184 с.

31. Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций. Учебник. – М.: КНОРУС, 2009. – 160 с.

32. Кане М.М., и др. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: Учебник. – СПб.: Питер, 2009. – 560 с.

33. Фархутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник. 6- е изд. - СПб.: Питер, 2008.- 496 с.

34. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2008.- 285 с.

35. Набиев Р.А. Менеджмент. Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2009. - 368 с.

36. Zaynutdinov Sh. N. va boshqalar. Menejment asoslari. O'quv qo'llanma. -T.: Moliya, 2002.-250 b.

37. Sharifxo'jayev M, Abdullayev Yo. Menejment. Darslik. -T.: O'qituvchi. 2002.-450 b.

38. Мескон М., Альберт М., Франклин Х. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2002.-470 с.

39. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг. Учеб. - СПб.: Питер, 2008. – 736 с.

40. Парамонова Т.Н., Красюк Н. Маркетинг. Учеб. пос.- М.: КНОРУС, 2008. -192 с.

41. Голубков Е.П. Основы маркетинга: учебник. – М.: Финпресс, 2008. – 704 с.

42. Кальке Р. Маркетинг. – М.: Омега, 2008. – 126 с.

43. Панкрухин А.П. Маркетинг: учебник для студ. - М.: Омега-Л, 2009. – 656 с.

44. Soliyev A. Marketing, bozorshunoslik. - T.: ART-FLEX, 2008. – 415 b.

45. Котлер Ф. Маркетинг по Котлеру: как создать, завоевать и. удержать рынок. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.- 283с.

## **VII. O‘quv qo‘llanmalari**

46. O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining qo‘shma majlisidagi «Mamlakatimizni modernizatsiya qilish va kuchli fuqarolik jamiyatini barpo etish – ustuvor maqsadimizdir» hamda 2009-yilning asosiy yakunlari va 2010-yilda O‘zbekistonni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi «Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir» nomli ma‘ruzalarini o‘rganish bo‘yicha o‘quv-uslubiy majmua. -T.: Iqtisodiyot, 2010.

47. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning BMT sammitining Mingyillik rivojlanish maqsadlariga bag‘ishlangan yalpi majlisidagi nutqini o‘rganish bo‘yicha o‘quv-uslubiy majmua. –T.: Iqtisodiyot, 2010. – 146 b.

48. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining 2010-yil 12-noyabrdagi qo‘shma majlisidagi “Mamlakatimizda demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqarolik jamiyatini rivojlantirish konsepsiyasi” mavzusidagi ma‘ruzasini o‘rganish bo‘yicha o‘quv-uslubiy majmua. -T.: Iqtisodiyot, 2010.

49. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining 2010-yil 12-noyabrdagi qo‘shma majlisidagi “Mamlakatimizda demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqarolik jamiyatini rivojlantirish konsepsiyasi” mavzusidagi ma‘ruzasini o‘rganish bo‘yicha o‘quv-uslubiy majmua. -T.: Iqtisodiyot, 2010. -281 b.

50. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimovning 2010-yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2011-yilga mo‘ljallangan eng muhim ustuvor yo‘nalishlarga bag‘ishlangan O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining majlisidagi “Barcha reja va dasturlarimiz Vatanimiz taraqqiyotini yuksaltirish, xalqimiz farovonligini oshirishga xizmat qiladi” mavzusidagi ma‘ruzasini o‘rganish bo‘yicha O‘quv-uslubiy majmua. –T.: Iqtisodiyot, 2011. – 377 b.

51. Yo‘ldoshev N.Q., Umarjonov A.M. Iqtisodiyot va menejment. - T.: TDIU, 2006

52. Zaynutdinov Sh.N., Qodirxodjayeva N.R. "Menejment" fani bo‘yicha o‘quv-uslubiy majmuasi. "Iqtisodiy ta‘limdagi o‘qitish texnologiyasi" seriyasidan. - T.: TDIU, 2006. -156 b.

53. Zaynutdinov Sh.N., Qodirxodjayeva N.R. "Menejment" fani bo‘yicha o‘quv uslubiy ta‘lim texnologiyasi. Uslubiy qo‘llanma. "Iqtisodiy ta‘limdagi o‘qitish texnologiyasi" seriyasidan. -T.: TDIU, 2006. -185 b.

54. Mualliflar guruhi. O'zbekistonda biznes keyslar: O'zbekiston Respublikasidagi biznes ta'limotida "Keys-Stadi" uslubining qo'llanilishi. - T.: Akademiya, 2006. - 645 b.

55. Полукадров В.Л. Основы менеджмента: учебное пособие. /В.Л Полукадров 3- е изд., перераб. и доп.- М.: КНОРУС, 2009.- 240 с.

56. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие.- М.: ИНФРА-М, 2008.- 285 с.

57. Маркова В.Д. Маркетинг, менеджмент: Учеб.пос. – М.: Омега - Л, 2009. – 204с.

58. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. – М.: Вильямс, 2008. – 656 с.

59. Основы маркетинга: Практикум. /Под ред. Проф. Д.М. Дайитбегова. – М.: Вузовский учебник, 2008. – 365 с.

60. Кеворков В.В. Практикум по маркетингу: Учеб.пос. – М.: КНОРУС, 2008. – 544 с.

61. Тимофеев М.М. Маркетинг: Учеб. пос. – М.: РИОР, 2009. – 223 с.

### **VIII. Internet saytlari**

62. [www.academi.ru](http://www.academi.ru) – Sank-Peterburg Gumanitar ta'lim akademiyasining rasmiy sayti.

63. [www.morozov.ru](http://www.morozov.ru) – Rossiya Menejment va bozor akademiyasining rasmiy sayti.

64. [www.ami.edu.ru](http://www.ami.edu.ru) – Rossiya Innovatsion menejment akademiyasining rasmiy sayti.

65. [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru) – Корпоративный менеджмент.

66. [www.salesmanagement.ru](http://www.salesmanagement.ru) – Управление продажами

67. [www.edu.ru](http://www.edu.ru)

68. [www.som.pu.ru](http://www.som.pu.ru)

69. [www.usue.ru](http://www.usue.ru)

70. [www.rea.ru](http://www.rea.ru)



N.Q. Yo‘ldoshev, M.M. Azlarova,  
G.Y. Xo‘djamuratova

## **MENEJMENT VA MARKETING ASOSLARI**

*Muharrir*  
*To‘rayeva F.B.*  
*Texnik muharrir*  
*Mirhidoyatova D.M.*

Litsenziya AI № 089 15.03. 2007 y. Terishga berildi 07.05.2012. Bosishga ruxsat etildi 05.07.2012. Qog‘oz bichimi 60x80 1/16. Times garniturası. Ofset muhri. Ofset qog‘ozı. Shartli bosma tabog‘ı 16.0. Hisob nashr varag‘ı 15,7. Adadi 100 nusxa.  
– sonli buyurtma

Toshkent davlat iqtisodiyot universitetining bosmaxonasida bosildi. 100003.  
Toshkent. O‘zbekiston shoh ko‘chasi, 49-uy.

65.050.5(2)2 **Menejment va marketing asoslari.** / Yoʻldoshev N.Q.,  
Azlarova M.M., Xoʻdjamuratova G.Y. Oʻquv qoʻllanma.  
–T.: Iqtisodiyet, 2012. - 258 b.

1. Yoʻldoshev N.Q.
2. Azlarova M.M.
3. Xoʻdjamuratova G.Y.

UDK 338.24:339.138(07)  
BBK 65.050.5(2)2