

«Ўзбекистон темир йўллари» ДАТК

Тошкент темир йўл транспорти муҳандислари институти

Назаров М.Н.

МЕНЕЖМЕНТ ВА МАРКЕТИНГ АСОСЛАРИ

фанидан

МАЪРУЗАЛАР МАТНИ

Бакалавриятнинг

Билим соҳаси : 500000 – Муҳандислик, ишлов бериш ва қурилиш

Таълим соҳаси : 520000 – Муҳандислик ва муҳандислик иши

Таълим йўналишилари :

5521200-“Транспорт воситаларини ишлатиш ва таъмирлаш

5523200 – “Ахборот тизимлари (темир йўл тармоғи)”

5140900 – Касбий таълим. Ер усти транспорти воситалари. Бино ва иншоотлари қурилиш.

5520200 – Электро энергетика.

5521100 – Ер усти транспорт воситалари.

5521500 – Электротехника, электро механика ва электро технология йўналишлари бакалаврият талабалари учун.

Тошкент 2007
«Ўзбекистон темир йўллари» ДАТК
Тошкент темир йўл транспорти муҳандислари институти

« Босишга рухсат этаман»
Ўқув ишлари бўйича проректор
_____ Ф.Ф. Каримова

« ____ » _____ 2007

Назаров М.Н.

МЕНЕЖМЕНТ ВА МАРКЕТИНГ АСОСЛАРИ

фанидан

МАЪРУЗАЛАР МАТНИ

Бакалавриятнинг

Билим соҳаси : 5000000 – Муҳандислик, ишлов бериш ва қурилиш

Таълим соҳаси : 5200000 – Муҳандислик ва муҳандислик иши

Таълим йўналишилари :

5521200-“Транспорт воситаларини ишлатиш ва таъмирлаш

5523200 – “Ахборот тизимлари (темир йўл тармоғи)”

5140900 – Касбий таълим. Ер усти транспорти воситалари. Бино ва иншоотлари қурилиш.

5520200 – Электро энергетика.

5521100 – Ер усти транспорт воситалари.

5521500 – Электротехника, электро механика ва электро технология йўналишлари бакалаврият талабалари учун.

Тошкент 2007

УДК 339.1:656.2.072

«Менежмент ва маркетинг асослари» фанидан маърузалар матни Ўзбекистон Республикаси таълим Давлат Стандарти ва олий таълимнинг 520000 – Муҳандислик ва муҳандислик иши йўналишлари темир йўл транспорти тармоғи бакалавр тайёрлаш ўқув режаси ва ўқув дастурига биноан ёзилган.

Маъруза матни «Иқисодиёт ва менежмент» кафедраси йиғилишида муҳокама қлинган ва тавсия этилган. Баённома № ____, «_» __200_ й.

Институтнинг илмий-услубий кенгашида маъқулланган.

Тузувчи : т.ф.н., доц. Назаров М. (ТТЙМИ).

Таризчилар: И.ф.н., доц. Абдурахмонов А.М. (ТАЙИ),
и.ф.н., доц. Б.Ш. Омонов (ТАТУ).

Муҳаррир

қаюмова Ҳ.Т.

Босишга рухсат этилган

Ҳажми 5.1б.т. Буюртма №

қоғоз бичими 60x84 1/16

Адади 50 нусха.Бепул.

ТошТЙМИ босмахонаси. Тошкент ш.,Одилхўжаев кўчаси, 1-уй

© Тошкент темир йўл муҳандислари институти, 2007

I. Сўз боши

1.1 “ Менежмент ва маркетинг асослари ” ўқув фанининг асосий мақсади

Ўзбекистан Республикаси таълим Давлат Стандарти ва олий таълимнинг 5200000 – Муҳандислик ва муҳандислик иши йўналишлари темир йўл транспорти тармоғи бакалавр тайёрлаш ўқув режаси ва ўқув дастурига биноан ёзилган.

“Менежмент ва маркетинг асослари” ўқув фанининг асосий мақсади талабаларга бозор иқтисодиёти шароитида темир йўл транспорти корхоналарини бошқариш асослари; менежмент ва маркетинг тушунчаларининг асосий ғоялари, назарий-услубий асослари; бошқарувнинг тизимлари, қонунлари, қонуниятлари; тамойиллари, вазифалари ва усулларини; корхоналарда иқтисодий муносабатларни бошқаришни сир - асрорларини, уни таҳлил қилишни ва ечим қабул қилиш йўллариини ўргатишдир.

1.2.Ўқув фанининг вазифалари

“Менежмент ва маркетинг асослари” ўқув фанининг вазифалари қўйидагилардан иборат:

Талабалар бу фанни ўрганиш натижасида қўйидагилар тўғрисида тасаввур эга бўлиши керак:

- менежмент ва маркетингнинг асосий тушунчалари ва ғоялари тўғрисида;
- менежментнинг ва маркетингнинг назарий ва амалий ривожланиши ҳақида;
- менежментнинг ва маркетинг тизимлари, қонунлари ва қонуниятлари ҳақида;
- бозор иқтисодиётида менежерлар ва тадбиркорлар фаолиятини ташкил этиш ҳақида;
- менежментнинг ташкилий тузилмалари ҳақида.

Талабалар бу фанни ўрганиш натижасида қўйидагиларни билиши керак:

- менежмент ва маркетингнинг тамойиллари, вазифалари ва усулларини;
- “Ўзбекистан темир йўллари” давлат акциядорлик темир йўл компанияси бошқарувининг ташкилий тузилмаси, ундаги бошқариш вазифалари ва масалаларини;
- бозор иқтисодиёти шароитида корхоналарни бошқаришда ишлатиладиган қонунлар, фармонлар ва қоидаларни;
- бошқариш жараёнларида ахборот ва коммуникация тизимларини.

1.3 Мутахасисликни бошқа фанлари билан боғлиқлиги

“Менежмент ва маркетинг асослари” фани бошқарув тўғрисидаги билимлар мажмуасидир. У ижтимоий-иқтисодий, хукукий, ахборот ва компьютер технологиялари ва бошқа фанлар билан алоқадор.

“Менежмент ва маркетинг асослари” ўқув фани "Иқтисодиёт назарияси", “Тармоқлар иқтисодиёти”, “Транспорт воситалари ва улардан фойдаланиш” фанлари билан узвий боғлиқ. Социология, психология ва меҳнат физиологияси ҳам бошқарув муаммоларини ишлаб чиқишда муҳим аҳамиятга эга.

1.4. Дарсларни ўтиш усуллари

“Менежмент ва маркетинг асослари” ўқув фанининг маъруза ва амалий машғулотида Ўзбекистон Республикаси Президенти, Вазирлар Маҳкамаси, “Ўзбекистон темир йўллари” Давлат акциядорлик компанияси ва Тошкент темир йўл транспорти муҳандислари институти томонидан чиқарилган қонунлар, фармонлар, кўрсатмалар, қоидалар ва бошқа меъёрий - ҳукукий ҳужжатлардан фойдаланилади.

Оммавий ахборот воситалари, ўқув дарсликлари, ўқув қўлланмалари ва услубий кўрсатмаларда нашр этилган фан ва техниканинг охириги, ютуқларидан фойдаланилади.

Амалий машғулотлар бўйича бажариладиган ишларга қўйидаги талаблар қўйилади:

- ишчи ўқув дастури асосида семинар машғулотларининг мавзулари белгиланади;
- ҳар бир мавзунини ўрганиш учун саволлар ва адабиётлар тавсия этилади;
- машғулотларни бажариш услубий қўлланмалар ишлаб чиқилиб кўпайтирилади;
- семинар режасидаги саволлар дастур доирасида тузилиб, маърузада баён қилинган масалалар билан мазмунан бир хил бўлсада, шаклан уларни такрорланмайди.

II. Маъруза машғулотлари мавзулари ва мазмуни

1 – жадвал

2.1. Маъруза ва амалий машғулотлар таркиби ва ҳажми

Мавзу т.р	Машғулотлар номи	Машғулотлар ҳажми, соат			
		Жами	Маъруза	Амалий машғулот	Мустақил иш
1	2	3	4	5	6
1	Кириш. “Менежмент ва маркетинг асослари” фанининг предмети ва вазифалари	6	2	2	2
2	Ишлаб чиқариш - бошқариш тизимидир.	8	2	2	4
3	Менежментнинг ривожланиши ва вазифалари	8	2	2	4
4	Менежментнинг ташкилий тузилмалари	6	2	2	2
5	Менежментнинг услубий асослари	8	2	2	4
6	Бозор иқтисодиётида бошқаришнинг асосий тамойиллари, қонун ва қонуниятлари	6	2	2	2
7	Менежментда ахборот ва коммуникация	6	2	2	2
8	Менежмент жараёнида бошқарув қарорлари	6	2	2	2
9	Бозор иқтисодиётида менежерларнинг фаолиятини ташкил этиш	6	2	2	2
10	Маркетинг моҳияти ва концепциялари	8	2	2	4
11	Маркетингда талабни шакллантириш ва сотувни рағбатлантириш	6	2	2	2

<i>1 – Жадвалнинг давоми</i>					
1	2	3	4	5	6
12	Маркетингни бошқариш	6	2	2	2
13	Маркетингда товар сиёсати	6	2	2	2
14	Маркетингда стратегик режалаштириш ва назорат	6	2	2	2
	жами	92	28	28	36

2.2. “Менежмент ва маркетинг асослари” фани маърузалар таркиби ва мазмуни

1 - Мавзу. Кириш. “Менежмент ва маркетинг асослари” фанининг предмети ва вазифалари

Режа

- 1.1. “Менежмент ва маркетинг асослари” фанининг моҳияти.
- 1.2. “Менежмент ва маркетинг асослари” фанининг предмети ,мақсади ва вазифалари.
- 1.3. “Менежмент ва маркетинг асослари” фанининг мазмуни ва таркиби.
- 1.4. “Менежмент ва маркетинг асослари” фанини ихтисосликнинг бошқа фанлар билан боғлиқлиги.

Таянч сўз ва иборалар:

- менежмент;
- бошқариш;
- “Менежмент ва маркетинг асослари” фани;
- Менежментнинг турлари;
- “Менежмент ва маркетинг асослари” фанининг предмети;
- “Менежмент ва маркетинг асослари” фанининг мақсади;
- “Менежмент ва маркетинг асослари” фанининг вазифалари;
- “Менежмент ва маркетинг асослари” фанининг таркиби;
- “Менежмент ва маркетинг асослари” фанини ихтисосликнинг бошқа фанлар билан алоқалари.

Тавсия этилган адабиётлар

[1] 6-42; [2] 3 – 25; [3] 5-9; [7] 8-15 бетлар.

1.1. “Менежмент ва маркетинг асослари” фанининг моҳияти

Ҳозирги шароитда Ўзбекистон бозор иқтисодиётини бошқаришдаги ислохотнинг асосий устувор йўналишларидан бири корхоналар, уюшмалар, концернлар ва бошқа хўжалик юритувчи ташкилотлар миқёсида амалий фаолиятда қўллани-лаётган менежментнинг асосий назария ва илмий нуқтаи назарларини ишлаб чиқишдир. Ҳар биримиз бозор иқтисодиёти қонунларининг назарий ва амалий жиҳатларини чуқур эгалла-шимиз даркор. Халқаро тажрибалар шуни кўрсатадики, иқтисо-дий билимларнинг муҳим таркибий қисми менежментдир.

Менежмент - инглизчадан бошқариш деб таржима қилиниши мумкин. Буни бошқариш субъекти бошқариш объектига таъсир этиб, унинг ҳолатини ўзгартиришга эришиш жараёни деб тушунса бўлади.

Бошқариш деганда механикада электровозни, тепловозни, станокни, автомобильни бошқариш каби фаолиятларни тушуниш мумкин.

Менежмент эса фақат ижтимоий - иқтисодий жараён-ларни бошқариш, яъни бозор иқтисоди шароитида бошқариш субъекти бошқариш объектига таъсир этиб ўз мақсадлари бўлган ёки маълум иш бажариш орқали фойда олишни амалга ошириш жараёнини тушунтиради. Бугунги кунда менежмент ва бошқарув тўғрисида қуйидаги умум қабул қилинган фикрлар мавжуд:

Бошқарув	Юксак санъат ва маҳоратни талаб этувчи танлов	Менежмент
	Мустақил фан	
	Фаолият тури	
	Жараён	
	Ташкилотни бошқарувчилар	
	Бошқарув аппарати ёки органи	

Ҳар қандай фаолиятнинг ижобий натижа бериши энг аввало танловни тўғри бажара олишга, маъқул ва ишончли қарорни қабул қилишга, ҳамда бу қарорнинг бажарилишини назорат қилабилишга боғлиқ.

Менежмент турлари иккита белги асосида аниқланади: савияси (макро ва микроиқтисоди) ва унинг хизмат соҳаси. Умумий менежмент макроиқтисод учун тавсифли, яъни барча хўжалик юритиш тизими учун тааллуқлидир. У ўз ичига 3 хил: амалий, инновацион ва стратегик менежментни олади. Амалий менежмент барча бошқарув соҳаларига

тарқалган: инновация менежменти (янгилик яратишни бошқарув) ва стратегик менежмент (стратегик режалаштириш) амалий менежментни такомиллаштиришга йуналтирилган бошқарув фаолиятидан иборатдир.

Анъаналарга кўра ғарб бизнесида менежмент учта соҳада: ишлаб чиқариш, молия, сотувда тўпланган. Амалий менежмент бўлинмаларида ишлаб чиқариш (корхоналар, фирмалар, корпорациялар ва бошқалар, булар микроиқтисод номи билан аталади), молия ва маркетинг менежменти (сотувни бошқариш,товарлар сотиш), ишлаб чиқариш менежменти сўнграқ, ишлаб чиқариш технологияси ёки технология менежменти сифатида аниқлаштирилади.



1-расм. Менежментнинг турлари.

Ҳозирги кунда бозор иқтисодиёти шароитида раҳбар ҳам, раҳбарлик усуллари ҳам ўзгарган. «Бугунги куннинг муҳим вазифаси, - деб таъкидлайди И.А. Каримов,- ҳаётимизнинг барча соҳаларида, айниқса, бошқарувда янгича фикрлайдиган, ҳаёт билан ҳамқадам юришга қодир, билимдон, ишбилармон одамларни топиш, тарбиялаш ва уларга ишонч билдиришдан иборатдир». Бўлажак бошқарувчилар маҳсулотнинг сифат даражаси, техник иқтисодий кўрсаткичлари бўйича муайян бозор талабларига мослаша олиши ва барча қўйилган масалаларни еча билиши зарур. Бунинг учун концерн, корхона, фирма ва бошқа хўжалик ташкилотларнинг бошқариш кўламидаги билимларни эгаллаши керак. Бу билимларни “Менежмент ва маркетинг асослари” фани ўргатади.

1.2. “Менежмент ва маркетинг асослари” фанининг предмети, мақсади ва вазифалари

Ушбу фан предмети-хўжалик юриштишнинг барча бўғинларида

бошқаришни ташкил этиш, унинг шакллари ва услубларини ифодаловчи назарий ва амалий тамойилларни, жараёнларни, функцияларни, таркибий тизимларни, ахборот ва коммуникация, иш юритиш ва хужжатлаштириш, бошқаришнинг техник воситаларидан самарали фойдаланиш жараёнларини ўрганишдир.

Фаннинг мақсади талабаларга бошқарув субъекти ва объекти орасидаги муносабатларни, бошқарувнинг замонавий усуллари, тамойиллари, вазифалари, раҳбарлик санъатини сирларини ўргатиш, келгусида бошқариш тизимларининг ходимлари, раҳбарлари, корхона ва фирмаларнинг иқтисодий, ижтимоий, ташкилий-техник фаолиятининг турли тамойилларини бошқариш бўйича юқори малакали мутахассис қилиб тайёрлашда унинг асосларини ўргатишдан иборатдир.

Ушбу фаннинг асосий вазифаси талабаларга бошқариш моҳиятини, бошқаришда раҳбарлик маданияти, бошқариш самарадорлигини баҳолаш усулларини ўргатишдан иборатдир

1.3. “Менежмент ва маркетинг асослари” фанининг мазмуни ва таркиби

Бозор иқтисодиётида мутахассис-раҳбарлар малакасига юқори талаблар қўйилади. Улар корхона рақобатбардошлигини маълум маромда бўлишини таъминлаши мумкин. Ўзбекистонда катта ишлаб чиқариш салоҳиятлари бунёд этилмоқда, ташқи иқтисодий алоқалар фаоллаштирилмоқда, тадбиркорлик ва хусусий мулкчилик ривож топмоқда.

Буларнинг марказида инсон, инсон меҳнати, инсоннинг тадбиркорлик қобилияти ётади. Уларни ўрганиш учун “Менежмент ва маркетинг асослари” фани қуйидаги масаларни ўз таркибида мужассамлаштирган:

- менежментнинг моҳияти, турлари ва вазифалари;
- ишлаб чиқариш - бошқариш тизими;
- менежментнинг тадрижий ривожланиши;
- менежментнинг услубий асослари;
- бошқаришнинг иқтисодий қонун ва қонуниятлари;
- Ўзбекистон темир йўл транспортини бошқаришнинг ташкилий тузилмаси;
- менежментда ахборот таъминоти;
- менежмент жараёнида бошқарув қарорлари ва ечимларини ишлаб чиқиш;

- бозор иқтисодиётида менеджерларнинг фаолияти;
- маркетинг моҳияти ва концепциялари;
- маркетингда талабни шакллантириш ва сотувни рағбатлантириш;
- маркетингда товар сиёсати;
- маркетингни бошқариш;
- маркетингда стратегик режалаштириш ва назорат;
- бошқарув самарадорлигини баҳолаш усуллари ва бошқалар.

1.4. “Менежмент ва маркетинг асослари” фанини ихтисосликнинг бошқа фанлар билан боғлиқлиги

Ушбу фан ихтисосликнинг бошқа барча фанлар билан узвий боғлиқдир. Чунки улар ўргатадиган масалалар корхонада бажариладиган фаолиятларни у ёки бу даражада бошқариш, унга раҳбарлик қилиш учун даркордир. Яъни юк ва йўловчилар ташишни ўргатадиган ягона транспорт тизими фани, сиёсий иқтисод, ташқи иқтисодий алоқалар, бухгалтерия ва аудит, статистика ва бошқа фанлар бошқаришни маълум бир йўналишларини ўргатса, бу фан уларнинг тамойиллари, усуллари ва амалга ошириш йўл- йўриқларининг асосларини ўргатади.

2-мавзу. Ишлаб чиқариш - бошқариш тизимидир

Режа

- 2.1.Ишлаб чиқаришни бошқариш тушунчаси.
- 2.2.Ишлаб чиқаришни бошқаришда объект ва субъект тушунчалари.
- 2.3.Ишлаб чиқаришни бошқариш жараёни.
- 2.4.Маҳсулот ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш ва иш бажаришда сифатни бошқариш.

Таянч сўз ва иборалар:

- ишлаб чиқаришни бошқариш;
- ишлаб чиқаришни бошқаришдаги икки томон;
- корхонада ишлаб чиқаришни бошқариш;
- ишлаб чиқаришни бошқаришда субъект;
- ишлаб чиқаришни бошқаришда объект;
- ишлаб чиқаришни турли бўғинидаги объект ва субъектларнинг ўзаро муносабатлари;
- ишчилар бир вақтнинг ўзида ҳам бошқариш объекти ва бошқариш субъекти;
- ишлаб чиқаришни бошқариш жараёнлари;
- ишлаб чиқаришни бошқаришда фойда олиш билан боғлиқ бўлган жараёнлар;

- ишлаб чиқаришни бошқаришдаги ташқи ва ички омиллар;
- маҳсулот сифатини бошқариш;
- сифатли товар;
- сифатни бошқариш жараёнининг босқичлари;
- сифатни бошқаришни назорат қилиш ва унинг босқичлари.

Тавсия этилган адабиётлар

[2] 139-208; [3] 9-13; [4] 448-477 бетлар.

2.1. Ишлаб чиқаришни бошқариш тушунчаси

Ишлаб чиқаришни бошқариш деганда маҳсулот ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш, иш бажариш доирасида амалга ошириладиган раҳбарлик, ташкилотчилик ва маъмурий харак-тердаги алоҳида фаолият тушунилади.

Ишлаб чиқаришни бошқаришда икки тамойил: ижтимоий - иқтисодий ва ташкилий - техник тамойиллар бир биридан фарқ қилади.

Бу ҳар иккала тамойиллар ўзаро боғлиқдир, лекин ишлаб чиқаришнинг боришига ижтимоий - иқтисодий тамойил ҳал қилувчи таъсир кўрсатади. Чунки ишлаб чиқаришни бошқариш энг аввало инсонларни, уларнинг меҳнатини бошқаришдир. Ижтимоий меҳнат тақсимотга кўра бошқарув саноат ишлаб чиқаришини, қишлоқ хўжалик ишлаб чиқаришини, транспортни, савдо ва ҳоказоларни бошқаришга бўлинади.

Корхоналарда ишлаб чиқаришни бошқариш бу хўжалик раҳбар органи, корхона маъмурияти, ҳамда жамият ташкилотларининг иқтисодий ва ижтимоий натижаларга эришишни кўзда тутган ҳолда, кишилар жамоасига, шу орқали ишлаб чиқаришнинг моддий, техник унсурларига, уларнинг ўзаро муносабатларини уюштириш учун аниқ мақсад йўналишида тартибли таъсир кўрсатишдир.

2.2. Ишлаб чиқаришни бошқаришда объект ва субъект тушунчалари

Ҳар қайси ишлаб чиқариш хоҳ корхона, хоҳ мамлакат миқёсида бўлсин, ўзининг бошқарилувчиси (объекти) ва бошқарувчиси (субъект)га эга бўлади.

Бошқарувчи объект кўп қиррали ишлаб чиқариш жараёни бўлиб, у қуйидагиларни ўз ичига олади:

- * -моддий ва техник тайёргарлик;
- * -ташкилий меҳнат тайёргарлик;
- * -хизмат қилишни ташкил қилиш;
- * -маҳсулот ишлаб чиқаришнинг бевосита жараёни ва уни сотишни ташкил қилиш.

Бошқарув субъекти бир гуруҳ кишилар ҳамда бошқарув органларидан иборат бўлиб, турли шакллар, усуллар ва техник воситалар

ёрдамида бошқарилувчи объектларга таъсир ўтказди. Бошқариш объектлари бўлмаса, унинг субъектлари ҳам бўлмайди.

2.3. Ишлаб чиқаришни бошқариш жараёни

Иқтисодий фаолият ишлаб чиқаришни бошқаришдан бошланади ҳар қандай ишлаб чиқаришда икки омил:

- шахсий инсоний;
- моддий техник омил иштирок этади.

Ишлаб чиқаришни бошқариш фаолиятининг асосий мақсади- ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш ва юқори фойда олишдир.

Фойда олиш қуйидаги бир қатор жараёнларни оқилона бошқаришга боғлиқдир:

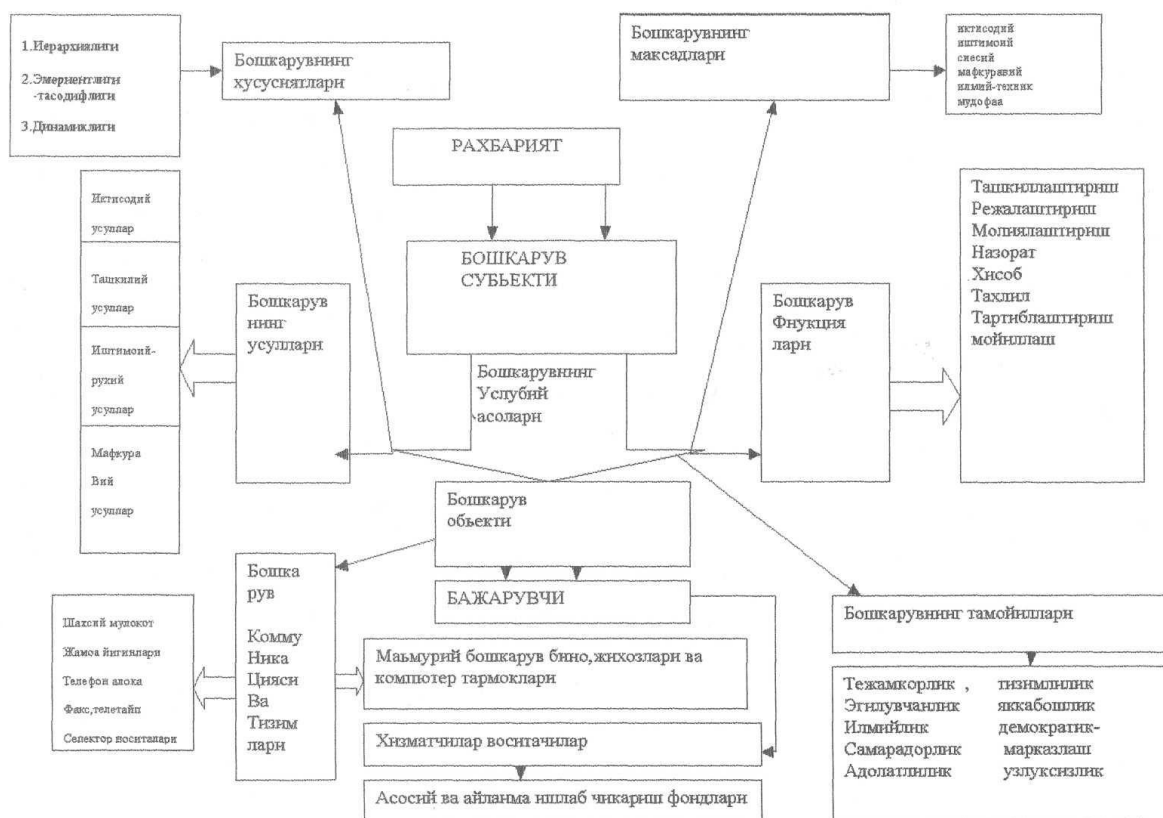
- ишлаб чиқариш омилларидан фойдаланиш самарадорлигини ошириш;
- инвестиция самарадорлигини ошириш;

2-жадвал

Менежментнинг объекти ва субъекти

№	Менежмент	
	Объекти (бош=арилувчи, щодиса, во=елик)	Субъекти (бош=арув органи, рацбарлар)
I. Макродаражада		
1	Мамлакат (республика)	- +онун чи=арувчи щокимият (ОМ) - Ижро этувчи щокимият (ВМ) - Суд щокимияти
2		- ++Р Жу=ор\и кенгаши, вилоят депутатлари - ++Р Вазирлар кенгаши, вилоят щокимиятлари - ++Р Олий суди, вилоят судлари
3	Туман (шацар)	- Туман (шацар) хал= депутатлари - Туман (шацар) щокимиятлари - Туман (шацар судлари)
II.Мегадаражада.		
4	Концерн (кып тармо=ли корпарация)	+ымиталар ва уларнинг раислари.
5	Сектор (тармо=)	Вазирликлар ва вазирлар
III.Микродаражада		
6	Корхона (фирмалар), корпорациялар	- Жамоа кенгаши ва раислар - Президент

7	Ходимлар	- Корхона рацбарлари - Былим бошли=лари
8	Ишлаб чи=ариш	- Корхона рацбарлари -Былим бошли=лари
9	Самарадорлик	- Корхона рацбарлари -Былим бошли=лари
10	Ыз-ызини бош=ариш	- Фу=аролар йи\ини - Раис (о=со=оллар)



- маҳсулот сифати ва унинг рақобатбардош эканлигини таъминлаш;
- тезкор ва самарали қарорларни қабул қилиш;
- янги техника ва технологияларни жорий қилиш;
- ишчи кучини бошқариш;
- ишлаб чиқариш воситаларини бошқариш;
- техника ва технологияни бошқариш;
- ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш;
- маҳсулот сифатини ошириш;
- инновация жараёнини бошқариш.

2.4. Маҳсулот ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш ва иш бажаришда сифатни бошқариш

Маҳсулот сифатини бошқариш деганда, буюртмаларни истеъмолчилар талабига мос келувчи сифат тавсифлари билан ишлаб чиқаришни таъминловчи мақсадга йўналтирилган фаолият тушунилади. Сифатли товар деганда, мустаҳкамлик, чидамлик, истеъмол хусусиятлари, ташқи кўринишлари, стандарт-лаштирилганлиги, ҳамда такомиллаштирилган даражаси, тайёрланиш технологияси ва бошқаларни ўзида жам этган товар тушунилади.

Маҳсулот сифатини баҳолаш қуйидаги ҳолларда вужудга келади:

- режалаштириш ва истиқболни белгилашда;
- янги истеъмол маҳсулотини танлашда;
- меърий ҳужжатлар ишлаб чиқишда;
- маҳсулот сифатини оширгани учун ходимларни рағбатлан-тиришда;
- сифат тўғрисида ахборот тизимини ташкил этишда ва ҳоказоларда.

Хом ашё сифатини оширишдан олинadиган иқтисодий самара қуйидаги ҳолларда намоён бўлади:

- материаллар сарфи меъёри камайишида;
- унга ишлов беришга кетган меҳнат сарфининг қисқаришида;
- чиқариладиган маҳсулот ҳажминини оширишда;
- маҳсулот сифатини яхшиланишида ва ҳоказо.

3-мавзу. Менежментнинг ривожланиши ва вазифалари

Режа

3.1. Менежмент - қадимги амалиёт, янги фан.

3.2. Бошқариш фанининг илмий мактаблари.

3.3. Менежмент функция (вазифа)ларининг тушунчаси ва таснифи.

Таянч сўз ва иборалар:

- *-менежмент: қадимги амалиёт - янги фан;
- *-қадимги ва замонавий ташкилотларда бошқаришнинг тавсифлари;
- *-бошқаришга илмий ёндашиш ва унинг турлари;
- *-илмий бошқариш мактаблари ва уларнинг намоёндалари;
- *-маъмурий бошқариш мактаблари ва уларининг намоёндалари;
- *-руҳият ва кишилар муносабатларини ўрганиш мактаблари ва уларнинг намоёндалари;
- *-миқдорий бошқариш мактаблари ва уларнинг намоёндалари;
- *-бошқаришга жараёнли ёндашиш ва уларнинг намоёндалари;
- *-бошқаришга турли ёндашиш ва уларнинг намоёндалари;
- *-очиқ ва ёпиқ тизимлар;
- *-ташкилотни очиқ тизим сифатида андозаси;
- *-бошқаришга вазиятга қараб ёндашиш;
- *-вазиятга қараб бошқариш методологиясини тўрт босқичи.

Тавсия этилган адабиётлар:

[2] 39-72; [4] 11-36; [8] 3-20 бетлар.

3.1. Менежмент - қадимги амалиёт, янги фан

Бошқариш амалда жуда эскидан мавжуд бўлса ҳам, лекин илмий ғоя сифатида, илмий-фан сифатида, касб тадқиқотлар тармоғи сифатида нисбатан янгидир.

Ҳақиқатда қадимги ташкилотлар ҳам, расмий ташкилий тузилмадан иборат бўлиб, бир неча бошқариш поғоналаридан тузилган. Вавилон боғлари, Миср пирамидалари, Искандар Зулқарнайн, Чизгизхон ва ниҳоят Амир Темур, кейинчалик Бобур Мирзолар давлатларидаги муваффақият ва муваф-фақиятсизликлар маълум ташкилий мувофиқлаштириш иши, яъни бошқарув элементлари ва механизмларини ишлашлари натижасидир.

Бошқариш фан сифатида, илмий тадқиқот тармоғи сифатида пайдо бўлиши ва расмийлашиши катта бизнес талабларига - эҳтиёжга бирмунча жавоб бўлиб, саноат революцияси томо-нидан яратилган янги техника афзалликларидан фойдаланиш учун ишларни бажарилишида самарали усулларини яратишни хоҳловчи кишиларнинг ютуқлари натижаларидир.

Бошқаришни илмий фан соҳаси сифатида тадрижий ривожланиши кетма-кет қадамлардан иборат бўлмаган. Балки улар бир нечта бир-бирига ўхшаш ёндашишлардан иборатдир. Бошқариш объекти - бу техника ва

одамлардир. Шунинг учун ҳам, бошқариш назариясини муваффақияти математика, муҳандисликнинг илмлари, психология, сациология ва антропология фанлари муваффақиятлари билан доимо боғлиқдир. Бу фанлар ривожланиб бориши билан бошқариш соҳасидаги тадқиқотчилар, назарийчилар ва амалиётчилар ташкил этишга, бошқаришга таъсир этувчи омиллар ҳақида кўпроқ била бош-ладилар. Мутахассисларга баъзи олдинги назарияларни амалда ишлатиш қийин бўлди ва уларнинг ўрнига бошқача, янги бошқаришдаги ёндашишларни келтириб чиқарилади.

Албаттда, қадимги ташкилотларнинг раҳбарлари шоҳлар, амирлар, генераллар бўлган, лекин офицер, кузатувчи, ўнбоши, юзбоши, мингбоши, губернаторлар бу ташкилотларни яшаши ва фаолият кўрсатишларини таъминлаган.

Шуни айтиш керакки, у пайтлардаги бошқарув ҳозирги бошқарувдан анча фарқ қилади, чунки у даврлардаги ўрта бўғин раҳбарлари анча кам бўлган (2-жадвал). Кўпинча олий бўғин раҳбарларини ҳам камайтиришга ҳаракат қилиб битта шахслар томонидан бошқарилган, лекин, агар яхши, билимдон шахслар давлат бошига келишса, у пайтларда давлатлар ривожланиб кенгайиб кетган. Лекин, Рим католик черкови ҳозир ҳам, илгари ҳам бошқаришни ҳозирги ташкилий тузилишига эга бўлган. У мана 20 асрдан буён яшаб келмоқда. Унинг ташкилий тузилиши Рим папаси, кардинали, архиепископ, епископлар ва руҳоний-лардан иборатдир.

3.2. Бошқариш фанининг илмий мактаблари

Бошқариш фанининг илмий мактаблари XX асрнинг бошла-рида бир неча йўналишдаги бошқариш ғоялари мактаблари ва ёндашишлар бўйича ривожланиб келди.

Бошқариш мактаблари, йўналишлари ва намоёндалари қуйидагилардир:

1. қадимги амалий бошқариш - Суқрот, А.Македонский, Муҳаммад пайғамбар, А.Темур, Улуғбек, А.Навоий, Бобур, А.Смит, А.Суворов;

2. Бошқариш мактаблари:

2.1. Илмий менежмент мактаби (1885-1920 йиллари) - Ф.Тейлор, Г.Эмерсон, Харлоу, И.Семенов;

2.2. Мумтоз ёки маъмурий менежмент (1920-1950 йиллари) - Г.Файоль, М.Вебер, У.Беркард;

2.3. Инсоний муносабатлар мактаби (1950 йилдан ҳозиргача) - Э.Мэйо, Л.Лайкерт;

2.4. Бошқарувга ахлоқий фан сифатида ёндашув мактаб-лари - Д.М.Грегор, Н.Винер ва бошқалар;

3. Микдорий ёндашув - И.Ансофф, Д.М.Гвишиани;

4. Тизимли ёндашув мактаблари - П.Друкер, Э.Дейл;

5. Бошқарувга жараён сифатида ёндашув - П.М.Керженцев.

6. Бошқарувга ҳолатли ёндашув - Г.Кунц, С.О.Доннел.
7. Тинч бошқариш инқилоби - М.Мескон, В.Шейнов.

3-жадвал

Қадимги ва замонавий ташкилотларда бошқариш тавсифларини таққослаш

№	қадимги ташкилотларда	Замонавий ташкилотларда
1	Йирик ташкилотлар сони камлиги ва улкан ташкилотларни йўқлиги	Катта қувватли улкан ташкилотларни тижоратда ҳам, тижоратсизларини ҳам кўплиги

3-жадвалнинг давоми

2	Раҳбарларни нисбатан камсонлилиги, ўрта бўғин раҳбарларини йўқлиги	Раҳбарлар сонини кўплиги, раҳбарлар сонининг ўрта бўғинда кўплиги
3	Бошқариш ишларининг кўпгина бошқарувсиз ишлар билан фарқлан-маганлиги	Аниқ бошқарув ва бошқарувда бўлмаган фаолиятларни ажратилиши
4	Бошқарув лавозимлари мерос ёки мажбур босиб олиш орқали эгалланган	Бошқарув лавозимларини қонуний равишда маълум тартибда ва шу соҳадаги билим эгаси эканлигига қараб эгалланади.
5	Оз сонли кишилар бошқарув ечимларини қабул қилади	Кўпчилик билимдон кишилар биргаликда бўлиб ҳал қилиш
6	Буйруқ, тасодиф ва сезгирлик, яъни интуиция ёрдамида бошқариш	Жамоа бўлиб ишлаш, оқилоналик ва бошқалар ёрдамида бошқариш

3.3. Менежмент функция (вазифа)ларининг тушунчаси ва таснифи

Менежмент жараёнининг мазмуни унинг функцияларида кўринади. Менежмент функцияси дейилганда, бошқарувга доир маълум масалани ечишга йўналтирилган бир турли ишлар йиғиндиси тушунилади.

Бошқарув органлари ва ижрочиларнинг масъулияти бош-қариш функцияни белгилайди. Бу вазифалар функционал бўлим тўғрисидаги низом ва мансабдор бошқарувчилар учун кўрсат-маларда ўз ифодасини топади.

Бошқарув жараёнлари асосий (умумий) ва аниқ (махсус) функциялар орқали амалга оширилади. Асосий функциялар қуйидагилар:

- ташкил этиш;
- режалаштириш (маркетинг, башоратлаш, режа тузиш);
- молиялаштириш;
- назорат;
- ҳисоб-китоб;
- таҳлил этиш;
- мувофиқлаштириш;
- рағбатлантириш (мотивациялаштириш, мойиллаш).

Аниқ функциялар қуйидагилар каби бўлиши мумкин:

- асосий ишлаб чиқаришни бошқариш;
- ёрдамчи ишлаб чиқаришни бошқариш;
- маҳсулот ёки хизмат сифатини бошқариш;
- ходимлар меҳнати ва иш ҳақини бошқариш;
- капитал қурилишни бошқариш ва ҳоказолар.

Ҳар бир аниқ функциялар асосий функциялар билан ўзаро алоқада бўлиб, асосий функциялар орқали амалга оширилади.

Бозор муҳитининг тез ўзгариши корхонага доим «ташвиш» келтириб туради. Аҳоли даромади, харид қилиш қобилияти, маҳсулот ва хизматларга бўлган талаб, демографик шароит тез-тез ўзгариб туради. Бозор муносабатларининг ўзгариши ишлаб чиқариш ва бошқаришни ўзгаришини талаб этади. Менежмент функциясини ўзгаришига эҳтиёж туғилади, яъни қуйидагиларни ташкил этиш, режалаштириш, мувофиқлаштириш, ҳисобга олиш, назорат ва рағбатлантириш усуллари ва тартибларини бозор талабларига мослаштиришни тақозо этади.

Бозор муносабатларига ўтиш барча низом, йўриқномалар, қонунларга зид меъёрий ҳуқуқий ҳужжатларни қайта қўришни талаб этади. қуйи ва юқори ташкилотлар ўртасида ошкоралик кенгайди, бошқарув функциялари ўзгаради.

Асосий эътибор ишлаб чиқариш ва истеъмол ўртасидаги зарурий муносабатни ўрнатишга қаратилади. Ишлаб чиқариш ва таъминот, меҳнат ва иш ҳақи, ишчи ўрин ва меҳнат ресурслари, талаб ва таклиф ўртасидаги зиддиятлар бартараф этилади.

Меҳнатни пировард натижасига қараб ходимларни рағбатлантириш кўндаланг туради. Бунда моддий рағбатлантириш усули қўлланилади, аксарият ҳолларда бу катта самара беради.

4-мавзу. Бошқаришнинг ташкилий тузилмалари

Режа

4.1. Бошқаришнинг ташкилий тузилмаси ҳақида тушунча ва унинг турлари.

4.2. Бошқаришнинг чизикли ташкилий тузилмаси.

4.3. Бошқаришнинг вазифавий ташкилий тузилмаси.

4.4. Бошқаришнинг чизиқли–вазифавий ташкилий тузилмалари ва уларнинг турлари.

4.5 Ўзбекистон темир йўл транспорти бошқарувининг ташкилий тузилмаси.

Таянч сўз ва иборалар:

- бошқаришнинг ташкилий тузилмаси;
- бошқаришнинг патриархал ташкилий тузилмаси;
- бошқаришнинг чизиқли ташкилий тузилмасининг турлари;
- бошқаришнинг вазифавий ташкилий тузилмаси;
- бошқаришни вазифавий ташкилий тузилмасининг устун-ликлари ва камчиликлари;
- бошқаришнинг чизиқли - вазифавий ташкилий тузилмаси;
- бошқаришни чизиқли вазифавий ташкилий тузилмасининг турлари.
- «Ўзбекистон темир йўллари» Давлат акционерлик темир йўл компанияси;
- «Ўзбекистон темир йўллари» ДАТК асосий фаолиятлари йўналишлари;
- «Ўзбекистон темир йўллари» ДАТК бошқарувининг ташкилий тузилмаси;
- «Ўзбекистон Темир йўллари» ДАТК бошқарувидаги корхоналар.

Тавсия этилган адабиётлар

[2] 72-107; [3] 17-22; [4] 105-152 [7] ; 530-542; [16] 1-4;[17] 1-5;[18] 1-5 бетлар.

4.1. Бошқаришнинг ташкилий тузилмаси ҳақида тушунча ва унинг турлари

Бошқаришнинг ташкилий тузилмаси деганда, бошқарув идораларини бирлашувини, улар орасидаги ўзаро тузилмаларини, корхонанинг олдига қўйган мақсадига эришишдаги зарурий бошқарув вазифаларини бажарилишини таъминловчи тузил-маларни тушуниш мумкин.

Бошқаришнинг ташкилий тузилмаси қуйидаги бир қатор омиллар асосида ташкиллаштирилади:

- корхона мақсад ва вазифалари;
- ишлаб чиқариш ва бошқарув вазифалари;
- ички ва ташқи муҳит омиллари.

Бошқариш жараёнларида бошқарувнинг турли тузил-маларининг ўзаро фаолиятлари ва турли ходимлари ечадиган масалаларни тақсимлашни ташкил этиш ҳамда уларнинг ҳуқуқ ва маъсулиятларини делегирлаш зарур. Бу делегирлаш горизонтал ва вертикал бўлиши мумкин.

Корхона бошқарувининг ташкилий тузилиши вариантларини

танлашни олий бўғин раҳбарлари ҳал қилади. Ўрта ва қуйи бўғин раҳбарлари унга зарур маълумотларни тақдим этиш орқали ёрдам берадилар.

Бошқаришнинг ташкилий тузилма мажмуаси самарали шаклланишини ташкил этиш корхона раҳбариятининг асосий фаолияти бўлиб ҳисобланади. Бошқаришнинг ташкилий тузил-масини ташкил этиш корхонанинг стратегик режаларига асосланиб, қуйидаги кетма кетликда бажарилади:

- ташкилотни горизонтал ва вертикал бўлақларга бўлиш;
- турли лавозим ваколатлари ва муносабатларини аниқлаш;
- лавозим масъулиятларини аниқлаш.

Бошқаришнинг ташкилий тузилмасида унинг қуйидаги унсурлари алоҳида ажратиб кўрсатилади:

- звенолар (бўғинлар);
- сатҳлар (босқичлар);
- горизонтал ва вертикал алоқалар.

Бошқаришнинг бу таркибий унсурлари бир-бири билан ўзаро боғлангандир. Звено ёки бошқарув бўлими бу ташки-лотнинг алоҳида ёки эркин бошқарув идорасидир. Унинг асосий мақсади бўлимнинг маълум бир вазифасини бажариш-дир. Бу бўлимлар орасида ўрнатилган алоқалар горизонтал таснифга эга.

Бошқаришнинг сатҳи бир гуруҳ бўлимларни бошқарув иерархиясида маълум даражани эгаллашини кўрсатади.

4.2. Бошқаришнинг чизиқли ташкилий тузилмаси

Бошқаришнинг ташкилий тузилмаларини қуйидаги вариант-лари бўлиши мумкин:

- патриархал тузилмалари;
- чизиқли-ташкилий тузилмалари;
- вазифавий ташкилий тузилмалари;
- чизиқли-вазифавий ёки чизиқли-штабли тузилмалари.

Патриархал тузилмалар асосан кичик корхоналарда қўлланилиб, у бир бўғинли бошқарувни ташкил этади.

Бошқаришнинг чизиқли ташкилий тузилмаси бошқарув меҳнатини вертикал ўқ бўйича тақсимлашга асосланган. Чизиқли тузилманинг барча унсурлари вертикал ўқ чизиғи бўйлаб жойлашган, яъни энг юқори сатҳдан, то қуйидагигача ҳар бир бошқарув босқичи юқорида турганига бўйсунди.

4.3. Бошқаришнинг вазифавий ташкилий тузилмаси

Бошқаришнинг вазифавий ташкилий тузилмаси қадимдан таниш ва кўп ишлатиб келинадиган тизимлардир. Уни анъанавий ёки классик деб ҳам атайдилар. Бу турдаги қурилма бошқарувнинг департаментлаштириш натижасида келиб чиқ-қандир. Унинг унсурлари бўлимларининг ҳар бири

бошқарувда ўзининг аниқ вазифасига эга. Вазифавий тузилма бошқарувининг устунлиги қуйидагилардан иборат:

- бу каби тузилма мутахассисларининг ихтисослашувини рағбатлантиради;
- вазифавий соҳаларнинг мувофиқлашувини яхшилади;
- ҳаракатларнинг такрорланишини камайтиради, материаллари сарфини камайтиради.

Вазифавий ташкилий тузилмаларнинг камчиликлари:

- вазифавий бўлимлар ўз фаолияти давомида корхонанинг умум мақсадларидан четлашишлари мумкин, чунки улар ўзларининг ички масалаларини кенгроқ амалга оширишга қизиқадилар, бу эса бўлимлар орасида ўзаро келишмовчиликни келтириб чиқаради;
- йирик корхоналарда буйруқлар занжири раҳбардан то бажарувчига етиб келгунча анча узоқ вақт кетади ва шу сабабли уларнинг самараси пасайиши мумкин;
- алоҳида бўлимлар масъулияти, корхонанинг иш натижаларига боғлиқлиги пасайиши мумкин.

4.4. Бошқаришнинг чизиқли–вазифавий ташкилий тузилмалари ва уларнинг турлари

Чизиқли ва вазифавий тузилмалар корхона унча катта бўлмаганда самара беради. Корхона йириклашган сари бошқарувда махсус эксперт ходимларга зарурият туғилади. Улар раҳбарият қошидаги турли ишлаб чиқариш йўналишлари, молия, ҳисоб-китоб, ходимларни бошқариш, юридик хизматлар, мар-кетинг ва бошқа соҳалардаги изланувчан мутахассислар бўлиши мумкин.

Бошқаришнинг чизиқли–вазифавий ташкилий тузилмалар-нинг турлари дивизионал ташкилий тузилма, истеъмолчига йўналтирилган ташкилий тузилма, матрицали ташкилий тузилма, марказлаштирилган ташкилий тузилма, ихтисослаштирилган ташкилий тузилма, расмийликка асосланган ташкилий тузилма, корпоратив ташкилий тузилма ва бошқалар каби бўлиши мумкин.

Бажарувчи бўлимлар корхонанинг тури ва ўзларининг вазифаларига қараб турлича бўлишлари мумкин. Бошқаришнинг штабли ва қўмита каби турларидан қуйидаги вазиятларда фойдаланилади:

- бирор муаммони ечишда катта тажриба талаб этилса;
- бирор муаммо бўйича раҳбарнинг ўзи қарор қабул қилса ва у норозиликларни келтириб чиқариши мумкин бўлса;
- бўйсунувчиларни ечим қабул қилишида иштирок эттириш орқали корхонада маънавий вазиятни тиклашда;
- ҳар бир бўлимларни ишларини мувофиқлаштиришда;
- ҳукумронликни бир шахсни қўлига топшириш мумкин бўлмаган ҳолда.

Автократик ташкилий тузилма-бу махсус мақсад учун бунёд этилган

ташкилий тузилма.

4.5 Ўзбекистон темир йўл транспорти бошқарувининг ташкилий тузилмаси

«Ўзбекистон Темир йўллари» Давлат акционерлик темир йўл компанияси («Ўзбекистон Темир йўллари» ДАТК) 1994 йил 7 ноябр ойида илгариги Ўзбекистон Республикасида жойлашган «Ўрта Осиё темир йўллари» базасида ташкил этилди. Унинг асосий темир йўлларининг узунлиги 3645 кмни ташкил этади. Компанияда ишлаётганлар 54,7 минг киши. Йиллик юк айланмаси бутун ҳамма турдаги транспортлар юк айланмаси йиғиндисининг 90% ини ташкил этади.

«Ўзбекистон Темир йўллари» ДАТКси асосий фаолият-ларининг йўналишлари қуйидагилардир:

- юкларни темир йўлда ташиш ва экспедициялаш;
- йўловчи ва сайёҳларни ташиш;
- локомотив ва вагон саройларини янгилаш ва уларга хизмат кўрсатиш;
- темир йўл вагонларини таъмирлаш ва уларга техник хизмат кўрсатиш.

«Ўзбекистон темир йўллари» ДАТКни ривожланишининг устивор йўналишидаги инвестиция лойиҳалари қуйидагилар:

- оптик-тола қўлланилган алоқа каналлари йўлларини кучайтириш;
- янги ҳаракат воситалари (электровоз ва вагонларни) сотиб олиш, мавжудларини замонавийлаштириш;
- янги темир йўлларни қуриш;
- темир йўлларни электрлаштириш;
- йўлларни таъмирлаш, йўлларнинг устки унсурларини ва эҳтиёт қисмларни компания заводларида ишлаб чиқиш лойиҳаларини жорий этиш.

2001 йил 2 мартда Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Темир йўл транспортини монополиядан чиқариш ва акциялаштириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги Фармони қабул қилиниб, унда темир йўл транспорти соҳасидаги иқтисодий ислохотларни чуқурлаштиришнинг қуйидаги устувор йўналишлари белгилаб берилди:

- монополиядан чиқариш чора-тадбирларини изчил амалга ошириш ва темир йўл транспорти хизматлари бозорида рақобат муҳитини шакллантириш;
- йўловчилар ташиш, ҳаракатдаги воситалар, рефрижератор ва контейнер хўжалигини таъмирлаш корхоналарини босқичма-босқич акциялаштириш;
- бошқарув тизимига ва ташиш жараёни қатнашчилари ўрта-сидаги хўжалик алоқаларига бозор тамойиллари ва механизмларини жорий этиш;
- темир йўл комплексини реконструкция қилиш, янгилаш ва

замонавийлаштиришга чет эл инвестицияларини кенг жалб қилиш бўйича шарт-шароитлар яратиш;

-мамлакат иқтисодиётининг самарали ва барқарор фаолият кўрсатилишини таъминлашда темир йўл транспортининг аҳамиятини кучайтириш, темир йўл транспортини коммуни-кацияларини ривожлантириш.

Ўзбекистон Республикаси темир йўлларида юк ва йўловчилар ташиш хавфсизлигини назорат қилиш Давлат инспекцияси («Ўзбекистон Давлат темир йўл назорат») ташкил этилди. Ўзбекистон Республикаси темир йўлларида юк ва йўловчилар ташиш хавфсизлигини назорат қилиш Давлат инспекцияси Давлат назоратини амалга ошириш соҳасидаги махсус ваколатли Давлат органи ҳисобланади. У поездлар ҳаракати хавфсизлигини таъминлаш соҳасида чора-тадбирлар ишлаб чиқиш, уларни амалга ошириш ва мувофиқлаштириш, ҳамда юк ва йўловчилар ташиш хавфсизлигини таъминлашга оид белгиланган қоидалар ва меъерларга тегишли вазирликлар, идоралар, корхоналар ва ташкилотлар томонидан риоя этилишини назорат қилади. Шунингдек, «Ўзбекистон темир йўллари» ДАТКси 1993 йилдан бери халқаро темир йўл ҳамкорлиги ташкилотига аъзодир. Компания халқаро темир йўл иттифоқи ва БМТ нинг Осиё-Тинч океан худуди бўйича иқтисодий ҳайъатлар билан мустаҳкам алоқага эга. ДАТКи Европа иттифоқининг ТАЪСИС дастури бўйича ТРАСЕКА (Европа–Кавказ–транспорт коридори) лойиҳасини бажаришда иштирок этмоқда.

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси томонидан 2002 йил 5 ноябрдаги 348-сонли қарорига мувофиқ «Ўзбекистон темир йўллари» ДАТК бошқарувининг янги ташкилий тузилмаси тузилди. Унга кўра унинг ижроия аппарати 164 кишидан иборат. «Ўзбекистон темир йўллари» ДАТКси бошқарувининг энг юқорисида акционерлар йиғини ва уларнинг Кенгаши турибди. Кенгаш аъзолари Вазирлар Маҳкамаси вакили, Давлат мулкчилик қўмитаси вакили, Молия Вазирлиги вакили, Адлия Вазирлиги вакили, Ўзбекистон Республикаси ҳукумати ваколатлари берилган қуйидаги ташкилотлар вакилларидан иборат тузилган: «Ўзбекнефтегаз» холдинг компанияси, «Ўзқурулишматериаллари» акционерлик компанияси, «Ўзметкомбинат» ОАЖ, «Ўздавпахта-саноатсотиш» Давлат акционерлик ассоциацияси, «Ўздонмах-сулот» Давлат корпорацияси ва Давлат темир йўл назорати.

«Ўзбекистон темир йўллари» ДАТКнинг ижроия аппаратида унинг раиси раҳбарлик қилади. Унга 5 та муовинлар: бош менежер, бош муҳандис, иқтисод ва молия ишлари бўйича раиснинг биринчи муовини, ташиш бўйича раис муовини, ижтимоий ишлар бўйича раис муовини, ишлаб чиқариш ва инвестиция лойиҳалари бўйича раис муовинлари ёрдам беради. Раис ва унинг муовинлари Вазирлар Маҳкамаси томонидан тасдиқланади. «Ўзбекистон темир йўллари» ДАТК ижроия аппаратининг раиси ва унинг муовинлари бошқарувининг ташкилий тузилмаси чизмада

келтирилган тартибда бўлинмалар устидан раҳбарлик қиладилар.

«Ўзбекистон темир йўллари» Давлат акционерлик темир йўл компанияси бошқарувида 60 дан ортиқ турли ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш, иш бажарувчи ва ижтимоий соҳа корхоналари фаолият қилади. Улар компания ижроия аппарати раиснинг муовинлари назоратида иш юритишади. Бош муҳандис назоратида қуйидаги корхона ва ташкилотлар иш юритадилар:

- «Сигналлаштириш ва алоқа маркази»;
- «Электртаъминот маркази»;
- «Локомотивларни эксплуатация қилиш бошқармаси»;
- «Авария ва қайта тиклаш бошқармаси»;
- «Темир йўл ёнилғи таъминоти бошқармаси»;
- «Статистика маркази»;
- «Информатика ва ҳисоблаш техникаси маркази»;
- «Ўзтемирйўлмаш ремонтлари» корхонаси»;
- «Юк вагонларини таъмирлаш корхонаси»;
- «Тошкент йўловчилар вагонларини таъмирлаш заводи».

Раиснинг биринчи муовини назоратида «Ўзтемирйўлҳисоб» корхонаси фаолият юргизади.

Раиснинг ташиш бўйича муовини назоратида қуйидаги ташкилот ва корхоналар фаолият юргизади:

- «Ягона диспетчерлик маркази»;
- «Ўзтемирйўлйўловчи» йўловчи ташиш корхонаси;
- «Йўлрефтранс» рефрежератор вагонлар депоси;
- «Ўзтемирйўлконтейнер» корхонаси;
- «Ўзбектемирйўлэксплуатация»корхонаси;
- 2 та экспедиция бўйича қўшма корхоналари.

Раиснинг ишлаб чиқариш ва инвестиция лойиҳалари бўйича муовини назоратида қуйидаги корхона ва ташкилотлар иш юритадилар:

- «Йўл хўжаликлари бошқармаси»;
- «Бино ва қурилмаларга хизмат кўрсатиш раҳбарияти»;
- «Капитал қурилиш бўйича раҳбарият»;
- «Локколорсинтез» қўшма корхонаси;
- 15 та қурилиш - таъмирлаш ташкилотлари;
- 5 та саноат корхоналари.

Раиснинг ижтимоий ишлар бўйича муовини назоратида қуйидаги ташкилотлар фаолият юргизади:

- 16 та тиббиёт ташкилотлари;
- 4 та ўқув юртлари;
- «Назарбек» тиббиёт даволаниш маскани;
- «Чимён» тиббиёт даволаниш маскани;
- «Марказий Темир йўлчилар маданият саройи»;
- «Ходжикент» оромгоҳи;

-11 та савдо, жамоат емакхоналари, таъминот ва нашриёт корхоналари.

2-расм. «Ўзбекистон темир йўллари» ДАТК бошқарувининг ташкилий тузилмаси



5-мавзу. Менежментнинг услубий асослари

- 5.1. Темир йўл транспорти бошқариш объектидир.
- 5.2. Бошқариш механизмларининг тизимлари.
- 5.3. Бошқариш тамойиллари.
- 5.4. Бошқариш усуллари ҳақида тушунча.

Таянч сўз ва иборалар:

- темир йўл транспорти бошқариш объектидир;
- темир йўл транспортининг миллий иқтисодиётга таъсири;
- темир йўл транспортининг ижтимоий дастурларини амалга оширишдаги роли;
- темир йўл транспортини бошқаришдаги асосий муаммолар;
- бошқариш механизмларининг асосий тизимлари;
- бошқариш механизмларининг элементлари;
- бошқаришнинг асосий тамойиллари;
- бошқаришнинг усуллари ва уларнинг асосий гуруҳлари;
- ташкилий усуллар;
- маъмурий-ҳуқуқий усуллар;
- ташкилий барқарорлаштириш усуллари;
- идора қилиш ва интизом ўрнатиш усуллари;
- иқтисодий усуллар;
- ижтимоий-руҳий усуллар.

Тавсия этилган адабиётлар

[2] 107-124; [3] 22-25; [4] 59-87,167-192 бетлар.

5.1. Темир йўл транспорти бошқариш объектидир

Темир йўл транспорти бошқарувини ташкил этишда аниқ ва ҳолисона баҳо бериш учун темир йўл транспортини бошқаришнинг объекти сифатида кўз олдига келтириш керак. Унинг ташкилий жиҳатдан кенг кўламли бўлганлиги уни бошқаришни мураккаблаштиради. Унинг кенг кўламлилигини бажарилаётган транспорт ишини катта ҳажми, корхоналарнинг 40 дан зиёдлиги, унда ишлайдиган ишчи ва ходимларнинг 50000 кишидан кўплиги, катта миқдорда энергия, материаллар ва бошқа ресурсларни истеъмол қилиши тасдиқлайди.

Темир йўл транспорти жуда кўп муҳим ижтимоий дастурларни амалга оширишга ёрдам беради.

Иқтисодий жиҳатдан темир йўл транспорти миллий иқти-содиётни моддий ишлаб чиқариш соҳасида жонли ва буюм-лаштирилган меҳнатни тезлаштириш ва жипслаштириш воси-тасидир.

Темир йўл транспорти бугунги кунда нафақат мурракаб, балки ҳаракатдаги ривожланиб боровчи тизимдир. Унинг мураккаблиги ва

ривожланиб бериши уни бошқариш тизим-ларини қийинлашиб бораётганини кўрсатади.

Юқорида санаб ўтилган темир йўл транспортининг хусусиятлари бошқарувнинг объектлари сифати жуда кўп масалаларни ҳал қилишга таъсир этади. Темир йўл транспортини бошқариш назарияси ва амалиётида жуда кўп мурраккаб ва муҳим муаммолар аниқ ва оқилона ечилишини тақозо қилади.

Темир йўл транспорти бошқаришнинг объекти сифатидаги хусусиятлардан келиб чиқиб қуйидаги муаммо ва масалаларни ҳал қилишни талаб этади:

- бошқарувнинг оқилона тизимини яратиш ;
- тармоқ ижтимоий-иқтисодий ривожланишида жамият ва алоҳида ишчининг манфаатларини уйғунлаштириш;
- бозор иқтисодиётига ўтишда тўлиқ хўжалик ҳисоби ва ўз-ўзини маблағ билан таъминлаш шароитида ижтимоий ишлаб чиқаришнинг барча қатнашувчиларининг ҳаракатлари ва
- ишлаб чиқаришни барча бўғинлари бригадалардан тартиб то бутун тармоққача бошқаришни иқтисодий усулларига ўтишни ташкил этиш;
- ишлаб чиқариш бошқарувини ташкил этиш самарадорлиги ва сифатини ошириш;
- темир йўл транспортида ишлаб чиқариш ва ижтимоий масалалар инфраструктурасини ривожлантириш атроф - муҳитни муҳофазалаш масалаларини бошқаришда корхона ва ҳудуд манфаатларини ўзаро алоқаларини мувофиқлаш-тириш ва ҳоказолар.

5.2. Бошқариш механизмининг тизимлари

Маърузанинг олдинги мавзуларида айтилгандек, бошқариш асоосан тўрт тизимдан ташкил топган бўлади:

1. Бошқарувчи тизим, яъни бошқариш субъекти (бошқарувчигузилмалар, раҳбарлар);
2. Бошқарилувчи тизим, яъни бошқариш объекти (ишлаб чиқариш жамоалари, ишчилар);
3. Бошқариш механизмлари;
4. Бошқарувнинг ашёвий элементлари.

Бошқариш субъектлари бошқарилувчи объектга қуйидаги бошқарув механизмларининг элементлари орқали таъсир этади:

1. Бошқарувнинг услубий асослари (тамойиллар. Функция-лар ва усуллар);
2. Бошқариш жараёнлари (қарорларини ишлаб чиқиш ва уларнинг бажарилишини ташкил этиш);
3. Бошқарувнинг ташкилий тузулмаси;
4. Бошқарув таъминоти (молиявий, моддий, техник ва ахборотлар билан);
5. Бошқарув механизмларни ривожлантириш тизимлари.

5.3. Бошқаришнинг тамойиллари

Бошқаришнинг тамойиллари деганда, бошқарув субъект-ларини бошқарув объектларига таъсир этишда амал қилиши керак бўлган қоида, тартиб ва талаблар мажмуи тушунилади. Уларга биноан бошқариш ташкил этилади, фаолият юргизади ва ривожланади.

Бошқаришнинг тамойиллари ҳақида жуда кўп олимлар ва амалиётчилар (А. Файол, Ф. Тейлор, А. Темур, Адам Смит ва бошқалар) ўзларининг китобларида турли тамойилларни келтирганлар.

Бошқариш тамойиллари ходисаларнинг ривожланиши учун қўйиладиган асосий талаблар бўлиб, улардан энг аҳамиятлиси қуйидагилардир:

I. Ижтимоий - сиёсий тамойиллар: тизимлилик, демократик-марказлаштириш, узлуксизлилик; эгилувчанлик, адолат-лик; тежамкорлик, самарадорлик, сиёсат ва хўжаликка раҳбарликнинг ягоналиги, яккабошчилик ва жамоат бўлиб раҳбарлик, илмийлик, самарадорлик ва оқилоналик, масъули-ятлилик, маърифий ва маънавий рағбатлантириш, хўжалик ечимларини изчиллиги;

II. Ташкилий - иқтисодий тамойиллар: ходимларни тўғри танлаб олиш ва жойлаштириш, режалилик, тармоқ ва ҳудудий бошқаришни мувофиқлаштириш, асосий етакловчи, ҳал қилувчи бўғинларни аниқлаш; бошқарув назорати, ҳолисоналик ва аниқлик, бошқариш услуб ва вазифаларини доимий мукаммаллаштириш.

Бошқарувда яккабошчилик тамойилининг моҳияти бошқарувнинг ҳар бир бўғинига биттадан бошлиқ белгиланиб, уларга ўзларининг мажбуриятларини бажаришлари учун маълум бир ҳуқуқлар берилган бўлади. Яккабошчилик, бошқарув аппаратидаги ҳар бир ишловчининг ҳуқуқлари, мажбуриятлари ва жавобгарликларини аниқ бир доираси ўрнатилганлигини назарда тутати. Ишлаб чиқариш жараёни давомида, жамоа олдида турган масалаларни ечишга ёрдам беради ва унинг кўрсатмаларини бажаради. Шундай қилиб, яккабошчилик тамойили меҳнаткашларнинг фаоллиги билан бошқарувчининг кўрсатмаларини бажариши мувофиқлигини назарда тутати.

Бошқарувнинг режалийлик тамойили хўжалик ривожланишининг узоқ муддатга мўлжалланган йўналиш тенгламасини (пропорциясини) ва суръатини ўрнатилишини назарда тутати. Бу тамойил ишлаб чиқаришнинг оператив бошқаруви истиқболли режа масалаларини ечишга қаратилганини билди-ради.

Бошқаришда тежамкорлик тамойилига кўра ишлаб чиқаришнинг ҳар бир босқичидаги харажатларни қисқартириш бошқарув аппаратининг ҳар кунлик вазифасидир.

5.4. Бошқаришнинг усуллари ҳақида тушунча

Бошқаришнинг усуллари деганда бошқарувчининг қўйилган мақсадларга эришиш учун бошқариш объектга таъсир этиш ёки улар фаолиятини мувофиқлаштириши йўл-йўриқлари мажмуи тушунилади. Бошқариш усуллари турли тумандир. Шунинг учун уларни ишчиларга таъсир

этиш механизми ва мазмунларига кўра қуйидаги гуруҳлар бўйича таснифланади:

- ташкилий усуллар;
- иқтисодий усуллар;
- ижтимоий-руҳий усуллар;
- мафкуравий усуллар.

1. Ташкилий услублар. Улар маъмурий-ҳуқуқий идора қилиш, ташкилий барқарорлаштириш, идора қилиш ва интизом ўрнатиш, уни мустаҳкамлаш услублари каби бўлиши мумкин.

Маъмурий-ҳуқуқий идора қилиш услублари ишчига маъмурий таъсир ўтказиш орқали бошқаришни кўзда тутади.

Ташкилий барқарорлаштириш ходимларни вазифалари, мажбуриятлари, жавобгарлиги, ҳуқуқларини ўзаро тақсимлаш ва ишлаб чиқариш муносабатларини тартибга солиш каби услублардир.

Улар ишчиларга ташкилий муносабатларнинг ҳар хил шаклларида фойдаланишни, яъни яккабошчилик; бригадани, жамоани, бошқаришнинг ташкилий тузилмасини ташкил этиш; маълумотларни қайта ишлаш услублари ва бошқаларни кўзда тутади.

Идора қилиш қонун, буйруқ, фармойиш ва кўрсатмалар ёрдамида бошқаришни амалга оширади. Интизом ўрнатиш ва уни мустаҳкамлаш ҳар бир ходимни мажбуриятларини сўзсиз ва ўз вақтида бажарилишини таъминлаш услубларини кўзда тутади.

2. Иқтисодий услублар. Булар ишчиларни моддий қизиқтириш орқали ишчилар хоҳишларини уйғотиш учун таъсир қиладиган услублардир. Уларга меҳнатга ҳақ тўлаш шакллари, солиқ, молия-кредит механизмлари, даромад ва фойдани оширишга бўлган қизиқтириш ва бошқа услублардир.

3. Ижтимоий - руҳий услублар. Улар жамоада ижтимоий - руҳий муносабатларни бошқаришга йўналтирилган услублардир. Улар маънавий, ақлий, нафосатли ва ижтимоий мойилликларни уйғотиш услубларидир.

4. Мафкуравий услублар. Диний қарашлар, ватанга муҳаббатни уйғотиш, жамоа олдидаги мажбуриятини тушун-тириш, дўст-биродарлик ва бошқа мажбуриятларини тушун-тириш услублари ёрдамида бошқаришларни кўзда тутади.

6-мавзу. Бозор иқтисодиётида бошқаришнинг асосий қонун, қонуниятлари ва тамойиллари

Режа

6.1. Менежментнинг қонун, қонуният ва тамойиллари атамаларининг мазмуни.

6.2. Ўзбекистон Республикасида корхоналарни бошқаришда фойдаланиладиган амалдаги қонунлар.

6.3. Менежментнинг умумий тамойиллари.

6.4. Маъмурий буюруқбозлик тизими шароитидаги бошқариш тизими.

6.5. Бозор иқтисодиёти шароитида Ўзбекистонда давлатни бошқариш

тамойиллари.

Таянч сўз ва иборалар:

- қонун;
- қонуният;
- тамойил;
- менежментнинг умумий тамойиллари: тизимлилик, яқка-бошчилик, демократик - марказлаштириш, эгилувчанлик, илмийлик, адолатлилик, тежамкорлик, самарадорлилик;
- Ўзбекистон Республикасининг корхоналарни бошқаришда фойдаланиладиган амалдаги қонунлари;
- Ўзбекистон Республикасининг конституцияси;
- Ўзбекистон Республикасида мулкчилик тўғрисида қонун;
- меҳнат кодекси;
- Ўзбекистон Республикасида корхоналар тўғрисида қонун;
- банк ва банк фаолияти тўғрисида қонун;
- бозорни бошқарувига тегишли умумий қонунлар;
- маъмурий буйруқбозлик тизими шароитдаги бошқариш тамойиллари;
- Ўзбекистонда давлатни бошқариш тамойиллари;
- бозор муносабатларига ўтишнинг беш тамойиллари.

Тавсия этилган адабиётлар

[2] 26-39; [7] 31-39; [10] 15-150; [11] 10-130 бетлар.

6.1. Менежментнинг қонун, қонуният ва тамойиллари атамаларининг мазмуни

қонун- бу объектив борликда турли ҳодисалар киши онги-дан ва ихтиёридан ташқарида мавжуд бўлган зарурий боғланиш, муносабат. қонун - бу давлат ҳокимияти томонидан қабул қилинган, ҳамма учун мажбурий бўлган ижтимоий ҳуқуқий меъёр ва муносабатларни белгиловчи расмий қоида. қонуният эса - бу доимий амал қиладиган, такрорланиб турадиган қонундир. қонуният ҳақида гапирганда, қонунни дастлабки босқичини сезиш кўзда тутилади.

- бозор бошқаришнинг умумий қонунлари;
- бошқаришни ихтисослаштириш қонуни;
- бошқарувни яхлитлаш қонуни;
- бошқаришни марказлаштириш қонуни;
- бошқаришни демократлаштириш қонуни;
- вақт қонуни (тежаш).

Тамойил(принцип) - лотин тилидан келиб чиққан бўлиб, у асос, дастлабки хатти-ҳаракат ёки фаолиятнинг асосий қоидаси, раҳбар ғоя маъноларини билдиради. Тамойилларда менеж-ментнинг объекти ва субъекти ўртасидаги объектив, муҳим такрорланадиган, нисбий, турғун, аниқ

муайянлик ва моҳияти билан умумий боғланиш ва алоқадорлик ўз ифодасини топади. Бу маълум шарт-шароитларда воқеалар ривожининг йўналиши, хусусияти ва унга қўйилган талабни белгилаб беради.

6.2. Ўзбекистон Республикасида корхоналарни бошқаришда фойдаланиладиган амалдаги қонунлар

Корхона, ташкилот ва фирмалар ўз фаолиятларини қуйидаги қонунлар асосида юритади:

- конституция;
- корхоналар тўғрисида;
- мулкчилик тўғрисида;
- хусусийлаштириш тўғрисида;
- тадбиркорлик ва тадбиркорлик фаолиятини ҳимоялаш тўғрисида;
- фуқаролик тўғрисида;
- ташқи иқтисодий алоқалар тўғрисида;
- чет эл инвестициялар тўғрисида;
- банк ва банк фаолияти тўғрисида;
- корхоналар, бирлашмалар ва ташкилотлардан олинадиган солиқлар тўғрисида ва бошқа қонунлар.

6.3. Менежментнинг умумий тамойиллари

Ташкилот ва фирмалар ўз фаолиятларини юртишда менежментнинг қуйидаги умумий тамойилларига асосланади:

- яккабошчилик;
- демократик - марказлаштириш;
- тизимийлик;
- илмийлик;
- узлуксизлик;
- эгиловчанлик;
- адолатлийлик;
- тежамкорлик;
- самарадорлик.

6.4. Маъмурий буйруқбозлик тизими шароитидаги бошқариш тамойиллари

Маъмурий буйруқбозлик шароитида собиқ СССР даврида қуйидаги тамойиллар ёрдамида бошқарилган:

- бюрократларча марказлашув;
- номенклатура;
- ўз-ўзига хизмат қилиш, маҳаллий манфаатларни устун қўйиш;
- демократияни тан олмаслик;
- буйруқбозлик, расмиятчилик, консерватизм.

6.5. Бозор иқтисодиёти шароитида Ўзбекистонда давлатни бошқариш тамойиллари

Бозор иқтисодиёти шароитида иқтисодий - сиёсий истиқболга эришишнинг асосий тамойиллари Ислом Каримов-нинг 1995 йил 23 февраль Олий Мажлисидаги маърузасида эшиттирилган

Демократия тамойиллари:

- инсоннинг ўз хошироодасини эркин билдириш ва уни амалга ошириш;
- озчиликни кўпчиликка бўйсунуши;
- барча фуқароларнинг тенг ҳуқуқлилиги;
- давлат ва бошқарувда қонун устуворлиги;
- давлатнинг асосий органлари сайланиши ва сайловчилар олдида ҳисоб бериши.

Иқтисодий муносабатларни демократлаш тамойиллари:

- социалистик мусобақадан эркин рақобатга ўтиш;
- монополлашган иқтисодий эркин сиёсатга ўтиш;
- қатъий белгиланган нарҳлардан эркин нарҳларга ўтиш;
- давлатлашган мулкдан хилма- хил мулкка ўтиш.

Миллий хавфсизликни таъминлаш тамойили:

- * БМТ, НАТО, Европа хавфсизлик ва ҳамкорлик ташкилоти ишларида фаол иштирок этиш.
- *

7-мавзу. Менежментда ахборот ва коммуникация

Режа

- 7.1. Ахборотнинг менежментдаги аҳамияти.
- 7.2. Ахборот таъминоти тизимлари.
- 7.3. Ахборотларни таснифланиши.
- 7.4 Коммуникация жараёни.
- 7.5. Бошқарувнинг техник воситалари.

Таянч сўз ва иборалар:

- ахборот;
- ахборот тизимлари;
- ахборотнинг менежментдаги аҳамияти;
- ахборот таъминоти тизимлари;
- ахборотларни таснифланиши;
- коммуникация жараёни;
- бошқарувнинг техник воситалари;
- ахборотларга қуйиладиган талаблар.

Тавсия этилган адабиётлар

[3] 26-30; [4] 619-639; [7] 440-466 бетлар.

7.1. Ахборотнинг менежментдаги аҳамияти

Бошқарувчи субъектларнинг меҳнат предмети – ахборот-дир. Ахборотларни йиғиш, қайта ишлаш, сақлаш, ечим қабул қилиш ва коммуникация жараёнлари орқали бошқариш даврийлиги амалга оширилади. Ахборот – бу маълумот ва хабарлар тўплами бўлиб, мазмунан яхшилик унсурларига эга бўлади. У бошқарув вазифаларини ҳал этиш учун ўта зарурдир. Бошқарувчи субъект бошқарилувчи объектдан ҳолати ҳамда унинг ташқи муҳити ҳақида ахборотлар олиб туради. Бу ахборот бошқарувчи субъект томонидан қабул қилинади ва шу ахборот асосида у бошқарувчи қарор ёки буйруқни ишлаб чиқади. Шундан кейин ахборот бошқарилувчи объектга таъсир ўтказадиган бошқарувчи тизимнинг ижроий органига юборилади ва бажарилиши назоратга олинади. Натижада бошқарув тизимида ахборотни йиғиш, сақлаш, қайта ишлаш ва коммуникация ёрдамида кузатиш амалга оширилади.

Бошқаришда фойдаланиладиган ва бажарилиши учун узатиладиган ахборотларга қуйидаги талаблар қўйилади:

- у ишонарли бўлиши керак;
- тушунарли бўлиши керак;
- ўз вақтида тезкорлик билан таъминланиши керак;
- тўлиқ бўлиши керак;
- тежамли бўлиши керак.

Агар корхона ички ахборот оқимларидан ва ташқи дунё билан алоқалардан келадиган маълумотлар бузилса, корхона-нинг яшаши хавф остида қолади. Чунки бозор иқтисодиёти шароитида раҳбар бошқарув ишларида ташаббус ва омилкор-лик кўрсатиши, тезкорлик билан иш олиб бориши, вазиятни ўз вақтида пайқаб олиши, ҳар бир маълум шароитда мақбул қарор қабул қилиши учун ички ва ташқи ахборотларни ўз вақтида етарли миқдорда олиши зарур.

7.2. Ахборот таъминоти тизимлари

Ахборотлар тизими- бу мураккаб тизим бўлиб, у турли ҳужжатлар, ахборот оқимлари, алоқа каналлари, техник воситалар ва автоматик бошқарув тизимларини ўз ичига олади. Ахборот тизими 4 асосий тизимдан иборат бўлади:

- ахборот жўнатувчилар;
- ахборотнинг ўзи;
- коммуникация канали, яъни ахборот узатиш воситаси;
- ахборот қабул қилувчилар.

Мана шу 4 та тизимлар бир-бири билан ҳамоҳанг ишлагандагина ахборот ўз вазифасини бажариши мумкин. Ахборот тизимлари оддий ва мураккаб тизимлардан иборат бўлиши мумкин.

7.3. Ахборотларни таснифлаш

Бошқарув тизимида барча ахборотларни қуйидаги белгилар бўйича тавсифлаш мумкин:

- мазмунига қараб: иқтисодий (режа, ҳисоб-китоб, молиявий ахборотлар, маркетинг ахборотлари, таъминот, ходимлар фаолияти натижалари), ҳуқуқий, ижтимоий, техникавий (техник, технологик, лойиҳавий, илмий), ташкилий;
- келиш манбайи ва фойдаланиш жойига қараб: ички ахборотлар ва ташқи ахборотлар;
- кимга мўлжалланганлигига қараб: омма учун, шахс учун, давлат учун, тармоқ учун, корхона учун, бўлим, цех, участкалар учун;
- фойдаланиш учун тайёрланганлигига қараб: дастлабки, оралиқ, тезкор, якуний ахборотлар;
- даврийлигига қараб: статистик, тезкор, сменали, суткалик, кварталли, йиллик;
- бошқарув жараёнидаги вазифасига қараб: директив, ҳисобот кўринишида, ҳисобга олиш бўйича, назорат қилиш бўйича ва ҳоказо;
- воқеаларнинг келиб чиқишини ақс эттириш вақтига қараб: тарихий ахборотлар, жорий ахборотлар, башорат ёки перспектив ахборотлар;
- мураккаблигига қараб: бир мақсадли, кўп мақсадли, оддий ва мураккаб ахборотлар;
- кузатиш ва сақлаш имкониятига қараб: оғзаки, ёзма, овозли, тасвири ахборотлар;
- муҳимлиги ва аҳамиятига қараб: муҳим ва муҳим бўлмаган ахборотлар, доимий ёки ўзгармас, ўзгарувчан, қонун, қонуниятлар, меъёрлар;
- тўлиқлигига қараб: тўлиқ бўлмаган, тўлиқ ва мажмуавий ахборотлар;
- характерига қараб: индивидуал, функционал, универсал, сифатли, сифатсиз ахборотлар;
- ишончлилик даражасига қараб: ишончли ва эҳтимолли ахборотлар;
- шакли бўйича: ҳарfli, миқдорий, кодлаштирилган, чизма ва натурал;
- ишлатилиш имконияти бўйича: фойдали, тўпалон, ошиқча, ёлғон, алдамчи, шов-шув;
- қабул қилиш тавсифига биноан: кўринувчи, товуш, сезилувчи, контактли;
- бошқарув тизимига муносабатига кўра: кирувчи ва чиқувчи ахборотлар.

7.4. Коммуникация жараёни

Коммуникация жараёни ахборотлар тизими билан бево-сита боғлиқ ҳолда юзага келади. Коммуникация бу икки ва ундан ортиқ одамлар ўртасида ахборот алмашиш жараёнидир. Бошқарувчилар фаолиятининг асосий қисми ахборотларни самарали алмашишини талаб қилади. Умуман, ҳар бир раҳбар 50-90% гача вақтини коммуникацияга сарфлайди. Шу сабабли раҳбар фаолиятининг самарадорлиги, энг аввало, коммуни-кация самарадорлигига боғлиқ. Яъни кишилар билан суҳбат олиб бориш қобилияти, телефонда сўзлашиши, расмий ҳужжатларни тузиш ва ўқиш қобилияти, мажлисларда

кат-нашиш маданияти кабиларга боғлиқ.

Коммуникация жараёни қуйидаги 6 босқич кетма-кетлигида бажариладиган ишлар мажмуаси бўлиши мумкин:

- ахборотни танлаш ва ғояни шакллантириш;
- ахборотларни кодлаштириш ва шакллантириш;
- алоқа қилиш каналини танлаш ва ахборотни узатиш;
- декодлаштириш ва ахборотни қабул қилиш;
- ахборотни таҳлил қилиш ва жавобни шакллантириш;
- жавобни узатиш.

7.5. Бошқарувнинг техник воситалари

Бошқарувни амалга оширишда комунникация жараёнида қуйидаги техник воситалардан самарали фойдаланишни талаб этади: телевидео аппаратлар, телефон, факс, реклама тахта-лари, тасвирий ойна, китоблар, журнал, газеталар, меъёрий хужжатлар, фармон ва қонун тўпламлари, компьютерлар, радио ва селектр воситалари. Булардан ташқари бошқарувнинг техник воситаларига маъмурий бино ва уларнинг жиҳозлари киради.

8-мавзу. Менежмент жараёнида бошқарув қарорлари

Режа

8.1.Бошқарув қарорларининг моҳияти.

8.2. Бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва уни қабул қилиш.

8.3.Мезонларни танлаш, қарор андозасини ишлаб чиқиш ва мақбул вариантини танлаш.

8.4.қарорларнинг ижросини уюштириш ва уларнинг бажарилишини назорат қилиш.

Таянч сўз ва иборалар:

- қарор;
- қарор қабул қилиш;
- қарорни ишлаб чиқиш;
- қарор қабул қилиш босқичлари;
- қарор қабул қилишда вазиятни таҳлил қилиш;
- қарор қабул қилишда муаммони аниқлаш;
- қарор қабул қилишда мезонларни танлаш;
- қарорлар андозалаш;
- қарорлар ижросини уюштириш;
- қарорларни бажарилишини назорат қилиш.

Тавсия этилган адабиётлар
[2] 183-197; [3] 30-34; [4] 349-372; [7] 214-241 бетлар.

8.1. Бошқарув қарорларининг моҳияти

қарор- бу бажарилиши мумкин бўлган ишнинг аниқ бир йўлини танлаб олишдир. Бошқача қилиб айтганда, қарор бу у ёки бу йўлни танлаб олишда бир тўхтамга келиш ёки қандай бўлмасин бир фикрга келишдир. Бундай қарорларни ҳар биримиз бир кунда ўнлаб-юзлаб, бир умр давомида эса минг-минглаб қабул қиламиз. қарор қабул қилиш зарурияти мавжуд ҳолатнинг, бўлиши лозим бўлган ҳолат билан мос тушмаслиги натижасида юзага келади. Масалан, давлат томонидан қатъий белгилаб қўйилган нарх бозор иқтисодиёти шароитида ўз функциясини бажара олмайди. Шу сабабли нархларни эркинлаштиришга қарор қилинади.

қарор қабул қилиш имконияти бир неча муко-бил(алтернатив) вариантлар пайдо бўлганда вужудга келади ва раҳбар улардан бирини, энг мақбулини танлайди.

қарорнинг энг самарали вариантыни топиш учун раҳбар «етти ўлчаб бир кес» тамойилига риоя қилиш лозим. Пухта ўйлаб иш олиб бормаслик қимматга тушиши мумкин. Асосланмаган қарорлар халқ хўжалигига миллионлаб зарар келтириши мумкин.

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

Менежер жуда хилма-хил масалалар юзасидан-ишлаб чиқариш ва ходимларни бошқаришга оид, ташкилий ва хўжалик масалалари юзасидан бир қатор қарорлар қабул қилади. Баъзи ҳолларда у- бу ишни ўзи яккабошчилик билан, бошқа ҳолларда ўз ёрдамчилари билан, яна учинчи ҳолларда экспертлар ва жамоатчиликни жалб қилиб туриб уудалайди. Бошқурувга оид ҳар қандай қарор самарали бўлсагина, ана шу ҳолдагина у мақсадга мувофиқ деб ҳисобланади.

Шундай қилиб, қарор қабул қилиш- бу мақсадга эришиш учун ташкилот раҳбарининг ўз ваколати ва омилкорлиги доирасида алтернатив (муқобил)ни танлаш жараёнидир.

8.2.Бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва уни қабул қилиш

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

қарорни ишлаб чиқиш жараёни қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:
- вазиятни таҳлил қилиш;

- муаммони аниқлаш;
- мезонларни танлаш;
- муқобил вариантларни аниқлаш;
- мақбул вариантни танлаш;
- қарор тўғрисида келишиб олиш;
- қарор ижросини уюштириш;
- қарорларни бажарилишини назорат қилиш ва унга баҳо бериш.

Умуман, қарорни ишлаб чиқиш жараёнида қуйидаги саволларга тўғри жавоб топиш ўта муҳимдир:

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

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

қарорни ишлаб чиқиш жараёни вазиятни таҳлил қилиш ва вазифани аниқлаб олишдан бошланади. Вазиятни таҳлил қилиш қуйидагиларни амалга оширишни талаб қилади:

- таҳлил қилинаётган объект ҳолатини, унинг сифат жиҳатларини, ресурслар билан таъминланганлигини таҳлил қилиш;
- мазкур объект самарадорлигини жаҳоннинг энг юқори самарага эга бўлган мос объект билан таққослаш;
- таққосланаётган объектлар кўрсаткичлари ўртасидаги тафовутлар сабабини аниқлаш;
- адабиётлар манбаини, илмий тадқиқот ишлари бўйича ҳисоботларни, патент фонди, истеъмолчилар имкониятлари ва даволарини таҳлил қилиш;
- ишлаб чиқарувчи ва истеъмолчилардаги ишлаб чиқа-ришнинг ташкилий-техник даражасини таҳлил қилиш;
- мазкур объектнинг тараққиёт йўналишини шакллантириш ва х.к.

8.3. Мезонларни танлаш, қарор андозасини ишлаб чиқиш ва мақбул вариантни танлаш

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

Танлаб олинган вариантнинг мувофиқлиги ва афзаллиги иқтисодий,

ижтимоий, сиёсий, техник ва бошқа мезонларни бўйича умумий тарзда баҳоланади. Энг қулай қарорларни ишлаб чиқиш кўп жihatдан омилкор кишиларнинг ва, айниқса, келгусида шу қарорни бажарувчиларнинг фикри нақадар тўла ҳисобга олинганлигига боғлиқ.

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

Мезонлар аниқланиб бўлингач қарор тайёрлашнинг навбатдаги босқичига ўтилади. Бу босқичда қўйилган вазифани бажариш андозаси ишлаб чиқилади.

Андоза - бу бошқариш олдида турган вазифани ҳал этиш схемасидир.

Андоза оддий ва мураккаб (дастурлашни талаб қилувчи) бўлиши мумкин. Мураккаб қарорларни қабул қилишда математик ёки статистик андозалардан фойдаланилади. Бу андозалар муаммоларни миқдор жihatдан тавсифлайди ва оптимал вариантли бошқариш қарорини қабул қилиш учун асос хизматини ўтайди.

Андозалаштириш қўйидаги босқичларни ўз ичига олади:

- таҳлил қилинадиган муаммолар таркибий қисмларга бўлинади, омиллар аниқланади;
- танлаб олинган омилларнинг ўзаро алоқаси аниқланади, ўзаро таъсири баҳоланади, вазифани ҳал этиш андозаси белгиланади;
- тадбирлар мажмуаси ишлаб чиқилади;
- қарорлар вариантларнинг самарадорлиги уларни амалга ошириш йўллари аниқланади.

Буларни қўйидагича ифодалаш мумкин:

- қарор андозасини ишлаб чиқиш;
- қарорни андозалаш;
- андозани мақбуллигини баҳолаш;
- алгоритм тузиш;
- дастур тузиш.

қарорларни танлаш ва уларни узил-кесил қабул қилиш раҳбарлар томонидан амалга оширилади. Бунда раҳбар қарорни яккабошчилик асосида қабул қилиши мумкин. Одатда яккабошчилик кўпчилик фикри билан қўшиб олиб борилади, яъни:

- танланган қарор вариантини тегишли ташкилотлар билан келишиб олинади;
- қарор узил-кесил қабул қилинади ва ҳужжат (буйруқ, фармойиш бериш, режани тасдиқлаш ва х. к. лар) билан расмийлаштирилади;
- қарор аниқ ижро этувчи шахсларга етказилади.

8.4. Қарорларнинг ижросини уюштириш ва уларнинг бажарилишини назорат қилиш

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

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

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

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

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

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

Кўпгина раҳбарлар яхши қарорлар қабул қилишни билмасликлари туфайли эмас, балки уларни амалга оширишни ташкил қила олмасликлари сабабли ўз лавозимларга мос келмай қоладилар. Баъзида, бир масала юзасидан икки-уч марта лаб қарор қабул қилинади. қарорларнинг бажарилмай қолиш сабаблари ҳам шундадир.

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

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

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

Назорат - бу қайтма (жавобан) алоқа шакли ҳисобланиб, юқори бошқарув органи томонидан чиқарилган буйруқ, фармойиш ва ўрнатилган режаларнинг жойларда бажарилиш даражаси тўғрисидаги маълумотни

аниқлаш усулидир.

Ҳақиқий ҳолатни билиб олмасдан ва далилларни текширмасдан туриб, тўғри ва оқилона раҳбарлик қилиб бўлмайди. қуйи звеноларни бошқаришда асосан ҳисобга олишнинг тезкор ва бухгалтерия турларидан фойдаланилади.

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

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

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

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

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

9-мавзу. Бозор иқтисодиётида менежерларнинг фаолиятини ташкил этиш

Режа

- 9.1.Бозор иқтисодиётида менежерлар.
- 9.2.Тадбиркорлар бошқарувчи сифатида.
- 9.3.Менежерлик санъати.
- 9.4.Менежернинг нозирлик роли.
- 9.5.Бошқарув самарадорлиги тўғрисида тушунча ва унинг мезонлари.
- 9.6.Бошқарув самарадорлиги кўрсаткичлари.

Таянч сўз ва иборалар:

- менежер;
- тадбиркор;
- бозор иқтисодиётида менежерларнинг роли;

- менежерларнинг тойифалари;
- менежерлик санъати;
- менежерларни масъулиятини ошириш дастури;
- менежерлар билиши зарур бўлган жараёнлар;
- менежерларнинг бошқариш фаолиятига қўйиладиган талаблар;
- менежерларнинг нозирлик роли;
- менежерларнинг вақти;
- менежерларнинг вақтидан самарали фойдаланиш;
- бошқарув самарадорлиги;
- бошқарув самарадорлиги кўрсаткичлари;
- бошқарув самарадорлиги кўрсаткичлари таснифи;
- бозор иқтисодиётида бошқарув самарадорлигини аҳамияти;
- ташкилий, техник, иқтисодий, ижтимоий, илмий-техник, муҳофаа самарадорликлари;
- бошқарув самарадорликларини баҳолаш усуллари;
- бошқарув харажатлари ва уларни камайтириш усуллари.

Тавсия этилган адабиётлар

[2] 326-345; [3] 34-38; [4] 202-241; 652-673; [7] 165-214; 466-492 бетлар

9.1. Бозор иқтисодиётида менежерлар

Шаклланаётган бозор иқтисодиёти ислохотлар ўткази-лаётган ишлаб чиқаришни давр талабига мос равишда бошқара оладиган менежерлар тайёрлашни тақозо этади. Корхоналар, корпорациялар, уюшма ва концернларни бошқарувчи ходимлар чуқур билимли ва тажрибага эга бўлиши, масъулиятни юқори даражада хис этиши лозим. Ҳар бир бошқарув ходими илғор тажриба ва фан ютуқларидан хабардор бўлиши ва ундан ўз фаолиятини амалга оширишда оқилона фойдаланиши мақсадга мувофиқ.

Ходимлар ривожланган мамлакатлар тажрибасини ўрганишлари, жаҳон миқёсида кўпроқ самара бера оладиган бошқариш санъати ва маданиятини ўзлаштиришлари керак. Менежмент моҳиятини билиш- бу йўналишдаги билим ва тажрибалардан фойдаланиш бугунги энг долзарб муаммолардан биридир.

Менежер- бу махсус тайёргарлик кўрган бошқаришнинг сир-асрорлари, қонун-қоидаларини чуқур билувчи юқори малакали мутахассисдир. Менежерлар ёлланма бошқарувчилар бўлиб, аҳолининг алоҳида ижтимоий қатламини ташкил этади.

Компания, фирма, корхона, банк, молия муассасаларининг ижроия ҳокимиятга эга бўлган бошқарувчи, директор, мудир, раҳбар, маъмурий бошқарувчи кабиларнинг барчаси ҳам менежерлар деб юритилади.

Бошқарув поғонасига қараб менежерлар 3 тоифага бўлинади:

- юқори поғонадаги менежерлар;
- ўрта поғонадаги менежерлар;
- қуйи поғонадаги менежерлар.

Юқори поғонадаги менежерлар фирма истикболини белгилаш, унинг келажаги учун аҳамиятли чора-тадбирларни ишлаб чиқиш билан шуғулланади.

Ўрта поғонадаги менежерлар фирма фаолиятининг айрим томонларини, чунончи, ишлаб чиқариш товарларини сотиш, нарх белгилаш, молия фаолияти, янги товарларни ўзлаштириш, янги технологияни қўллаш, меҳнатни ташкил этиш кабиларни бошқариш билан шуғулланади.

Қуйи поғонадаги менежерлар қуйи бўғинда, масалан, цех, бўлим, бригада доирасида ишни ташкил этиш, кундалик, ҳафталик, ойлик иш топшириқларини бажарилишини бошқариб боради.

Иқтисодий алоқалар мураккаблашгани сари менежер хизматига талаб ортади. Ўз ишининг устаси бўлган махсус ижтимоий тоифа-менежерлар тоифаси пайдо бўладики, улар ғоят мураккаб, ўта масъулиятли иш билан шуғулланади, фирманинг ҳаёт-мамотига жавобгар бўладилар. Уларнинг хизмат ҳақи ёлланиб ишловчилар орасида энг каттадир.

9.2. Тадбиркорлар бошқарувчи сифатида

Тадбиркорлар корхона ёки ташкилот мақсадларини шаклланишида, ташкилотни бошқаришда, айниқса, фаолиятини бошлаётган вақтда фаол қатнашади. Шунинг учун уларни менежер деб ҳисобласа бўлади. Уларнинг баъзилари нафақат иш бошлашда, балки корхонанинг бутун фаолият даврида самарали бошқарув фаолиятини олиб боради.

IBM компанияси асосчиси Томас Уотсон бошқариш амалиётида кўплаб усулларни ишлаб чиқди ва жорий этди. Шу сабабли IBM компанияси компьютер саноатида биринчилар сафига чиқиб олди. Рей Крюк янги фирма ташкил этмаган бўлса ҳам, «Mc Donalds» номини сотиб олиб, ўзининг тадбиркорлик қобилияти билан хизмат кўрсатиш соҳасида ҳақиқий революция қилди.

Тадбиркорлар кўпинча таваккал қилсалар ҳам, молиявий имкониятларни яхши билсалар ҳам, дам олмасдан ишласалар ҳам, баъзида улар ташкилотни самарали бошқара олмасликлари ҳам мумкин. Айниқса, ташкилот кенгайиб борган сари улар қийналиб қоладилар. Баъзи тадбиркорлар умуман бошқарув функцияларини бажаришга лаёқатсиз бўладилар, айниқса ташкил этиш, режалаш ва назорат соҳаларида. Самарали тадбиркор ва самарали менежер тавсифларини ўрганган тадқиқотчи қуйидаги хулосага келиши мумкин: «самарали раҳбарлар ҳар хил ҳолатларда ташкилотчилик қобилиятини намойиш этадилар ва ўз ташкилотининг ҳолатини жуда яхши биладилар. Бундай раҳбарлар самарали қарор қабул қилиш қобилиятига эга бўладилар. Тадбиркорларда эса бундай ҳолат кузатилмайди. Самарали раҳбар ҳокимиятга нисбатан яхши муносабатда бўлади. Тадбиркорлар эса ўз характерида кўра ҳокимиятни тан олмайди ва бўйсунитишни хоҳламайди. Бирон киши раҳбарлиги остида ишлашни хуш кўрмайдилар».

Кўзга кўринган тадбиркордан самарали менежер чиқмаса, бунга ажабланмаса бўлади. Тадбиркор тузган ташкилот кейинчалик тарқаб кетиши

хам мумкин. Давлат томонидан ўтказилган тадқиқотларда кўрсатилишича, бизнесда кўплаб корхоналар ёмон раҳбарлик натижасида инқирозга учраб турмоқда.

9.3. Менежерлик санъати

Менежер иқтисодни, ишлаб чиқаришни ташкил этишни яхши билиши билан бирга инсоний муносабатлар тўғрисида ҳам етарли билимга эга бўлмоғи лозим. Европада иқтисодиётни ривожлантиришнинг ҳаракатлантирувчи кучи – руҳий иқлим, меҳнатга муносабат, меҳнатнинг самарадорлиги ва касбий малака эканлигига қатъий ишонади ва унга амал қилади. Бизнес оламида инсон муносабатларига катта аҳамият берилмоқда. Ҳатто консерватив Англияда аста секин бошлиқларга берилган имтиёزلардан воз кечилмоқда, сабаби бу меҳнат унумдорлигини ўсишига салбий таъсир этмоқда. Масалан, Англияда раҳбарлар учун ташкил этилган юзлаб махсус буфет ва ошхоналар ҳамма учун умумий бўлган корхоналарга айланмоқда. Парк атрофидаги майдонларда раҳбарлар учун ажратилган алоҳида машина қўйиш майдонлари йўқ. Ишчилар, хизматчилар ҳозирги пайтда бошлиқлар билан бирга «бир команда ўйинчилари» сингари ўзларини ҳис этмоқдалар. Расмиятчиликни йўқлиги, корхонада ижодий муҳит мавжудлиги меҳнат унумдорлигини ўсишига ёрдам берди.

Замонавий раҳбар тайёрлашга қанчалик катта масъулият билан ёндошиш лозимлигини Америкадаги йирик фирмалардан бирида «менежерлар масъулиятини ошириш дастури»да кўриш мумкин. Бу дастурга қуйидагилар киради:

- бозорни тадқиқ қилиш;
- истиқболни аниқлаш;
- маркетингни режалаштириш (талаб ва сотишни режалаш-тириш);
- баҳо ва баҳоларни шакллантириш;
- бюджетдан фойдаланиш усули, унинг шакллантириш йўл-лари;
- товарлар ҳаракати;
- фирма товари;
- бозор ва истеъмолчилар, фирма товарларини истеъмол қилувчилар тўғрисида тавсифнома;
- фирма маҳсулотларига талабнинг шаклланиши ва сифатни рағбатлантириш;
- бухгалтерия таҳлили;
- молия (пул, банк муассасалари, молия инструментлари, молиялаштириш усуллари, сармоянинг шаклланиши, ҳисо-бот, бозор фаолияти);
- ташқи савдо;
- меҳнат қонунлари;
- ҳисоблаш техникасидан фойдаланиш ва информатика;
- ишлаб чиқариш технологияси ва рақобатда унинг ўрни;
- макроиқтисодиёт ва микроиқтисодиёт;
- фирманинг бозор фаолияти учун ижтимоий жавобгарлиги;
- моддий техника таъминоти (манбайи, ташиб етказиш, таъминлаш);

- фирма (тарихи, таркиби, сиёсати, ходимлар фаолияти тамойили, бошқариш усуллари).

Менежерлар тадбиркор инсон бўлмоқлари лозим, яъни хўжалик хавф-хатарлари билан боғлиқ бўлган иқтисодий, ижтимоий мақсадларга эришишнинг оригинал, ноанъанавий усуллари топмоқлари ва амалга оширмоқлари даркор.

Менежерлар учун янгиликка мойиллик бўлиш мақсадга эришишда оригинал йўлини танлаш, ишчанлик ва хўжалик юритишни билиш, қатъийлик ва ихтирочилик қобилияти, барча имкониятлардан фойдаланишга қаратилган мақсад каби сифат кўрсаткичлари бўлиши лозим.

Менежерлар қуйидагиларни билишлари лозим:

- ишлаб чиқаришни режалаштириш, ташкил этиш ва маҳсу-лотни сотиш;
- ноанъанавий бошқариш қарорларини қабул қилиш;
- жамоани замонавий талаблар асосида бошқариш;
- одамлар билан бевосита мулоқотда бўлиш;
- одамларни ижодий меҳнат қилишга даъват этиш;
- эришилган муваффақиятни адолатли баҳолаш ва мукофотлаш;
- ихтилофли ҳолатдан чиқиш йўлини билиш;
- ўзини ёқтиришига қарамай имкон борича ҳолис бўлиш;
- ходимларни танлаш, ўқитиш ва ўргатиш;
- бўйсуннишни билиш ва субординацияга риоя қилиш;
- иш юзасидан музокаралар олиб боришни билиш.

Албатта, бундай кўп сонли вазифаларни бажариш учун менежер тегишли фазилатларга эга бўлиши ва астойдил тайёргарликдан ўтиши лозим бўлади.

Ривожланган мамлакатлардаги мавжуд сиёсий, ижтимоий, иқтисодий ва руҳий йўналишларни таҳлил қилиш, раҳбар фаолиятини мукаммаллаштириш хусусида ижобий хулосалар чиқариш имконини беради. Айни жараён бугун ва келажакда менежерлар олдига корхона ва ташкилотларни моҳирлик билан бошқаришда қуйидаги талабларни кўяди:

- руҳий зарба, ноаниқлик ва таъсир этувчи кучлар, ташкилот фаолиятининг кўп қиррали ҳаракатларига хос жараёндир. Шунинг учун менежердан ўзининг меҳнати ва иш вақтидан самарали фойдаланишни;
- менежердан ўз шахсий қадр-қимматини ойдинлаштириш қобилияти;
- менежердан мақсади ва бажарадиган ишининг натижалари аниқ белгилаб олиниши;
- замонавий раҳбар ўз билимини такомиллаштириш имкониятларини таъминлай олиши;
- башқаришни мураккаб шароитларида барқарорлаштиришни таъминлаш;
- бозор муносабатларини барқарор сақлаш, энергия манбаа-лари самарадорлигини ошириш, ижобий ғояларни илгари суриш ва шароитга мослашишни;
- анъанавий иерархик муносабатлар мураккаблашиш шароитида атрофдагиларга таъсир этиш тажрибасидан фойдаланиб самарали бошқариш;

- менежерлар ўз ходимларига бўлган муносабатда илғор усуллардан фойдаланишни;
- меҳнат ресурсларидан оқилона фойдаланишни;
- тараққиёт доирасининг кенгайиб бориши замонавий билимларни ўзлаштириш, давр тақозосига оид ёндашиш-ларни ривожлантириш ва шахсий эскириш билан кура-шишни;
- менежер ижодкор ишдаги натижалари юқори бўлган гуруҳларни ташкил этиш қобилиятига бўлишни.

9.4. Менежернинг нозирлик роли

Режалаштириш корхонанинг ўз мақсадларини амалга оширишга ёрдам беради. Шу билан бирга, режалар назорат воситаси ҳамдир. Менежер режа асосида иш жараёнида доимо нима, қандай бажарилаётганини текшириб боради, яъни менежер шу асосда корхона учун нозирлик ролини бажаради.

Ишлаб чиқаришни назорат қилишда маҳсулот сони, сифати, технологияга риоя қилиниши ва ишнинг бажарилиш муддатлари назорат қилинади.

Сотишни назорат қилишда менежер сотишга қараб қанча товар сотилгани, қанчаси қолганини, қандай товарлар тез кетаётгани, омборда туриб қоладигани, қандай товарларга талаб кучли экани ҳақида маълумот тўплайди ва уларни назорат қилади.

Ходимлар бўйича менежер одамлар билан боғлиқ бўлган барча фаолиятларни, ишчиларнинг ўз бурчига муносабатини, ишга кеч қолиши ва сабабсиз келмаслик ҳолларини, қандай ишчиларга қўшимча ходимлар кераклигини назорат қилади.

Харажат бўйича корхонанинг молиявий ишларига жавобгар менежерлар кириш ва чиқиш, ҳамда ҳақиқий ва кутилаётган фойда миқдорини таққослайди ва назорат қилади.

Назорат иш куни охиригача қилиниши мумкин. Бундай назорат муттасил назорат дейилади. Баъзи ишларни назорат қилиб туриш эса маълум бир муддатда – ойда, чоракда, йилда бир марта амалга оширилади.

Назоратни тўғри ташкил этиш жуда муҳим бўлиб, у менежернинг қобилияти ва маҳоратига боғлиқ. Фаолиятнинг самарали бўлиши учун унинг ҳамма соҳаларида мунтазам назорат ўрнатилиши керак. Лекин, шуни ҳам унутмаслик керакки, ҳар доим назорат қилавериш ҳам зарарлидир.

Назорат қилиш бошқариш жараёнида тескари алоқа вазифасини ўтайди ва режалаштириш билан ўзаро боғланади. Агар менежер корхонанинг режаси ва амалдаги ишни таққослаганда улар орасидаги фарқни сезса, у ҳолда зудлик билан тафовут сабабларини ўрганиб чиқади ва шу асосда янги ечим кидириб, қарор қабул қилинади.

9.5. Бошқарув самарадорлиги тўғрисида тушунча ва унинг мезонлари.

Ўзбек тилининг изоҳли луғатида «Самара» – бу натижа, оқибат, мева, ижодий меҳнат самараси. «Самарадорлик» – бу кутилганича ёки ундан ҳам

ортиқ самара, сермахсул меҳнат каби талқин этилган.

Иқтисодиётда «самара» – бу яратилган ялпи ички маҳсулот (ЯИМ), ялпи миллий даромад (ЯМД), ялпи соф маҳсулот (ЯСМ), ялпи соф даромад (ЯСД) кабиларда ўз аксини топади.

Аммо биргина самаранинг ўзи киши фаолиятини тўлиқ ифодалай олмайди. Энг муҳими шу самарага қандай харажатлар эвазига эришилганини аниқлашдир. Зеро бир хил харажат қилиб турли самара олиниши мумкин бўлганидек, бир хил самарага турли хил меҳнат сарфи туфайли эришиш ҳам мумкин.

Ижтимоий ишлаб чиқаришнинг мақсади ҳам оз меҳнат, моддий ва пул маблағлари сарфлаб кўпроқ самарага эришишдир. Самарани (С) сарфланган харажатга (Х) бўлиб таққослаш самарадорлик (СД) нисбий кўрсаткичини беради.

$$СД = \frac{С}{Х},$$

Касрнинг маҳражи – бу абсолют миқдорлар бўлиб, улар ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш жараёнида сарфланган ялпи меҳнат (ЯМ), ялпи хомашё (ЯХ), ялпи фондлар (ЯФ), ялпи инвестиция (ЯИ) лардир.

Шундай қилиб, бошқарув самарадорлиги – бу ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишда бошқаришнинг ролини оширишдан иборатдир.

Мезон (критерий) – бу таққослаш ёки баҳолаш учун ўлчов, андоза. Масалан меҳнат – киши кадр-қийматининг мезонидир.

Бошқарув меҳнати самарадорлигининг мезони қуйидаги кўринишга эга:

$$\frac{С}{Б_x} \geq 1,$$

бу ерда,

с-самара;

Б_х-бошқарув харажатлари.

Бошқарув харажатлари:

- ахборот олиш ва уни қайта ишлаш;
- бошқарув қарорларини қабул қилиш ва уларни амалга ошириш билан боғлиқ харажатлар;
- илмий ишланмалар, лойиҳалаш, тажриба ва серияли ишлаб чиқаришни ўз ичига олувчи босқичлар харажати;
- маҳсулотлардан фойдаланиш харажатидан иборатдир.

Бошқача қилиб айтганда, бунга бошқарувнинг барча функцияларини бажариш билан боғлиқ харажатлар киради.

Кўрсаткич – бу бирор нарсанинг равожи, ўзгаришини билдирувчи белги ёки нарсаси. Кўрсаткичлар мутлоқ ва нисбий кўринишларда бўлиши мумкин. Мутлоқ кўрсаткичлар аниқ шароитда содир бўлган воқеа ва ҳодисанинг миқдори, ҳажми ва қийматини ифодалайди. Нисбий кўрсаткичлар эса у ёки бу мезоннинг интенсивлик даражасини тавсифлайди.

Бошқариш объекти фаолиятини тавсифлаш учун қуйидаги самарадорлик мезонлари қўлланилади:

1. Умумлаштирувчи мезонлар:

- энг кўп ресурслар самарадорлиги;
- энг кўп харажатлар самарадорлиги.

2. Хусусий мезонлар:

- маҳсулот ишлаб чиқаришга энг кам жонли меҳнат сарфлаш;
- энг кам моддий ресурслар сарфлаш;
- энг кам молиявай ресурсларни сарфлаш.

3. Сифат мезонлари:

- юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқариш;
- шартномаларни муддатида бажариш;
- ходимларнинг барқарорлиги;
- рақобатбардош технологияга эришиш ва ҳ.к.

Бинобарин, бошқариш жараёни самарадорлигини ошириш, бажарилган мезонлар ёки мезонлар тизимига мувофиқ равишда бошқарувчи орган томонидан муайян натижага эришиш мақсадида объектни энг қулай, энг самарали бошқариш усуллари топишдан иборатдир.

Бошқарув субъекти фаолиятини тавсифлаш учун, қуйидаги самарадорлик мезонлари қўлланилади:

1. Бошқариш тизимидаги молиявий харажатларни тежаш. Бошқариш аппарати харажатлирининг камайиши бошқа-рилувчи тизим самарадорлигининг иқтисодий мезони бўлиши мумкин. Бу ўринда бошқарув аппарати штатларини оқилона қисқартириш, хизмат сафарларини камайтириш қабилар тежамкорликнинг муҳим омилларидир.

2. Бошқариш тизимида жонли ва буюмлашган меҳнатни тежаш. Бу мезон кучларни энг кўп даражада тежаш ва меҳнатдан энг унумли фойдаланишни кўзда тутди. У сермеҳнат ишлар ва операцияларни қисқартиришда, моддий ва меҳнат воситаларини тежашда ифодаланади.

Меҳнатни тежашга бошқарув таркиби ва технологияси жараёнларини рационализациялаш, бошқарув аппаратидаги меҳнатни компьютерлаштириш йўли билан эришилади.

3. Айрим операцияларни бажаришга ва бутун бошқарув жараёнига сарф бўладиган вақт. Бу мезонда бош омил вақтдир. Ахборот тўплаш ва уни қайта ишлашга, бошқарув қарорларини қабул қилиш ва уларни амалга оширишга сарф бўладиган вақтни ҳар томонлама қисқартириш; бизнес режани тузишга кетадиган вақтни қисқартириш, тезкор топшириқларни етказиш муддатини тезлаштириш, фаолият натижаларини тезкорлик билан баҳолаш билан иқтисодий кўрсаткичларни яхшилашга ҳал қилувчи таъсир кўрсатади.

Қайд қилинган мезонларнинг ҳар бири мазкур давр учун иқтисодий – сиёсатда белгиланган маҳсадлардан, корхона ёки тармоқнинг аниқ иш шароитлари эътиборга олингани ҳолда бошқарув фаолиятига баҳо бериш учун танлаб олиниши керак.

Ишлаб чиқаришни ва меҳнат унумдорлигини тез суръатлар билан ўсиши ва самарадорликларни ошиши янги машиналар, технологик жараёнлар,

ишлаб чиқариш механизациялаш ва автоматизациялаш, меҳнат ташкил этишни янги усуллари яратиш ва фойдаланиши билан чамбарчас боғлиқдир, бунинг учун, ўз навбатида, кўп капитал маблағлар керакдир.

Кўзда тутилган тадбирларни самарадорлигини тўғри ҳисоблашни билиш, бошқариш учун ажратиладиган капитал маблағларни йўналишларини оқилона танлашга имкон яратади.

Асосан иқтисодий ва ижтимоий самаралар бўлади, булардан ташқари, яна сиёсий, мудофаа, илмий-техник самаралар бўлади.

Темир йўл транспорти корхоналарида илимий тадқиқот ва тажриба конструкторлик ишларини иқтисодий, ижтимоий ва илмий-техник самаралари ҳисобланади.

Илмий-тадқиқот ва тажриба- конструкторлик ишларини натижаларини қуйидаги кўрсаткичлар ёрдамида баҳолаш мумкин.

1. Илмий-техник самараси кўрсаткичлари:

- яратилган нарсаларни келажакдаги ўрни ва янгилиги даражаси;
- илмий-тадқиқот ва тажриба конструкторлик ишларини натижаларини истикболлиги;
- натижаларини ишлаб чиқаришда маълум муддат ва кўламда фойдаланиш мумкинлиги.

2. Ижтимоий самара кўрсаткичлари: механизациялаш, иш шароитларини яхшилаш, ишчилар саломатлиги ва меҳнатини муҳофаза қилиш даражалари.

3. Иқтисодий самара кўрсаткичлари:

- илмий-тадқиқот ва тажриба конструкторлик ишлари учун умумий харажатлар ҳажми;
- янги техникани жорий этиш учун капитал маблағлар;
- халқ хўжалиги ва хўжалик бўйича самаралари;
- иқтисодий самарадорлик коэффицентлари;
- таннарх, меҳнат сиғими, моддий манбаларнинг тежами ва бошқалар.

Иқтисодий самарани қуйидагича таснифлаш мумкин:

- иқтисодий аҳамияти даражаси, халқ хўжалиги, хўжалик ҳисоби, маълум тадбирлар бўйича;
- илмий-техник тараққиётни бошқариш босқичлари – лойиҳавий, режадаги ва амалий самаралар бўйича.

Ўз навбатида, лойиҳавий иқтисодий самаралар 3 хил бўлиши мумкин: дастлабки, кутилаётган ва потенциал.

9.8. Бошқарув самарадорлиги кўрсаткичлари

Бошқариш самарадорлиги ўз табиати билан мураккаб жараён. Уни фақат битта ёки иккита кўрсаткич билан ифодалаб бўлмайди. Бунинг учун кўрсаткичлар тизими зарур. Бу тизимни иккита йирик гуруҳга бўлиш мумкин:

1. Бошқариш тизими фаолиятини тавсифловчи миқдорий кўрсаткичлар, яъни:

- бошқарувдаги жонли меҳнатнинг тежалишини тавсифловчи кўрсаткичлар;

- бошқарув учун сарфланган молиявий ресурсларнинг тежа-лишини тавсифловчи кўрсаткичлар;
- бошқариш учун сарфланадиган вақтни тежалишини тавсифловчи кўрсаткичлар.

2. Бошқарувнинг социал самарадорлигини тавсифловчи сифат кўрсаткичлари, яъни:

- бошқаришнинг илмий-техник даражасини ифодаловчи кўрсаткичлар;
- бошқарув аппарати ходимларининг малакаси даражасини тавсифловчи кўрсаткичлар;
- қабул қилинган қарорлар самарадорлигини тавсифловчи кўрсаткичлар;
- бошқарув жараёнидаги ахборотларнинг ишончилиги ва тўлиқчилигини ифодаловчи кўрсаткичлар;
- коммуникациянинг самарадорлигини ифодаловчи кўрсаткичлар;
- бошқарув аппаратидаги меҳнат шароитини тавсифловчи кўрсаткичлар ва ҳ.к.

Шундай қилиб, бошқарув самарадорлигига баҳо бериш учун жуда кўп турли-туман миқдорий ва сифат кўрсаткичлари қўлланилади. Ҳар бир кўрсаткични қуйидаги тарзда таққослаш керак:

- бирор давр ҳақиқий кўрсаткичларини режадаги, меъёрдаги кўрсаткичлари билан;
- жорий давр ҳақиқий кўрсаткичларини ўтган даврлар кўрсаткичлари билан;
- бир корхона ҳақиқий кўрсаткичларини бошқа корхона ҳақиқий кўрсаткичлари билан.

Шундагина, иқтисодий таҳлил ҳам макон, ҳам замон нуқтаи назардан амалга оширилган бўлади.

Бошқарув меҳнати самарадорлиги (бир йил ҳисобида) қуйидагича ҳисобланади:

$$J_{\text{бс}} = \frac{C_1}{\text{БХ}_1} : \frac{C_0}{\text{БХ}_0},$$

бу ерда,

$J_{\text{бс}}$ – бошқарув самарадорлиги индекси;

C_0 ва C_1 – базис ва жорий даврларда эришилган самара (яъни ёки товар маҳсулоти);

БХ_0 ва БХ_1 – базис ва жорий даврлардаги бошқарув харажатлари.

Йиллик бошқарув харажатлари ўз ичига қуйидагиларни олади:

*-муҳандис – техник ходимлар ва хизматчилар иш ҳақи;

*-материал учун харажатлар;

*-ЭҲМ ва оргтехникани эксплуатацияси учун сарфланган харажатлар;

*-қўшимча ва бир йилда қилинадиган харажатлар (бошқарув техникаси ва ускуналарини сотиб олиш, ташкилий лойиҳаларини молиялаштириш ва ҳ.к.)

10-Мавзу. Маркетингнинг моҳияти ва концепциялари

Режа

- 10.1. Маркетингнинг асосий тушунчалари.
- 10.2. Бозорларининг кўринишлари.
- 10.3. Маркетингни бошқариш концепциялари.

10.1. Маркетингнинг асосий тушунчалари

Маркетинг – бу корхонани бозор, барча қабул қилинган қарорлар, бу қарорларнинг истеъмолга қанчалик таъсирини баҳолаш ўртасидаги боғлиқликларни инобатга олган ҳолдаги бошқарувдир.

Маркетинг таърифлари гуруҳи

- савдо фаолиятини ташкил этиш сифатида
- саноат ва савдо капиталининг товарларни сотиш бўйича ташкилий-техник ва тижорат функциялари тизими сифатида
- замонавий ишлаб чиқаришни бошқаришнинг бозор концепцияси сифатида

Маркетингнинг замонавий таърифлари

Маркетинг – ижодий, доимий ва агрессив қарорлар қабул қилинувчи, ҳамда бозорга йўналтирилган фикр юритишнинг бошқарув стили.

Маркетинг – айирбошлаш ёрдамида истеъмолчиларнинг эҳтиёж ва хоҳишларини аниқлаш ва қондиришга йўналтирилган фаолият турлари.

Маркетингнинг ривожланиш босқичлари

- 1950 йилларгача диққат эътибор ишлаб чиқариш ва сотишга қаратилган
- 1950-1980 йй. диққат эътибор истеъмолчига қаратилган
- 1980 йилдан диққат эътибор рақобатчига қаратилган
- стратегик маркетинг?

Маркетинг, фирмани бошқариш тамойили сифатида

Фирманинг бозорга тегишли бўлган қарорларни қабул қилиш кетма-кетлиги истеъмолчилар талаби ва эҳтиёжларидан қлиб чиқади

Маркетинг, дастак сифатида

Махсус бозор тадбирлари мажмуи ёрдамида рақобатчиларига нисбатан истеъмолчилари олдида устунликни қўлга киритишга ҳаракат

Маркетинг, усул сифатида

Тизимли, ечимларни қидиришнинг замонавий услубларига таянади

Маркетингнинг асосий йўналишлари

- бозорга чиқиш (истеъмолчига муаммони ҳал қилиш бўйича таклиф бериш);
- бозорни кенгайтириш (сотиш ҳажмларини ошириш, бозор чегараларини кенгайтириш, ассортиментни кўпайтириш, Янги товарни таклиф этиш);

- бозор хавфсизлигини таъминлаш (баҳо, сифат ва хизмат кўрсатишнинг бир-бирига мос келиши).

10.2. Бозорларининг кўринишлари

Истеъмол бозорлари

(товар ва хизматлар шахсий ёки оила истеъмоли учун харид қилинади)

Институционал бозорлар

(товар ва хизматлар ишлаб чиқариш жараёни, олиб-сотиш ёки ижарага бериш учун харид қилинади)

Нотижорат ва давлат корхоналарининг бозорлари

Глобал бозорлар

Маркетинг объектлар:

Товарлар, хизматлар, хислар, воқеалар, шахслар, жойлар, мулк, ғоялар, ахборот, савдомаркасининг образи, фирма стили

Маркетингнинг асосий тушунчалари

- зарурият, эҳтиёж, талаблар;
- товар ва хизматлар;
- истеъмол қиймати;
- истеъмолчининг қондирилганлиги;
- сифат;
- айирбошлаш, битим ва муносабатлар;
- бозорлар;
- талаб;
- истеъмолчи билан ўзаро фойдали муносабатлар.

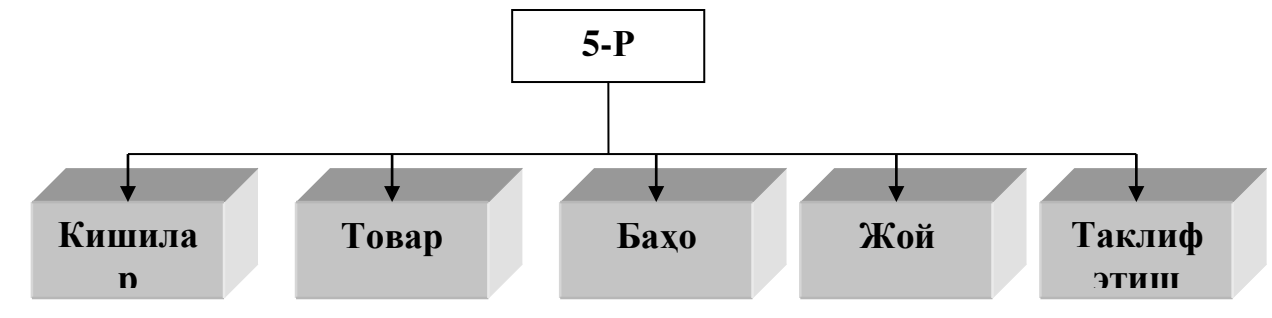
10.3. Маркетингни бошқариш концепциялари

- ишлаб чиқаришни такомиллаштириш
- товарни такомиллаштириш
- тижорат ҳаракатларни интенсификациялаш
- маркетингни такомиллаштириш
- ижтимоий-ахлоқий маркетинг
- стратегик маркетинг

Талаб ҳолатига боғлиқ бўлган маркетинг турлари

- конверсияли (салбий талаб) – рағбатлантирувчи (талабнинг йўқлиги)
- ривожланувчи (яширин талаб) –синхромаркетинг (ўзгарувчи талаб)
- кўллаб-қувватловчи (яхши талаб) –демаркетинг (ажийотажли талаб)
- ремаркетинг (тушаётган талаб) –қаршилик қурсатувчи (норационал талаб)

Маркетинг элементлари



11-Мавзу. Маркетингда товар сиёсати

Режа

11.1.Бозор сегменти.

11.2.Товар ҳаёти цикли.

11.1.Бозор сегменти

Бозор сегменти – бир ёки бир неча белгилари бўйича шартли равишда бириктирилган аниқ бир товарнинг истеъмолчилар гуруҳи ёки мумкин бўлган истеъмолчилар гуруҳи.

Сегментлаш мақсади – бутун бозор бўйлаб ишлаш ўрнига нисбатан жозибадор ҳисобланган алоҳида бозор сегментларига максимал тарзда кириб бориш.

Бозор сегментининг асосий тавсифлари:

- сегмент кўлами (размери) – ундаги истеъмолчилар сони.
- Сегмент ҳажми – товарнинг натурал ёки қийматли birlikларда мумкин бўлган сотиш ҳажми

Тўғри амалга оширилган сегментлашда қуйидагиларга эришамиз:

- турли сегментлардаги истеъмолчилар ўртасида сезиларли, сегмент ичидагилар ўртасида сезилмас даражадаги фарқ.
- харидорлар тавсифининг ўлчовлиги.
- нисбатан катта сегмент ҳажми.
- сегмент ичидаги истеъмолчилар учун рекламанинг мавжудлиги.
- рақобатнинг ҳисобга олиниши (рақобатчилар ва уларнинг товарларини ўрганиш).

Бозорда қуйидагича ишлаш мумкин:

- бир сегментда ишлаб (бирламчи сегмент);
- бир неча сегментда ишлаб (кўплик сегментлаш);
- оммавий маркетингни амалга ошириб.

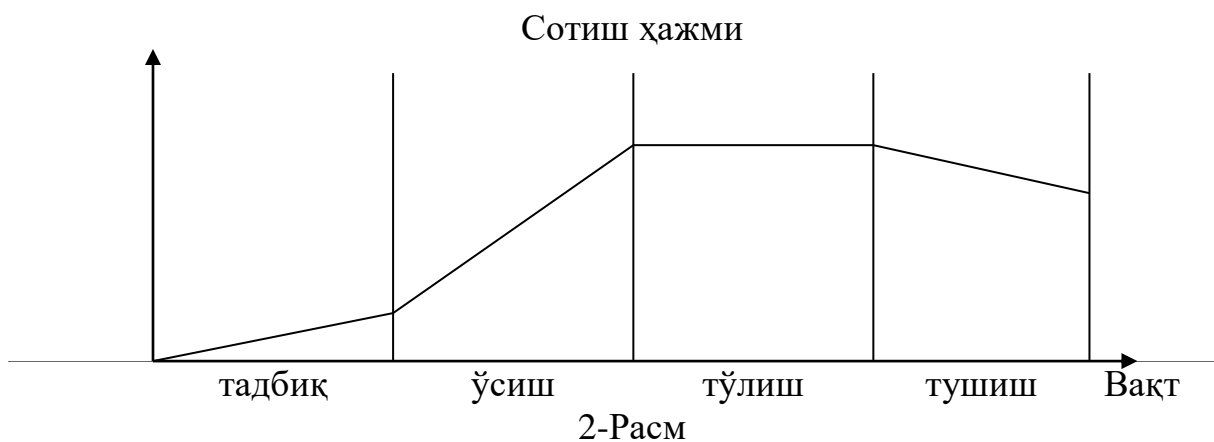
Одатда истеъмолчиларни тўртта белги бўйича ажратишади:

1. Ижтимоий-иқтисодий (демографик) белгилар.
2. Жуғрофий белгилар.
3. Рухий-график белгилар.
4. Хулқий белгилар.

11.2.Товар ҳаёти цикли

Ҳар бир товар (ёки хизмат) бозорда мавжуд бўлиш даврида бир неча босқичлардан ўтади. Бинобарин, ҳар бир босқичда сотиш ҳажми, баҳо ва сотишдан олинувчи фойда турличадир.

Товар ҳаёти цикли (ТҲЦ)ни тўртта кетма-кет босқич кўринишида тасаввур этиш мумкин: тадбиқ этиш, ўсиш, етуклик, тушиш.



Тадбиқ этиш

Бу товарнинг бозорга чиқиш вақтидир. Истеъмолчиларнинг товар билан таниша бориши билан сотиш ҳажми секин-аста ошиб боради. Ишлаб чиқарувчи бу вақтда амалда товарни сотишдан фойда олмайди: кам сотиш ҳажмида бошланғич катта чиқимлар тўғри келади.

Ўсиш

Товарнинг бозорда тезлик билан тан олиниши ва фойдалиликнинг сезиларли даражада ўсиш даври. Бу босқичда фирма ҳали ҳам бозорнинг юқори улушини ёки фойданинг юқори улушини танлаш масаласини кўриб чиқади. Товар сифатини ошириш, сотишни рағбатлантириш ва сотиш тизимини

такомиллаштиришга маблағ сарфлаш унга бозорда етакчи ўринни эгаллашига имконият яратади. Аммо юқори миқдордаги харажатлар шу давр ичида максимал фойда олишдан маҳрум этади, ТҲЦнинг кейинги босқичидан умид қилинади.

Етуклик (бозорнинг тўлиши)

Сотиш суръатларининг сусайиш даври, чунки товар потенциал харидорларнинг аксарият қисмитомонидан тан олинган бўлади. Шу босқичда фойда максимал миқдорга эришади, сўнг доимий маркетинг харажатлари ошиши билан камайиб боради.

Тушиш

Кўпчилик товарлар учун («Кока-кола»га ўхшаганлардан ташқари) эртами ёки кечми сотиш ҳажмининг камайиш даври келади. Бунда сотиш ҳажми нолгача тушиши, ёки жуда паст даражагача тушиб кейин барқарорлаши мумкин.

ТҲЦнинг турли босқичларидага нарх тебраниши

- тадбиқ этиш босқичида «қаймоқни сидириб олиш» (баланд нарх) стратегиясини ёки бозорга дадил кириб бориш стратегиясини (паст нарх) танлаш керак;
- ўсиш босқичида бирламчи баланд нарх («қаймоқни сидириб олиш» стратегияси) пасайиб бориши керак, бирламчи паст нарх (бозорга дадил кириб бориш стратегияси) аксинча кўтарилиб бориши керак;
- тўлиб бориш босқичида нарх тушади;
- тушиш босқичида нарх яна ҳам пасаяди.

Бу ерда қуйидагиларни инобатга олиш керак:

- бозор нархларга сезгир бўлади, демак нисбатан паст нархлар сотиш ҳажмининг кўпайишига олиб келади;
- ишлаб чиқаришнинг ўсиши билан унинг чиқимлари, ҳамда товарни тақсимлаш бўйича чиқимлар камайиб боради.

12-Мавзу. Маркетингда талабни шакллантириш ва сотувни рағбатлантириш

Режа

12.1.Баҳоларга таъсир этувчи омиллар.

12.2.Талабни баҳолаш.

12.3. Баҳо сиёсат.

12.1.Баҳоларга таъсир этувчи омиллар

Ички: маркетинг вазифаси, маркетинг стратегияси, чиқимлар, ташкилий хусусиятлар, товар ҳаётий цикли босқичлари.

Ташқи: бозор ва рақобат тури, рақобатчилар, воситачилар, давлат, иқтисодиёт.

Баҳо белгилаш жараёни босқичлари: мақсадларни аниқлаш, талабни баҳолаш, чиқимларни баҳолаш, рақобатчиларни таҳлил этиш, баҳо белгилаш усули ва стратегиясини танлаш, баҳоларга бозорга қараб тузатиш киритиш.

Баҳо белгилашнинг мақсадлари:

- жорий фойдани максималлаштириш;
- бозордаги улушни максималлаштириш;
- сифат ва товар бўйича етакчилик;
- марка ва имижни кўрсата билиш;
- яшовчанлик;
- нотижорат мақсадлар (харажатларнинг бир қисмини қоплаш, харажатларни тўлалигича қоплаш, ижтимоий баҳо белгилаш).

12.2. Талабни баҳолаш.

Талабнинг эластиклиги. Эластиклик омиллари: оламшумул қиймат эффекти, ўриндошнинг мавжудлигини ҳис этиш эффекти, таққослаш мураккаблиги эффекти, умумий таққослаш эффекти, фойдали харажатлар эффекти, «сифат - баҳо» боғлиқлиги эффекти, товар-моддий захиралар эффекти.

Чиқимларни баҳолаш: доимий, ўзгарувчан, умумий, ўрта, чегаравий, таннархни баҳоли калкуляциялаш.

Рақобатчиларни таҳлил қилиш: рақобатчилар товарларининг баҳосини таҳлил этиш, товар сифатини рақобатчининг товари сифатига нисбатан таҳлил этиш, рақобатчиларнинг баҳо ўзгаришига нисбатан бўлиши мумкин бўлган муносабати, баҳолар «уруши» чиқиши эҳтимоли.

12.3. Баҳо сиёсат

Баҳо белгилаш усуллари

1. Харажатли

- А) «харажатлар плюс фойда»
- Б) «харажатлар плюс устама»
- В) «инвестицияларни қайтариш»
- Г) «зиёнсизлик таҳлили»

2. Талабга асосланган

- А) «истеъмол қадри асосида»
- Б) «ҳис этиладиган қадри асосида»
- В) «ҳар қунлик паст баҳо»
- Г) «энг сўнгги чегаралар бўйича»

3. Рақобатчиликка асосланган

- А) «баҳоли етакчилик»

Б) «рақобат шароитининг тенглиги»

В) «ёпиқ таклиф баҳоси»

4. Баҳоларга бозорга қараб тузатиш киритиш:

баҳони ҳис этиш руҳияти (баҳоли бўсаға, жуфт,тоқ, яхлитланган, яхлитланмаган), фаолиятнинг бошқа жабҳалари билан боғлиқлик, баҳони товар ассортименти доирасида белгилаш, баҳоли дискриминация, баҳоли дифференциация, франклаш, сотишни рағбатлантирувчи баҳолар, чегирмалар.

Баҳо сиёсатининг қуйидаги кўринишлари мавжуд:

1. Чиқимлар плюс фойда.
2. Обрўли баҳо.
3. «Қаймоқни сидириб олиш».
4. Баҳолар «уруши».
5. Кириб бориш баҳолари.
6. Бозорни сегментлаш сиёсати.
7. Етакчи ортидан эргашиш сиёсати.
8. Параметрик баҳо белгилаш.
9. Психологик баҳо белгилаш.

Баҳо сиёсати ўзгариб туриши, ҳамда бозордаги шароитларнинг ўзгариши билан қайта кўриб чиқилиши шарт.

13– Мавзу: Маркетингни бошқариш

13.1. Бозор имкониятларини таҳлил қилиш.

13.2. Бозорга чуқур кириб бориш.

13.3. Мақсадли бозорни танлаш.

Таянч иборалар:

Бозор; бозорни ўрганиш; товарни ўрганиш; рақибларни ўрганиш; бозорнинг умумий ҳолатини ўрганиш; тармоқлараро рақобат механизми; бозорга кириш услублари; товар бозорининг ўсиш босқичлари.

13.1. Бозор имкониятларини таҳлил қилиш

Замонавий маркетинг тамоуилларида бозорни ўрганишга алоҳида эътибор берилади. Бозорни ўрганишдан асосий мақсад унинг конъюктурасига (ҳолатига) баҳо бэриш ва ривожланиш истиқболини ишлаб чиқ ишдан иборат. Бундай дастурнинг бажарилиши кўп омилларга боғлиқ, шунга қарамай бозорни ҳар томонлама ўрганиш ва таҳлилни қуйидагича бошлаш мумкин.

Товарни ўрганиш: рақиблар товарларига қараганда янгилиги ва рақобатбардошлари; ҳозирги ва бўлажак харидорлар эҳтиёжларини қондира

олиш қобилияти; харидорлар талаблари ва давлат ҳужжатлари асосида модификациялаш ва хоказо.

Харидорларни ўрганиш: товарнинг асосий харидорлари ва уни ишлатиш усуллари; товарнинг қайси белгилари уни сотиб олишга мажбур қилмоқда; харидорларнинг хатти-ҳаракатларини шакллантирувчи омиллар; харидорларни ажратиб олиш имконияти ва уларнинг сони ва таркибини баҳолаш; кондирилмаган талаблар; харидорлар талабига фан-техника уутуклари таъсири.

Рақибларни ўрганиш: бозорда катта улушга эришган (3-4 фирмалар) рақиблар; рақибларнинг савдо белгилари ва товарларнинг муҳим сифатлари; товарларнинг урамаси ва сотиш усуллари; баҳо сиёсати ва талабни рағбатлантириш тадбирлари; НИОКР; асосий йўналишлари, ҳаражатлари ва қайси олимлар маслаҳатчи; фойда ва зарарлари тўғрисидаги расмий кўрсаткичлар, янги товарлари ва фаолияти ҳақида ёшон қилинган мақолалар. Ундан ташқари мамлакат (регион) бозоридаги ҳуқуқий чегаралар ва кийинчилик тугилиб қолганда ёрдам берувчи муассасалар ҳам ўрганилади.

Бозорнинг умумий ҳолатини ўрганишда, унинг географик жойланиши, ҳажми товарлар ва фирмалар таркиби, рақобатнинг шиддати, конъюктураси ва унинг истиқболига аҳамият берилади.

Бозор ва энг аввало бутун бозор конъюктурасини доиралар фикрига, бизнесмэнга хатоларга йўл қўймаслик, хўжалик масалаларида бир қарорга келишда таваккалчиликни камайтиришга ёрдам берадиган муҳим омил ҳисобланади. Иқтисодий конъюктура тадқиқоти товар айирбошлаш усуллари ва уларнинг такрор ишлаб чиқариш жараёни бошқа босқичлари билан ўзаро алоқаларини ривожлантиришнинг умумий қонуниятларини ўрганиш билангина чекланмади, балки у ёки бу товар бозорида таркиб торган ахволни ҳар томонлама чуқур таҳлил этишга, йўл бериши мумкин бўлган вазиятни олдиндан тахмин қилишга қаратилгандир.

13.2. Бозорга чуқур кириб бориш

Товар бозори ўзида, биринчидан, муауян товарни ишлаб чиқарувчилар ва истеъмолчилар уртасидаги, иккинчидан, ишлаб чиқарувчи ва истеъмол қилувчи гуруҳлар ичидаги иқтисодий алоқалар тизимини акс еттиради. Биринчи хил алоқаларнинг асосий шакли харид қилиш ва сотиш, иккинчи шакли эса ўзаро рақобатдир.

Тармоқлараро рақобат механизми орқали ҳаракат қиладиган товар бозорлари биргаликда миллий бозорни шакллантиради. Агар фирма биринчи мартаба бозорга кириб бораётган бўлса, унда алоҳида стратегия ишлаб чиқилади. Одатда қуйидаги тўрт хил маркетинг стратегиясидан фойдаланилади: (Жадал (шиддатли)) маркетинг. Буни кўпчилик харидорлар - товар тўғрисида маълумотга эга бўлмаган ёки бўлгани ҳам унинг юқори баҳосидан таъсирланмаган ҳолда ишлатилади. Харидорларни жалб қилиш, уларнинг талабини шакллантириш тадбирлари

Ўтказишга катта маблағ ажратиш орқали уюштирилади. Товарнинг ҳам баҳоси юқори ўрнатилиб кўп фойда олиш назарда тутилади.

Бозорга танлов асосида кириш услуги. Унинг ҳажми катта бўлмаган ҳолатда ишлатилади. Товар кўпчиликка ноаниқ, ўта юқори баҳо қўйилса ҳам харидорлар сотиб олиши мумкин. Рақобатчилар бозорда жуда оз ва шунинг учун талабни рағбатлантиришга кам ҳаражат қилиб кўпроқ фойдага эришиш мумкин.

Бозорга кенг кўламли кириб бориш услуги. Бозорнинг ҳажми катта, товар ҳақида харидорлар кам таассуротга эга ва унинг нарҳи баландлигига рози бўлмаган даврда ишлатиладиган услуб. Ундан ташқари рақобат кучли, товар ишлаб чиқаришни кўпайтириш натижасида унинг таннарҳи пасаяди ва "баҳолар уруши" га имкон яратилади

Суст маркетинг услуги билан бозорнинг ҳажми катта бўлганда, харидорлар товарни яхши билса-да, камроқ ҳаражатлар қилиб, пастроқ баҳо орқали, рақобат кам шароитда муваффақиятга эришилади.

Товар бозорининг ўсиш босқичи. Бозорга кирган товар билан истеъмолчилар кўпроқ танишгани туфайли рақобатчиларни сиқа бошлауди. Агар бозор катта бўлса, рақобатчилар ҳам бизнинг товарга ўхшаш товар ишлаб чиқара бошлайди. Рақобатчиларга қарши бозорга ўша товарнинг янги - янги турлари ва янги харидорлари учун ишлаб чиқилади. Шу даврда айрим товарларнинг моделини янги харидорлари учун ишлаб чиқилади. Шу даврда айрим товарларнинг моделини янгилаш ва талабни шакллантиришнинг ҳар хил тадбирлари ўтказилади.

Рекламада товарнинг амалиётдаги истеъмолчилари тажрибасида синалган хусуситлари кўпроқ ёритилади, имтиёзлар ва баҳони пасайтиришгача қўлланилади.

Товар бозорининг пишган (етилиш) даври. Бу босқичда товарнинг тула ассортименти бозорга киритилган ва 50 фоиздан ортиқ харидорлар керакли товар билан таъминланган бўлади. Энди товарни асосан кооператив дунёқарашли харидорлар сотиб олади. Талабни рағбатлантириш тадбирлари асосан товарнинг фойдалилигини ёритишга қаратилади.

Товар бозорининг тўйиниши. Бу даврда товар асосан сотилиши, бозорда истеъмолчиларнинг кайтадан харид қилишлари ҳисобига амалга оширилади. Талабни рағбатлантириш сиёсати самара бермай қолади. Шунинг учун бозорда яхши талабга эга товарлар қолдирилади. Аммо реклама сусайтирилмай, аксинча кучайтирилади. Корхонанинг имкониятлари таҳлил қилинганда, унинг бозордаги шарт-шароитлари (ташки мухити) ва ўзининг ички салоҳияти тўғрисида батафсил ахборотлар тўплаб, аниқ хулоса чиқарилади. Бунинг учун "Бозорни комплекс тадқиқ қилиш" ва "Ҳолатли таҳлил" усулларидадан фойдаланилади.

Бозорни комплекс тадқиқ қилиш бошланғич даври бўлиб, корхона маркетинг дастурини ва режасини тўзиши учун манба ҳисобланади. Ҳолатли таҳлил, фирма фаолиятини ўзига хос тафтиш қилиш ва атрофлича баҳолашни ўз ичига олади. Унда қуйидаги саволларга жавоб топиб бирор қарорга келиш мақсад қилинади:

- корхона ўз маҳсулоти билан бозорнинг қайси сегменти (табақаси) ни эгаллайди ва уларнинг келажаги қандай?
- корхона маҳсулотига бозорда қандай талаб мавжуд?
- ким ва қандай қилиб корхонага ва унинг маҳсулотига рақобатчи?
- корхона фаолиятига қайси иқтисодий, ижтимоий, сиёсий, илмий-техник ҳолатлар таъсир кўрсатиши мумкин?
- фирманинг узок ва яқин муддатли мақсадлари ўзаро боғланганлик даражаси?
- кўзда тутилган мақсадларнинг ресурс билан таъминланганлиги?
- корхонада маркетинг фаолиятининг таҳкил этилиши?
- товарни рақобатбардошлилиги?
- корхонанинг баҳо сиёсати қандай?
- товарлар ҳаракати ва савдосининг баҳоси?
- реклама ва сотишни рағбатлантириш усулларига қандай аҳамият берилмоқда?

Юқоридаги саволларга жавоб ториш ва таҳлил қилиш учун корхонанинг ички ва ташки кўрсаткичларини ўрганиш ҳамда маҳсул танлов (суров, тест) дастури орқали ахборотлар йиғилади. Корхонанинг ривожланиш мақсадларини аниқлашда, энг аввало унинг ички имкониятларини ҳисобга олиб, қайси соҳада - сотишнинг ўсиши орқали ёки бозорда ўз улушини кўпайтириш, обрўсини кўтариш усули билан эришиладимиз каби саволларга жавоб изланади.

Корхонанинг ривожланиш мақсадлари маркетинг тажрибасига кўра бир неча йўналишлар орқали амалга оширилиши мумкин.

Маркетингни бошқариш доимо ўзгарувчан, бозор ҳолати шароитларида товарлар бўйича ишлаб чиқилган дастурнинг бажарилишини бориши устидан доимо кузатишни ва тузатиш киритилган қарорлар қабул қилишни кўзда тутлади. Маркетингни бошқариш қоидага кўра, барча тарбий қисмлар: ишлаб чиқаришни режалаштириш, нарҳларни шакллантириш, тақсимлаш канали билан реклама фаолияти, сотишни рағбатлантириш ва х.к. лар бўйича амалга оширилади.

13.3. Мақсадли бозорни танлаш

Ишлаб чиқарувчиларнинг мақсадга қаратилган хулқи ҳаммадан аввал муамоларни қамраб олувчи бошқарув вазифаларида, ҳамда бу муамоларни ҳал қилишга йўналтирилган тадбирларни режалаштириш, ташкил қилиш, ўтказиш ва назорат қилишда ўз аксини топади. Шунинг учун корхона маркетинг фаолияти учун қуйидаги масалалар катта аҳамиятга эга.

- Биринчидан, ахборотларни йиғиш ва ишлаб чиқиш:
- а) ташки муҳит ҳақидаги маълумотлар;
 - б) ишлаб чиқариш, молия ва бошқа ҳарактердаги ички чеклашлар ҳақидаги маълумотлар;

- в) атроф-мухитнинг турли хил шароитларида турли хил асбобларнинг таъсири ҳақидаги маълумотлар;
- г) бозорга таъсир қилиш ва ҳаридорларда афзалик яратишнинг мавжуд имкониятлари ҳақидаги маълумотлар.

Етарлича муҳим муамолар «а» ва «б» ахборотлар билан боғланган. Бу ахборотлар мақсадий гуруҳни белгилаш учун зарур. «Бозорни сегментлаш» номини олган бу жарайён нинг боришида статистик услублар ёрдамида ҳаридорларнинг географик, биологик, ижтимоий-демографик ва руҳий аломатлари тадқиқ қилинади.

Икинчидан, маркетинг ускуналаридан фойдаланиш масалалари муҳимдир. Бозор тўғрисидаги ҳақиқатни билиш, товарни яратиш ва қулай шароитларда режалаштирилган миқдордаги товарни сотишга эришиш ва уни сотиш вақтини танлашга имкон беради. Бунинг учун сотувчи ихтиёрида ускуналарнинг қуйидаги муамолари бўлади:

- 1) маҳсулот билан ишлаш биринчи навбатда унинг хусусиятларини :сифати, марка номини танлашларни ёки ўзгартиришга йўналтирилган. Бундан ташқари бу ерга яна саноатда ишлаб чиқариш дастури ва савдода навларни бутлаш, янги маҳсулотларни ривожлантириш, мижозларга техник ва савдо хизматларини кўрсатиш киради;
- 2) нархларнинг белгиланиши ва ўзгариши, нархларни даражаланиш имкониятлари, чегирмалар беришни ўз ичига олувчи нарх-наво сиёсати;
- 3) тақсимлаш, сотиш тизими, сотиш нархларини танлаш, сотиш услубларини қўллаш, етказиб беришга тайёрлик ҳақидаги қарорни ишлаб чиқиш, корхонани кўлами ва жойлашишини қамраб олади;
- 4) коммуникация ўз ичига реклама турлари элементлари, сотишни қўллаб-қувватлашни олади, яъни у хабардор қилинган ва фаоллаштирилган бўлажак ҳаридорларга уларни таклифининг фойдалилигини ишонтиришга ва ҳарид қилишга йўналтирилган.

Маркетингни бошқариш ўз ичига маркетинг фаолиятини ташқил қилиш масалаларини олади. Шуниси шубҳасизки, корхона фақат барча хизматлар маркетинг предметини тан олгандагина изчил бозор сиёсатини амалга ошира бошлайди. Мезонлар сифатида вазифалар, маҳсулотлар, мижозлар гуруҳлари, худудий соҳалар қабул қилиниши мумкин. Мезонларга мувофиқ ҳар турдаги ташкилий тузилмалар кўрилади.

Мавзу бўйича саволлар:

- 1) Бозорни ўрганишда нималар кўзда тутилади?
- 2) Товарлар ва хизматлар бозори нимаси билан фарқ қилади?
- 3) Бозорга қандай услублар билан кирилади?
- 4) Товарнинг бозордаги ҳаётий босқичлари нима?
- 5) Бозорни комплекс таҳлил қилиш?

Фойдаланилган адабиётлар.

- 1) А.Солиев., Усмонов А., «Маркетинг бозоршунослик» Т-91 у. 17-21-бетлар.
- 2) Мухитдинов Д.М. ва бош. Маркетинг: бошқарувнинг бозор концепцияси. Т-99й.45-48 бетлар.
- 3) Ф.Котлер. Основы маркетинга. Москва-91.

14- Мавзу. Маркетингда стратегик режалаштириш ва назорат

Режа

- 14.1. Маркетингнинг корхонадаги функционал вазифалари.
- 14.2. Маркетингли режалаштириш.
- 14.3.Маркетинг стратегияси

14.1.Маркетингнинг корхонадаги функционал вазифалари

2-Жадвал

Маркетинг хизмати нима билан шуғулланади?		
Тадқиқот юритади	Стратегияни ишлаб чиқади	Ташкиллаштиради
Нимани? Кимни?	Қанақа?	Нимани?
Истеъмолчиларни Товарларни Рақобатчиларни Умумиктисодий тенденцияларни Бозор конъюктурасини Бозорни сегментлашни	Товар стратегиясини Баҳо белгилаш стратегиясини Сотиш стратегиясини Фирманинг умумбозор стратегиясини	Товарлар ҳараканини Сотишни Товарни ўтказишни Сервисни

Амалиёт кўрсатишича маркетинг бўлими ташкилий тузилиши қуйида келтирилган йўналишлардан бирига эга бўлади:

- функционал йўналишли;
- товар (маҳсулот)га мўлжалланган;
- бозор-харидорга мўлжалланган;
- худудга (географик) мўлжалланган;
- дивизион ташкилот.

Маркетинг бўлими ишини **функционал ташкил этиш** маркетинг функциялари билан мосдир (маркетингли тадқиқотлар, реклама, маркетингни режалаштириш, маркетингни ташкил этиш, янги маҳсулот яратиш ва ҳ.к.). Маркетингни шу тарика ташкиллаштириш жуда сода бўлиб, бироқ унинг самарадорлиги ишлаб чиқарилаётган маҳсулот (хизмат) турининг ва сотиш бозорлари сонининг кўпайиши билан пасайиб боради.

Маркетингни **товар кўринишини инобатга олиб ташкил этиш** маҳсулот бўйича менежер ишлаб чиқарилаётган товарлар гуруҳи ёки улардан аниқ бири бўйича маркетинг стратегияси ва режаларини ишлаб чиқиш ва амалга оширишни назарда тутди. Бу станок ёки таъмирлаш бўйича хизматларлар каби кенг истеъмолга мўлжалланган бир-биридан катта фарқ қилувчи кўп товарлар номенклатураси бўлганда қулайдир.

Маркетинг **бўлими ишини бозор ва харидорга мўлжалланган ҳолда ташкиллаштириш** товар бўйича менежерлар маркетинг стратегияси ва режаларини бозор асосида бошқаришни назарда тутди. Масалан, маҳаллий ва ташқи бозорлар. Ёки фақат эркалар ва ёки фақат аёллар учун мўлжалланган маҳсулотлар бозори (пойафзал, кийим) ва ҳ.к. Маркетинг бўлимининг ҳудудга (географик) мўлжалланган ташкилий тузилиши ҳам ҳуди шундай ташкиллаштирилади.

Маркетингни дивизион ташкиллаштириш бошқарувнинг юқори қисмида маҳсулот ёки географик принцип бўйича яратилувчи нисбатан мустақил бўлимлар ёки дивизионлар алоҳида ажратилади. Бу бўлимлар ўзларининг функционал хизматларини, жумладан маркетинг хизматини ташкил этишади.

Маркетингни ташкил этишнинг у ёки бу тузилмасини танлашда қуйидаги таққослаш характеристикасидан фойдаланиш мумкин:

3-Жадвал

Бўлимнинг ташкилий тузилиши	Ижобий томонлари	Камчиликлари
1. Функционал	Масъулият доирасини яққол белгилаш имкониятига эга оддий тизим	Маҳаллийчиликни келтириб чиқариши мумкин: ҳар бир гуруҳ ўз функцияларини бажаришни маъқул кўришади.
2. Товарли (маҳсулотли)	Йирик марказлаштирилмаган компаниялар учун самарали	Компания раҳбарияти мувофиқлаштиришга жуда кўп куч сарфлаши лозим.
3. Бозор - харидорли	Гуруҳ ёки филиалларнинг ихтисослашуви аниқ бозор ёки харидорлар сегментида самарага эришиш имкониятини беради	Режалар такрорланади ва б.
4. Ҳудудий	Кенг кўламдаги бозорларга эга бўлган йирик марказлаштирилмаган компаниялар учун самарали.	Ишларнинг такрорланиши. Алоқа ва мувофиқлаштириш муаммолари.

	Халқаро фирмалар учун жуда асқотади	
--	-------------------------------------	--

14.2. Маркетингли режалаштириши

Маркетинг стратегияси – бу мақсадли равишда бозор курашини ўрганиш, режалаштириш, бошқариш ва юритиш бўйича маркетинг фаолиятининг муҳим қисмидир. Маркетинг стратегияси рақобатчилик кураши мақсадларига кўра уни (рақобатчилик курашини) юритиш учун куч ва воситаларни, бу курашнинг мақсадларини, уларга эришиш усулларини, ҳамда бозордаги шарт-шароит ривожланишининг асосий йўналишларини аниқлайди, ташкилотнинг келажакдаги стратегик ҳаракатларини мувофиқлаштиради.

Тактика – бу аниқ ҳолатда муваффақиятга эришиш, ҳамда бу муваффақиятни тезкор режалаштиришда ривожлантиришни таъминлаш учун ҳар хил шароитда куч ва воситаларни нисбатан тўғрироқ ишлатишни назарда тутати. Маркетинг стратегияси узоқ муддатли аспектни, тактика эса қисқа муддатли аспектни ўз ичига олади. Маркетинг стратегияси бешта бир-бирови билан ўзаро боғлиқ асосий жиҳатлар билан характерланади: бозорни танлаш, мақсадларни танлаш, восита ва муддатларни танлаш, самарадорликни назорат этиш, муқобил стратегияни танлаш.

14.3. Маркетинг стратегияси

Ушбу бўлимда менежер маркетингнинг кенг стратегиясини ёки “ўйин” қондасини белгилайди. Стратегияни ишлаб чиқишда менежер кўплаб йўналишларга эгадир. Ҳар бир мақсадга бир неча йўллар билан эришиш мумкин. Масалан, сотувдан тушадиган даромадни 9%га оширишдек мақсадга ҳамма маҳсулотларнинг ўртача нархини ошириш, сотувнинг умумий ҳажмини кўпайтириш ёки қимматбаҳо маҳсулотларни кўпроқ сотиш билан эришиш мумкин. Ўз навбатида “бозорни кенгайтириш” мақсадида одамларни уйларида биттадан ортиқ стереотизимларга эга бўлиши ёки янги моделларини тез-тез сотиб олишга ишонтириши орқали эришиши мумкин. Бир мақсаддан иккинчисига ўтаётиб менежер ассортимент йўналиши олдида турган устувор йўналишларни белгилаши мумкин.

Стратегияни шакллантириш мумкин бўлган йўналишлардан бирини танлашни тақозо этади. Менежер асосий стратегияни сўз шаклида тасаввур қилиши мумкин. Масалан:

«Зенит» Аллегро компаниясининг стратегик асоси маҳсулот йўналишига нисбатан юқори даромадли оилаларни мўлжал қилишдир, айниқса аёл-харидорларга эътибор берилади. Ассортимент йўналиши арзонроқ ва қимматроқ маҳсулотларни кўшиш билан кенгайтирилади. Шу йўналишда ўртача нарх 4%га ошади. Маркаларга харидорларнинг ишончини ошириш мақсадида кучли реклама компаниялари ташкил этилади. Бизнинг ассортиментимизга харидор ва дилерларни қизиқишини ошириш мақсадида сотувни рағбатлантириш бўйича кучли дастурни ишлаб чиқамиз. Биз савдо

нуқталарига универмаглари кўшиб жисмоний тарқатишни кенгайтираемиз, аммо чегирма билан савдо савдо қилувчи дўконлар бундан мустаснодир. Биз яхшиланган овоз ва умидлар имижини яратиш учун Аллегро аппаратураси услубини ўзгартириш мақсадида кўшимча маблағ киритаемиз.

Маркетинг стратегиясининг бошқа йўналишида фаолиятнинг асосий йўналишлари рўйхат тарзида берилиши мумкин:

Маркетинг стратегияси

Мақсадли бозор	Юқори даромадли оилаларда асосий эътибор аёлларга берилган
Жараён	Модулли стереотизимлар яхшиланган овоз ва умидлар
Ассортимент йўналиши	Бир модел арзонроқ ва икки модел қимматроқ нарх билан бозорга кириш
Нарх	Рақобатчиларнинг аналогик нархидан биров юқори
Савдо шохобчалари	Асосан теле-радиоаппаратура сотувчи магазинлар; универмагларга кириб бориш учун ҳаракат
Савдо ходимлари	10%га ошириш, бошқарув ва ҳисоб-китобларнинг миллий тизимини ишлаб чиқиш.
Хизмат	Хизмат кўрсатиш нуқталарининг кенг тармоғи
Реклама	Мағсулот позициясини мустақамлашга ёрдам берадиган, мақсадли бозорга йўналтирилган янги реклама компаниясини жорий этиш; Реклама эълонларида қимматроқ тизимга урғу бериш; рекламага маблағни 20,5%га ошириш
Сотувни рағбатлантириш	Сотувни рағбатлантиришга маблағни 29%га ошириш савдо рекламаларининг самарали воситаларини ишлаб чиқиш ва савдо агентлари конкурсида фаолроқ қатнашиш имкониятини беради.
Тадқиқот ва тараққиёт	маблағни 25%га ошириш Аллегро йўналишининг услубини ишлаб чиқиш ва яхшилаш имконини беради.
Маркетинг тадқиқоти	маблағни 10%га ошириш, истеъмолчи танлови жараёнини чуқурроқ таҳлил қилиш ва рақобатчилар босган қадамларни назорат қилиш имкони беради

Стратегияни ишлаб чиқишда мағсулот бўйича менежер режани амалга оширишда ҳамкорлиги энг муҳим бўлган компаниянинг бошқа ходимлари билан режани муҳокама қилиш керак. Мағсулот бўйича менежер етарли миқдорда буюмлар сотиб олиниши мумкинлиги ва режа қиммат даражасига қараб ишлаб чиқарадиган мағсулотлар сонини етказиш мумкинлиги ва

режани муҳокама қилиши керак. Маҳсулот бўйича менежер етарли хом-ашё сотиб олиниши мумкинлиги ва ишлаб чиқариладиган маҳсулотлар сонини режалаштирилган даражага етказиш мумкинлигига ишонч ҳосил қилиш мақсадида таклиф ишлаб чиқариш бўлими ходимлари билан; сотув бўлими ходимлари билан уларга тегишли саволлар бўйича молия бўлими ходимлари билан режани амалга ошириш учун керакли маблағ борлигига ишонч ҳосил қилиши учун суҳбатлашиши керак.

Бу ерда биз сотувни рағбатлантириш бўйича дастур намунасини келтирамиз:

Апрель. “Зенит” Чикагода маиший электр асбоблари кўрғазмасида иштирок этади. Шу тадбирни ташкил этиш бўйича савдо ходимларини рағбатлантириш бўлими директори Ж.Смит жавобгардир. Тахмин қилинаётган қиймат - \$14 000.

Август. Аллегро стеротизимларини энг кўп сотишга эришган савдо ходимлари орасида Эта асосий соврин Гаваи оролларида дам олиш путёвқаси бўлган танловни ўтказиш режалаштирилмоқда. Танловни Ж.Смит ўтказди. Тахминий қиймати - \$13000.

Харидорларни рағбатлантириш дастури таркиби:

Февраль. «Зенит» газеталарга шу ойда Аллегро стеротизимини сотиб олган ҳар бир харидорга Анна Мюррей диски қўшиб берилиши ҳақидаги рекламани беради. Лойиҳага жавобгар харидорларни рағбатлантириш бўлими бошлиғи Энн Моррис. Тахминий қиймат - \$5000.

Сентябрь. Сентябрьнинг иккинчи ҳафтасида Аллегрони байрам дастурида 10та Аллегро стеротизими ўйналадиган лотерея ўйинларида харидорлар қатнашиш мумкинлиги ҳақидаги реклама эълонларини жойлаштириш. Лойиҳани Энн Моррис олиб боради. Тахминий қиймат - \$4000.

III. Талабаларнинг мустақил ишлаши учун тавсия этиладиган мустақил ишларнинг мавзулари

1. “Ўзбекистон Республикасидаги корхоналар тўғрисида”
2. Ўзбекистон Республикасининг қонуни.
3. Менежментнинг моҳияти, турлари ва вазифалари.
4. Менежмент жараёни ва унинг функциялари .
5. Менежментнинг услубий асосларини ўрганиш.
6. Бошқаришнинг асосий тамойиллари.
7. Бошқаришнинг умумий ва махсус функциялари.
8. Бошқаришнинг ташкилий-маъмурий усуллари.
9. Бошқаришнинг иқтисодий усуллари.
10. Бошқаришнинг ижтимоий-руҳий усуллари.
11. Менежментнинг тадрижий ривожланиши.
12. Темурийлар давлатининг тузилиши, бошқарувининг тамойиллари ва усуллари.

- 13.Ташкилотни бошқариш вазифасини ўрганиш.
- 14.Бошқариш ғоялари ривожланишини ўрганиш.
- 15.Ишлаб чиқариш - бошқариш тизимидир.
- 16.Менежментнинг ташкилий тузилмалари.
- 17.Ўзбекистон темир йўл транспортини бошқаришнинг ташкилий тузилмаси.
- 18.Ўзбекистон Республикасида Давлат қурилиши ва унинг тузилиши.
- 19.Ходимларни бошқариш тамойиллари.
- 20.Ижтимоий омиллар ва ахлоқий меъёрларнинг ташкилот фаолиятига таъсирини аниқдаш.
- 21.Бозор иқтисодиётида менежерларнинг фаолияти.
- 22.Раҳбар фазилатлари.
- 23.Раҳбар маданияти.
- 24.Амал ва шахсий таъсир этиш. Раҳбарнинг одати.
- 25.Менежмент тизимида ахборот таъминоти.
- 26.Корхона фаолиятини бошқаришда ахборот алмашинувидансамарали фойдаланиш.
- 27.Бошқариш ечимлари ва қарорларини қабул қилишдаги муаммоларни ўрганиш.
- 28.Менежмент тизимида тартибга солиш ва назорат қилиш.
- 29.Менежмент тизимидаги корхонанинг устувор ва тактик режаларидан фойдаланиш.
- 30.Режа ва мойилликни бошқариш.
- 31.“Ўзбекистон Республикасида Мулкчилик” тўғрисидаги қонун.
- 32.“Ўзбекистон Республикасининг банклар ва банк фаолияти” тўғрисидаги қонун.
- 33.“Ўзбекистон Республикасининг корхоналар , бирлашмалар ва ташкилотлардан олинadиган солиқлар” тўғрисидаги қонуни.
33. Ўзбекистон Республикасининг тадбиркорлик ва тадбиркорликни ҳимоялаш тўғрисидаги қонуни.
- 34.Ўзбекистон Республикасининг ташки иқтисодий фаолияти тўғрисида қонуни.
- 35.Ўзбекистон Республикасининг давлат тасарруфидан чиқариш ва хусусийлаштириш тўғрисида қонуни.
36. Бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва уни қабул қилиш.
- 37.Стратегия ва стратегик бошқарув.
- 38.Стратегияни танлаш ва уни амалга ошириш.
- 39.Мотивлаштириш ва эҳтиёж.

- 40.Мотивлаштириш назариялари.
- 41.Товарнинг ҳаётий жараёни.
- 42.Низо ва стрессни бошқариш.
- 43.Товар ҳаракатига таъсир этувчи омиллар ва товар концепциясини ишлаб чиқиш.
- 45.Таваккалчиликни бошқариш.
- 46.Таваккалчилик ва хавф турлари.
- 47.Маркетингни моҳияти ва концепциялари.
- 48.Маркетинг стратегиясини белгилаш
- 49.Бошқарув тизими самарадорлигини ҳисоблаш усуллари.
- 50.Маркетингда талабни шакллантириш ва сотувни рағбатлантириш.
- 51.Жамоанинг ижтимоий ривожланишини бошқариш.
- 52.Рекламанинг моҳияти ва унинг асосий элементлари.
- 53.Корхоналарда сифатни бошқариш.
- 54.Маркетинг стратегиясини белгилаш ва унинг асосий йўналишлари.
- 55.Темир йўл транспортида маркетинг бўйича корхонани бошқариш.
- 56.Товарнинг моҳияти ва унинг таснифланиши.
- 57.Ишлаб чиқариш жараёнини тезкор бошқариш.
- 58.Бошқарув жараёнини технологиясини ишлаб чиқиш асослари.
- 59.Маркетингни бошқариш.
- 60.Бозор иқтисодиётида хўжалик ташкилотларининг асосий турлари.

IV. Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

Адабиётлар рўйхати *Асосий*

1. Каримов И.А. “Ўзбекистоннинг сиёсий, ижтимоий ва иқтисодий истиқболининг асосий тамойиллари”.- Т. : Ўзбекистан - 1995.
2. Ғуломов С.С. “Менежмент асослари”-Т.: Шарқ -2002.
3. Муракаев И.У, Саифназаров И.С. “Менежмент асослари”. -Т. Меҳнат-1998й.
4. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. “Менежмент”.-Т. Ўқитувчи - 2001.
Қўшимча
5. Каримов И.А. “Ўзбекистон бозор муносабатлирига ўтишнинг ўзига хос йўли”- Т.:Узбекистон. 1995.
6. Абдуллаев О. В а бошқалар. “ Менежмент ва бизнес асослари”-Т.:Меҳнат-1997.

7. Шарифхўжаев М. Абдуллаев Е. “Менежмент: 100 савол ва 100 жавоб”.-Т.: “Меҳнат” 2000.
8. Якола Л. “Карьера менеджера”.-М.,Прогресс 1995.
9. Темир тузуклари.-Т., Ғ.Ғулом. 1996.
- 10.“Ўзбекистон Республикасининг фармон ва қарорлари”.-Т.: Ўзбекистон 1992-1994й.
11. “Тадбиркорликка оид қонун ҳужжатлари тўплами”. 1 -4т - Т.: Шарқ. 2002-2003.
12. Виктор Чжен. “Бозор қонуниятлари асослари”. Т.: “Шарқ”, 1996, 161-166 бетлар.
13. Виктор Чжен. “Хусусийлаштириш асослари”. Т.: “Шарқ”, 1996, 59-81 ва 113-133 бетлар.
14. Виктор Чжен. “Бозор шароитида минтақанинг тармоқ тараққиёти”. Т.: “Шарқ”, 1996, 248-257 бетлар.
15. Н. Йўлдошев, О.С.Қозоқов. “Менежмент”. Т.: 2004.
16. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2 март 2001 йилдаги УП-2815 - сонли “Темир йўл транспортини акциялаштириш ва монополиядан чиқариш бўйича чора тадбирлар ҳақида фармони”
17. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 3 март 2001 йилдаги 108 - сонли ““Ўзбекистон темир йўллари” ДАТК бошқарувини ташкил этишни такомиллаштириш ҳақида” фармойиши.
18. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 5 ноябр 2002 йилдаги 378 - сонли ““Ўзбекистон темир йўллари” ДАТК бошқарувини ташкил этишни янада такомиллаштириш ҳақида” фармойиши.
19. “Персонални бошқариш”. Ўқув қўлланма. ТДИУ. – Т.: “Адабиёт нашриёти”, 2004.
20. Қосимов Ғ.М. “Менежмент асослари”. Т.: 2002 й.
21. Ғуломов С.С. “Маркетинг асослари”-Т.: Шарқ -2002.
22. Ф.Котлер. “Основы маркетинга. ”. - М.: 1991 г.
23. М. Юсупов. “Маркетинг”. – Т.: 2001 й.
24. А.Солиев, А. Усмонов “Маркетинг”.-Т. :Ўқитувчи-1997.
25. Абрамов А.П., Галабурда Б.Г. “Маркетинг на транспорте”. – М.2001.
26. А. I. Ismail[odjajev, M. Nazarov “ Menejment”. ТТУМЛ. Toshkent – 2006.