

I. SALAMOV, Z. KAZAKOVA, Sh. NURMANOV

MENEJMENT VA MARKETING



**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIY TA'LIM, FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI**

**SAMARQAND DAVLAT VETERINARIYA MEDITSINASI,
CHORVACHILIK VA BIOTEXNOLOGIYALAR UNIVERSITETI**

SALAMOV I., KAZAKOVA Z., NURMANOV Sh.

MENEJMENT VA MARKETING

Darslik

**Toshkent - 2023
"Fan ziyosi" nashriyoti**

UO'K: 332.608.315.04
KBK: 30.607.65.9

658
S-25

**MENEJMENT VA MARKETING: Darslik. SALAMOV I.,
KAZAKOVA Z., NURMANOV Sh. / – Toshkent, "Fan ziyosi"
nashriyoti, 2023, 252 bet.**

Ushbu darslik Davlat ta'lim standartiga asosan tuzilgan bo'lib, Oliy ta'limning 60840100 – "Veterinariya meditsinasi (faoliyat turlari bo'yicha)" ta'lim yo'nalishi talabalari uchun mo'ljallangan.

Darslikda menejment fanining predmeti, ob'yekti va usuli, menejment nazariyasining shakllanishi va rivojlanishi, boshqaruv maqsadi va funksiyalari, boshqaruv usullari, boshqaruv qarorlari va mohiyati, menejmentda motivlashtirish, boshqarishda axborot va kommunikasiya, marketingning nazariy asoslari, marketing tizimida axborot ta'minoti, marketing muhiti, bozorni va iste'molchilarni o'rganish, marketing tizimida tovar, narx siyosati, kommunikatsion siyosatga oid masalalar batafsil yoritilgan.

Darslikdan buxgalterlar hamda iqtisodchilar, oliy ta'limning iqtisodiyot yo'nalishida ta'lim olayotgan bakalavriat va magistratura talabalari, o'rta maxsus o'quv yurtlari va kollej o'quvchilari hamda boshqa qiziquvchilar foydalanishlari mumkin.

*O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligining
2023-yil 22-dekabrda 537-sonli buyrug'iga asosan darslik sifatida nashr
etishga ruxsat berilgan.*

Taqrizchilar:

i.f.d., prof. Mirzayev Q.J.. (SamISI)

i.f.d., prof. Aliqulov A.I.. (SDVMChBU)

ISBN: 978-9910-743-7-7-1



© SALAMOV I., KAZAKOVA Z., NURMANOV Sh.

Kirish

Bugun yurtimiz hayotining barcha jabhalarida o'zgarish, islohotlar erkini kuzatilmoqda. Yangi zamon ruhi kirib bormagan, inson manfaatiga ustuvor ahamiyat qaratilmayotgan biror-bir soha yo'q. Ayniqsa, so'nggi yetti yildagi tadrijiy rivojlanish bosqichlariga nazar solsak, ularning mazmun-mohiyatida xalqimiz xohish-irodasi, yillar davomida fuqarolarning tinchlik-xotirjamligiga to'siq bo'layotgan og'riqli muammolar yechimi turgani yanada ahamiyatlidir. Bir so'z bilan aytganda, bunday tarixiy evrilishlar o'z-o'zidan sodir bo'lmaydi. Mazkur islohotlar zamirida aniq va rejali maqsad, qat'iyat, kuchli siyosiy iroda mujassam.

2023 yil 30 aprelda o'tkazilgan referendumda umumxalq ovoz berish orqali O'zbekiston Respublikasining yangi tahrirdagi Konstitutsiyasi qabul qilingani Yangi O'zbekistonni barpo etishning konstitutsiyaviy asoslarini mustahkamlashga xizmat qildi. Mazkur hujjat yurtimiz taraqqiyotining asosiy yo'nalishlarini takomillashtirish va ulkan islohotlarni yangi bosqichga olib chiqish dolzarb ahamiyat kasb etadi.

Yangi tahrirdagi Konstitutsiya davlatimiz rahbari tomonidan joriy yilning 11 sentyabrida imzolangan "O'zbekiston – 2030" strategiyasi to'g'risida"gi farmon hamda "O'zbekiston – 2030" strategiyasini 2023 yilda sifatli va o'z vaqtida amalga oshirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi qarorga tayanch vosita bo'lib xizmat qildi deyish mumkin. Zero, farmon muqaddimasida "yangilangan konstitutsiyaviy-huquqiy sharoitlarda mamlakatimiz taraqqiyotining asosiy yo'nalishlarini takomillashtirish va amalga oshirilayotgan keng ko'lamli islohotlarni yangi bosqichga olib chiqish talab etilmoqda", deb alohida ta'kidlangani bejiz emas. Natijada yurtdoshlarimizning yangi O'zbekistonni barpo etish bo'yicha xohish-irodasini ro'yobga chiqarish, sog'lom, bilimli va ma'naviy barkamol avlodni tarbiyalash, kuchli iqtisodiyotni shakllantirish, adolat, qonun ustuvorligi, xavfsizlik va barqarorlikni kafolatli ta'minlash ustuvor maqsad sifatida belgilangani qayd etildi.

Shu o'rinda O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning 2023 yil 19 sentyabr kuni Birlashgan Millatlar Tashkiloti Bosh Assambleyasining 78-sessiyasida so'zlagan nutqlarini yodga olsak: "Biz Asosiy qonunimizda millati, tili va dinidan qat'i nazar, barcha fuqarolarning tengligi, inson huquqlari, so'z va vijdon erkinligi prinsiplariga sadoqatimizni yana bir bor tasdiqladik. Mana shunday huquqiy asosda "O'zbekiston – 2030" taraqqiyot strategiyasini qabul

qildik. Bu strategiya Birlashgan Millatlar Tashkilotining “Barqaror rivojlanish maqsadlari”ga uyg’un bo‘lib, biz o‘z zimmamizga olgan barcha majburiyatlarni to‘la va qat’iy bajarmoqdami”. Ma’lumki, “O‘zbekiston – 2030” strategiyasi 5 ta ustuvor yo‘nalish bo‘yicha 100 ta muhim maqsad o‘z aksini topgan bo‘lib, mazkur hujjat orttirilgan tajriba, xalqaro ekspertiza va jamoatchilik muhokamasi natijalari asosida ishlab chiqildi.

O‘z navbatida, davlatimiz rahbari tomonidan qabul qilingan “O‘zbekiston – 2030” strategiyasini 2023 yilda sifatli va o‘z vaqtida amalga oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi qaror ushbu hujjatning “Insonga e’tibor va sifatli ta’lim yili”da sifatli va o‘z vaqtida amalga oshirilishini ta’minlashga qaratilgan. Strategiyada belgilangan yo‘nalishlarning barchasida aholi, ya’ni xalq va mamlakat manfaatlari birinchi o‘ringa qo‘yildi.

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

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

Ana shu masalalar bo‘yicha haqiqiy ahvolni atroflicha o‘rganishimiz, hozirgi vaqtda mutaxassislar tayyorlanayotgan har qaysi ixtisoslik yo‘nalishi real hayot talablariga qay darajada javob berishi, unga nafaqat bugungi, balki yaqin istiqbolda qanday ehtiyoj borligini har tomonlama chuqur aniqlashimiz lozim.” Har bir bo‘lajak boshqaruvchi

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

"Menejment va marketing" fanining maqsadi - talabalarga mamlakatimiz iqtisodiyotini erkinlashtirish va iqtisodiy islohotlarni jadallashtirish hamda iqtisodiyotni modernizasiya qilish sharoitlarida korxonalarda marketing faoliyatini to'g'ri tashkil etish va uni boshqarish, boshqarish usullari va marketing faoliyatini takomillashtirishdan iboratdir. Qayd qilish kerakki, biznes falsafasi deb atalgan va iste'molchilarning va maqsadli bozorlarning ehtiyojlarini aniqlashga yo'naltirilgan marketing alohida korxonalar va tijorat hamda notijorat tashkilotlari darajasida ham, hududiy va davlat darajalarida ham qo'llanadi. Mamlakatimizda bozor o'zgarishlari ro'y berishi bilan korxona va tashkilotlarni boshqarish bo'yicha amaliy faoliyatda marketing qurollaridan foydalanish uchun tobora qulay sharoitlar yaratilmoqda.

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

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

Ma'lumki, har qanday faoliyat turi boshqaruv asosiga quriladi, chunki shu faoliyatni amalga oshirishdan ko'zlangan maqsadga erishish, bajariladigan vazifalarni taqsimlash, ijrosini nazorat qilish, shuningdek, samaradorlikka erishish uchun shu faoliyatda ishtirok etuvchilar manfaatlarini himoya qilish, rag'batlantirish chora tadbirlari boshqaruv jarayonida tashkil etiladi va muvofiqlashtiriladi. Bunda boshqaruvga iqtisodiyotda mavjud tizim ham o'z ta'sirini o'tkazadi. Zero, rahbar, boshqaruvni amalga oshirishda bosh bo'g'in hisoblanib, uning tashkil

etilishi, samaradorligi ko'p jihatdan rahbar egallagan bilim, malaka, tajriba, qolaversa uning muhim xislatlari va boshqaruv uslubiga bevosita bog'liq bo'ladi. Mazkur darsligimizning maqsadi, vazifalari boshqaruvning qonuniyatlari, qonun va tamoyillari, funksiya va vazifalari, shuningdek, boshqaruv tizimida menejer o'rni, madaniyati va uslubi, boshqaruv samaradorligi va unga ta'sir qiluvchi boshqaruv qarorlari mazmuni, mohiyatini ochib berishga qaratilgan.

Ushbu darslik ilk bor yozilayotganligi sababli turli kamchillarga yo'l qo'yilgan bo'lishi mumkin. Shuning uchun darslik to'g'risida o'z fikr va mulohazalarini bildirgan mutaxassislar, professor-o'qituvchilarga muallif oldindan o'z minnatdorchiligini bildiradi.

I - BOB. MENEJMENTNING NAZARIY ASOSLARI

1.1. Menеjment fanining predmeti, ob'yekti, sub'yekti va o'rganish usullari.

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

- boshqaruv hokimiyati va san'ati;
- resurslarni boshqarish bo'yicha alohida mohirlik va ma'muriy ko'nikmalar tushuniladi.

Boshqacha so'z bilan aytganda, menеjment - bu boshqaruv, ya'ni resurslarni, odamlarni boshqarish, samarali faoliyat olib borish va foyda olishni bilish, uni ko'paytirish jarayonidir. Shu nuqtai nazardan boshqaruv - bu o'ziga xos yuksak san'at va mahoratni talab qiluvchi tanlov, shu tanlov asosida qaror qabul qilish va uning bajarilishini nazorat qilishdir.

MENEJMENT (ing.managment—boshqarish, tashkil etish)—maxsus boshqarish faoliyati; boshqarish to'g'risidagi fan. Menеjmentning holati iishlab chiqarish samaradorligiga, texnika va texnologiya darajasi hamda ishchi kuchining sifatiga ta'sir ko'rsatadi.

Menеjment fanining mazmuni boshqaruv tizimi va boshqaruv ob'ekti orasidagi o'zaro munosabat bo'lib, uning asosiy vazifasi boshqaruvning zamonaviy usullarini, rahbarlik san'ati sirlarini urganishdan iborat.

Boshqaruv — tanlov, qaror qabul qilish va uning bajarilishini nazorat etish jarayonidir. Uning asosiy maqsadi bozor munosabatlari sharoitida barcha bo'g'inlarda ishlay oladigan yuqori malakali boshqaruvchilarni tayyorlashdan iborat. Menеjment ijtimoiy-iqtisodiy, ijtimoiy huquqiy, kibernetika va boshqa fanlar bilan aloqadordir. Menеjment dastavval iqtisodiy nazariya fani bilan yaqindan bog'liq. U iqtisodiy qonunlarni bilib olishga va ularga mos ravishda boshqarish jarayonida iqtisodiy usullarni qo'llashga, har bir xodimga va jamoaga ta'sir ko'rsatishga asoslanadi. Bir qancha iqtisodiy fanlar: makroiqtisodiyot, mikroiqtisodiyot, statistika, mehnat iqtisodiyoti kabilar ham Menеjment fani bilan chambarchas bog'liqdir.

O'zbekistonda Menеjmentning nazariy asoslari va uning asosiy tamoyillari 14—15-asrlardan Amir Temur davrida shakllana boshlagan. Buyuk sarkarda «Temur tuzuklari» asarida davlat, qo'shin va boshqalarni boshqarish san'ati to'g'risida o'z qarashlarini bayon etib, izohlab bergan.

Menеjment fanining nazariy asosini bir necha yuz yillar davomida to'plangan amaliy tajriba natijalari tashkil etadi, ularni nazariy jihatdan asoslab turli xil konsepsiyalar, nazariy g'oyalar, ish prinsiplari va uslublari

ishlab chiqilgan. Ammo alohida fan sohasi sifatida Menejment 19-asrga kelib shakllana boshladi.

Boshqarish fanining asoschisi—amerikalik muhandis va tadqiqotchi **F. Teylor** hisoblanadi. Boshqarish tamoyillarini **Teylorning zamondoshi fransuz olimi Anri Fayol** ishlab chiqdi. Korxonada amalga oshirilayotgan barcha operatsiyalarni u olti guruh (texnika, tijorat, moliya, mol-mulk va shaxslarni qo'riqlash, hisob kitob, ma'muriy)ga bo'lib, boshqarishni 6 (olti) guruhga kiritadi.

Menejment yoki boshqarishning ob'ekti korxona faoliyati, uning sub'ekti esa boshqarish ishini bajaruvchi idoralar va ularning xodimlaridir. Menejment bilan maxsus tayyorgarlik ko'rgan, boshqarishning qonun-qoidalarini chuqur biladigan malakali mutaxassislar — yollanma boshqaruvchilar — menejerlar shug'ullanadilar. Ular aholining alohida ijtimoiy qatlamini tashkil qiladi.

Menejmentning yuqori (firma strategiyasini ishlab chiqish), o'rta (ishlab chiqarish, sotish, narx belgilash, mehnatni tashkil qilish), quyi (sex, bo'lim doirasida ishni tashkil qilish, kunlik, haftalik, oylik ish topshiriqlari bajarilishini boshqarish) bo'g'inlari bor. Shunga muvofiq holda menejerlar oliy martabali, o'rta toifadagi va quyi toifadagi menejerlarga bo'linadi.

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

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

Menejment nazariyasi va amaliyoti evolyusiyasi turli xil qarashlarda o'z ifodasini topdi. Macalan, 20-asrning 50—60 yillarida asosiy e'tibor boshqarishning tashkiliy tuzilishiga qaratilgan bo'lsa, 60—70-yillarda strategik rejalashtirishdan strategik boshqarishga o'tish davri bo'ldi.

20-asrning o'rtalariga kelib Menejment O'zbekistonda tez sur'atlar bilan rivojlandi. 1966 yilda O'zR FA Kibernetika institutining tashkil qilinishi, akademik V. K. Qobulov boshchiligidā olib borilgan nazariy, uslubiy, amaliy i.t. ishlari respublikada Menejment fanining rivojlanishiga asos bo'ldi. 20-asr oxiri—21-asr boshlarida Menejment

O'zbekistonda maxsus fan sifatida oliy o'quv yurtlarida o'qitila boshladi, Menejmentga doir tadqiqotlar yo'lga qo'yildi, darsliklar yozildi.¹

Mamlakatlarlarni, viloyatlarni, tuman va boshqa sur'atlarni iqtisodiy boy mamlakatga aylantirish uchun quyidagi to'rtta asosga tayanish taklif etiladi:

- 1) Adolatlatli menejer-boshqaruvchi;
- 2) Olimlarning ko'pligi;
- 3) Saxiy boylarning bo'lishligi;
- 4) Duolar va olqishlarga sazovar blishlik kabilardir.²

Boshqaruv mehnatining predmeti-ishlab chiqarishning moddiy elementi emas, balki axborot, har-xil hujjatlar, boshqaruv yechimlari hisoblanadi. Boshqaruv mehnatida va texnik bajaruvchilarning ulushi - bu mehnat xarajatlarini olish uchun axborotni qayta ishlash, ta'minlash va saqlash asosiy o'rinni egallaydi.

Boshqaruv maqsadga yo'naltirilgan jarayondek, avvalambor insonlarni boshqarishdir.

- Boshqaruv mehnati boshqaruvchi harakatlarida, boshqaruv operatsiyalarida, ya'ni insonlar boshqaruv jarayonida namoyon bo'ladi. Boshqaruv jarayoni qo'yilgan maqsaddan boshlanib, vazifa va vazifaning yechilishi bilan yakunlanib, maqsadga erishish bilan tugaydi. Masala yechilgandan keyin, maqsadga erishishda, yana boshqa vazifa qo'yiladi, yangi maqsad va yana boshqaruv jarayoni boshlanadi.

- Maqsad harakat natija.

- Lekin bunda boshqaruv jarayoni nazariy jihatdan to'g'ri bo'ladi, amaliyotda boshqaruv ko'pgina, birbiridan farqlanadigan jarayonlarda ham namoyon bo'lishi mumkin.

Bugungi kunda menejment va boshqaruv to'g'risida quyidagi umum qabul qilingan fikrlar mavjud:

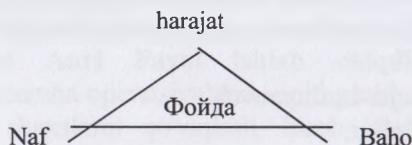
Boshqaruv	- Yuksak san'at va mahoratni talab qiluvchi tanlov - Mustaqil fan - Faoliyat turi, funktsiya - Jarayon - Tashkilotlarni boshqaruvchi kishilar - Boshqaruv apparati yoki organi	Menejment
-----------	---	-----------

Har qanday faoliyatning ijobiy natija berishi, eng avvalo tanlovni to'g'ri bajara olishga, ma'qul va ishonchli qarorni qabul qila olishga hamda bu qarorning bajarilishini nazorat qila olishga bog'liq. Masalan,

¹ Ad. G'ulomov S. S, Abdullaev Yo., Menejment, T., 2002.

² Xalq og'zaki ijodi, donolar bisotlaridan

yuqori foyda olish quyidagi uchta jihat bo'yicha to'g'ri tanlovni va ishchan qaror qabul qilishni talab qiladi (1-chizma).



1-chizma. Yuqori foyda olishning uch sharti

Harajat – bu mahsulotni ishlab chiqarish va uni sotish hamda ish haqi to'lashga sarflanadigan mablag'lar yig'indisidir. Harajat tarkibiga:

- mahsulot (xizmat) tannarxi;
- ma'muriy harajatlar;
- ijara va foiz to'lovlari;
- ish haqi;
- soliqlar kiradi.

Bozor iqtisodiyotida tanlash qoidasi yanada jiddiylashtiriladi. Zero, ishlab chiqarish (xizmat) uchun resurslar to'g'ri tanlangandagina va ulardan samarali foydalangandagina harajatlar yuqori foyda keltirishi mumkin.

Naf – bu mahsulot (xizmat)ning iste'molchilarga qanchalik ijobiy natija keltirishidir. Haridor harid qobiliyati doirasida eng nafli molni tanlashga intiladi. Shundagina u qoniqadi. Ammo tovarning nafiligi qancha yuqori bo'lsa, uning narxi ham shuncha baland bo'ladi. Bu esa, o'z navbatida haridorning sotib olish qobiliyatini pasaytiradi.

Narx- bu mahsulot ishlab chiqarish va ularni sotish jarayonigacha bo'lgan xizmatlarning puldagi ifodasidir. Narxni ishlab chiqaruvchilar va sotish jarayonigacha bo'lgan xizmatdagilar qo'yishadilar.

Baho ikkita asosiy vazifani bajaradi.

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

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

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

Narxning oshishi ishlab chiqaruvchilar safining kengayishiga, narxning tushishi esa ishlab chiqaruvchilarning kamayishiga, ularning bir

qismini bozordan bezdirishga olib keladi. Iqtisodchilar bunday ta'sirni narxning ishlab chiqarishga turtki vazifasi deb ataydilar.

Foydaga ta'sir etuvchi bu uch unurning mohiyatini anglagan boshqaruvchigina tanlovni to'g'ri amalga oshirishi va oqil qarorni qabul qila olishi mumkin. Boshqarish san'ati va mahorati, ya'ni menejment, shundagina namoyon bo'lishi, pirovardda esa yuqori foyda olishga erishilishi mumkin. Shunday qilib, sodda qilib aytganda:

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

Menejment fani bu - boshqaruvchiga tanlovni to'g'ri amalga oshirishni va oqil qarorni qabul qilishni o'rgatuvchi fandir. Uning asosiy maqsadi bozor munosabatlari sharoitida barcha bo'g'inlarda samarali ishlay oladigan yuqori malakali boshqaruvchilarni tayyorlashdan iborat. Shundan kelib chiqib, menejment quyidagilarni o'rganadi:

- boshqarish nazariyasi va amaliyoti;
- boshqarish ob'ekti va sub'ekti;
- boshqarish printsipi va usullari;
- boshqarish madaniyati;
- menejer va uning fazilatlarini;
- menejer reytingi;
- boshqarishda kirishuvchanlik va qaror qabul qilish;
- boshqarish funktsiyalari;
- xodimlarni boshqarish;
- ishlab chiqarishni boshqarish;
- samaradorlikni boshqarish;
- o'z-o'zini boshqarish;
- hududiy boshqarish va hokazolar.

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

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

Boshqarish tizimini takomillashtirish yo 'zasidan tadbirlar ishlab chiqish ham ularning zimmasida bo'ladi.

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

Boshqarishning sir-asrorlarini ilmiy asosda o'rganish, tahlil qilish maqsadida bu fan quyidagi uslublardan foydalanadi (1-jadval).

1-jadval.

Menejment fanining tahlil usullari

№	Tahlil usullari	Mazmuni
1.	Tizimli yondoshuv	- Boshqariluvchi ob'ekt yaxlit holat tarzida olib qaraladi. Bu yondoshuv turlicha bo'lishi mumkin: - tizimli-majmualiy yondoshuv - tizimli-funksional yondoshuv - tizimli-tarkibiy yondoshuv - tizimli-kommunikatsion yondoshuv
2.	Majmualiy (kompleks) yondoshuv	-Boshqariluvchi ob'ekt boshqa ob'ektlar bilan o'zaro bog'lanishda va aloqadorlikda qaraladi
3.	Tarkibiy yondoshuv	-Boshqariluvchi ob'ekt tarkibiy qismlarga bo'lib o'rganiladi
4.	Vaziyat (situatsiya)li yondoshuv	-Boshqariluvchi ob'ektning konkret sharoitdagi ichki va tashqi vaziyatiga qarab boshqarishning ma'qul uslubi qo'llaniladi
5.	Vazifalarning o'zaro bog'liqligi (Integratsion) yondoshuv	-Boshqariluvchi ob'ekt yuqoridagi uslublar (vaziyatli, majmualiy (kompleks), tarkibiy yondoshuvlar)ni birgalikda qo'llash yordamida boshqariladi
6.	Modellashtirish usuli	- Boshqariluvchi ob'ektni boshqarish bo'yicha turli chizma (sxema), (jadval)grafik va chizmalar, homaki materiallar tayyorlanadi
7.	Iqtisodiy-matematik yondoshuv	- Optimal bozor qabul qilish maqsadida matematik uslublar va hisoblash mashinalarini keng miqyosda qo'llash
8.	Kuzatish usuli	- Boshqariluvchi ob'ekt to'g'risidagi ma'lumotlarni rejali, ilmiy, uyushtirilgan asosda to'plash usuli
9.	Eksperiment (tajriba) usuli	- Boshqarish jarayonida boshqariluvchi ob'ektga nisbatan namunaviy tajribadan o'tgan usullarni qo'llash
10.	Sotsiologik ko'zatuvi usuli	- Boshqarish maqsadida turli anketali so'rovlar, suhbatlar, testlar, infrato'zilmaviy tahlillarni o'tkazish

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

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

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

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

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

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

Demak, ob'ekt tushunchasi mikro voqeilikdan (kishi va uning faoliyatidan) tortib, to makro voqelik (moddiy dunyo, jamiyat) darajasigacha bo'lgan ma'noni o'z ichiga oladi. Masalan, "haydovchi o'z mashinasini boshqara olmaganligi sababli u yo'ldan chiqib ketgan". Bu erda boshqaruv ob'ekti bo'lib mashina hisoblanadi.

Yoki, "U kishi o'zini juda yaxshi boshqara oladi". Bu erda boshqaruv ob'ekti bo'lib kishi, shaxs hisoblanadi. Boshqarish ishini bajaruvchi idoralar va ularning rahbarlari menejmentning sub'ekti, ya'ni boshqaruv organlari yoki menejerlar-boshqaruvchilar bo'lib hisoblanadi.

Shu nuqtai nazardan ob'ekt va sub'ektlarni quyidagicha tavsiflash mumkin (2-jadval).

Shunday qilib har qanday hodisa yoki jarayon negizi boshqariladigan ob'ekt va boshqaruvchi sub'ekt tizimlaridan tashkil topadi.

Menejment ob'ekti va sub'ekti

Menejment ob'ekti va sub'ekti		
№	Ob'ekti (boshqariluvchi hodisa, voqelik)	Sub'ekti (boshqaruv organi, rahbarlik)
1	2	3
1. Makrodarajada		
1	Mamlakat (respublika)	- qonun chiqaruvchi hokimiyat (Oliy Majlis) - Ijro etuvchi hokimiyat (O'zR Vazirlar Mahkamasi) - Sud hokimiyati
2	Viloyat	- QQR Jokargi kengashi va viloyat deputatlari - QQR Vazirlar kengashi, viloyatlar hokimiyatlari
3	Tuman (shahar)	- QQR Oliy sudi, viloyatlar sudlari - Tuman (shahar) xalq deputatlari - Tuman (shahar)lar hokimliklari - Tuman (shahar) sudlari
2. Megodarajada		
4	Kontsern (ko'p tarmoqli	- Qo'mitalar va ularning raislar
5	korporatsiya) Sektor (tarmoq)	Vazirliklar va vazirlar
3. Mikrodaraja		
6	Korxona (firma), korporatsiya	- Jamoa kengashi va raislar, prezident
7	Xodimlar	- Korxona (firma) rahbarlari, bo'g'in boshliqlari
8	Ishlab chiqarish	- Korxona (firma) rahbarlari, bo'g'in boshliqlari
9	Samaradorlik	- Korxona (firma) rahbarlari, bo'g'in boshliqlari
10	O'z-o'zini boshqarish	- Fuqarolar yig'ini, rais (oqsoqol)lar

1.2. Menejment nazariyalarining evolyusion rivojlanishi.

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

O'sha davr menejerlari harbiy intizomni o'rnatish maqsadida odamlarni jazo bilan qo'rqitish, har qanday buyruq va farmonlarga so'zsiz itoat etish kabi usullarni qo'llaganlar. Bunday boshqaruvga mehnat resurslaridan foydalanish, ulardan iloji boricha ko'proq qo'shimcha qiymat undirishning g'oyatda samarali usuli, deb qaralgan. Amir Temur davrida

markazlashgan, intizomli davlatning barpo etilganligiga ham Solihqironning o'z qo'l ostidagilarni "qo'rquv bilan umid o'rtasida ushlash" bo'yicha boshqargani sabab bo'lgan.

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

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

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

3-jadval.

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

No	Maktab nomlari	Namoyondalari	Turli maktablarning boshqaruv ta'limotiga qo'shgan hissasi
1.	Ilmiy menejment maktabi 1340-1400 yillar	Amir Temur	- Mamlakatni idora qilish va saltanatni boshqarish uslubi, strategiyasi va taktikasini joriy qildi. -XIV-XV asrlar voqealari va ijtimoiy hayotni o'zida aks ettirgan qimmatli asar Temur to'zuklarini yaratdi. Mazkur asarda bayon etilgan boshqarish yo'l-yo'riqlari, qonun-qoidalari, pand-nasihatlar O'zbekiston mustaqilligini mustahkamlash yo'lida xizmat qilmoqda. -Kuchli davlatni barpo etish, davlat hokimiyatining qaysi ijtimoiy toifalariga tayanishi, mansabdor shaxslarni ularning sifatlariga ko'ra tanlash va vazifalarga tayinlash borasida amaliy jihatdan mukammal bo'lgan ta'limotni yaratdi. -Buyuk davlat arMavzu'i, dunyoviy bilimlarning sohibi bo'lgan Solihqiron markazlashgan davlatni barpo etishi orqali o'rta asrlarda buyuk shaxslar etishib chiqishi uchun moddiy, g'oyaviy zaminni yaratdi.

	(1885-1920) yillar	F. Teylor G. Emerson va boshqalar	- Vazifani bajarishning maqbul usullarini topish maqsadida ilmiy tahlilni qo'llash. - Vazifani bajaruvchi eng maqbul xodimni tanlash va uning o'qitilishini ta'minlash. - Vazifani samarali bajarilishini ta'minlovchi xodimlarni zarur resurslar bilan ta'minlash. - Yuqori mehnat unumdorligini ta'minlash maqsadida xodimlarni muntazam rag'batlantirib turish.
2.	Mumtoz yoki ma'muriy menejment (1920-1950)	A. Fayol, M. Veber va boshqalar	- Boshqaruv printsiplarini rivojlantirish. - Boshqaruv funktsiyalarini bayon etish. - Tashkilotni yalpi boshqarishda sistemali yondoshuvni asoslash.
3.	"Inson munosabatlari" maktabi (1950 yildan hozirgacha)	E. Meyo, R. Laykert va boshqalar	- Mehnat unumdorligini oshirish maqsadida o'zaro munosabatlardan qoniqish hosil qiluvchi usullarni qo'llash. - Kompaniyaning siyosati va istiqbolini xodimlarning xulq-atvoriga asoslangan holda tashkil etish.
4.	Miqdoriy tizimli yoki zamonaviy menejment (1950 yildan hozirgacha)	G. Saymon, P. Druker, E. Deyl va boshqalar	- Murakkab boshqaruv muammolarini chuqurroq tushunish maqsadida turli modellarni ishlab chiqish va qo'llash. - Murakkab vaziyatlarning echimi bo'yicha boshqaruv xodimlariga yordam beruvchi miqdoriy usullarni ishlab chiqish.

"Ilmiy menejment" maktabi XIX asrning oxiri XX asrning boshlarida Amerikada shakllana boshlagan. Bu maktab boshqacha nom bilan, ya'ni "boshqaruvning mumtoz maktabi" deb ham yuritilgan. Bu maktab ibtidosida amerikalik muhandis va ixtirochi F. Teylor (1856-1915) turgan edi. Uning nazariyasi keyinchalik "Teylorizm" degan nom olgan. U yaratgan tizim esa ishchilarning "siqib suvini olish"ning ilmiy tizimi deb atalgan.

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

- mehnatning har bir jarayoni, uning ko'lami va ketma-ketligi aniq puxta ixtisoslashtirilishi shart;
- har bir mehnat turi qat'iy vaqt oralig'ida taqsimlanishi lozim;
- har bir mehnat jarayoni va hatto har bir harakat puxta ishlab chiqilgan qoidalarga bo'ysundirilgan bo'lishi kerak;

- uqoridan belgilab berilgan ish usullari va qoidalarni bajarish uchun doimiy talabchan nazorat amalga oshirilishi lozim;
- ishchilar malakasi va saviyasiga qarab joy-joyiga qo'yilishi shart;
- boshqaruvchi bilan boshqariluvchi mas'uliyatini aniq belgilash va vazifalarini to'g'ri taqsimlash shart.

F. Teylorning mehnatni tashkil etish va uni boshqarish borasidagi takliflari ishlab chiqarishga tadbiq etilganda mehnat unumdorligi ikki baravarga o'sishiga olib kelgan. Ayniqsa, qo'llagan xronometraj usuli diqqatga sazovordir. F. Teylor nazariyasiga ko'ra rahbar va mutaxassislarni kam malaka talab qiladigan ijrochilik mehnatidan va ularga xos bo'lmagan vazifalardan ozod qilish, ishchidan esa boshliqlarning barcha buyruqlarini hech qanday mulohaza yuritmasdan, biror-bir shaxsiy tashabbus ko'rsatmasdan aniq hamda tez bajarishni talab qilish kerak edi.

F. Teylor boshqarishni "aniq qonun va qoidalarga tayanadigan haqiqiy ilm, shuningdek, nima qilish kerakligini aniq bilish va uni puxta hamda arzon usulda bajarish san'ati" deb baholagan.

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

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

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

1. Aniq qo'yilgan maqsad va g'oyalar.
2. Oqil, sog'lom fikr.
3. Jozibali, e'tiborli mahsulot.
4. Intizom.
5. Xodimga nisbatan adolatli bo'lish.
6. Tezkor, ishonchli, to'liq, aniq va muntazam hisob-kitob.
7. Disptcherlash.
8. Me'yorlar va jadvallar.
9. Sharoit bilan ta'minlash.
10. Operatsiyalarni me'yorlash.
11. Standart yordimnomalarni tayyorlash.

12. Unumdorlikni rag'batlantirish.

Ko'rinib turibdiki, G. Emersonning diqqat-e'tiborida, eng avvalo ikki, ya'ni aniq qo'yilgan maqsad va g'oya, shuningdek oqilona fikr turibdi. G. Emerson ishchining ish vaqtida bajaradigan harakatlarini o'rganib, ishchiga beriladigan ish xajmi normalarini, ishni bajarishning ortiqcha, unumsiz harakatlarini bartaraf etuvchi eng muvofiq usullarini ishlab chiqdi.

Bunda masalan, nisbiy ish haqining maxsus tizimi oqilona fikr asosida qo'llanilib, unga ko'ra berilgan normani bajargan ishchilarga tarif stavkalari va koeffitsiyentlari oshirilar, uni bajara olmagan ishchilarga esa stavkalari 20-30% pasaytirilib, jarima solingan. Shu bilan birga berilgan vazifani yuqori darajada bajarilishi uchun sharoit ham yaratilgan.

"Ilmiy menejment" namoyandalari o'z ilmiy ishlarini asosan korxona, tashkilot, boshqaruvini takomillashtirishga bag'ishlashgan. Ular boshqaruvning quyi darajasidagi masalalar bilan, ya'ni faqat ishlab chiqarish darajasidagi boshqaruv bilan shug'ullanishgan. Ma'muriy maktabning vujudga kelishi munosabati bilan mutaxassislar endi umumtashkilot darajasidagi boshqaruv muammolari bilan shug'ullana boshladilar.

Teylor va Gilbertlar oddiy ishchidan muvaffaqiyatga erishib, shuhrat qozonib martabaga minganlar. Aynan shu tajriba ularning boshqaruv to'g'risidagi tushunchalariga keskin ta'sir etgan. Ulardan farqli o'laroq, mumtoz ma'muriy maktabining asoschilari:

Yirik biznes sohasida mashhur, boshqaruvning yuqori bo'g'inida esa yuksak tajribali amaliyotchi rahbarlar bo'lishgan.

Ularni tashvishlantirgan bosh masala - bu umumtashkilot miqyosida samaradorlikka erishish bo'lgan. Shunday maqsad qo'yilgan bo'lsa-da, ular boshqaruvning sotsial jihatlariga unchalik e'tibor berishmagan, ustiga-ustak ularning ishlari shaxsiy to'zatuvlar doirasidan chiqmagan. Shu sababli ularning yondoshuvlari ilmiy metodologik asosga ega bo'lmagan.

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

- tashkilotning oqilona boshqaruv tizimini ishlab chiqish. Ular tashkilotni bo'linmalar yoki ishchi guruhlarga bo'lishni, moliya,

ishlab chiqarish va marketing boshqarishni takomillashtirishning muhim tomonlari deb hisoblashgan;

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

A. Fayol boshqaruv fanining rivojlanishiga salmoqli hissa qo'shgan frantsuz olimlardandir. U Frantsiyadagi ko'mir qazib oluvchi yirik kompaniyani boshqargan. A. Fayol o'zining boy amaliy tajribasini "Umumiy va sanoat boshqaruvi" (1916) nomli kitobida umumlashtirgan. Uning ilgari surgan quyidagi boshqaruv g'oyalari hozirgi kunda ham o'z ahamiyatini yo'qotmagan (4-jadval).

4-jadval.

Anri Fayolning boshqarish tamoyillari

No	Tamoyillar	Izoh
1	2	3
1.	Mehnat taqsimoti	- Ixtisoslashuv natijasida ko'p miqdorda va yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqariladi. Bunga e'tibor qaratilishi lozim bo'lgan maqsadlar sonini keskin qisqartirish evaziga erishiladi
2.	Vakolat va mas'uliyat	- Vakolat-bu buyruq berish uchun berilgan huquq. Mas'uliyat esa buning aksi. qacda vakolat berilgan bo'lsa, o'sha erda mas'uliyat vujudga keladi
3.	Intizom	- Intizom rahbar bilan xodim o'rtasida o'zaro hurmatni, quloq solishni talab qiladi. Shartnomalarning so'zsiz bajarilishini taqozo etadi.
4.	Yakkaboshchilik	- Xodim bevosita boshlig'idan buyruq olishi kerak.
5.	Yo'nalishning bir xilligi	- Yagona maqsad doirasida faoliyat ko'rsatayotgan har bir guruh, yagona reja asosida ishlashi va bitta rahbarga ega bo'lishi kerak.
6.	Shaxsiy manfaatlarni umumiy manfaatga bo'ysundirish	- Alohida xodim yoki guruhning manfaatlari bir-biriga zid kelmasligi kerak.
7.	Xodimlarni taqdirlash	- Xodimlarning ishonchini qozonish va ularning hamdardligini oshirish uchun ularga adolat yo'zasidan barcha mehnatiga haq to'lash lozim.
8.	Markazlashish	- Hamma o'z o'rinda bo'lishi va o'z burchini ado etishi lozim.
9.	Boshqaruvdagi iyerarxiya	-Bunda quyi daraja yuqoridan nazorat qilinadi va yuqoriga bo'ysunadi.

10.	Tartib	-hamma o'z o'rnida bo'lishi va o'z burchini ado etishi lozim.
11.	Adolat	-Tashkilotda adolatning hukm surishi-bu qonunning ustuvorligi bilan rahmdillikning uyg'unlashuvi.
12.	Xodim uchun ish joyining doimiyligi	- Yuqori darajadagi qo'nimsimzlik tashkilot faoliyati samaradorligini pasaytiradi. O'z ish joyini mustahkam egasi bo'lish harakatida bo'lgan oddiy rahbar bir joyda muqim ishlashni istamaydigan iste'dodli rahbardan ming chandon yaxshi.
13.	Tashabbus	-Tashabbus-bu tom ma'noda rejani ishlab chiqish va uning o'z vaqtida bajarilishini ta'minlashdir.
14.	Korporativ ruh	-Ittifoq-bu kuch. U esa xodimlar o'rtasidagi hamjihatlikning va manfaatlarning hamohanglashuvi natijasi bo'lishi mumkin.

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

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

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

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

Shunday bir sharoitlarda 1820-1830 yillari AQShda ilmiy va mumtoz menejmentlarga muqobil harakat sifatida "teylorizm"ga qandaydir darajada qarshi yangi nazariya -"insoniy munosabatlar"

maktabi paydo bo'ldi. Bu maktabga amerikalik jamiyatshunos va ruhshunos E. Meyo (1880-1949) asos soldi.

Bu maktab nuqtai nazaridan:

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

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

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

- tashabbuskorlikdan;

- ishchilar bilan hamkorlikdan;

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

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

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

U (igrik) nazariyasi birinchisiga qarama-qarshi: yollanma ishchilar tabiatan faol, ularga tashabbuskorlik va uddaburonlik, o'z zimmasiga mas'uliyat olish salohiyati xosdir. Bunday holda menejering vazifasi kishilar o'z maqsad va manfaatlariga g'oyat maqbul tarzda erishadigan shart-sharoitni yaratishdan iborat bo'lgan.

Kompaniyaning siyosati va istiqboli esa xodimlarning xulq-atvoriga asoslangan holda tashkil etilishi kerak. Bu nazariyaga muvofiq kelinuvchi ishchini rag'batlantirish va unga qulay muhit yaratib berishgina kifoya qiladi.

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

XX asrning 60-80-yillarida g'arbda zamonaviy menejment rivojlana boshlandi. G'arb nazariyotchilari boshqaruvning ijtimoiy tizimlar maktabini tashkil qilish maqsadida:

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

Bu maktab namoyandalari (amerikalik Ch. Barnard, G. Saymon) zamonaviy menejmentda quyidagi to'rt yondoshuvni asoslab beradi:

5-jadval.

"Tizimli" yoki zamonaviy menejment

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

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

1.3.Menejmentning qonun-qoidalar va tamoyillari.

Qonun - bu davlat xokimiyati tomonidan qabul qilingan, xamma uchun majburiy bo'lgan ijtimoiy xuquqiy norma va munosabatlarni belgilovchi rasmiy qoida. Masalan, Konstitutsiya O'zbekistonning asosiy qonunidir. To'qqiz yillik majburiy ta'lim xaqida qonun va x.k.

Qonun - bu bajarilishi shart, majburiy bo'lgan, norma, qoida tusiga kirgan talab, topshiriq va shu kabilar, ya'ni jamiyatda, ijtimoiy gurux va shu kabilarda qabul qilingan odat tusiga kirgan qoida, rasm, odat.

1.Iqtisodiy qonunlarni bilishning ahamiyati.

Qonun – falsafiy kategoriya bo'lib, borliq voqealarning barqaror, takrorlanuvchan a'loqasi va munosabatini, hodisalar yuz berishining aniq tartibda bo'lishiga olib keluvchi tomonlarini aks yettiradi. Qonunlarni bilish rivojlanishning ob'ektiv yo'nalishlarini aniqlash, amaliy vazifalarni hal etish imkonini beradi. Umumiy falsafiy qonunlar materiya, harakat, makon, zamon, miqdor, sifat, sabab, oqibat, shakl, mazmun kabi kategoriyalar vositasida ifodalanadi. Iqtisodiy nazariya qonunlari iqtisodiy kategoriyalar vositasida (mulk, ishlab chiqarish, talab, taklif, taqsimot, ayirboshlash, qiymat, narx, foyda, tovar, pul, muvozanatlanish) ifodalanadi.

Iqtisodiyotda menejment qonunlardan qanchalik to'liq va izchil foydalanilsa, mehnat sarfi shunchalik samarali bo'ladi.

2.Umumiy falsafiy va iqtisodiy qonunlar:

Umumiy falsafiy qonunlar bu avvalo quyidagi materialistik dialektika qonunlaridir:

1)Miqdor o'zgarishlarining sifat o'zgarishlariga o'tish qonuni narsa va hodisalar miqdor va sifat jihatlarini o'zaro bog'liqligi va ta'sirini tavsiflaydi.

2)Qarama-qarshiliklar birligi va kurashi qonuni harakatlantiruvchi kuch, o'z-o'zidan harakat qilib amalga oshuvchi rivojlanish manbaini ko'rsatadi.

3) Inkorni inkor etish qonuni cheksiz rivojlanish va takomillashish yo'nalishini belgilaydi. Eskirgan narsani inkor etmay, rivojlanishga erishib bo'lmaydi, chunki inkor natijasida yangi narsa uchun joy yaratiladi. Shuning uchun inkor yangi bilan yeski bog'langan vaqtdir.

4) Bozor munosabatlari sharoitida Menejment eski buyruqbozlik shakl va uslublarni inkor etib, ular ilmiy asoslangan yangilari bilan almash-tiriladi.

5) Ijtimoiy borliqning ijtimoiy ongdan birlamchi ekanligini belgilovchi qonun mehnat jamoasi, a'lohida mehnatkash xayotining bir-lamchi ekanligini ko'rsatdi. 6) Ishlab chiqarish kuchlarining ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarga nisbatan belgilovchi ekanligini ifodalovchi qonun.

Iqtisodiy qonunlar:

1) Jamiyat ehtiyojlarini mumkin qadar kam resurslar sarflab iloji boricha to'liq qondirish qonuni. Jamiyatdagi barcha iqtisodiy va ijimoiy jarayonlar, ularni amalga oshirish qonunlari bu qonunga amal qiladi, chunki u quyidagilarni ifodalaydi:

-ishlab chiqarishning ob'ektiv yo'nalishi, uning xalq farovonligini oshirish, shaxsiy har tomonlama rivojlantirishga qaratilganligini;

-insonlar xo'jalik faoliyatining asosiy sabablari, umumxalq iqtisodiy manfaatlariningetakchiligini;

-ishlab chiqarish samaradorliginining ijtimoiy-iqtisodiy mohiyatini.

2) Qiymat qonuni yoki narx qonuni. Tovarlarning pulda ifodalangan qiymati narx deb ataladi. Narx esa talab va taklifga bog'liq ravishda aniqlanadi. Narx bozor barometridir: agar talab va narx yuqori bo'lsa, ishlab chiqarish kengayadi. Talab va narx pasayganda ishlab chiqarish qisqaradi.

3) Talab qonuni. Uning mazmuni shundan iboratki narx qancha yuqori bo'lsa, talab shunchalik kam bo'ladi. Talab xaridorning to'lov qobiliyatini ifodalaydi. Bunda talab yelastikligi koeffisienti qanday aniqlanishini ko'rib chiqamiz:

$$K_{\text{таб. эласт.}} = \frac{\text{Талаб хажми ўсиши, \%}}{\text{Нархларнинг пасайиши, \%}}$$

4) Taklif qonuni. U narx ortishi bilan taklif ortishini ifodalaydi. Taklif - bu tovar va xizmatlarning narxdagi qiymatidir. Bunda taklif yelastikligi koeffisienti quyidagiga teng:

$$K_{\text{такл. эласт.}} = \frac{\text{Таклиф хажми ўсиши, \%}}{\text{Нархларнинг ўсиши, \%}}$$

5) Raqobat qonuni.

6) Istemolchi nuqtai nazaridan eng so'nggi naflilik qonuni. Naflik - tovar va xizmatlar istemolidan qoniqishni bildiradi.

3. Menejmentning asosiy qonunlari. Menejmentning quyidagi qonunlari mavjud:

- ixtisoslashtirish qonuni;

- integratsiya qonuni;
- markazlashtirish qonuni;
- demokratizatsiyalash qonuni;
- vaqt qonuni (vaqtni iqtisod qilish qonuni).

1) Ixtisoslashtirish qonuni- Menejmentning boshqa qonunlari singari quyidagi sharoitlarda amal qiladi: ISHLAB CHIQRISHNI VA BOSHQA JARAYONLARNI IXTISOSLASHTIRISH — fermer, dehqon, klaster, korxona, kompaniya, korporativ yoki ularga o'xshash firma, birlashmalarning biror tarkibiy qismining asosiy faoliyatini tor doiradagi mahsulot, tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqarishga, xizmat qilishga, buyurtmalar, shartnomalar asosida iste'molchiga yetkazib berishga o'z faoliyatini yo'naltirishga moslashtirish demakdir.

Ma'lum mahsulot ishlab chiqaradigan xo'jalik sohalari va korxonalarning shakllanishida o'z ifodasini topadi.

Tarixiy taraqqiyot davomida sanoat, qishloq xo'jalik, qurilish va boshqa sohalarda ixtisoslashish paydo bo'ldi. O'z navbatida, bulardan yana yangi ixtisoslashgan sohalar ajralib chiqmoqda. Sanoatda ixtisoslashuv tayyor mahsulot, detal va qismlar, texnologiya bo'yicha bo'lishi mumkin. Mashinasozlikda qismlar (detallar) bo'yicha ixtisoslashuv avtomobilsozlik, transportsozlik va aviatsiya sanoatida ko'p uchraydi. Natijada yig'ish korxonalari — kooperatsiya asosida mahsulot ishlab chiqaradigan korxonalar kengayib boradi. Ixtisoslashgan sohalar va korxonalar bir xil mahsulot, tovarlar ishlab chiqaradi, Infratuzilma (xizmat) sohasini ham ixtisoslashtirish o'ziga xos texnologiya jarayonlarni qamrab oladi va ixtisoslashgan kadrlari ham bo'ladi yoki shu sohaga moslashgan kadrlar tayyorlaniladi. Ixtisoslashtirish jarayonining taraqqiyoti ijtimoiy ishlab chiqarishning o'sishi, ishlab chikaruvchi kuchlarning rivojlanishi bilan belgilanadi. O'z navbatida ixtisoslashtirish ishlab chiqaruvchi kuchlarning rivojlanishiga yordam beradi. Ishlab chiqarishni ixtisoslashtirish korxonalar ishini samarali tashkil etish hisoblanib, binolardan, asbob-uskunalaridan, materiallardan bekamu-kust foydalanishda, fan va texnikaning innovatsion yutuklarini joriy etishda, takomillashgan maxsus mashina va asboblarni qo'llashda, mehnat unumdorligini oshirishda, mahsulot ishlab chiqarish, xarajatlarini tejashda katta samara beradi. Ishlab chiqarishni ixtisoslashtirishning samaradorligi korxonani ixtisoslashtirish tufayli yillik mahsulot va tovarlarni iste'molchilarga yetkazib berishdagi

xizmatlarning hajmiga ketgan xarajatlarni ixtisoslashtirishdan oldingi ishlab chiqarish hajmi xarajatlariga taqqoslash yo'li bilan aniqlanadi.

O'zbekistonda «Toshkent traktor zavodi», «Toshkent aviatsiya ishlab chiqarish birlashmasi» aksiyadorlik jamiyatlari, Asaka avtomobil zavodi (unga ehtiyot qismlar yetkazib beruvchi qator qo'shma korxonalar), Samarqand viloyatida tashkil etilgan 16 ta meva-sabzavotchilikga ixtisoslashgan va boshqa ixtisoslashtirilgan korxonalar hisoblanadi.

Yana bir misol: Jizzax viloyati BALIQChILIK KLASTERI. Anvar ismli tadbirkor 13 yoshida otasi vafot etgan, onasi maktabda o'qituvchi. Yoshligidan parvarda qilish, nisholla qilishni o'rgangan. Hunar o'rganishni mehnat qilishni, yo'lda to'xtab qolmaslikni, ilm bilan ishga yondashuvni, ixtisoslashgan yo'nalishlarni u tavsiya etmoqda. U Xitoy davlatiga borganida, Xitoyliklar uy yerto'lasida baliq boqayotganini ko'rgan ekan. O'zbekistonda ishlab chiqarilgan ko'k katta idishda 20 m³ suv ketadigan sun'iy hovuzchada baliq yetishtirib 33 mln. so'm daromadni o'tgan yili olibdi. Kuniga 2 soat vaqt ajratilsa yetarli ekan. 6 oyda 1200 kg., bir yilda 2-2,5 tonna baliq olib, shundan 35 mln. so'm daromad olibdi. O'tgan 2020 yilda Xitoy texnologiyasi asosida 70 tonna sazan balig'ini olgan, 2 gektar ko'li bor, 10 mingta sazan balig'i chavog'ini tashlar ekan. Buyurtma beruvchilar bo'lsa, qurib berar ekan, svet o'chsa, sun'iy baliq havzasini tarkibida generatori bor. U joylar oldin botqoq, ko'plar kelib qochib ketganligini O'zbekiston televideniyesi muxbiriga o'z intervyusida aytdi. Shunga o'xshash misollarni ko'p keltirish mumkin.

2) Integratsiya qonuni. Menejmentning integratsiyasining quyidagi tarkibiy qismlari yordamida namoyon bo'ladi:

1. Maqsad — boshqarishning integratsion omil sifati;

2. Menejment mexanizmi — balanslashgan usuli va menejment jarayoni sifatida;

3. Strukturaviy bo'linmalar va ularning funktsiyalarini muvofiqlashtirish sifatida;

4. Axborotlar bilan ta'minlash - menejment bo'linmalari o'rtasida bog'lash sifatida.

3) Menejmentning markazlashtirish qonuni.

4) Demokratizatsiyalash qonuni.

5) Vaqt qonuni (vaqtni iqtisod qilish qonuni)-

Tamoyil - mayl, moyillik, tendentsiya (prinsip).

“Printsip” so'zi lotin tilidan olingan bo'lib, asos, dastlabki, ya'ni

xatti- xarakat yoki faoliyatning asosiy qoidasi, raxbar g'oya ma'nolarini bildiradi. Printsipnlarni menejment fani va amaliyotining poydevori deyish mumkin.

Qonun va tamoyillarda menejmentning obykti va subyekti o'rtasidagi obyektiv, muxim, takrorlanadigan, nisbiy, turg'un, aniq muayyanlik va moxiyat bilan umumiy bog'lanish va aloqadorlik o'z ifodasini topadi. Bu umumiy bog'lanish va aloqadorliklar ma'lum shart-sharoitlarda voqealar rivojining yo'nalishi va xususiyatini belgilab beradi.

Bundan ko'rinib turibdiki, menejmentning qonun-qoidalari va tamoyillari faqat xamma uchun majburiy bo'lgan norma, qoida, rasm-rusum, moyilliklar orqali ta'riflanishi va ifodalanishi mumkin.

6-jadval.

Menejmentning tamoyillari

Menejmentning tamoyillari	Izoh
1. Demokratiyalash tamoyili	Ishlarni ommani boshqarishga keng ko'lamda jalb qilishni, kengash va maslahatlar bilan ishlarning bajarilishini talab qiladi.
2. Ierarxiya tamoyili	Boshqarishning pog'onaligiga asolanadi. Bu tamoyil, bir tomonidan, markaziy, ikkinchi tomondan esa, viloyat shahar va tumanlar darajasidagi davlat xokimiyati hamda boshqaruv idoralarining vazifalarini aniq belgilanishini talab qiladi. Samarasiz boshqaruv bo'g'inlari qanchalik ko'p bo'lsa, shunchalik boshqaruv jarayoni chigallashadi
3. Rejalashtirish tamoyili	Boshqarish bo'g'inlari o'rtasidagi taraqqiyot nisbatlarini aniqlaydi, shartnomalarning bajarilishini tashkil qiladi va nazorat qiladi.
4. Yakka boshchilik va kollegiyalik tamoyili	Boshqarish tayinlangan shaxs tomonidan bajarilib, unga boshqariladigan ob'ekt, uning mol-mulki, pul mablag'lari ishonib toshiriladi. Yakka xokimlik boshqarishda jiddiy tartib va mehnat intizomini ta'minlaydi. Bunda "Ko'plashib muhokama qilmoq kerak-u, lekin mas'uliyat yakka bir kishida bo'lmog'i kerak" degan printsip amal qiladi
5. Ilmiylik tamoyili	Menejerlardan chuqur bilimni, o'z sohasi bo'yicha iqtisod, mantiq, ruhiyat, matematika, chet tili, texnologiya kabi fanlarni yaxshi bilishini talab qiladi. Shu bilan birga uning saviyali tashkilotchi, tashabbuskor g'oyalarga boy, izlanuvchan, bozor kon'yunkturasini yaxshi biladigan, tavakkal qilishdan qo'rqmaydigan mutaxassis bo'lishini talab qiladi

6.Qayta aloqalar tamoyili	Topshiriqni berishda tushundirlarmi? deb so'lash yetarli emas. Bunday savolga javobgar shaxslardan tasdiqlovchi javobni, topshiriqni to'g'ri tushunganligini so'lash kerak
7.Menejmentning shakl va usullarini takomillashtirib borish tamoyili	Mulkchilikning turlari va shakllarini barcha tarmoqlarda, yo'nalishlarda joriy etishda boshqaruvning uch shakli mavjud: xususiy, jamoa, davlat boshqaruvi.
8.Agentlar mustaqillik va erkinligi tamoyili.	Bozorda agentlar faoliyati iqtisodiy javobgarlik bilan birgalikda amalga oshishi kerak
9.Kadrlarni tanlash va joylashtirish tamoyili	Global o'zgarishlar borayotgan hozirgi davrda kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish tamoyili muhim ahamiyat kasb etadi.Chunki kadrlarni tu-ri tanlash ko'pgina iqtisodiy-ijtimoiy
10.Shaxsiy tashabbus.	Har bir shaxs o'z fikr va mulohazalariga asoslanib, jamoani taraqqiyotini ta'minlashga yo'naltirilgan shaxsiy tashabbus takliflarini kiritishi mumkin tamoyildir.
11.Javobgarlik va tavakkalchilik tamoyillari.	Bu tamoyil, eng avvalo, boshqaruvchilarning javobgarligini, mas'uliyatli bo'lishini nazarda tutadi. Bajaruvchanlik madaniyati past, mas'uliyatsiz, farostsiz rahbar korxona va xodimlarning sho'ri. Menejer uchun xuquqiy javobgarlik o'ta yuqori bo'lishi kerak. Faol tadbirkor.ishbilarmon, biznesmen menejer o'z faoliyati uchun javobgar bo'lishi, ijodkorlik xususiyatiga egaligi bilan ma'lum tavakkalchilik ham hisobga olinishi, ya'ni tadbirkorning o'z huquqi, vazifasi,mas'uliyati va majburiyatlari bo'lishi kerak.

Shunday qilib, boshqarish tamoyili (printsipi) deganda boshqaruv organlari va xabarlar faoliyatining zaminini tashkil etuvchi asosiy qonun-qoidalar tushuniladi. Boshqarish tamoyillari-bu boshqaruv amaliyotida obyektiv qonunlardan ongli foydalanish shakllaridandir.

Boshqaruv tamoyillarining shakllanishi chuqur tarixiy ildizlarga ega. Xususan, Turkistonda bu tamoyillar Amir Temur xukmronligi davrida shakllana boshlagan. O'zining ixcham, tezkor boshqarish devoniga ega bo'lgan Markaziy Osiyodagi Turkistondek buyuk davlat

- ilmiylik;
- yakka xokimlik;
- ierarxiya;
- bilimdonlik;
- demokratiya kabi tamoyillar asosida boshqarilgan.

Nazorat uchun savollar.

1. Menejment nima?
2. Menejment fani nimani o'rgatadi?
3. Menejment obyekti va subyekti deganda nimani tushunasiz?
4. Menejment fani qanday usul (metod)lardan foydalanadi?
5. Menejment fani qanday fanlar bilan aloqador?
6. O'zbekistonda menejment nazariyasi qachon shakllana boshlangan?
6. Menejmentning qonun-qoidalar va tamoyillari deganda nimani tushunasiz?
7. Bozor munosabatlariga o'tishning besh tamoyili to'g'risida nimalar deya olasiz?
8. "To'rt maqsad", "7-s" tamoyillari va Yaponiyaning "Kaban" menejment usuli to'g'risida nimalarni bilasiz?
9. Ularni bizning sharoitda qo'llash mumkinmi?
10. Faol tadbirkor menejer haqida nima deysiz?

Tayanch so'z va iboralar

Menejment, xarajat, baxo, naf, boshqaruv, menejment ob'ekti, sub'ekti, tahlil usullari, sistemali yondoshuv, kompleks yondoshuv, tarkibiy yondoshuv, vaziyat (situatsiya)li yondoshuv, integratsion yondoshuv, modellashtirish usuli, iqtisodiy-matematik yondoshuv, ko'zatish usuli, eksperiment (tajriba) usuli, sotsiologik ko'zatuv usuli.

II-BOB.MENEJMENTNING MAQSADI VA ASOSIY FUNKSIYALARI

2.1.Boshqaruv maqsadi va unga qo'yiladigan asosiy talablar.

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

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

Maqsadning ilmiy asoslanganligi va to'g'ri belgilanganligi boshqaruv uchun

juda muhimdir. Chunki aynan shu maqsadga binoan:

- boshqarish funktsiyalari;
- boshqarish usullari;
- boshqarishning to'zulumaviy tarkibi;
- lavozimlarni belgilash va kadrlarni tanlash kabi muhim

masalalar hal etiladi.

Boshqaruv maqsadiga qo'yiladigan asosiy talablar quyidagilardan iborat:

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

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

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

- qaysi tomonga so'zishni aniq maqsad qilib olmagan elkanli qayiqqa hech qanday shamol ham hamrox bo'la olmaydi.

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

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

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

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

5. Maqsad bo'limlar va ma'sullar bo'yicha detallashtirilgan bo'lishi kerak.

Maqsad har bir faoliyat turi, har bir mas'ul shaxs bo'yicha

mayda-chuydasigacha batafsil taqsimlab chiqilgan bo'lishi lozim.

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

Bu - umumiy, bosh maqsadning xususiy va yakka maqsadlarga bo'linishini, "Maqsadlar shajarasi" ni to'zishni talab qiladi.

2.2. Boshqaruv maqsadi turlari.

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

1. Umumjamiyat miqyosidagi munosabatlarni aks ettirishiga qarab;

2. Boshqaruv pog'onalari (darajalari)ga qarab;

3. Amalga oshirish muddatiga qarab;

4. Boshqaruvning amalga oshirilishiga qarab;

5. Kutiladigan natijalarga qarab;

6. Murakkablik darajasiga qarab,

Maqsadlar:

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

2) Xududiy boshqarish maqsadlari:

- mamlakat maqsadlari

- viloyat maqsadlari

- tuman maqsadlari

- qishloq maqsadlari

- ishlab chiqarish maqsadlari

- xalq xo'jaligi maqsadlari

- tarmoq (sektor) maqsadlari

- korxona (firma) maqsadlari

- yakka shaxs maqsadi

3) joriy maqsadlar

4) istiqboldagi (perspektiv) maqsadlar

- o'zluksiz (kundalik) maqsadlar

- fursatli maqsadlar

- bir martalik maqsadlar

5) pirovard maqsadlar

- oraliq maqsadlar

6) oddiy, an'anaviy maqsadlar

- muammoli maqsadlar

- innovatsion maqsadlar

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

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

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

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

- 1997-2001 - mavjud kadrlar tayyorlash tizimining ijobiy salohiyatini caqlab qolish asosida ushbu tizimni islox qilish va rivojlantirish uchun xuquqiy, kadrlar jixatdan, ilmiy-uslubiy, moliyaviy-moddiy shart-sharoitlar yaratish.

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

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

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

Boshqarish jarayonida bir martalik maqsadlarga ham zaruriyat tug'ilishi mumkin. Bunday maqsadlar, odatda, korxona uchun kutilmagan, favqulodda vujudga kelgan muammoni echish uchun

o'rta qo'yiladi. Bu maqsad, masalan, tabiiy ofat yo 'z bergan xolda shu ofatni bartaraf qilish uchun zaruriy mablag'ni ajratish ko'rinishida bo'lishi mumkin.

Boshqarishga maqsadli yondoshuv namoyandalari barcha maqsadlarni quyidagi to'rtta guruhga bo'lishadi:

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

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

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

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

- mahsulotga bo'lgan talabning keskin pasayish sabablarini aniqlashni;

- ko'p omilli korrelyatsion-regression tahlilni amalga oshirishni;
- eng maqbul qarorlar qabul qilishni taqozo etadi.

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

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

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

Korxona umumiy maqsadining samaradorligi yakka, ya'ni har bir xodim maqsadining qanchalik to'g'ri aniqlanganligi va naqadar samarali ando etilganligiga bog'liq bo'ladi. Shu sababli har bir xodim oldiga qo'yiladigan maqsadga nisbatan quyidagi talablar qo'yiladi.

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

Maqsadlar kaskadi (pog'onalari). Quyidagi hollarda yakka

maqsadlar korxona maqsadining samarali bo'lishiga xizmat qiladi:

- xodimning o'z oldiga qo'yadigan maqsadi 4 tadan 8 tagacha bo'lishi, undan oshmasligi kerak;
- yakka maqsadning pirovard natijasi va aniq muddati belgilangan bo'lishi kerak. Aks holda u mavhumlikka yo 'z tutadi;
- rejalashtiriladigan maqsad harakat evaziga erishiladigan, shu bilan birga, amalga oshiriladigan darajada bo'lishi kerak.

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

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

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

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

Maqsadning yoyib bo'lishligi sifati deganda uning:

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

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

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

maxsus usul qo'llaniladi.

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

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

2.3. Boshqaruvning asosiy funksiyalari.

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

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

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

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

Boshqaruvda nima va qanday qilinadi, degan savollarga javob berish uchun boshqaruvning funksional tavsifini ko'rib chiqishning muxim jixati bo'lib, quyidagilar sanaladi:

- Boshqaruvni o'zaro aloqadorligi va tashkilotdagi munosabatlar tizimi;

- Tashkilotning boshqaruvi va tashqi muxiti;

- Yetakchilik.

Yuqoridagilardan kelib chiqib, adabietlarda tashkilot boshqaruvining bir qancha nuqtai nazarlari keltiriladi. Tashkilot boshqaruvining odatdagi nuqtai nazari asosan tashkilotda odamni boshqarish savollari bo'yicha eritiladi, boshqaruvning strategiyasi, ya'ni tashkilotni o'zgaruvchan tashqi muxitga moslashuvi ko'rsatiladi.

Tashkilot boshqaruvini ko'rib chiqishning yuqori ahamiyatli tendashuvi bo'lib quyidagilar ko'rsatiladi:

- Boshqaruvni tashkilot ichida sodir bo'ladigan amallar nuqtai nazaridan ko'rish; - Boshqaruvni tashkilotning tashqi muxitga kirishishi amali xolatidan ko'rish;

- Tashkilot boshqaruvini shu faoliyatni amalga oshirish nuqtai gazaridan ko'rib chiqish."Vazifa" esa o'z faoliyat doirasidan tashqarida

ham bo'lishi mumkin.

Boshqaruv funktsiyasi deganda u yoki bu ob'ektni boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan bnr turdagi ishlar majmui tushuniladi.

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

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

- loyihalash;
- konstruktorlik;
- Rejalashtirish kabi ishlarni bajarish bilan bog'liq funktsiyalar paydo bo'ladi. Keyingi funktsiyalar ishlab chiqarishni tayyorlash, ya'ni,
 - mahsulot tayyorlash texnologiyasini ishlab chiqish;
 - mehnat normalari, materiallari sarfini belgilash;
 - asbob-uskunalami tayyorlash kabi ishlarni bajarish bilan bog'liq, funktsiyalar paydo bo'ladi.

Ishlab chiqarish jarayonini boshlash va uni uzluksiz davom ettirish uchun:

- ishlab chiqarish vositalari, texnika;
- xom-ashyo;
- energiya;
- transport kabi moddiy ta'minot vositalari zarur.
- Shundan keyin:
 - kadrlarni tanlash, ularni joy-joyiga qo'yish;
 - mehnatni tashkil qilish;
 - ishlab chiqarishga xizmat ko'rsatish kabi bir qator tashkiliy funktsiyalar kelib chiqadi. Ko'rinib turibdiki, boshqaruv mazmuni jarayon sifatida uning funktsiyalarida namoyon bo'layapti. Zero: funktsiyalar faoliyat turlarining, sub'ektining boshqarish ob'ektiga aniq ta'sir qilish yo'nalishlarini aks ettiradi.

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

Boshqarish funktsiyalari - ko'p qirrali tushunchadir. Shu sababli ularni muhim belgilar buyicha turkumlarga ajratib o'rganish zaruriyati

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

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

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

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

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

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

- asosiy ishlab chiqarishni boshqarish;
- qo'shimcha ishlab chiqarishni boshqarish;
- ishlab chiqarishga xizmat qiluvchi ishlab chiqarishni boshqarish;

- marketingni boshqarish;
- moliviy boshqarish;
- sifatni boshqarish;
- mehnatni boshqarish;
- xodimlarni boshqarish;
- innovatsiyani boshqarish;
- "Buyurtma stollari" faoliyatini boshqarish va hakazo.

Bunday holda ishlab chiqarishni boshqarish faoliyatining ayrim

turlari va sohalari alohida ajralib turadi. Boshqarishning yuqorida sanab o'tilgan asosiy funktsiyalari ishlab chiqarishni boshqarish jarayonida muhim o'rin tutishi zarur bo'lganligi tufayli ularni mufassal ko'rib chiqamiz.³

Asosiy funktsiyalar:

1. Rejalashtirish

Boshqarishning asosiy va dastlabki funktsiyasidir. Har qanday boshqarish reja to'zishdan boshlanadi. Bu rejada boshqaruv maqsadlari va vazifalari, ularni amalga oshirish muddatlari belgilanadi, vazifalarni amalga oshirish usullari ishlab chiqiladi, xalq xo'jaligi bo'linmalarining o'zaro aloqalari o'rnatiladi.

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

2. Tashkil qilish. Bu funktsiya boshqaruv ob'ekti doirasida barcha boshqariluvchi va boshqaruvchi jarayonlarning uyushqoqligini ta'minlaydi.

3. Muvofiqlashtirish va tartibga solish;

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

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

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

Boshqarish faoliyatining turlariga ko'ra, funktsiyalar quyidagicha bo'ladi:

- boshqarishning iqtisodiy funktsiyalari;

³ Yo'ldoshev N.Q. Azlarova M.M. Xojimuratova G.Y. Menejment. O'quv qo'llanma. -T:2009 y

- boshqarishning sotsial funktsiyalari;
- boshqarishning ma'naviy-ma'rifiy funktsiyalari;
- boshqarishning ekologik jarayonlar funktsiyalari;
- boshqarishning huquqiy funktsiyalari va h.o.

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

Qisqa xulosalar

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

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

Boshqaruv funktsiyasi deganda u yoki bu ob'ektni boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan bnr turdagi ishlar majmui tushuniladi. Demak, boshqaruv muayyan funktsiyalar orqali amalga oshiriladi. Funktsiyalarni aniqlash, ularning mohiyatini ochish va o'rganish boshqaruv jarayonini to'g'ri tashkil qilishning muhim shartidir.

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

Nazorat uchun savollari

1. Boshqarishning maqsadi nima? U qanday talablarga javob berishi kerak?
2. Boshqarish maqsadi qanday turlarga bo'linadi?
3. Joriy va istiqboldagi maqsadlar bilan o'zluksiz va fursatli maqsadlar qanday farqlanadi?
4. Yakka maqsadlar deganda nimani tushunasiz?
5. Funktsiya nima? Boshqarish-menejment deganda nimani tushunasiz?
6. Boshqarishning umumiy va aniq funktsiyalari haqida nima deya olasiz?
7. Boshqarishning o'ziga xos aniq funktsiyalari deganda nimani

tushuniladi?

8. Boshqarish funksiyalari qanday turkumlanadi?

Tayanch soʻz va iboralar

Boshqaruv maqsadi, boshqaruv jarayoni, boshqaruv funksiyalari, rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish, nazorat qilish, ragʻbatlantirish, iqtisodiy usullar, ijtimoiy-ruhiy usullar, tashkiliy-maʼmuriy, siyosiy, huquqiy, jadval, kibernetik (avtomatlashgan) usullar.

III -BOB. MENEJMENTDA BOSHQARUV QARORLARI.

Agar siz kelajak haqida o'ylamasangiz,
sizda u bo'lmaydi. **Djon Golsuori.**
Ingliz yozuvchisi (1867-1933)

3.1. Boshqaruv qarorlarining mohiyati va ularga qo'yiladigan talablar. Boshqaruv qarorlarining tasnifi.

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

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

Qaror qabul qilish imkoniyatining boshqa muqobil yo'llari bo'lganda vujudga keladi va rahbar-menejer ulardan birini, eng maqbulini tanlaydi. Qarorning eng samarali variantini topish uchun rahbar "etti o'lchab bir kes" maqoliga rioya qilishi talab etishi zarur.

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

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

- qaror qabul qilish jarayonida axborotning to'raligi va sifati;
- qaror qabul qiluvchi rahbaming shaxsiy sifati;
- qaror qabul qilishda tashkiliy masalalarning oqilona echilish darajasi (masalan, qaror qabul qilishda mutaxassislarni jalb etish, qaror qabul qilish

tizimining takomillik darajasi, qarorni ijrochilargi etkazish, nazorat qilish va bajarilish darajasi va hokazo).

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

Qayd qilinganlarni umumlashtirib aytganda, boshqaruv qarorlari quyidagi talablarga javob berishi kerak (1-jadval).

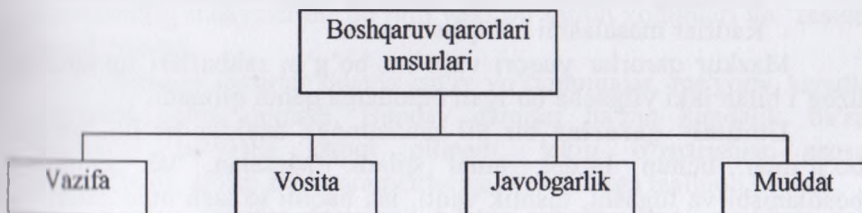
Ma'lumki, qaror qabul qilish zaruriyati mavjud, amaldagi holatning muammoni hal etish uchun talab etiladigan holatga mos tushmasligi natijasida yo 'zaga keladi. Ana shu yerning o'zida muammo kelib chiqadi.

1-jadval.

Boshqaruv qarorlariga qo'yiladigan talablar

Talablar	Izoh
Ilmiy asoslangan bo'lishi lozim	Boshqaruv qarorlari muayyan ishlab chiqarish holatini tahlil qilishdan kelib chiqishi, iqtisodiy, texnikaviy va boshqa ijtimoiy qonunlarning amal qilishini hisobga olishi, hozirgi zamon fan-texnika yutuqlari negizida qabul qilinishi lo'nda va aniq bo'lishi lozim.
Bir-biri bilan aloqador va yakdil bo'lishi kerak	Muayyan vazifani hal etishda ko'pincha asosiy masalalardan kelib chiqadigan qo'shimcha vazifalarni hal etishga to'g'ri keladi. Bu vazifalar qaror qabul qilinayotgan bosh vazifaga bo'ysundirilishi lozim. Barcha qaror, ko'rsatma, qoidalar bir-biri bilan bog'lanadi. Shuningdek, ular oldindan qabul qilingan va amaldagi qarorlar bilan muvofiqlashtiriladi.
Huquq va javobgarlik doirasida bo'lishi lozim	Rahbar qarorni o'ziga berilgan huquqlar doirasidagina qabul qilishi mumkin. Bu erda gap boshqarishning barcha bo'g'hnlarida huquq va javobgarlik ko'lamini nisbati to'g'risida boryapti. huquqlar katta, mas'uliyati esa kam bo'lsa, ma'muriy o'zboshimchalikka, o'ylamasdan qaror qabul qilishga yo'l ochiladi. huquqlar ozu, mas'uliyat katta bo'lsa, bu ham hech qanday nafi keltirmaydi.
Aniq va to'g'ri yo'nalishga ega bo'lishi kerak	Har qanday qaror va aniq bajaruvchiga tushunarli bo'lishi lozim. qarordan bir necha ma'no kelib chiqishiga va uni turlicha talqin qilish yoki tushunishga yo'l qo'yimaslik kerak.
Vaqt bo'yicha qisqa bo'lishi kerak.	Axborotlar bilan ishlash vaqtini tejash maqsadida qisqa muddatli qarorlar qabul qilinishi lozim.

Vaqt bo'yicha aniq bo'lishi lozim	Har qanday qarorning bajarilish muddati aniq ko'rsatilishi kerak. Aks holda uning bajarilishini ob'ektiv nazorat qilish imkoniyatiga ega bo'linmaydi.
Tezkor bo'lishi kerak	Har qanday qaror o'z vaqtida, ya'ni ishlab chiqarishdagi vaziyat talab qilgan vaqtning o'zida qabul qilinishi zarur. Kechikib yoki shoshqaloqlik bilan qabul qilingan qarorning har ikkisi ham zararlidir.
Samarali bo'lishi lozim	Qabul qilingan qarorning samaraliligi deganda qo'yilgan maqsadga eng kam harajat bilan erishish tushuniladi.



1-chizma. Boshqaruv qarorlari unsurlari

Bu muammoning echimi quyidagi savollarga javob berishni talab qiladi:

- Nima qilish kerak (masalan, iste'molchilarning yana qanday yangi talablarini qondirish kerak yoki mahsulotning qanday sifat ko'rsatkichlarini yaxshilash lozim)?

- qaysi vositalarni (qanday texnologiyani) qo'llash lozim?
- Ishlab chiqarish xarajatlari qay darajada, qanday miqdorda bo'lishi kerak?

- Kim javobgar bo'lishi kerak?
- Kimga va qaysi baxoda sotish lozim?
- Bu ishlab chiqarish yoki xizmat investorga va jamiyatga nima beradi?

- Qaysi muddatlarda bajarilishi kerak?
- Qaror qabul qilishda rahbarning vakolati va javobgarligi ham muhim ahamiyatga egadir.

Boshqaruv qarorlarini tasnifi. Boshqaruv jarayonida turli masalalar yo 'zasidan, turli darajada xilma-xil mohiyatga va mazmunga ega bo'lgan minglab qarorlar qabul qilinadi. Ularni quyidagi belgilar bo'yicha guruhlariga bo'lish mumkin (2-jadval).

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

- Xususiylashtirish jarayonlarini chuqurlashtirish.
- Raqobat muhitini shakllantirish.
- Chuqur tarkibiy o'zgarishlarga erishish.
- Kichik va xususiy biznesni rivojlantirish kabi dasturlar misol bo'la oladi. **Taktik qarorlar** maqsadga erishishning vosita va usullari xususidagi joriy,

tezkor qarorlardir. Masalan:

- Korxona, firmaning joriy rejalarini tuzish va joriy qilish.
- Kadrlar masalasini hal qilish va hk.

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

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

2-jadval.

Boshqaruv qarorlarining tasnifi

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

6	Qarorni qabul qilish shakliga ko'ra	- yakkaboshlik printsipli asosida qabul qilingan qarorlar - kollegiallik asosida qabul qilingan qarorlar - konsensus printsipli asosida qabul qilingan qarorlar - "Ringi" usuli asosida qabul qilingan qarorlar
---	-------------------------------------	--

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

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

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

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

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

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

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

Noaniq qarorlar - bu tavakkal bilan - to'la bo'lmagan axborotga asoslanib qilinadigan qarorlardir. Boshqacha qilib aytganda, bunday

qarorlar kutiladigan natijaga baho berish imkoniyati bo'lmagan hollarda tavakkal qilib qabul qilinadigan qarorlardir.

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

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

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

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

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

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

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

"Ringi" usuli yapon biznesida keng qo'llaniladigan usuldir. Bu usulga ko'ra majlislarda emas, balki so'rab chiqish yo'li bilan rozilik

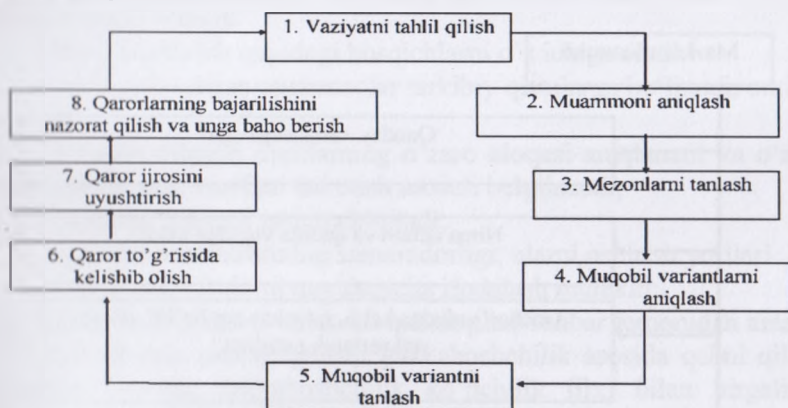
olish vositasida hal etiladi, bir necha bosqichda amalga oshiriladi.

Yaponiyada "Ringi" usulini ehtiyotkorlik, avaylash, jamoat mas'uliyatini oldinga suruvchi boshqaruv falsafasining ko'rinishlaridan biri deb hisoblash odat tusiga kirgan. Garchi bu usulning haddan tashqari bermashaqqat bo'lgani uchun yapon matbuotida uning sha'niga aytilgan tanqidni uchratish mumkin bo'lsa-da, uni qo'llashdan voz kechish to'g'risida hech narsa deyilmaydi.

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

3.2. Qarorni ishlab chiqish va qabul qilish.

Qaror qabul qilishdagi asosiy masala faqat muqobil variantni tanlash emas, balki boshqaruv oldida qo'yilgan maqsadning oqilona echimini topishdan iborat.



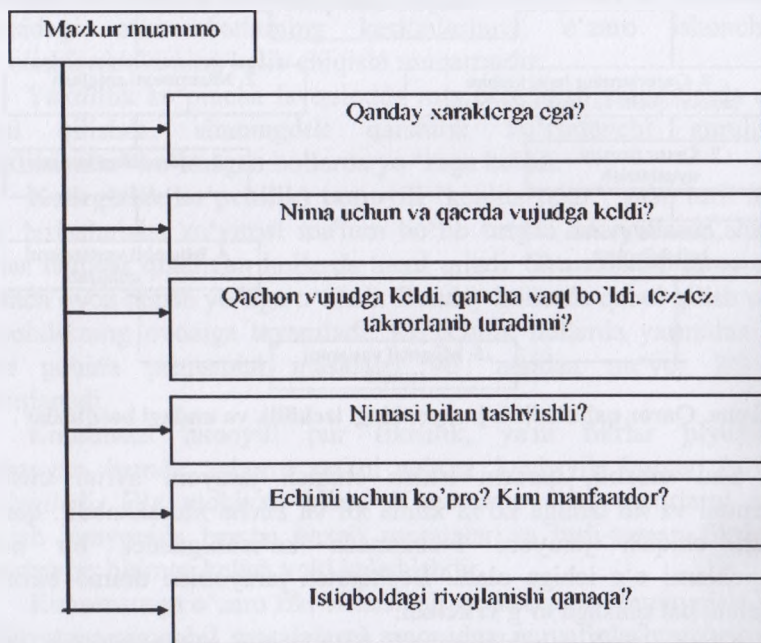
3-chizma. Qaror qabul qilish jarayonidagi izchillik va undagi bosqichlar

Shu sababli, qarorni ishlab chiqish jarayoni ayrim unsurlar mazmuni va ko'lamiga ko'ra xilma xil va ancha murakkabdir. qarorni ishlab chiqish jarayoni 3-chizmada ko'rsatilgandek bir necha bosqichlarni o'z ichiga oladi. Boshqarish jarayonida doimo biron-bir masalani hal qilishga to'g'ri keladi.

Chunki turli sabablar tufayli belgilangan parametrlardan og'ish sodir bo'ladi, yangi jarayonlarga zaruriyat tug'iladi, natijada ishlab chiqarish oldida paydo bo'lgan muammoni bilish, uni tahlil qilish va hal etish zaruriyati yo'zaga keladi.

Qaror qabul qilish zarurati va tahlil qilinayotgan ob'ektdagi aniq vaziyat aniqlangach, turli yo'llar bilan erishiladigan qaror maqsadi shakllantiriladi va uning echimi bo'yicha vazifalar belgilanadi. Qarorning maqsadi yuqori organ tomonidan ko'rsatib berilishi mumkin. Masalan, g'alla etishtirishni keskin ko'paytirish va g'alla mustaqilligiga erishish maqsad qilib qo'yildi. Bir qator mulohazalar asosida donni etishtirishga eng yaxshi moslashadigan tumanlar aniqlanadi. Vazirlik ularning ixtisoslashuvini o'zgartirish to'g'risida qaror qabul qiladi va buning uchun u tumanlarni don etishtirishga ko'chirish rejasini ishlab chiqadi. Tuman rahbarlari topshiriq olgach, qarorni ishlab chiqarishga tadbiq etish uchun har tomonlama tayyorgarlik ko'radi.

Bu erda asosiy maqsad va vazifa respublika uchun zarur bo'lgan don mahsulotini etishtirishdir. Shunday qilib, muammoni aniqlash, vaziyatni va muammoni kelib chiqish sabablarini aniqlashdan boshlanadi. Vaziyatni aniqlash deganda muammoning kelib chiqish sabablarini tahlil qilish tushuniladi.



3-chizma. Vaziyatni tahlil qilish va muammoni aniqlash jarayoni

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

Model oddiy yoki dasturlashni talab qiluvchi, murakkab bo'lishi ham mumkin. Murakkab qarorlarni qabul qilishda matematik yoki statistik modellardan foydalaniladi. Bu modellar muammolarni miqdor jihatdan tavsiflaydi va optimal variantli boshqarish qarorini qabul qilish uchun asos xizmatini o'taydi.

Modellashtirish quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

- tahlil qilinadigan muammolar tarkibiy qismlarga bo'linadi, omillar iqlanadi;

- tanlab olingan omillarning o'zaro aloqasi aniqlanadi va o'zaro ta'siri baholanadi, vazifani hal etish modeli belgilanadi;

- tadbirlar majmui ishlab chiqiladi;

- qarorlar variantlarining samaradorligi, ularni oshirish yo'llari aniqlanadi. Bularni quyidagicha ifodalash mumkin:

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

- tanlangan qaror varianti tegishli tashkilotlar bilan kelishib olinadi;
- qaror o'zil-kesil qabul qilinadi va hujjat (buyruq, farmoyish berish, rejani tasdiqlash va hokazolar) bilan rasmiylashtiriladi;
- qaror ijro etuvchi shaxslarga etkaziladi.

3.3. Qarorlarni ijrosini uyushtirish va ularning bajarilishini nazorat qilish.

Qarorlarni bajarish - bu oqibat natijasida yuqori bo'g'inda qabul qilingan rejalarni, shuningdek shu rejalar asosida quyi bo'g'hnlar (tsex, uchastka, brigada, smena, har bir xodim) uchun to'zilgan reja yoki

topshiriqlarni bajarish demakdir. qaror eng avvalo buyruq yoki farmoyish tarzida rasmiylashtiriladi, so'ngra u ma'muriy hujjat tusini oladi. Unda aniq ijrochilar, bajarish muddatlari, nazorat qilish usullari va hokazolar ko'rsatilgan bo'ladi.

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

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

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

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

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

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

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

Nizomga binoan odatdagi sharoitlarda rahbar faqat bevosita bo'ysinuvchilargagina farmoyish beradi. Boshqa bo'ysinuvchilarga farmoyish faqat ularning bevosita rahbarlari orqali beriladi. Masalan,

isx boshlig'i formal jihatdan xizmat bo'yicha o'zidan past turgan barcha xodimlarga buyruq berish huquqiga ega. Biroq, u bevosita rahbarlarni chetlab buyruq berganda bu hol:

- tashkiliy parokandalikka olib keladi;
- intizomga salbiy ta'sir ko'rsatadi;
- ko'ngilsiz ijtimoiy oqibatlarni keltirib chiqaradi.

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

Boshqarish jarayonidagi oxirgi bosqich - bu qabul qilingan qaror ijrosini nazorat qilishdir. Nazorat funktsiyasi rahbarning eng muhim vazifasidir. Rahbar qabul qilinadigan qarorlarning tashabbuskori bo'lganligi sababli u shu qarorlarning bajarilishi ustidan nazoratni tashkil qilishning ham tashabbuskori bo'lishi kerak. Qarorlarning ijro etilishini nazorat qilmaydigan rahbar o'zi ishlayotgan ishlab chiqarishga emas, balki boshqa korxonalarga ham zarar etkazishi, ya'ni ularning ishida kechiqishlar, o'ziliklar paydo bo'lishiga sababachi bo'lishi mumkin.

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

Qisqa xulosalar

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

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

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

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

topshiriqlarni bajarish demakdir. qaror eng avvalo buyruq yoki farmoyish tarzida rasmiylashtiriladi, so'ngra u ma'muriy hujjat tusini oladi. Unda aniq ijrochilar, bajarish muddatlari, nazorat qilish usullari va hokazolar ko'rsatilgan bo'ladi.

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

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

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

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

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

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

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

Nizomga binoan odatdagi sharoitlarda rahbar faqat bevosita bo'ysinuvchilargagina farmoyish beradi. Boshqa bo'ysinuvchilarga farmoyish faqat ularning bevosita rahbarlari orqali beriladi. Masalan,

isx boshlig'i formal jihatdan xizmat bo'yicha o'zidan past turgan barcha xodimlarga buyruq berish huquqiga ega. Biroq, u bevosita rahbarlarni chetlab buyruq berganda bu hol:

- tashkiliy parokandalikka olib keladi;
- intizomga salbiy ta'sir ko'rsatadi;
- ko'ngilsiz ijtimoiy oqibatlarni keltirib chiqaradi.

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

Boshqarish jarayonidagi oxirgi bosqich - bu qabul qilingan qaror ijrosini nazorat qilishdir. Nazorat funktsiyasi rahbarning eng muhim vazifasidir. Rahbar qabul qilinadigan qarorlarning tashabbuskori bo'lganligi sababli u shu qarorlarning bajarilishi ustidan nazoratni tashkil qilishning ham tashabbuskori bo'lishi kerak. Qarorlarning ijro etilishini nazorat qilmaydigan rahbar o'zi ishlayotgan ishlab chiqarishga emas, balki boshqa korxonalarga ham zarar etkazishi, ya'ni ularning ishida kechiqishlar, o'ziliklar paydo bo'lishiga sababachi bo'lishi mumkin.

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

Qisqa xulosalar

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

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

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

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

Nazorat savollari

1. Boshqaruv qarorlari qanday talablarga javob berishi kerak?
2. Strategik va taktik qarorlar umumiy va maxsus qarorlardan nimasi bilan farq qiladi?
4. Streotip va tashabbusli qarorlar qanday hollarda qabul qilinadi?
5. An'anaviy va tavsiyali qarorlar aniq va noaniq qarorlardan nimasi bilan farq qiladi?
6. Amal qilish xususiyatiga ko'ra boshqaruv qarorlari qanday turlarga bo'linadi?
7. Qaror qabul qilishning kollegial va konsensus tamoyillari to'g'risida nimalar deya olasiz?
8. Qaror qabul qilishda "Ringi" usulining mohiyati nimada?
9. Qarorni ishlab chiqish qanday bosqichlarni o'z ichiga oladi?
10. Qarorning bajarilishi qanday nazorat qilinadi?

Tayanch iboralar

boshqaruv qarorlari, boshqaruv jarayoni, motivatsiya, "Ehtiyojlar ustunligi" nazariyasi, "Boisiy tozalanish" nazariyasi, axborot, birlamchi va ikkilamchi axborotlar, kommunikatsiya, kommunikatsion siyosat, qaror, Ringi usu

IV- BOB. MENEJMENT MADANIYATI VA USLUBI

4.1. Madaniyat va menejment.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Boshqaruv funktsiyalarini bajarishda va jamoat ishlab chiqarishida zamonaviy menejer:

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

«**Madaniyat**» tushunchasi rivojlanishi darajasining umumlashtiruvchi ko'rsatkichi bo'lib, bir qancha ma'noni bildiradi. Masalan, jamiyat madaniyati, ayrim shaxs madaniyati, va nixoyat, inson faoliyatining ayrim turi madaniyati xaqida so'z yuritish mumkin. Inson faoliyati moddiy va ma'naviy boyliklar yaratuvchi turlarga bo'linadi. Shu sababli, moddiy va ma'naviy madaniyat farq qilinadi.

Moddiy madaniyat inson tomonidan tabiatni bo'ysundirish darajasi ko'rsatkichidir. Unga ishlab chiqarish vositalari va mehnat predmetlari kiradi.

Ma'naviy madaniyatga fan, axoli ma'lumot darajasi, medisina xizmati darajasi, san'at darajasi, odamlar axloqiy me'yori, ma'naviy ehtiyojlar va manfaatlar rivojlanishi darajasini kiritish mumkin. Shunday qilib, madaniyat insonning ham madaniy ishlab chiqarish, ham ma'naviy hayot sohasida rivojlanishi jarayonidagi yutuqlarini qamrab oladi. U insoniyat bilimlari, uning mehnati mohiyatidan iborat bo'lib, kishilarning avvalgi avlodlari tomonidan yaratiladi.

Insoniyat madaniyati o'suvchan, o'zgaruvchan, chunki hozirgi avlod avvalni avlodlar madaniy qadriyatlaridan ijodiy foydalanish asosidagina yanada rivojlanishi mumkin.

O'zbekistonning noyob madaniyati yillar, asrlar davomida shakllanib, uni saqlash, rivojlantirish ko'p millatli respublikaning yuqori ma'lumotli insonlari -fan, adabiyot, san'at arboblari vazifasidir.

Inson hayoti faoliyatining muhim tarkibiy qismi butun insoniyat tomonidan jamlangan madaniy boylikka ega bo'lishi, shu jumladan boshqaruv madaniyatini egallashdir.

4.2.Menejment madaniyatining asosiy unsurlari.

Menejment madaniyati juda muhimdir. Insoniyat o'z rivojlanish jarayonida juda katta menejment tajribasini jamlagan. Bozor sharoitida bu tajriba boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat qilishi kerak. Menejmentning vujudga kelishi va rivojlanishi, avvalo boshqaruv madaniyati darajasi yuksalishi bilan bog'liqdir. Chunki, menejment

yo'llari, usullari, vosita va uslublariga tanqidiy baho berish yo'li bilan, ularning eng yaxshilari jaxon tajribasida qo'lanishi uchun ajratib olindi.

Menejment madaniyati inson madaniyatining tarkibiy qismi bo'lish bilan birga qator o'ziga xos xususiyatlarga ham ega. Madaniyatga ega bo'lish menejer uchun faqat zarur emas, balki shartdir, chunki har bir tashkilotning har bir bo'linmasi samarali ishlashi uchun uning xodimlari yuksak madaniyatga ega bo'lishlari kerak.

Menejment madaniyati darajasi xodimlar, ayniqsa, menejerlar madaniyatini, menejment jarayoni madaniyati, boshqaruv texnikasi, mehnat sharoitini aks ettiruvchi ko'rsatkichlar bo'yicha baholanadi. menejment madaniyati unsurlarining turli-tumanligi boshqaruv jarayonida turli-tuman me'yorlarga, jumladan, axloqiy, huquqiy, iqtisodiy, tashkiliy, texnikaviy, estetik me'yorlarga rioya qilish zaruriyatini keltirib chiqaradi.

Axloqiy me'yorlar insonning axloq va odob sohasidagi xulqini tartibga soladi. Ular jumlasiga ijtimoiy burchni to'g'ri tushunish, kishi o'rtasida insoniy munosabat va o'zaro xurmat, vijdonlilik, saqlatgog'ylik, kamtarlik va x.k.lar kiradi. Boshqaruv jaaryonida axloqiy me'yorlarga rioya qilish uning madaniyati yuqori darajasidan dalolat beradi.

Menejmentda huquqiy me'yorlar davlat-huquqiy va tashkiliy-huquqiy me'yoriy hujjatlarda aks etadi. Uning jumlasiga daslvt korxonasi to'g'risida qonun, tadbirkorlik xaqida, mulk to'g'risida qonunlar kiradi. Lekin qonunlar xar bir korxonaning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga ololmaydi. Shu sababli, har bir korxona, qonunga asoslangan xolda, korxonada ishlab chiqarishning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga oluvchi me'yoriy qoidalar o'matiladi.

Iqtisodiy me'yorlar korxona faoliyati jarayonida erishilishi lozim bo'lgan iqtisodiy ko'rsatkichlarni belgilaydi. Ular jumlasiga moliya-kredit me'yorlari, ssudalar olish tartibi, amortizasiya me'yorlari, maxsulotning hisoblangan bahosi, foyda me'yori, rentabellik me'yori, fondlar uchun to'lovlar, byudjetga to'lovlar, iqtisodiy rag'batlantirish me'yorlari kiradi.

Tashkiliy me'yorlar tashkilot tarkibini, alohida bo'linma va shaxslar faoliyati tarkibi va tartibini ichki tartib faoliyat turlarini, xodimlar vazifalarini, axborotni qayta ishlash va foydalanish jarayonini belgilaydi.

Texnikaviy me'yorlar korxonaning va uning bo'linmalarining boshqaruv uchun zarur uskuna, texnika va transport vositalari, asboblari bilan qurollanganlik darajasini bildiradi.

Estetik talablar va me'yorlar ham boshqaruv jarayonida qo'llaniladigan texnika vositalari va uskunolari, ham boshqaruv xodimlarini o'rab turuvchi tashqi muhit uchun belgilanadi.

Menejment madaniyati tarkibiga boshqaruv xodimlari madaniyati, boshqaruv jarayonlari madaniyati, mehnat sharoiti madaniyati va hujjatlar yuritish madaniyati kiradi.

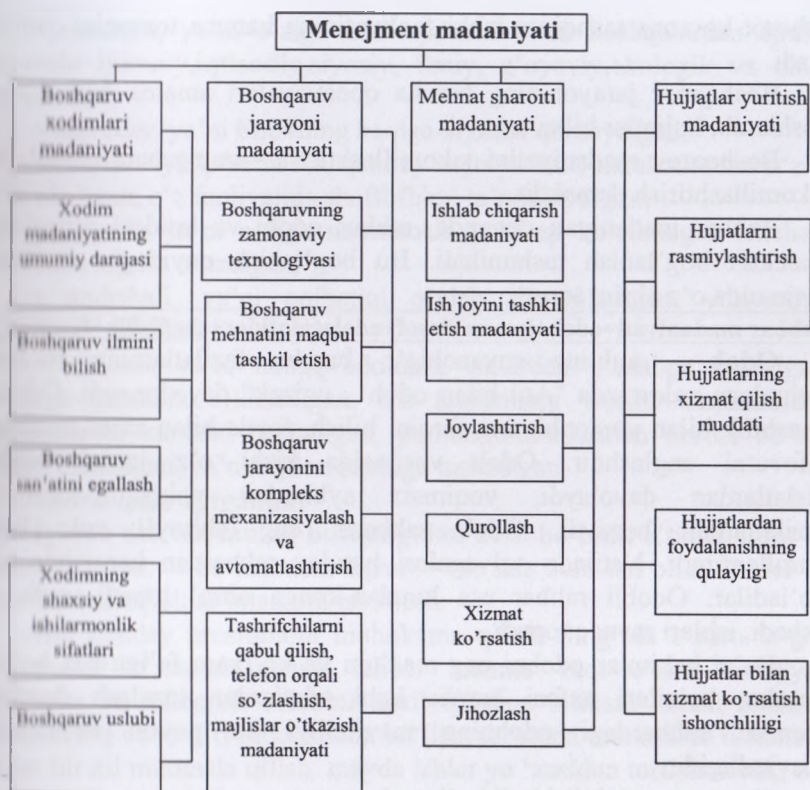
Menejment madaniyatining barcha unsurlari o'zaro bog'liq va o'zaro ta'sir etuvchidir. Shu bilan birga ular orasida boshqaruv xodimlari madaniyati yetakchi ahamiyatga ega. Menejer boshqaruv jarayoni madaniyatining yuqori darajasiga erishish va o'z mehnatini tashkil etishni takomillashtirib borishi kerak.

Boshqaruv xodimlari madaniyati ko'p omillarga bog'liq, umumiy madaniyat darajasi, ishbilarmonlik sifatleri, boshqaruv ilmini chuqur va har tomonlama bilish va uni o'z faoliyati jarayonida qo'llay olish bilan xarakterlanadi.

Har bir korxona va tashkilot menejeri o'z vazifasini bajarish jarayonida jamoaning boshqa a'zolari bilan munosabatda bo'lar ekan ishbilarmonkishilar o'rtasida mavjud axloqiy qoidalarga bo'ysunadi. Har bir jamoada xayriohlik, insonga xurmat muhiti mavjud bo'lishi kerak. Boshqaruv madaniyati sansalorlik, mansabparastlik, shavqatsizlik, qo'pollikka ziddir. Boshqaruv tizimida, shuningdek, davlat me'yorlariga rioya qilmaslik, va'dabozlik, faoliyatga noto'g'ri baho berish va boshqa xususiyatlarga yo'l qo'yib bo'lmaydi. Amaliy faoliyatda fandan foydalanish. Mehnatga ijodiy yondashish, tadbirkorlik, javobgarlik, tashabbus va mustaqillik, xo'jasizlikka, byurokratizm, qonun bo'zuvchilikka, murosasizlik, vijdoniylik, kamtarlik va oddiylik boshqaruv xodimlari madaniyatini ifodalaydi

Boshqaruv xodimlari madaniyatini ta'minlashning asosiy yo'llari - boshqaruv ilmini chuqur egallash, umumiy madaniy darajasi va malakasini muntazam oshirib borish, o'z faoliyati natijalarini taxlil etish va tushunish, ijobiy shaxsiy sifatlarni rivojlantirishdan iborat.

Boshqaruv madaniyati uchun boshqaruv jarayonini tashkil etish madaniyati darajasi muhim ahamiyatga ega. Boshqaruv jarayoni madaniyatiga rioya qilish korxonada zamonaviy boshqaruv jarayoni qo'llanilishini bildiradi.



1-chizma. Menejment madaniyatining asosiy unsurlari.

Boshqaruv jarayoni madaniyati shuningdek, boshqaruv mehnatini (boshqaruv mehnatini maqbul taqsimlash, kooperasiya qilish va cheqarilash, ishchilar sonini me'yorlash, kadrlarni to'g'ri joylashtirish va ulardan foydalanish) va ishlovchi ish joyini (ish joyi va binoning qulayligi, ularning sanitariya-tozalik talablariga javob berishi), maqbullashtirish, majlislarni, suxbatlarni, tashrifchilarni qabul qilish, uchrashuv, telefon orqali so'rash, mehnatkashlar xatlari bilan tanishishni to'g'ri tashkil etish va rasmiylashtirishni ham qamrab oladi.

Boshqaruv madaniyatining ajralmas unsuri - hujjatlar yuritish madaniyatidir. Hujjatlarning boshqaruv jarayonidagi ahamiyati juda katta, chunki boshqaruvning biror-bir vazifasini hujjatlar asosida yetkazilib beriluvchi axborotsiz amalga oshirib bo'lmaydi. Hujjatlardagi

axborot korxona tashqi va ichki faoliyatining hamma tomonini qamrab oladi.

Boshqaruv jarayonining barcha operatsiyalari amalda hujjatlardan boshlanib, hujjatlar bilan tugaydi.

Boshqaruv madaniyatini takomillashtirish - uning bara unsurlarini takomillashtirish demakdir.

Rahbar madaniyati deganda, rahbar odobi va iqtidori o'rtasidagi dialektik bog'lanish tushuniladi. Bu bog'lanish quyidagi fazilatlar majmuida o'z aksini topadi:

Rahbar madaniyati=odob+iymon+insof+adolat+iqtidor+shaffoflik+farosat

Odob – aqlning suyanchig'i, barcha fazilatlarining mezon. Behudaga xalqmizda "Aql bilan odob – egizak" deyishmaydi. Odob – yaxshilik bilan yomonlikning farqini bilish, foyda bilan zarar orasidagi tafovutni anglashdir. Odob vositasida kishi o'z jonini yomon xislatlardan davolaydi, yoqimsiz ayblardan poklaydi, chiroyli fazilatlaridan bezaydi. Odob rahbarni eng chiroyli xulq bilan qurollantiradi. Natijada aql egalari bunday rahbardan har ishda rozi bo'ladilar. Odobli rahbar esa kundan-kunga obro' topadi, nufo 'zi oshadi, ishlari ravnaq topadi.

Ba'zi hakimlar odobni eng mas'um va ko'rkam fe'lga ega bo'lish desalar, ba'zilar nafsni barcha kabi odatlardan tozalash deyilar. Demak, rahbardagi odobning mavjudligi bu noyob ne'matning mavjudligidir.

Umuman odob ikki xil bo'lar ekan:

- hikmat odobi;
- xizmat odobi.

Hikmat odobi poklik va to'g'ri yo'lga yetaklaydi. Xizmat odobi esa badavlatlik va obro'ga yetkazadi. Har ikkisi ham ulug' fazilat bo'lib, biri aziz qilsa, ikkinchisi qudratli qiladi.

Odob rahbarni aql va axloq egasi bo'lishga, vijdonli, or-nomusli, sof ko'ngilli, subutli bo'lishga da'vat etadi.

Iymon arabcha so'z bo'lib, lug'aviy ma'nosi – ishonch. Iymonli kishini, xususan rahbarni qisqacha **shunday tavsiflash mumkin:**

• e'tiqodli, ya'ni o'z fikr va qarashlariga mahkam, sobit-qadamlik bilan ishonish va o'zgalarni ham o'zidek hisoblab, ularning lafziga samimiyat bilan ishonimdir. **E'tiqod jur'atni, mardlikni, fidoyilikni taqozo qiladi;**

• maslakli, ya'ni o'ziga xos aqidalari bilan boshqalardan ajralib turuvchi ijtimoiy, **iqtisodiy**, siyosiy, ilmiy, g'oyaviy, ekologik va diniy yo'l sohibi;

• taqvodor, ya'ni birovning haqiga xiyonat qilmaydigan;

• sharm-xayoli, ya'ni har qanday nojo'ya hatti-harakatlardan o'zini tiya oladigan, o'z faoliyatida shaffoflikni ta'minlaydigan;

• oriyatli, ya'ni o'ziga nomunosib yoki ep ko'rilmagan ishchan, narsadan xijolat tortadigan;

• andishali, ya'ni oqibatini o'ylab ish qiladigan, yuz-xotirni biladigan, **farosatli**;

• vijdonli, ya'ni nohaq adolatsiz ishlardan g'azabga keladigan, bularga qarshilik bildiradigan, o'z faoliltining yaxshi tomonlaridan qanoatlanib, xursand bo'ladigan, yomon tomonlaridan norozi bo'lib, ruhan eziladigan, ya'ni vijdon azobiga tushadigan.

Sodda qilib aytganda:

Iymon uch narsaning butunligidan hosil bo'ladi: e'tiqod, iqror va amal. **E'tiqod** — bu ishonch. **Iqror** — so'zda buni tan olish. **Amal** — yaxshi shaffof ishlar bilan uni isbotlash.

Har qanday muammoni muhokama qilish chog'ida o'zaro to'g'ri munosabat o'rnatish uchun rahbar hamma vaqt o'zida muayyan fazilatlar va rahbarlik uslubini hosil qilishga intilishi kerak. Kishilar bilan ochiq va to'g'ri muomala bo'lish, do'stona munosabat o'rnatish, doim bir xil muomala qilish, mayda ishlar yo 'zasidan tortishmaslik, o'z satolarini tan ola bilish va hakozolar shunday fazilatlar jumlasiga kiradi.

Har bir rahbar muhokama qilinishi lozim bo'lgan yoki tasodifan yo 'zaga kelib qolgan muammoni, eng avvalo o'zi obdon tushunib yetgan yoki hych bo'lmasa o'sha muammoning yechim bo'yicha o'zining mustaqil fikriga ega bo'lishi lozim. Shundagina u muammo yechimi bo'yicha taklif qilingan mutaxassislar bilan tengma-teng munozara, bahs yurita olishi mumkin.

Rahbar kengash va majlislarni olib borish madaniyatiga ham ega bo'lishi kerak. Kengash — bu jamoa fikri, aql-zakovatini muayyan masalani muhokama qilish va oqilona qaror qabul qilish maqsadida uyushtiriladigan majlis.

Rahbar madaniyati uning minbarga chiqib so'zlagan chog'ida, u yerda o'zini tutishida, nutqida ham o'z aksini topadi. Aytaylik,

Siz minbardasiz:

• Nutqingiz juda ham tushunarli va oson qabul qilinmog'i lozim.

• O'zni namoyon qilish — eng samarali uslubdir.

• Nutqni darrov boshlamang. "Sizga e'tibor berishlariga" imkon bering.

• Ma'lumot, raqamlarni o'qib bering.

Ayrim tavsiiylar:

• Nutq ma'noli, burro, dona-dona, ta'sirchan bo'lishligini unutmang.

• Nutq chog'ida xatoga yo'l qo'ymang.

• Nutqingizda ko'cha so'zlarini qo'llamang.

• Tinglovchilar diqqatini qozoning.

• Muhim fikrlarni takrorlang, ularga urg'u bering va imo-ishora bilan tushuntiring.

• Nutqingizga haddan tashqari raqamlarni ko'p ishlatmang.

• Tinglovchiga vaqti-vaqti bilan tanaffus bering.

• Psixologik tanaffus — bu eng oddiy va tajribada sinalgan uslubdir.

Nutqingiz uslubini tanlar ekansiz, quyidagilarni esda tuting:

• Haddan tashqari baland ovozda nutq qilish, tinglovchilarga o'z hukmini o'tkazayapti degan taassurotni qoldiradi.

• Haddan tashqari past ovozda nutq qabul qiluvchanlikni pasaytiradi va aks savollarni bo'lishini talab qiladi.

• Haddan tashqari imillab nutq qilish, vaqtni cho'zayapti, degan fikrni tug'diradi.

• Haddan tashqari tez nutq, qilish esa, Sizning auditoriyaga bo'lgan hurmatsizligingiz degan taassurotni qoldiradi.

Shuni esda tutinki, tinglovchi quyidagilarga qarab Sizga baho beradi:

• Minbarda Siz o'zingizni qanday tutayapsiz?

• Siz qanday gapirayapsiz?

• Siz qanday kiyingansiz?

• Gapirayotganingizni Siz qanchalik darajada bilasiz?

Rahbar telefonda gaplashish madaniyatini ham bilishi kerak. Telefon — bu boshqaruv aloqasi vositalaridan bo'lib hisoblanadi. Undan to'g'ri foydalanish rahbar mehnatini osonlashtiradi va yaqinlashtiradi. Telefonda so'zlashish madaniyatiga erishmoq uchun quyidagilarga amal qilmog'ingiz zarur:

So'zlashuvgacha:

• Shu so'zlashuv zarurmi? Dastlab shuni aniqlang.

• Qo'ng'iroq qilishdan maqsad nima? Muhim so'zlashuv rejasini to'zib oling.

• Qo'lingizda daftar, qalam va taqvim bo'lsin.

• Aloqadoshingizning ish tartibini unutmang.

So'zlashuv vaqtida:

- O'zingizni tanishtiring.
- Telefon trubkasiga gapiring.
- Dona-dona gapiring.
- Erkin so'zlang.
- Ko'cha so'zlarini ishlatmang.
- Suhbatdoshingizni bulmang.
- To'satdan rad javobini bermang.
- Diqqat bilan eshiting.
- Zarur ma'lumotlarni eslab qoling va yozing.

So'zlashuv tarkibi:

Dastlabki bosqich — o'zaro munosabat muhitini yaratish suhbatdoshning vaziyatini aniqlash. Asosiy bosqich — muammoni va iltimosni qisqacha ifodalash.

Tayyorlov bosqichi — muammoni, iltimos va shartlarni muhokama qilish

Yakuniy bosqich — so'zlashuvchi yakunini, kelishuv muddati va vaqtini belgilab olish. Tugallash — minnatdorchilik bildirish va xayrlashish.

So'zlashuvdan so'ng:

- So'zlashuv yakunini yozib oling.
- Nimani va'da qilganingizni ham yozing.
- Natijani baholang.

Shuni unutmangki:

• Agar Siz so'zlashuv chog'ida yomon eshitayotgan bo'lsangiz, bu sherigingiz ham yomon eshitayapti, degan gap emas.

• Sherigingizga hamma ham faqat arzimagan narsalar bilan qo'ng'iroq qiladi deb o'ylamang.

• Telefonda gaplashish xarajatini fakat kompaniya yoki tashkilot xarajati deb o'ylamang.

Fazilat – bu ijobiy xislat, yaxshi sifat yoki xususiyat. Kishilarda fazilatlarining turlicha bo'lishi hamda har xil xulq-atvorlar insonning badanida aylanib yuradigan suyuq moddalarga ko'p jihatdan bog'liq ekanligi tajribada ko'zga tashlanadi.

Qadimgi tibbiyotning yirik namoyondasi Gippokratning inson badanida qon asosiy o'rinni ishg'ol etsa, bunday odam xarakatchan, yengil bo'ladi, taassurotlarning almashinishiga tez ko'nikib keta oladi, o'z atrofida sodir bo'layotgan voqyealarga darhol va ishtiyoq bilan aralashadi, degan fikri bejiz emas.

Mana shu xil kishilarni Gippokrat **sangviniklar** (xushchaqchaq kishilar) deb atagan. Bu lotincha "sangvinis", ya'ni "qon" degan soʻzdan kelib chiqqan.

Sangviniklar tuygʻu (joʻshqin) xususiyatlari bilan ajralib turadi.

Ular:

- yangi kishilar bilan tez til topishadigan;
- bir ish turidan ikkinchi ish turiga tezda koʻnikadigan;
- bir turda bajariladigan ishlarni yoqtirmaydigan;
- yangi sharoitga osonlik bilan oʻrganadigan;
- xushchaqchaq harakatlari shiddatli;
- nutqi tez;
- kelajakka ishonch bilan qaraydigan;
- soʻzini aniq va maʼnoli qilib, imo-ishoralar bilan gapiradigan kishilardir.

Sangviniklar ish jarayonida kechgan koʻngilsiz hodisalarni tezda unutadilar. Ular oʻz kuchi hamda qobiliyatlariga ortiqcha baho berish xususiyatiga ega boʻladilar.

Rahbarlar sangviniklarning ishini salbiy baholamdan koʻra ularga nisbatan qattiqqoʻl va talabchan boʻlsalar, ijobiy natijaga erishishlari mumkin.

Sangviniklar yuqori lavozimga intiladigan kishilar boʻladi.

Agar kishida shilliq hukmron oʻrin tutsa, unday kishilar ogʻir, tepsa tebranmas, kayfiyatlari va intilishlari ancha barqaror, voqyealar va hayot taassurotlariga loqayd qaraydigan boʻladilar. Bunday xil kishilar **flegmatiklar** deb atalgan.

Flegmatiklar:

- taʼsirchanligi sust boʻladi;
- bir turdagi ishdan ikkinchi turdagi ishga sekinlik bilan koʻchadilar;
- faolliklari kam;
- yangi sharoitga qiyinchilik bilan moslashadilar;
- harakatlari va nutqlari sust;
- koʻngilsiz hodisa yoʻz berganda osoyishtaliklarini boʻzmaydilar;
- sabr-toqatli, chidamli boʻlib, soʻzlaganda xotirjam, oʻzga shaxslar bilan hayajonlanmay gaplashadilar.

Flegmatiklar chidamliligi, matonati, oʻzini tuta bilishi bilan ajralib turadi.

Gippokratning fikricha, agar kishida zaʼfaron safro ustun tursa, bunday kishi tezkor, qatʼiy, harakatchan boʻladi. Bu toifa kishilarni

Gippokrat **xoleriklar** (qoni qiziq kishilar) deb atagan. Qadimgi yunonlar safroni "xoley" deyishgan.

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

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

Melanxoliklar:

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

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

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

Ma'naviy yetuklik – ya'ni siyosiy, huquqiy, axloqiy yetuklik, yuqori saviy va ong, marifatchilik, madaniyatlilik, xodimlarni vatanparvarlik ruhida tarbiyalashga qodirlik va hakoza.

Intizom va mehnatga bo'lgan munosabatda – mehnatsevarlik, jamoa o'rtasida intizomni yo'lga qo'ya bilish, atrofdagilarda mehnatsevarlikni tarbiyalay bilish.

Bilim darajasi – iqtisodiyotni bilish, texnika va texnologiyani bilish, boshqarish ilmini, funksiyalari va strukturasini bilish, istiqbolni bilishga qodirligi va hakoza.

Tashkilotchilik qobiliyati – xodimlarni tanlay bilish va ulardan samarali foydalanishni ta'minlay olish, qo'l ostidagilarni mehnatga o'rgatish va tarbiyalashni bilish, jipslashgan jamoani vujudga keltira olish, maqsad sari intiluvchanlik, kutilmagan vaziyatlarda boshqarish qobiliyatini yo'qotmaslik.

Boshqarish samaradorligini ta'minlay olish – boshqarishni kollegial tarzda tashkil qila olish qobiliyati, ish haqida qisqa va aniq gapirish qobiliyati, ishga oid xat, buyruq, farmoyishlar yoza bilish, turli manbalardan ish uchun zarur axborotlarni olish qobiliyati, rahbarlarni va qo'l ostidagilarni tinglay bilish qobiliyati, asoslangan qarorlarni mustaqil va tez qabul qila bilish qobiliyati va hakoza.

Rahbarlik usulida quyidagi salbiy hodisalarga yo'l qo'yishi, natijada o'z obro'sini ketkazishi va el nazaridan qolishiga sabab bo'lishi mumkin.

2-jadval

Rahbar obro'siga putur yetkazuvchi unsurlar

T/r	Salbiy unsurlar	Izoh
1.	Byurokratizm	Byurokrat: • ishlab chiqilgan qoida, qo'llanmalar doirasidan chiqmaydi, uni o'zining birdan-bir maqsadi deb biladi; • odamlarga to'ralarcha munosabatda bo'ladi; • qog'ozbozlikni avj oldiradi; • boshqarishga qotib qolgan, eski usullar bilan yondoshadi; • ish mohiyatini rasmiyatchilik bilan ko'mib tashlaydi; • masalani hal etishdan, shaxsiy javobgarlikdan o'zini chetga oladi. Byurokratizm: • jamoaning va shaxsning tashabbuskorligini, dadil fikrlarini bo'g'adi; • o'z mezoniga mos kadrlarni atrofiga to'playdi; aqlli, qobiliyatli kadrlardan qutilishga harakat qiladi.
2.	Mahalliychilik	Bunday "dardga" muhtalo bo'lgan rahbarlar: • ishga tor tarmoq, tor funksional nuqtai nazardan yondoshadilar; • ularda siyosiy, ma'naviy yetuklik yetishmaydi; • o'zoqni ko'ra olmaydilar; • boshqalar hisobidan foydalanib qolishga intiladilar;

3.	Hudiksirashlik	Bunday rahbar: • uncha murakkab bo'lmagan masalalarni ham mustaqil hal eta olmaydi, yuqori turuvchi rahbarlik bilan kelishib olishga intiladi; • har ishda sustkashlik qiladi; • kabinetda o'ralashib, qog'ozbozlik bilan band bo'ladi.
4.	Italandparvozlilik	Bunday rahbar: • o'zining kichkina, ko'z ilg'amas muvaffaqiyatini bo'rttirib ko'rsatadi, shov-shuv ko'tarib nog'ora qiladi; • yuqori organlardan maqto'v eshitishni yoqtiradi; • tilga tushishni, matbuotda yozishlarini, televizordan ko'rinishni istaydi; • soxta tashabbuslar atrofida shov-shuv ko'tarishga, ijodiy izlanish o'rniga ishni xo'jako'rsinga tashkil etishga intiladi; • ishchanlik o'rniga ko'zbo'yamachilik va qo'shib yozish bilan shug'ullanadi.
5.	Boshqa salbiy qusurlar	Rahbarlik uslubidagi garchi kam bo'lsa-da, har holda uchrab turadigan va umumiy ishga zarar keltiradigan boshqa salbiy tomonlar ham borki, bular: • xudbinlik; • takabburlik; • maqtonchoqlik • tamagirlik; • yovo'zlik, zolimlik; • xushomadguylik; • dimog'dorlik; • xasislik, g'arazgo'ylik; • ayyorlik; • jizzakilik; • boqibeg'amlik; • badnafslilik; • subutsizlik; • baxillik; • mansabparastlik va hako'zo.

4.3. Rahbarlik uslubi tushunchasi.

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

- boshqaruv uslubi;

- ish uslubi;
- rahbarning ish uslubi.

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

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

- mamlakat boshqaruv organlarining ish uslubi;
- vazirlik, qo'mita, hokimlarning ish uslubi;
- sud, prokuraturaning ish uslubi;
- korxona, tsexlarning ish uslubi;
- ayrim rahbarlarning ish uslubi va hk. Boshqaruvning turli pog'ona va bosqichlarida turgan boshqaruv organlari va rahbarlarning ish uslublari har xildir. Shu nuqtai nazardan ish uslubi g'oyat ko'p qirrali tushunchadir.

Rahbarning ish uslubi - bu boshqaruv jarayonida u yoki bu masalani hal qilishda uning o'ziga xos yondoshishidir. Rahbar qaror qabul qilganda, uning bajarilishini tashkil etganda va qo'l ostidagi kishilar ishini nazorat qilganda o'z vazifalariga muvofiq ish ko'radi. Biroq, har bir rahbar bunda o'ziga xos ravishda, boshqaruv jarayonida o'zi uchun mos bo'lgan, o'z rahbarlik uslubini belgilaydigan usullar bilan harakat qiladi. Mutlaqo bir xil ikki kishi bo'lmaganidek, rahbarlikda ham mutlaqo bir xil uslub yo'q. Rahbarlik uslubi rahbarlarning o'z qo'l ostidagilari bilan aloqasida, ularning o'zaro munosabatlarida tarkib topadi

Boshqaruv uslubi - bu ma'lum bir rahbarning boshqaruv jarayonida qo'llovchi o'ziga xos va o'zgarmas usul va xarakatlari yig'indisidir.

Mutlaqo o'xshash kishilar bo'lmagani kabi vazifalar ko'pligi sababli mutlaqo bir xil boshqaruv uslubi ham bo'lmaydi. Rahbar faqat o'ziga xos xususiyat va sifatlar vositasida faqat o'ziga xos, mansub uslubda ish yuritadi. Bu ma'noda uslub rahbarni shaxs sifatidagi xususiyatlarini, balki faoliyati xususiyatlarini ifodalaydi. Kishilarni boshqarar ekan, rahbar jamoaning natijaviy maqsadin ko'ra biladi va uni shu maqsad sari yo'naltiradi. Rahbar ishning mohiyatiga tushungan va uni chuqur o'rgangan xolda mutaxassislar faoliyatini mohirona birlashtirish va yo'naltirishi kerak.

Ishlab chiqarishni boshqarish uslubi boshqaruv apparati, barcha rahbar va mutaxassislarning katta va murakkab faoliyatini aks ettiradi.

Boshqaruvning har bir vazifasi o'ziga xos xususiyatlarga ega va shu sababli unga som usullarni talab etadi. Nazariy jihatdan boshqaruv apparatining umumiy uslubi alohida boshqaruv tashkilotlari uslublari yig'indisidan iborat bo'lishi kerak. Lekin amalda alohida tashkilotlarning turli uslublari o'zaro birlashib, bir-birini boyitadi va natijada, butun boshqaruv apparatiga xos bo'lgan o'ziga xos boshqaruv uslubi vujudga keladi.

Hisobchining yuksak darajadagi aniqligi, mexanikning ehtiyohtkorligi, iqtisodchining rejaliligi va x.k.bilimlarni boshqarish uslubini belgilovchi majmuaning tarkibiy qismlaridan iborat bo'ladi jamoaning har bir a'zosi o'z uslubini kiritadi, va shu yo'l bilan ushbu jamoa boshqaruv uslubi vujudga keladi. Ko'pincha jamoadan biror xodim ketib, o'rniga yangi kishi kealdi. U, odatda jamoada undan oldingi xodim egallagan joyni egallamasligi mumkin. U mavjud uslubga moslashishi, jamoa ish yuritish uslubiga to'g'ri keluvchi uslub yaratishi lozim. Albatta uning ishlash uslubi mehnat jamoasi uslubiga ham ta'sir ko'rsatadi.

Zamonaviy uslub jamoaning har bir a'zosi oldiga katta talab qo'yadi, va shu bilan birga o'z-o'zidan mamnun bo'lish, ma'muriyatchilik, rasmiyatchilikni inkor qiladi. uslub ijtimoiy rivojlanish qonunlarini, ishlab chiqarishni boshqarish tamoyil va usullarini bilishi asosida shakllanadi va boshqaruv malakasi yig'indisi kishilarni tashkil etish ko'nikmasi, shuningdek, shaxsiy tartiblilik bilan sarakterlanadi. Va, nihoyat, uslub boshqaruv xodimlarining ruxiy va psixologik xususiyatlari, kuchli iroda, qat'iylik, va qo'rqmaslik, boshqa kishilar faoliyati ni yo'naltira olish kabilarni qamrab oladi. Bundan tashqari rahbar tasavvur etish, aniq fikr yuritish, qayishqoqlik, ilmiy fikrni tushuna olish va yetkaza olish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak.

Rahbar menejment, iqtisodiyot va moliya, huquq, soyiologiya va pedagogika asoslarini bilishi lozim. Bu fanlar butun menejmentga ilmiy qarashlar tizimini yaratish imkonini beradi. Boshqaruv faqat ilmiy bilimlariga ega bo'lishni emas, balki boshqarish sn'atini bilishni ham talab qiladi. boshqaruv tashkil etish bilan qug'ullanuvchi avvalo o'z-o'zini tarbiyalay olishi, o'zini boshqara olishi zarur. Buning uchun u doimo va muntazam o'zini-o'zi tarbiyalashi kerak. Rahbar uslubi eshitish va o'qish, so'zlash va yozish, ya'ni axborotni qabul qilish va uni boshqalarga o'zlatish malakasida ifodalanadi. Rahbar uchun zarur bo'lgan sifatlar jumlasiga uning tashkilotchilik qobiliyati, ish qobiliyati, kuchi, xushmuomalaligi, iro daliligi kiradi.

Bozor sharoitida ishlovchi rahbar va mutaxassislar oldiga qat'iy talablar qo'yilad. Ular yuqori ishbilarmonlik va axloqiy sifatlarga, tadbirkor bo'lishi, axil jamoa tashkil etish va mehnat jamoasi bilan davlat manfaatlari kelishini ta'minlay olishlari kerak. Zamonaviy rahbarlar yuqori malakaga ega bo'lishi, istiqbolni ko'ra olishi va samarali xo'jalik yuritishga imkon yaratuvchi iqtisodiy fikr yuritish, shaxsiy intizomga ega bo'lish, topshirilgan vazifaga javobgarlik xissi bilan yondoshish, g'oyalarni to'plash, chiqishimli va ishbilarmon bo'lishi kerak. Rahbar doimo xotirjam va o'ziga ishongan bo'lishi, tashabbuskorlik ko'rsatish, tavakkalchi bo'lishi kerak. Javobgarlik oldida qo'rqish - kuchsizlik belgisidir. Javobgarlikdan qo'rqqan kishi rahbar bo'lolmaydi. Rahbar qo'l ostidagilar bilan shunday munosabatda bo'lishi kerakki, toki ular uning oldiga maslahat uchun bemalol kirsinlar. Rahbar o'z qo'l ostidagilarini yaxshi bilishi, ular bilan suxbatlashishi, ular kobiliyati, bilimi, malakasi egallagan lavozimiga mosligini va aksincha, ular bilim, qabiliyat, malaka va axloqiy sifatlardan foydalanish yetarli ekanligini aniqlash lozim.

Obro'ga ega bo'lmay muvaffaqiyatli rahbarlik qilish mumkin emas, lekin obro'ga kuch bilan emas, ish bilan, qanday ishlashni o'z misolida ko'rsatish bilan, uni qanday bajarish xaqida so'zlash bilan, faqat talabchanlik va qat'iylilik bilan emas, bilim va ko'nikma orqali erishish mumkin. Boshqaruv san'atiga ega bo'lmagan rahbar qabul qilingan qarorlar samarali bo'lishini ta'minlay olmaydi. Lekin inson rahbar bo'lib tug'ilmaydi, balki ish jarayonida shakllanadi.

Rahbar ish uslubi korxona faoliyati yakuniy natijalariga ishlab chiqarishni boshqarish vazifalari vositasida ta'sir ko'rsatadi. Ularning har biri boshqa vazifalar bilan o'zviy bog'liq xolda ta'sir qiladi va uslubning foyda hamda korxona faoliyatini umumlashtiruvchi ko'rsatkichlarga ta'sir etishning yagona mexanizmi tarkibiga kiruvchi bog'lovchi bo'g'in vazifasini bajaradi. Uslub bilan ishlab chiqarish natijalari o'zaro aloqasi tizimi rahbarlar bilim va ko'nikmalari, boshqaruv jarayoni texnologiyasi, mehnat intizomi vositasida amalga oshadi va rahbar tomonidan qo'llaniluvchi boshqaruv usuli bilan bog'liq bo'ladi.

4.4. Menejmentda qo'llaniladigan uslublar.

Rahbarlik uslubi, belgisi va buysunuvchilarga nisbatan munosabatiga qarab, barcha rahbarlarni quyidagi uch turga ajratish mumkin.

1. Avtokratik rahbar
2. Liberal rahbar
3. Demokratik rahbar

3-jadval

Rahbarlik turlari va belgilari

№	Belgilar	Rahbarlik turlari		
		Avtokratik rahbar	Demokratik rahbar	Liberal rahbar
1.	Qaror qabul qilishda	Yakkabosh, jamoa fikri bilan hisoblashmaydi	Jamoa fikri bilan hisoblashadi	Ko'rsatmaga binoan ish tutadi
2.	Qaror yechimlarini bo'ysunuvchilarga yetkazishda	Yozma va og'zaki buyruq, ko'rsatma orqali	Taklif orqali	Iltilos qilish, yalinish orqali
3.	Mas'uliyatni taqsimlash	To'la-to'kis rahbar qo'lida	Vakolatiga binoan	To'la-to'kis ijrochilarning fikriga binoan
4.	Bo'ysunuvchilarning tashabbuskorligiga	Yo'l qo'yadi	Rag'batlantiradi va foydalanadi	To'la-to'kis tayanadi
5.	Kadrlarni tanlashda	Kuchli raqobatdoshlardan qutulish tarafdori	Ishchan, bilimdon xodimlarga mo'ljal oladi va ularning o'sishiga yordam beradi	Bevafo
6.	Bilimga bo'lgan munosabatda	Hamma narsani o'zim bilaman deb hisoblaydi	Muttasil o'qiydi va qo'l ostidagi bo'ysunuvchilardan ham shuni talab qiladi	E'tiborsiz, ba-ribir, beparvo
7.	Muomalada	Salbiy, masofa saqlaydi	Ijoiy, muloqotda kirishimli va faol	Tashabbus ko'rsatmaydi
8.	Bo'ysunuvchilarga nisbatan	Kayfiyatiga qarab muomala qiladi, asabli	Har xil, talabchan, xayrixoh, andishali	Talabchan emas, muloyim
9.	Intizomga nisbatan	Qattiq, rasmiy, yo'zaki	Maqsadga muvofiq talab qiladi	Yumshoq, yo'zaki
10.	Rag'batlantirishga nisbatan	Onda-sonda rag'batlantirib, tez-tez jazolash tarafdori	Onda-sonda jazolab, tez-tez rag'batlantirish tarafdori	Aniq mo'ljal yo'q

Rahbarlik usulubiga qarab rahbarning turlarga ajratilishi

	Rahbarlik turlari	Izoh
1.	Avtokratik rahbar	Bunday turdagi rahbar: • Buyruq chiqarish, qaror qabul qilish, xodimlarga jazo berish yoki rag'batlantirishda jamoa fikrini hisobga olmaydi; • O'zini jamoadan o'zoqda tutadi, jamoa a'zolari bevosita muloqotda bo'lishini chegaralab qo'yadi; • O'zining noo'rin harakatlarining tanqid qilinishiga chiday olmaydi; • O'ziga bo'ysinuvchilarning harakatlarini keskin ravishda tanqid qilishni yaxshi ko'radi; • Muttasil buyruq berishga hammani o'z istaklariga so'zsiz bo'ysundirishga intiladi; • Ko'p gapirishni yoqtirmaydi, lekin bo'ysinuvchilari bilan muomalada bo'lganda uning rahbarlik g'ururi balandligi, o'zini katta tutishi sezilib turadi; • O'ziga bo'ysinuvchilari oldida qovog'i solingan kayfiyatda bo'ladi. Xullas avtokratik rahbar, o'ziga bino qo'ygan, dimog'dor, o'z qobiliyati va imkoniyatlariga ortiqcha ishonadigan, hukmini o'tkazishga intiladigan kishilarda etishib chiqadi. Bunday rahbar nazoratdan chetda qolsa, o'sha erda dag'allik, takabburlik, tazyiq o'tkazish, majbur qilish kabi o'ta salbiy holatlar avj uradi. Biroq avtokratik boshqaruv usulini har jihatdan yomon deb bo'lmaydi. Ba'zi bir hollarda bo'ysinuvchilarning madaniy darajasi, ahloqi pastligi sababli avtokratik uslubni tanlab olish ham ish berib qolishi mumkin.
2.	Liberal rahbar	Bunday turdagi rahbar: • Irodasiz, tashabbussiz bo'ladi; • O'z zimmasiga ma'suliyat olishni yoqtirmaydi; • Ishni o'z holiga tashlab qo'yadi; • Idoraga nisbatan qat'iy bo'lishdan hayiqadi; • O'zini haddan tashqari ehtiyot qiladi; • Biron xodim bilan ham aloqani bo'zishni istamaydi; • Talabchan emas, sust nazorat qiladi

3. Demokratik rahbar	Bunday turdagi rahbar: • Boshqarish funktsiyalarini jamoa fikri bilan hisoblashib amalga oshiradi; • Ishlab chiqarishni boshqarishga xodimlarni jalb qiladi, ularning bildirgan fikriga quloq soladi, ular bilan maslahatlashadi, ijobiy natijalarini inobatga oladi; • Barcha bilan barobar va samimiy munosabatda bo'ladi, ustunligini bildirmaydi; • Buyruq berish yo'li bilan emas, balki ishontirish uslubida ish tutadi; • Bo'ysunuvchilarning shaxsiy tashabbusini, ijodiy faoliyatini rivojlantiradi va jamoada o'rtoqlik va ishchan muhitni yaratadi.
----------------------	---

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

5-BOB. QISHLOQ XO‘JALIGIDA MOTIVLASH TIRISH.

5.1. Motivlashtirish tushunchasi va ahamiyati. Motivlashtirish va extiyoj.

Ruscha - o‘zbekcha lug‘atda motivatsiya tushunchasi biror ish yoki harakatning yo‘zaga kelishiga sababchi bo‘lgan motivlar, dalillar, isbotlar, bahonalar, vajlar yoki sabablar majmui ma’nosida talqin etiladi. Bu tushuncha bevosita inson omili bilan chambarchas bog‘liqdir.

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

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

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

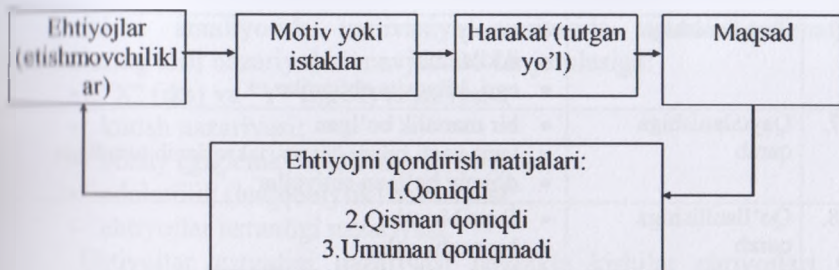
Insonning moddiy ehtiyojlari bilan birga ijtimoiy ehtiyojlari ham borki, bularga bilim olish, madaniy saviyani oshirish, malaka, mahoratga ega bo‘lish va sog‘lom hayot kechirib, uzoq umr ko‘rish kiradi, aytilgan ehtiyojlar moddiy shaklga ega bo‘lmagan har xil xizmatlar ko‘rsatish orqali qondiriladi.

Ehtiyoj odamlarni harakatga intilturuvchi, qo‘zg‘atuvchi motivdir.

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

Eng muhimi xilma-xil ehtiyojni qondirish uchun xilma-xil faoliyat va uni muvofiqlashtiruvchi boshqaruv talab qilinadi. Ehtiyoj orqali kishilarni motivlashtirish jarayonini quyidagi chizmada ifodalash mumkin (1-chizma).

Ko‘rinib turibdiki, motivatsiya jarayoni qandaydir (bilib yoki bilmay orzu qilinayotgan) ehtiyojga bo‘lgan etishmovchilikdan yoki qoniqishning etarli, yoxud umuman yo‘qligidan boshlanadi. So‘ngra shu qoniqishga erishish uchun maqsad sari harakat qilinadi. Ehtiyojning qondirilishi darajasi kishini kelajak sari intilishini belgilab beradi. Ehtiyoj cheksiz va turli -tumandir. Uni quyidagi belgilar bo‘yicha guruhlash mumkin.



1-rashm. Ehtiyoj va u orqali kishilarni motivlashtirishni ifodalovchi model

1-jadval

Ehtiyoj va ularning turlari		
I/r	Ehtiyojni guruhlash belgilari	Ehtiyojlar turlari
1	Ahamiyatiga qarab	a) birlamchi (quyi) ehtiyojlar → fiziologik ehtiyojlar, ya'ni: • oziq-ovqat • kiyim-kechak • uy-joylarga bo'lgan ehtiyojlar • xavfsizlikka va sosial himoyaga bo'lgan ehtiyojlar → sosial ehtiyojlar, ya'ni: • hurmatga • muhabbatga • e'tiqodga va hokazolarga bo'lgan ehtiyojlar → ma'rifat va ma'naviyatga bo'lgan ehtiyojlar → o'zlikni anglashga bo'lgan ehtiyojlar
2	Tabaqalanishiga qarab	• millati • tarixi • geografik joylanishi • jinsi va yoshi • sosial mavqeyi bo'yicha ehtiyojlar
3	Tarixiyligiga qarab	• o'tkinchi • hozirgi • bo'lg'usi ehtiyojlar
4	Qoniqish darajasiga qarab	• to'la qoniqtirgan • qisman qoniqtirgan • umuman qoniqtirmagan ehtiyojlar
5	Tarqalish darajasiga qarab	• geografik: umumiy, regional • sosial: daromad bo'yicha tabaqalanish, umumiy sosial guruh

6.	Shakllanishiga	• asosiy • ikkilamchi • egri, bilvosita ehtiyojlar
7.	Qaytalanishiga qarab	• bir martalik bo'lgan • vaqt-vaqti bilan, davriy, takrorlanib turadigan • doimiy bo'lgan ehtiyojlar
8.	Qo'llanilishiga qarab	• faqat bir soha • bir necha soha • barcha sohaga zarur bo'lgan ehtiyojlar
9.	Jamiatning munosabatiga qarab	• salbiy • neytral, turg'un • ijobiy ehtiyojlar
10.	Iste'mol qilish usuliga qarab	• yakka • guruh • ijtimoiy iste'molga mo'ljallangan ehtiyojlar
11.	Yoshi va daromad darajasiga qarab	• elastikligi bo'sh bo'lgan ehtiyojlar • elastikligi yuqori bo'lgan ehtiyojlar (yuqori darajadagi ehtiyojlar)

Alohida shaxs va jamiyat nuqtai nazaridan ehtiyojlarni quyidagicha guruhlash mumkin.

2-jadval

Ehtiyojlar ro'yxati

T/r	Shaxs uchun	T/r	Jamiat uchun
1.	Asosiy ehtiyojlar: • oziq-ovqat, kiyim-kechak va uy-joyga • dam olish va sog'liqqa	1.	Asosiy ehtiyojlar: • mehnatga • xavfsizlikka • qo'shimcha mahsulotga • boshqarishga
2.	Sosial ehtiyojlar: • ijodiy mehnatga • oila va muhabbatga • bilim va axborotga • toat-ibodatga, jasoratga • zurriyotni davom ettirishga • tartib va barqarorlikka • bo'sh vaqt va dam olishga	2.	Sosial ehtiyojlar: • barqarorlikka • ishonchga • mustaqil taraqqiyotga
3.	Rag'bat va talablar: • moddiy • sosial • estetik	3.	Rag'bat va talablar: • zamonaviy ishlab chiqarishga • ma'naviy-ma'rifiy taraqqiyotga • rahm-shafqatga

Jahon amaliyotida motivatsiya vositasida unumli mehnatga chorlashning turli nazariyalari mavjud. Bo'lar jumlasiga:

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

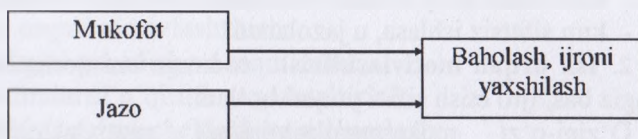
Ehtiyojlar ustunligi nazariyasi negizida kishilar ehtiyojlari va qiziqishlari orqali ularning mehnatlarini motivlashtirish g'oyasi yotadi.

5.2. Motivlashtirish modellari va strategiyalari .

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

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

Oqilona (ratsional) model quyidagi chizmaga ega (2-chizma):



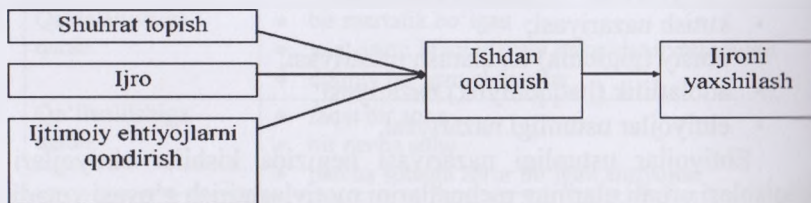
2-chizma. Motivlashtirishning oqilona modeli

Bu erda kishilarni motivlashtirish uchun moliyaviy dastak mukofot va jazo qo'llaniladi. Bu "shirin kulcha" va "qamchi" taktikasidir. Ba'zi hollarda bunday yondoshish to'g'ri bo'lar, ammo uning samarasi juda qisqa bo'ladi. Boshqa hollarda esa u kishilar o'rtasidagi munosabtga putur etkazib o'zoq muddatga zarar etkazishi mumkin.

Insoniy munosabatlarni motivlashtirish modeli 3-chizmada berilgan. Bu modelning muallifi amerikalik ruhshunos Emerson Meyo bo'lib, uning negizida quyidagi g'oya yotadi.

Ichki omillar: shuhrat topish, ijroni yaxshilash va ijtimoiy ehtiyojlarni qondirish ishdan qoniqishga olib keladi. Ishdan qoniqish esa mehnat unumdorligini oshiradi. Bunday yondoshuv eng muhim tashqi omilni, ya'ni ish haqini inobatga olmaydi. Go'yoki "mamnun (ehtiyoji

qondirilgan) kishi bu unumli (samarali ishlaydigan)" kishi emish. Bunday o'ylash, albatta, noto'g'ri va soddalikdir.



3-chizma. Insoniy munosabatlarni motivlashtirish

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

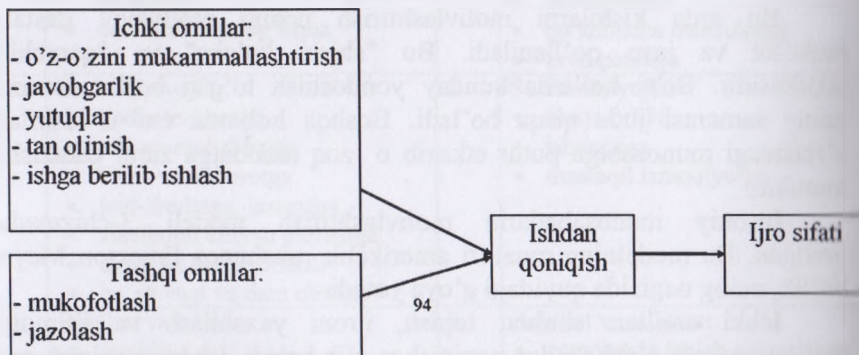
Motivlashtirish strategiyasini tanlashda uchta yondoshuv mavjud:

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

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

2. **Ish orqali motivlashtirish**: xodimga uni qoniqtiradigan ishni bersangiz bas, ijro etish sifati yuqori bo'ladi.

O'zini-o'zi mukammallashtirishni motivlashtirish modeli quyidagi chizmaga ega (4-chizma):



4-chizma. O'z-o'zini mukammallashtirishni motivlashtirish modeli

Motivlashtirish strategiyasini tanlashda uchta yondoshuv mavjud:

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

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

2. Ish orqali motivlashtirish: xodimga uni qoniqtiradigan ishni bersangiz bas, ijro etish sifati yuqori bo'ladi.

3. Menejerlar bilan doimiy aloqada bo'lish strategiyasi: bo'ysinuvchilar bilan birga maqsadni aniqlab olish, unga ijobiy aks aloqaga imkon berish, hattoki u to'g'ri yoki noto'g'ri, yohud yanglishgan hollarda ham. Bu motivlashtirish modeli rahbar bilan xodim o'rtasidagi munosabatni tahlil qilish va unga ustuvorlik berishga asoslanadi.

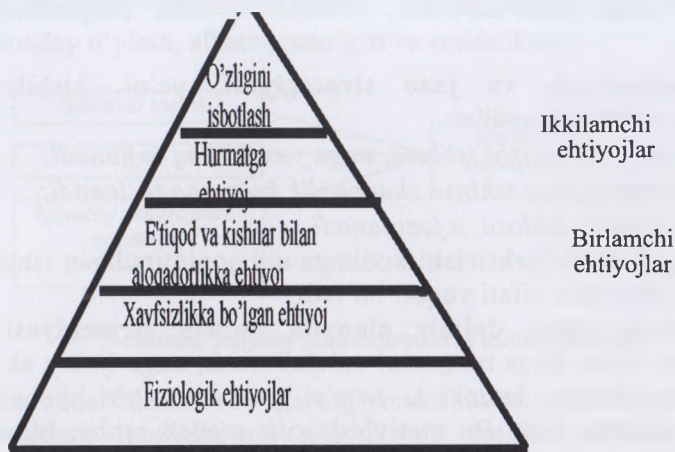
Motivlashtirishning quyidagi usullari qo'llaniladi:

- pulni rag'batlantirish va mukofotlash sifatida ishlatish;
- jazolash;
- raqobatni kuchaytirish;
- ish orqali motivlashtirish;
- yutuqni tan olish va taqdirlash;
- xodimlarni o'qitish va yuksaltirish;
- salbiy ta'sirni cheklash va me'yorlash;
- guruh mehnatini mukofotlash va rag'batlantirish;
- xodimlarni boshqarish ishlariga jalb etish va hk.

5.3. Motivlashtirish nazariyalari.

Amerikalik ruhshunos Abraxam Maslou XX asrning 40-yillarida o'zining ehtiyojlari ustunligi nazariyasini yaratib, kishilar o'z motivlari jarayonida ehtiyoj va qiziqishning 5 turiga tayanadilar dedi. Uning ehtiyojlar ierarxiyasi quyidagi ko'rinishga ega (5-chizma).

Birinchi o'rindagi ehtiyojlar - bu bazis ehtiyojlar, ya'ni yashashni ta'minlash uchun zarur bo'lgan ehtiyojlar. A. Maslouning fikricha, inson, eng avvalo ana shu bazis ehtiyojlarini qondirish uchun ishlaydi. Bazis ehtiyojlar, ya'ni oziq-ovqatga, kiyim-kechakka, uy-joyga, uyquga bo'lgan ehtiyoj qondirilsa, boshqa darajadagi ehtiyojlar ham asta-sekin ahamiyat kasb etib boradi.



5-chizma. Motivatsiya bosqichlari (A. Maslou bo'yicha)

Masalan, xavfsizlikka, ya'ni tinchlik, tartib, himoyaga bo'lgan ehtiyoj ham birlamchi bosqichdagi ehtiyojning yangi darajasidagi zaruriyatdir. Biron ijtimoiy guruhda bo'lish, boshqa kishilar bilan aloqaga kirishish ehtiyoji ierarxiyaning uchinchi bo'g'iniga kiradi. Bu guruhdagi ehtiyojlarni ijtimoiy ehtiyojlar deb ham yuritiladi.

Hurmatga bo'lgan ehtiyoj ehtiyojlar piramidasini to'rtinchi bo'g'inini tashkil qiladi. Bu ehtiyojlar kishining boshqalar tomonidan tan olinishiga bo'lgan ehtiyoj, ya'ni mavqe, nufo 'z, shon-shuhrat, muvaffaqiyat, diqqat-e'tibor. O'zligini isbotlash ehtiyoji, ya'ni Maslou ierarxiyasidagi eng yuqori daraja yashirin imkoniyatlarning haqiqatga aylanishi, nimaga erishish mumkin bo'lsa, shunga erishish. Bu ehtiyojlar shaxsning o'sishida o'z aksini topadi.

A. Maslou, odamlar - qonmagan ehtiyojlarini qondirishga intiluvchi "ochko'z maxluq" lardir, degan edi.

Birlamchi ehtiyojlar qondirilgach boshqa zaruriyatlar kishilarni yuqori darajadagi ehtiyojlarga qarab harakat qilishga majbur qiladi. Bu ehtiyojlarni qondirish uchun rahbar quyidagi usul va yondoshuvlarni qo'llashi kerak. Quyidagi jadvalda ularni ayrimlarini keltiramiz (3-jadval):

Yuqori darajadagi ehtiyojlarni qondirish usullari

Ehtiyojlar	Ehtiyojlarni qondirish usullari
Ijtimoiy ehtiyojlar	- xodimlarga shunday ish beginki, udar bir-biri bilan aloqada bo'lish imkoni bo'lsin; - ish joylarida birdamlik ruhi, mushtaraklik tuyg'usini yarating; - qo'l ostidagilar bilan davriy kengashlarni o'tkazib turing; - normal guruhlarini "tinchitish"ga harakat qilmang, (agar uning korxona mavqeiga ta'siri bo'lmasa); - xodimlarga korxona doirasidan tashqarida ham ijtimoiy faollik qilishga imkon bering
Hurmatga bo'lgan ehtiyoj	- qo'l ostidagilarga mazmunliroq ishni taklif qiling; - xodimlarning erishgan yutuqlari bilan aks aloqani ta'minlang; - xodimlar yutuqlarini yuqori baholang va rag'batlantiring - xodimlarni maqsadni aniqlashga va qaror qabul qilishga taklif qiling; - qo'l ostidagilarga vakolat va huquq bering; - qo'l ostidagilarni amal pillapoyalari sari ko'taring.
O'zligini isbotlashga bo'lgan ehtiyojlar	- qo'l ostidagilarning o'z imkoniyatlaridan to'liq foydalanishi uchun ularning o'qishiga sharoit yaratib bering; - qo'l ostidagilarga murakkab va muhim ish bering, toki ular butun vujudini berib ishlasin; - qo'l ostidagilarning tashabbusini rivojlantiring va rag'batlantiring.

Bu ehtiyojlamini hech qachon to'la to'kis qondirish imkoniyati bo'lmaydi. Shu sababli ehtiyojlarga asoslangan motivatsiya jarayoni cheksizdir.

Fredrik Gertsbergning motivatsiya nazariyasi boisiy tozalanish (motivatsionnaya gigiena) deb yuritilib, uning asosida qoniqish keltiruvchi ruhiy sog'lom bo'lishga ham hamkorlik ko'rsatadi degan fikr yotadi. U quyidagi ikki guruh omillariga e'tiborni qaratadi (4-jadval).

Birinchi guruh omillar "gigienik omillar" deb ataladi. Agar ish joyi iflos, qorong'i, ko'rimsiz bo'lsa, bu mehnatga intilishni susaytiradi. Aksincha, ish joyi toza, ergonometrik nuqtai nazardan benuqson bo'lsa, mehnatga aniq yo'naltirilgan motivlari paydo bo'ladi. Bu erda pul masalasi ham muhimdir. Ammo pulga inson qadr-qimmatining o'lchovi sifatida qarash ham xavflidir. Agar pulga intilish insonni butunlay egallab olsa, u ko'payishga moyillik tug'dirib, uni boshqalarga nisbatan

buyukligini isbotlashga olib keladi. Natijada kishilardan va jamoadan ajrab qoladi. Gertsberg nazariyasi Maslou nazariyasiga zid emas, balki uni to'ldiradi.

4-jadval.

Ishdan qoniqish omillari

T/r	Boisiy omillar (qoniqmaslik manbaalari)	T/r	Motivatsiya (yuqori qoniqtirish manbaalari)
1	Korxona va ma'muriyat siyosati	1	Yutuqlarga erishish
2	Mehnat sharoiti	2	Xizmat pillapoyalari bo'yicha ko'tarilish
3	Ish haqi	3	Yuqori mas'uliyat
4	Ishchilar bilan o'zaro munosabat	4	Natijani tan olish va qo'llab-quvvatlash
5	Mehnat xavfsizligi	5	Ijodiy va xizmat doirasida o'sish imkoniyati
6	Mehnat intizomini nazorat qilish darajasi		

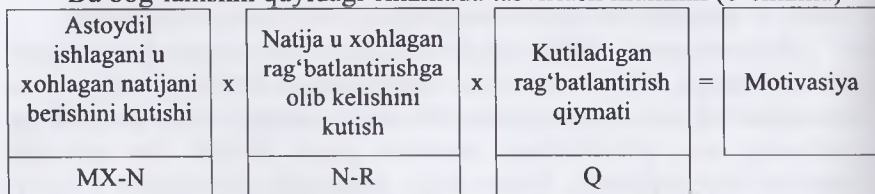
Kutish nazariyasi amerikalik ruhshunos V.Vrum tomonidan 1964 yilda ishlab chiqilgan. Uning mohiyati shundaki, motivatsiya nafaqat ehtiyojni qondirishga, shuningdek maqsadga erishish uchun tanlangan xohishga ham bog'liq. Kutish nazariyasida 3 ta muhim omilning o'zaro munosabati asosiy o'rinni tutadi:

- mehnat xarajatlari (MX) bilan natija (N) o'rtasidagi farqni kutish (MX-N);
- natija (N) bilan rag'batlantirish (R) o'rtasidagi farqni kutish (N-R);
- rag'batlantirish qiymati (K), ya'ni qoniqishning yoki qoniqmaslikning nisbiy ko'rsatkichi.

Har uchala omil o'rtasidagi bog'lanishni quyidagicha ifodalash mumkin:

$$\text{Motivatsiya (M)} = (\text{MX-N}) (\text{N-R}) \text{ Q.}$$

Bu bog'lanishni quyidagi chizmada tasvirlash mumkin (6-chizma)



6-chizma. Vrumning motivatsiya modeli.

Kutilgan narsa qanchalik qoniqishga olib kelsa, shunchalik motivasiya kuchli bo'ladi. Bu degan so'z – ehtiyoj tushunchasidan tashqari rahbar murakkab, qiyin ishga, astoydil ishlaganga yaxshi haq to'lanadigan va rag'batlantiradigan vaziyatlarni yaratishi kerak. **Kutish nazariyasining** mohiyati ham shuni taqozo etadi.

Adolatlilik nazariyasiga binoan kishilar o'zlari erishgan rag'bat darajasini shu tizimda band bo'lgan boshqa kishilar erishgan rag'bat darajasi bilan qiyosiy taqqoslaydi, ya'ni:

$$\frac{\text{Individual daromad}}{\text{Individual xarajat}} = \frac{\text{Boshqa shaxs daromadi}}{\text{Boshqa shaxs xarajati}}$$

Agar barcha baholashlar va taqqoslashlar natijasida adolatsizlikka yo'l qo'yilmaganligi ma'lum bo'lsa, u xolda motivasiya omillari ijobiy tomonga ishlaydi. O'zgalarga qanday yondoshilgan bo'lsa, unga ham xuddi shunday yondoshilsa, bu holda xodim kuchiga kuch qo'shib, mehnat qiladi.

Motivlashtirishda X (iks) va Y (igrek) nazariyalari ham alohida o'rinni tutadi. Bu nazariyalarning muallifi amerikalik ruhshunos **D.Mak Gregor** bo'lib, u boshqaruvchi va xodimlarning mehnatga bo'lgan munosabatini ifodalaydi.

X (iks) nazariyasi bo'yicha ishchilar ishlashni xohlamaydi, javobgarlikdan qochadi, ular tabiatan yalqov, ishyoqmas bo'ladilar. Shu bois ularni doimo turtib, majburlab, nazorat qilib, jazo bilan qo'rqitib turish kerak. Shundagina ular korxona uchun yaxshi ishlaydilar.

Y (igrek) nazariyasida kishilarga ishonib, qobiliyatlarini rivojlantirib, ular o'zlarining foydaliligi va muhimliklarini his qilishsa, ishdan qoniqish hosil qilishsa, shundagina korxonaga katta foyda keltirish mumkin deyiladi. Bu nazariya xodimning o'z mehnatidan qoniqish hosil qilishiga hamkorlik ko'rsatuvchi:

- *xizmatlarning tan olinishi;*
- *xizmatdagi o'sishi;*
- *malakasining oshishi;*
- *mas'uliyatning yuqoriligi kabi omillarni motivasiyaga da'vat etuvchi omillar deb talqin qiladi.*

Bu nazariyaga binoan boshqaruvchi ko'rsatma beribgina qolmay, har bir kishining qobiliyatini ishga yo'naltiradi. Ishning ko'zini bilgan rahbar o'z qo'l ostidagilariga vakolatlar va qabul qilingan qarorlarni bajarishda erkinlik beradi.

Umuman olganda rahbar oldida quyidagi ikki maqsad turishi kerak:

- *motivasiya vositalarini yaxshilash yo'li bilan qo'l ostidagilarning norozilik darajasini pasaytirib borish;*

- *xodimlarning tashabbusini uyg'otadigan motivasiyaning kuchli vositalarini qo'llab, ularning ehtiyojlarini to'laroq qondirish.*

Motivasiya regulyatorlari: ishchikuchi, rag'batlantirish, havfsizlik, shahsiy o'sish, yuksalish, daxldorlik hissi, qiziqish va unlash.

Muvaffaqiyatga intiluvchi rahbar ana shu regulyatorlarga asoslanib, o'z ishonchi bilan boshqalarga yetakchi bo'lib, ular orqali xizmat ko'rsatadigan mijozlarni g'alabaga ishontiradi, qo'l ostidagilarni sevadi, ularning muammosini o'zining muammosi deb tushunadi.

Umuman mehnat natijalarini rag'batlantirishda motivasiyaning quyidagi iqtisodiy va noiqtisodiy usullari qo'llaniladi:

Iqtisodiy omillar – ish haqi, tadbirkorlik foydasi, turli imtiyoz va mukofotlar berish, jarima, mukofotdan mahrum etish va h. k.

Noiqtisodiy omillar: maqsadli omillar, mehnatni boyitish omillari, daxldorlikni oshirish omillari.

Demotivlashtirish – bu motivlashtirishga teskari harakat qilish, imkon boricha bilar-bilmas holda xodimlarning tashabbusini bo'g'ish, ular bilan hisoblashmaslik, ularni doimo qo'rquv va ikkilanish holatida o'zini tutishga majbur etish kabi nomaqbul xatti-harakatlar majmuasidir.

Qisqa xulosalar

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

Ehtiyoj odamlarni harakatga intiltiruvchi, qo'zg'atuvchi motivdir. Ehtiyoj qat'iyonli tabaqalashgan bo'ladi. Ya'ni u kishilarning odati, didi va ruhiyatiga, yoshi va jinsiga, oilaviy ahvoli va millatiga, mehnat va yashash sharoitlariga ham bog'liq. Eng muhimi xilma-xil ehtiyojni qondirish uchun xilma-xil faoliyat va uni muvofiqlashtiruvchi boshqaruv talab qilinadi.

Motivatsiya jarayoni qandaydir (bilib yoki bilmay orzu qilinayotgan) ehtiyojga bo'lgan etishmovchilikdan yoki qoniqishning etarli, yoxud umuman yo'qligidan boshlanadi. So'ngra shu qoniqishga erishish uchun maqsad sari harakat qilinadi. Ehtiyojning qondirilishi darajasi kishini kelajak sari intilishini belgilab beradi. Agar u muayyan narsadan qoniqish hosil qilsa, u holda keyingi motiv uni boshqa yuqoriroq ehtiyojga rag'batlantiradi. Birinchi o'rindagi ehtiyojlar - bu bazis ehtiyojlar, ya'ni yashashni ta'minlash uchun zarur bo'lgan ehtiyojlardir.

Nazorat savollari

1. Motivlashtirish deganda nimani tushunasiz?
2. Ehtiyojlar qanday tavsiflanadi?
3. Motivlashtirish uslubida boshqarishning o'ziga xos xususiyati nimada?
4. Motivlashtirish strategiyalari va va usullari to'g'risida nimalar deya olasiz?
5. A. Maslouning motivlashtirish nazariyasi nimaga asoslanadi?

Uning mohiyati nimada?

6. F. Gertsbergning motivatsiya nazariyasida qanday omillarga e'tibor qaratiladi?

Tayanch iboralar

motivlashtirish, motivlashtirish modellari, ehtiyoj, strategiyasi, tashkilot, gorizontal va vertikal tashkilotlar, rasmiy tashkilotlar, norasmiy tashkilotlar, kontsern, firma, korporatsiya, korxona, trest, sindikat, funksional tashkilotlar.

6- BOB. NIZO VA STRESSNI BOSHQARISH

6.1. Korxonalarda nizo jarayoni va ularni kelib chiqish sabablari va turlari.

O'zbek tilining izohli lug'atida nizo tushunchasi quyidagicha talqin qilinadi:

"Nizo – bu o'zaro kelishmovchilik yoki qarama-qarshilik, dushmanlik, adovat orqasida tug'ilgan holat, munosabat, ixtilof, nifoq".

Adovat, ixtilof, nifoq tufayli o'zaro janjallar sodir bo'ladi. Odamlar janjal haqida o'ylaganlarida dushmanlik, qo'rqitish, bosqinchilik, tortishuv kabi noxushliklarni nazarda tutishadi.

Boshqarish jarayonida nizo – bu rahbar, ishchi va boshqa xodimlar o'rtasida muayyan masalalarni hal qilishda tomonlarning o'zaro bir yechimga kela olmaganligi tufayli vujudga keladigan vaziyatdir.

Ishlab chiqarishdagi nizolar kishilar kayfiyatiga salbiy ta'mir qiladi va ularning ish qobiliyatini pasaytiradi, jamoadagi «ruhiy iqlim»ni yomonlashtiradi, kadrlar qo'nimsizligini ko'paytiradi. Shuning uchun bu masalalarga doimo e'tibor berib, mehnat jamoalarini boshqarish, kadrlar turg'unligini ta'minlovchi shartlardan biridir. Ishlab chiqarishda nizoli vaziyatlarning oldini olish uchun barcha imkoniyatlardan foydalanish lozim.

Nizo qanday xarakterga ega va qay darajada katta bo'lmasin, barcha hollarda nizoning sabablari hamda uni vujudga keltirgan holatlar diqqat bilan tahlil qilinishi zarur. Rahbar har bir aniq vaziyatning tagiga adolat va obyektivlik bilan yetishi, tegishli xulosalar chiqarishi kerak.

Sosiologlar tadqiqotlarining ko'rsatishicha, "ruhiy iqlim" yaxshi hamda intizom ancha yuqori bo'lgan joyda faqat iqtisodiy ko'rsatkichlar yuksak emas, balki nizolar ham anchagina kam, xodimlarning o'z mehnatidan katta qoniqish olayotgani ko'zga tashlanib turadi. Xodimlar norizoligi yuksak talabchanlik va ishlab chiqarishning ba'zi jihatlarini yaxshilash, bu bilan mehnat unumdorligini oshirish istagining natijasi sifatida ijobiy sabablarga ham ega bo'lishi mumkin.

Jamoa a'zolarining prinsipialligi hamda kamchiliklar bilan murosaa qilmaslik istagi jamoaning yuksak faolligi va tashabbusi tufayli yo 'zaga keladi.

Ishlab chiqarishda nizoli vaziyatlar turli sabablarga ko'ra vujudga kelishi mumkin. Ulardan:

- mehnatni tashkil qilishdagi kamchiliklarni;

- haq to'lashning takomillashtirilmaganligini;
- yomon mehnat sharoitlarini;
- mehnat haqidagi qonunlarning bo'zilishini;
- rahbarlikning qoniqarsiz saviyasini;
- o'zaro munosabatlar madaniyatining past saviyasini va hokazolarni ko'rsatish mumkin.

Jamoa a'zolari orasida nizolarning ko'pchiligi quyidagi sabablar tufayli sodir bo'ladi (1-jadval).

1-jadval

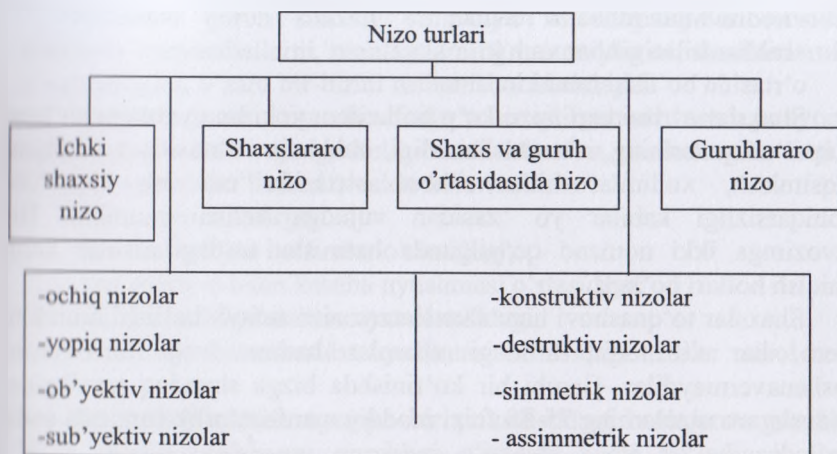
Nizo sabablari

№	Nizo sabablari	Izoh
1.	Resurslarni taqsimlashdagi adolatsizlik	Hattoki eng ulkan korxonalarda ham resurslar cheklangan bo'ladi. Rahbariyat materiallar mehnat va moliyaviy resurslarni o'z tasarrufidagi bo'limlarga umum korxona maqsadini amalga oshirish nuqtai nazaridan taqsimlashi kerak. Biriga asossiz ko'p, biriga oz taqsimlash so'zsiz nizoning kelib chiqishiga sabab bo'ladi. Hamma ham ko'proq undirib olish payida bo'ladi.
2.	Vazifalarning o'zaro bog'liqligi	Mehnat taqsimoti barcha bo'g'inlarni bir-biri bilan bog'lab qo'yadi. Bunday sharoitda bir kishi yoki bir guruh kishilarning bajaradigan ishi boshqa bir kishi yoki boshqa bir guruh kishiga bog'liq bo'lib qoladi. Masalan, ishlab chiqarish bo'limi xodimlardagi mehnat unumdorligining past darajada ekanligini ulardagi uskunalarining sifatsiz ta'mirlanganligi bilan bog'lab, ta'mirlash bo'limiga aybni to'nkayd. Ta'mirlash bo'limi esa o'z navbatida bo'lim uchun zarur bo'lgan mutaxassislarni o'z vaqtida ishga qabul qilmagan kadrlar bo'limiga shunday e'tirozni bildiradi va x. Ko'rib turibsizki, noroziliklar hamma bo'g'inlarda bor. Aynan shular nizoni kelib chiqishiga sabab bo'ladi.
3.	Maqsadlardagi har xillik	Ixtisoslashtirish qanchalik chuqurlashsa shunchalik bo'limlar ko'proq o'z e'tiborlarini korxonaning umumiy maqsadini bajarishga emas, balki o'z bo'limi maqsadini amalga oshirishga qaratdi. Masalan, sotish bo'limi o'zining ish ko'lamini oshirish va raqobatbardoshligini mustahkamlash maqsadida ishlab

		chiqarish bo'limidan imkoniyat boricha mahsulot assortimentini ko'paytirishni talab qiladi. Ammo, ishlab chiqarish bo'limi uchun mahsulot assortimentini xilma-xil qilib ishlab chiqarish emas, balki harajat va samaradorlik nuqtai nazardan assortimenti turli-tuman bo'lmagan mahsulotni ishlab chiqarish ma'qulroqdir. Ko'rib turibsizki, bu yerda ham manfaatlar turlicha.
4.	Erkinlik, mustaqillik va o'z kadrini bilishdagi har xillik	Bu – eng ko'p hollarda uchraydigan sabablardan hisoblanadi. Masalan, bo'ysunuvchi o'z fikrini aytishga har doim haqliman deb aytsa, rahbar bunga javoban: “Yo'q, siz fikringizni faqat biz so'ragan paytda aytishingiz mumkin” desa, o'ylaysizki nizo uchun vaziyat tug'ilmaydi deb. Tug'iladi, albatta. Yoki, tadqiqot bo'limidagi yuqori malakali xodim nima uchun o'z kadrini bilmasligi kerak. U ham maslahat berishga qodirku.
5.	Manmanlik, qaysarlik	Shunday xodimlar borki, faqat o'zining fikrini ma'qullaydi, murosaga hyech ham bormaydi. Bunday odamlar g'alvaning ini. Ular bilan nihoyatda ehtiyotkorona munosabatda bo'lish kerak.
6.	Kommunikasiya - o'zaro aloqaning qoniqarsizligi	Axborotning xoimlarga yetib bormasligi yoki uning juda sust bo'lishi nizo chiqish uchun ham sabab, ham oqibat bo'lishi mumkin. Agar rahbariyat xodimlariga o'z vaqtida yangi joriy qilinayotgan ish haqi tizimi to'g'risidagi axborotni yetkazmasa, demakki xodimlarning mehnat unumdorligini oshirishdagi manfaatdorligi eskilgicha qoladi.

Nizolarning asosan to'rt xili ko'p uchrab turadi (.1-chizma).

Ichki shaxsiy nizo bir kishining o'ziga bir-biriga topshiriqlar berilib, rahbarning pirovard talabi bir-biriga mos kelmay, bajaruvchi bunday holda nima qilishini bilmay xunob bo'lgan hollarda vujudga keladi. Masalan, universal magazinda bo'lim boshlig'i sotuvchidan ish joyidan bir qadam ham jilmay xaridorlarga xizmat qilishni talab qildi deylik. Keyinroq esa u sotuvchidan bu tovarlarni to'ldirmaganidan shikoyat qilsa, bunday talab oldingi talabga zid bo'lib chiqadi. Natijada sotuvchi nima qilishni bilmay xunobi oshadi. Mana sizga nizoli vaziyat.



1-chizma. Nizo xillari

Boshqa bir misol. Ishlab chiqarish bo'limining boshlig'i ishchidan mahsulot sonini ko'p ishlab chiqishini talab qilsa, mahsulot sifati bo'yicha rahbar esa undan mahsulotni rejadan oshirmay, hattoki uni bajaransa ham sifadini yaxshilashni talab qiladi. Xo'sh, bechora ishchi nima qilishi kerak? Ko'rib turibsiz-ki bu yerda ham nizoli vaziyat yo'zga keldi.

Birinchi misolimizda bir kishining o'ziga qarama-qarshi, bir-biriga zid talab qo'yish natijasida nizoli vaziyat vujudga kelgan bo'lsa, ikkinchi misolimizda bunday vaziyat boshqarishda yakka hokimlik tamoyilining bo'zilib natijasida yo'z berdi.

Tadqiqotlar va ko'zatishlar bunday vaziyatlar: ishchining o'z ishidan qoniqmaganligi, o'ziga va korxonaga ishonchsizlik, shuningdek, xodimda asab bo'zar holatlarning tez-tez sodir bo'lib turishi natijasida vujudga kelishini ko'rsatadi.

Shaxslararo nizo hayotda eng tarqalgan nizolardir. Bunday nizolar, masalan:

oilada:

- er bilan xotin o'rtasida;
- ota bilan farzand o'rtasida;
- ona bilan farzand o'rtasida;
- farzand bilan farzand o'rtasida va h.k.

ishlab chiqarishda:

- xodim bilan xodim o'rtasida;

- xodim bilan rahbar o'rtasida;
 - rahbar bilan rahbar va h.k.
- o'rtasida bo'lishi mumkin.

Shaxslar o'rtasidagi nizo ko'p hollarda u yoki bu masalaga bo'lgan nuqtai nazarlarining mos tushmasligi, rahbarlar o'rtasida resurslarni taqsimlash, xodimlar bilan rahbar o'rtasida esa ish sharoitini qoniqarsizligi kabilar yo 'zasidan vujudga kelishi mumkin. Bir lavozimga ikki nomzod qo'yilganda ham shu turdagi nizolar kelib chiqish hollari bo'ladi.

Shaxslar to'qnashuvi ham shaxslararo nizo tufayli bo'lishi mumkin. Zero, har xil toifa, fe'dagi odamlar hamma vaqt bir-birlarini tushanavermaydilar. Garchi bir ko'rinishda bizga shundoq tuyulsa-da, shaxslararo nizolarning 75-80 foizi moddiy manfaatdorlik zamirida sodir bo'ladi.

Shaxs bilan guruh o'rtasida nizolar, odatda ayrim shaxsning u yoki bu narsaga nisbatan bo'lgan fikrining yoki manfaatining guruh fikriga yoki manfaatiga mos tushmaslik oqibatida vujudga keladi.

Aholida shaxsning guruh bilan to'qnashuvi ham alohida shaxs va guruh o'rtasidagi kelishmovchilik oqibatida bo'ladi. Masalan, mahsulot ishlab chiqarishni ko'paytirish yo'llaridan biri uning narxini nisbatan pasaytirish yo'lidir. Bu masalani korxona majlisida muhokama qilish jarayonida bir guruh xodimlar bunday yo'l korxona zimmasiga yuklatilgan rejani bajarilishiga imkon berishini aytsa, boshqa bir xodim bunday yo'l mahsulot sifatining pasayishiga, uning ustiga-ustak hozirgi ishlab chiqarayotgan mahsulotning sifatini shundoq ham raqobatbardosh korxonalarda ishlab chiqarilayotgan aynan shunday turdagi mahsulot sifatidan past ekanligiga shama qilib, bu yo'lning noto'g'riligini isbotlamoqchi bo'ladi.

Bu yerda bir guruh xodimlarning fikri alohida xodimning fikriga mos tushmayapti. Bunday holat ham nizo kelib chiqishi uchun sabab bo'ladi.

Har bir ishlab chiqarish jamoasida xodimslarning o'zaro munosabati ikki tarkibiy doirada:

- formal (yoki rasmiy) va

- noformal (yoki norasmiy) doirada amalna oshadi. Formal guruh xodimlarning ishlab chiqarish va ijtimoiy faoliyatidagi ma'muriy jihatdan mustahkamlangan rasmiy aloqalarini ko'rsatib beradi. Formal guruh kishilarning lavozim burchlaridan kelib chiquvchi o'zaro munosabatlariga ko'ra belgilanadi.

Noformal guruh shaxsiy simpatiya va antipatiyalar asosidagi norasmiy munosabatlarni, manfaatlarning umumiyligini, xarakterlarning o'xshashligini, o'zaro bir-birini tushunishni ifodalaydi.

Har ikkala guruh doimo bir-biriga ta'sir qilib turadi vash u jarayonda nizoli holatlar ham vujudga kelib turadi. Masalan, marketing bo'limi va ishlab chiqarish bo'limlari orasida noformal nizo.

Guruhlararo nizolarga:

- bo'limlar bilan bo'limlar o'rtasidagi;
- ma'muriyat bilan kasaba uyushmasi o'rtasidagi;
- bo'limlar bilan ma'muriyat o'rtasidagi;
- bo'limlar bilan kasaba uyushmasi o'rtasidagi nizolar misol bo'la

oladi.

Bu turdagi nizolar ayniqsa bir yo'nalishdagi boshqaruv guruhlar bilan shtabli boshqaruv guruhlar o'rtasida sodir bo'ladigan nizoli vaziyatlarda yaqqolroq ko'rinadi.

Shtabli boshqaruv guruhlarida band bo'lganlar, odatda bir yo'nalishdagi boshqaruv guruhlarida band bo'lganlarga qaraganda yo'shva iqtidorli kishilar bo'ladilar. Ular ko'pincha «ko'cha» so'zlari bilan muomala qilishni xush ko'radilar.

Bu esa guruhlar o'rtasidagi muomalani jiddiylashtiradi. Bir yo'nalishdagi rahbarlar axborotlarni olish nuqtai nazardan shtabli rahbarlarga tobe ekanliklarini pesh qilib, ular bergan tavsiyalarini rad etishlari mumkin.

Bunday xollarda nizoli vaziyat yo'zaga keladi va bora-bora u pishib o'zaro to'qnashish sodir bo'ladi.

Bir korxona doirasidagi bo'limlarning maqsadlari bir-biriga mos tushmasligi sababli ham tez-tez nizolar chiqib turadi.

Guruhlararo nizolar o'z tabiatiga ko'ra aralash nizolardir, chunki ularning vujudga kelishi barcha yuqoridagi nizo turlarining ta'siri ostida bo'ladi.

Nizolar ochiq yoki yopiq ko'rinishlarda bo'lishi mumkin.

Ochiq nizolar odatda qarama-qarshi tomonlarning ko'z oldida, to'g'ridan-to'g'ri vujudga keladi. Ular to'qnashish sodir bo'lgunna qadar to'liq yetilgan bo'ladi. Bunday nizolar rahbariyat nazorati ostida turganligi sababli korxona uchun unchalik xavf tug'dirmaydi va ularni boshqarish oson kechadi.

Yopiq nizolar o'ta xavflidir. Bunday nizolarni asta-sekin, belgilangan fursatda portlaydigan minaga o'xshatsa bo'ladi. Agar nizo hali «yetilmagan» yoki ularni odamlar nigohidan yashirilsa, boshqacha

qilib aytganda nizo kishilar «ichida» bo'lsa, bilingki, bu nihoyat xavfli va uni boshqarish juda qiyin.

Yopiq nizolar ko'pincha fitna, ig'vo, hiyla-nayrang, fisq-fasod shaklida rivojlanish oqibatida vujudga keladi. Ular oraga nifoq solish, yolg'on-yashiq, uydirma, bo'hton gaplar m uxoliflar uchun asosiy qurol vazifasini bajaradi.

Ochiq nizolar ko'pincha nido, chaqiriq shaklida rivojlanishi oqibatida vujudga keladi. Ular ochiqdan-ochiq chaqiriq, tovush chiqarish, da'vat etishda o'z ifodasini topadi. Bunda bir guruh xodimlar o'zlariga qarama-qarshi bo'lgan rasmiy yoxud norasmiy guruhlarning manfaatini o'zining manfaati tomon burishga harakat qiladi.

Xarakteriga qarab nizolar obyektiv yoki subyektiv nizolarga bo'linadi.

Obyektiv nizolarga korxonaning rivojlanish jarayonida yo 'zaga chiqadigan real kamchiliklar va muammolar bilan bog'liq nizolar kiradi. Bu nizolar amaliy nizolar bo'lib, ishlab chiqarishni rivojlantirish, rahbarlik uslubini takomillashtirish, korxonada normal «ruhiy iqlim»ni yaratish uchun xizmat qiladi.

Subyektiv nizolarga kishilarning u yoki bu voqyelikka bo'lgan shaxsiy fikrlarining turlichaligi oqibatida vujudga keladigan nizolar kiradi. Bu nizolar tabiati bo'yicha his-tuyg'uga, hissiyotga berilish oqibatida yo 'zaga chiqadi. Odatda, bunday nizolar bir-birini ruhan ko'ra olmaydigan yoki bir-birini tushunmaydigan kishilarning qarama-qarshi fikrlari oqibatida vujudga keladi.

Oqibat natijasiga qarab, nizolar konstruktiv va destruktiv nizolarga bo'linadi.

Konstruktiv nizolar korxonada maqsadga muvofiq o'zgartirishlar qilinishini, oqibatda esa nizo chiqadigan obyekt sababni bartaraf etishni nazarda tutadi. Agar nizo hyech qanday asosga ega bo'lmasa, unda bun izo destruktiv nizo deb yuritiladi. Bunday nizolar xodimlar o'rtasidagi munosabatlarni barbod etadi, so'ngra ishlab chiqarish jarayonini, boshqaruvchidlarni izdan chiqarish payida bo'ladi.

Har qanday konstruktiv nizo, agar o'z vaqtida oldi olinmasa, destruktiv nizoga aylanadi, ya'ni kishilar bir-biriga nisbatan nafratlarini namoyish etish, har bir so'zdan ilgak topish, yetilgan muammolarni hal qilishdan bosh tortish harakatida bo'laveradilar.

6.2. Nizo jarayonidagi bosqichlar va oqibatlar. Korxonalarda nizolarni boshqarish va ularni bartaraf qilish yo'llari.

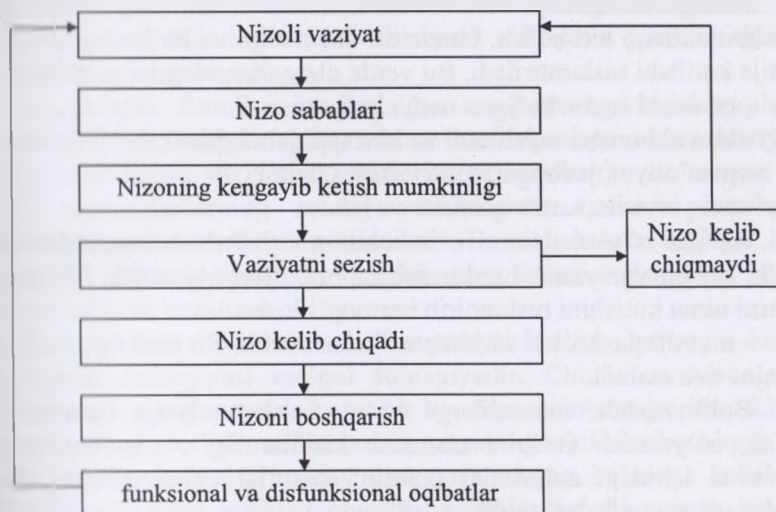
Nizoning kelib chiqishi va to'qnashishning sodir bo'lishi bir butun jarayon bo'lib, bu jarayon quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi (2-chizma).

Bu jarayonning birinchi bosqichida nizo chiqishi uchun vaziyat tug'iladi, ammo ochiqdan ochiq to'qnashuv sodir bo'lmaydi. Bunday holat har ikkala tomon tashabbusi bilan yoki «merosdan» qolgan nizoning ta'siri ostida vujudga kelishi mumkin.

Nizoli vaziyatning tashqi unsurlari ham mavjud. Bular quyidagilardir:

- haddan tashqari hissiyotga berilish;
- fikrini aniq izhor eta olmaslik;
- bir-birini tushunishini xohlamaslik;
- asosga ega bo'lmagan noshukurlik va xoqazo.

Nizo sabablari (2 bosqich) va uning kengayish ehtimoli (3 bosqich)ni o'z vaqtida sezish, (4 bosqich) nizoning yo 'zaga chiqmaslikka olib keladi. Agar jarayonga e'tiborsizlik bilan qaraladigan bo'lsa, u holda nizoning kelib chiqishi tabiiy (5 bosqich). Endi uni boshqarish (6 bosqich) zaruriyati tug'iladi. Boshqarishning samaradorligiga qarab, nizoning oqibatida funksional va disfunktsional ko'rinishlarida bo'lishi mumkin (7 bosqich).



2-chizma. Nizoning kelib chiqish va to'qnashish jarayoni modeli.

Nizoning 7 funksional oqibati ma'lum. Bu oqibatlar nizoni boshqarishning ijobiy samara berganligini ifodalaydi. Bundayholat qarshi tomonning yo 'zaga kelishi mumkin bo'lgan nizo sabablari va obyektlarini yanada chuqurroq tahlil qilishga, unga «tashxis» qo'yishga undaydi.

Agar nizolarni boshqarishning samarali yo'llari topilmasa, u holda maqsadga erishishga xalaqit beruvchi quyidagi ko'rinishdagi disfunktsional oqibatlar yo 'zaga kelishi mumkin:

- qoniqmaganlik, norozilik;
- yomon ruhiy holat;
- mehnat unumdorligini passayishi va boshqalar.

Bu oqibatlar faqat salbiy tomonga ishlaydi va nizo yetilmagan bo'lsa – yetiltirishga, to'xtab turgan bo'lsa –qo'zg'atishga xizmat qiladi.

Nizolarni boshqarish va ularni bartaraf etish yo'llari.

Nizoli vaziyatlarni boshqarishning bir qator samarali usullari mavjud. Ularni quyidagi 2 guruhga bo'lish mumkin:

- tarkibiy-tashkiliy usullar;
- strategik usullar.

Rahbar eng avvalo nizoni keltirib chiqaruvchi omillarning tahlilini qilishi, so'ngra esa u yoki bu usulni qo'llash bo'yicha qaror qabul qilishi kerak.

Tarkibiy-tashkiliy usullarga quyidagilar kiradi:

- ishga bo'lgan talabni tushuntirish usuli. Bu usul disfunktsional usulga mutlaqo zid bo'lib, bunda har bir xodim va bo'limlardan qanday natija kutilishi tushuntiriladi. Bu yerda ularga quyidagilar eslatiladi:

- erishishi lozim bo'lgan natija ko'lam;
- kim ahborotni topshiradi va kim uni qabul qiladi;
- mas'uliyat, javobgarlik va vakolat tizimi;
- aniq siyosat, tartib-qoidalar va h.k.

Rahbar bu masalalarni o'zi uchun aniqlashtirish maqsadida emas, balki har bir vaziyatda, har bir xodim va bo'lim qay tarzda ish tutishini, ularni nima kutishini tushuntirib bermog'i lozim.

- muvofiqlashtirish va integrasiyalash usuli. Bu usul og'zaki buyruq zanjiri deb ataladi.

Boshqarishda mansablarga ko'ra darajama-daraja bevosita itoat etish, bo'ysunish tartibini o'rnatish kishilarning o'zaro harakatlarini, korxona ichidagi axborotlar oqimini, qarorlar qabul qilishni tartibga tushiradi, muvofiqlashtiradi.

Agar ikki yoki undan ko'proq bo'ysunuvchilar o'rtasida u yoki bu masala yo 'zasidan qarama-qarshilik, kelishmovchilik chiqib oladigan bo'lsa, bunday ixtilofni ularning tegishli boshliqlariga aytirib hal qilish mumkin. Bu yerda yakka hokimlik prinsipi juda ham qo'l keladi.

Nizoli vaziyatlarni boshqarishda:

- boshqarish iyerarxiyalarini;
- funksiyalararo aloqani ta'minlovchi xizmat bo'limlarini;
- funksiyalararo guruhlarni;
- maqsadli guruhlar va bo'limlararo majlislarni integrasiyalash ham juda katta rol o'ynaydi.

Umumtashkiliy (kompleks) maqsadlar. Bu usulning mohiyati – barcha qatnashchilarning harakatini, butun kuchini bosh maqsadning amalga oshishiga safarbar qilish.

Mukofotlanishning tarkibiy tizimi. Disfunktsional oqibatlardan xoli bo'lish hamda kishilarning xatti-xarakatlariga ijobiy ta'sir o'tkazish nufayli, kelib chiqishi mumkin bo'lgan nizolarning oldini olish va ularni boshqarish uchun mukofotlash tizimi keng qo'llaniladi. Umumtashkilot kompleks maqsadlariga erishishda jonbozlik ko'rsatgan, muammoning yechimiga kompleks yondoshib yon tarafdagilarga yordam ko'rsatishga harakat qilganlar albatta:

- tashakkurnoma;
- mukofot;
- xizmat lavozimini ko'tarish kabilar bilan taqdirlanishlari lozim.

Nizoli vaziyatlarning oldini olish yoki ziddiyatni yumshatishning boshqa strategik usuli ma'lum.

Uzoqlashish. Komil inson janjaldan uzoqlashishga harakat qiladi. Kelishmovchilik avjiga chiqqanda u muhokamaga qatnashmaydi. Bunday usul nizoli vaziyatning yechilishiga manfaatdor bo'lmagan va o'zaro munosabatlarning zohiriy yaxshiligicha qolishini istashgan hollarda tomonlar tarafidan qo'llaniladi. Bunday holatli ziddiyat hali yetilmagan yoki ziddiyatga chiquvchilarning lavozim darajalari yaqin bo'lgan hollarda kuzatiladi.

Agar ziddiyat subyektiv sabablar tufayli bo'lgan bo'lsa, u holda uzoqlashish strategiyasi ma'qul strategiyadir. Chunki u tomonlarga tinchlanishga, vaziyat ustida yana bir bor fikr-mulohaza yuritib, fahm-farosat ila anglab olish, oqibatda esa qarama-qarshilikka borishga, uni davom ettirishga hych qanday asos yo'q degan hulosaga kelishiga imkon beradi. Agar ziddiyat obyektiv sabablar tufayli yuzaga kelgan bo'lsa, uzoqlashish strategiyasi har ikkala tomonni mag'lubiyatga olib

boradi. Chunki uzoqlashish davrida vaqt cho'ziladi, nizoli vaziyatni chaqiruvchi sabablar chuqurlashadi, qisqasi «yara gazak» oladi.

Silliqlashish. Bu usul kishilarni yaxshilikka undash yo'li bilan nizoni bartaraf qilishga qaratilgan. Ziddiyatli vaziyatda qarama-qarshi tomonlar bir-biri bilan xushmuomalali bo'lishga, arzimagan narsaga achchiqlanish, umuman, bir vaqtning o'zida birga suzayotgan qayiqni qaltis tebratish yaramasligiga chaqirishadi.

Bunday usul ikkala tomondan bittasining lavozim darajasi yoki mavqeyi yuqori bo'lgan va u mazkur ziddiyat bo'yicha o'zini bahslashishga tushishni lozim deb bilmagan hollarda qo'llaniladi.

Majburlash – bu tomonlardan birining xohish-irodasini, so'zini majburan, zo'rlab qabul qildirishdir. So'zini o'tkazmoqchi bo'lgan tomon qarshi tomonning fikri bilan hisoblashmaydi, uni inkor etadi. Bunday strategiyaning qo'llaydigan tomon tajovuzkorlik bilan o'z xohishini qarshi tomonga majburlab o'tkazadi. Bu usulni ko'proq rahbarlar qo'l ostida ishlaydiganlarga nisbatan qo'llashadi.

Kelishuv. Nizoli holatdan muvaffaqiyatli chiqishning eng muhim sharti – bu murosaga kela olishdir. Kelishuv bilan nizolarni hal etish, bu yuqori baholanuvchi strategik usul bo'lib, bunda ikkala tomonni qanoatlantiruvchi yechimga kelinadi.

Muammoni hal qilish. Bu usul barcha tomonlarni qanoatlantiruvchi yechimni topish uchun nizoni chaqiruvchi sabablarni chuqur hal qilish va barchaning fikrlarini inobatga olishga asoslanadi. Bu usul tarafdorlari o'z maqsadiga boshqalar maqsadi orqali emas, balki nizoning eng oqilona yechimini topish evaziga erishishni xohlaydilar.

Hozirgi sharoitda rahbar faqat o'z sohasini yaxshi bilibgina qolmay, balki yaxshi tashkilotchi, ruhshunos va tarbiyachi bo'lmog'i lozim. Har bir nizoli vaziyatni rahbar bosiq, hovliqmasdan hal etishi kerak.

6.3. Stress va uni boshqarish.

Stress – inglizcha (stress) so'zdan olingan bo'lib, asabiylik, keskinlik degan ma'nolarni anglatadi.

Asabiylik turli jismoniy va aqliy ishlarning haddan oshib ketishi, hamda xavfli vaziyat tug'ilgan paytlarda, zarur choralarni zudlik bilan ko'rishga majbur bo'lganda vujudga keladigan ruhiy holatdir. Bunday holatga tushgan kishilarga nisbatan: “u asabiylashdi” deb aytishadi.

Shu ma'noda asabiylik tushunchasi:

- salga asabiylashaveradigan, bo'lar-bo'lmasga qiziqib, tutaqib ketadigan, zardasi tez, jizzaki kishi;

- asablarning kasalligi tufayli yuz bergan, asablar faoliyatining buzilganligi natijasida yuzaga kelgan xastalik;
- asablarning qo'zg'alishi bilan bog'liq bo'lgan holat (janjal, baqiriq-chaqiriq) kabilar ma'nosida talqin qilinadi.

Kanadalik buyuk fiziolog Gans Sels asabiylashishni odam yoki hayvon organizmining har qanday ta'sirga o'ziga xos munosib javob deb baholaydi. U uch bosqichga bo'linadi:

1. Boshlang'ich ta'sirchanlik (emosional) tuyg'usi (g'alayon), a'zoyi badandagi kuchlarni safarbarlikka tortilishi.

2. Qarshilik ko'rsatish bosqichi.

3. Toliqish bosqichi.

Stress – bu oddiy va ko'p uchrovchi holat. Qattiq bezovta bo'lish, hayajon va uyqusizlikdan so'ng uni hammamiz sezamiz. Ozingina stresslarning ziyoni bo'lmasligi mumkin, ammo favqulodda stresslar insonga tashvish keltiradi.

Shuning uchun har bir rahbar yoki xodim:yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan va haddan tashqari asabiylashganlik darajasini bilmog'i lozim. Nol holatdagi asabiylashish bo'lishi mumkin emas. Ya'ni asabiylashmaydigan kishi mutlaqo yo'q. Tanida joni bor ekanmi, har qanday kishi u yoki bu darajadagi asabiylik holatiga tushadi. Ammo: Haddan tashqari asabiylashishdan qochish kerak. Uning oqibati kutilmagan noxushlikka olib keladi.

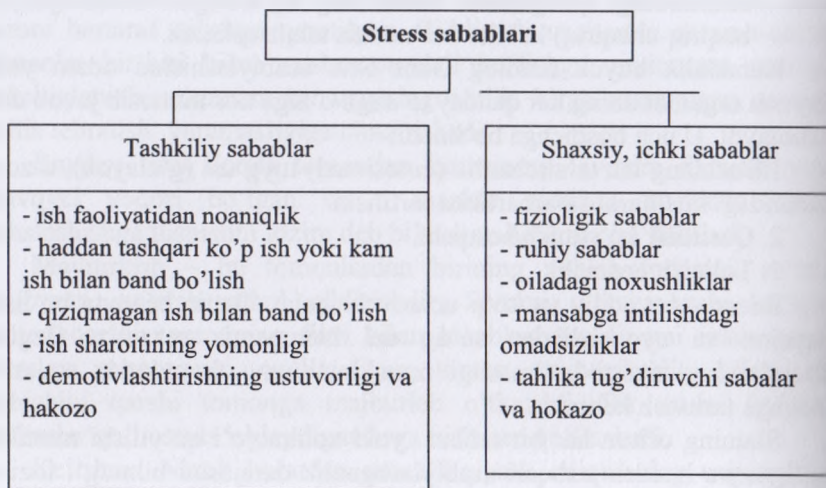
Stressga duchor bo'lmaslik uchun masalan, mahallaga, qarindosh-urug'ga, xayrli ishlarni, ishda ijodiy ishlarni ko'proq qilish kerak. Sabr-qanoatli bo'lish, har qanday mushkul vaziyatda tayyor turish, o'zini chalg'itish lozim. Mashaqqatli mehnatni yaxshi dam bilan birga olib borish, hycch bo'lmasa bir oz orom olish, tinchlanish kerak. Ishda tushfe'l, favozelik bilan muomala qilish, o'zaro hurmat va komil inson bo'lgan ma'qul.

Stressning sodir bo'lishining asosan ikki yo'nalishdagi omillar sabab bo'ladi.

Ish faoliyatidan qoniqmaslik stressga sabab bo'luvchi eng muhim omillardan hisoblanadi. Xodim undan nima kutayotganligini, bu ishni qanday baholanishini bilmasgina xotirjam ishlaydi.

Ish qobiliyati va omadsizlik inson salomatligiga qattiq ta'sir ko'rsatadi. Haddan tashqari ko'p ish yoki aksincha, beishlik, ishning o'ta ham bo'lishi ham stressga olib keladi. Bunday sabalar tufayli sodir bo'lgan asabiylashish eng ko'p tarqalgandir. Ish haddan tashqari bo'payib ketgandar bezovtalanish moddiy boyliklarga befarq bo'lish

hissiyotini kuchaytiradi. Xuddi shuningdek, ish bilan kam ta'minlanganda yuqoridagi holatlar takrorlanadi.



3-chizma. Stress sabablari

Qiziqmagan ish bilan band bo'lish ham stressni yuzaga keltiruvchi sabablardan hisoblanadi. Tekshirishlar shuni ko'rsatadiki, ish qanchalik qiziqarli bo'lsa, xodim shunchalik kam bezovtalanadi va betob bo'ladi.

Yana bu sabablarga qo'shimcha: yomon ish sharoitlari, ish jarayonida odamlarning bir-biriga asossiz talablarni qo'yishi, uquvsiz rahbarning uquvsiz muomalasi, demotivlashtirishning ustuvor ekanligi va boshqalar ham stressni vujudga keltiradi.

Stressning fiziologik sabablariga quyidagilar kiradi:

- migren (boshni qattiq og'ritadigan va ko'ngilni aynitadigan asabiy kasallik) yara;
- qon bosimining oshishi;
- qon kasalligi;
- bel og'rig'i;
- artrit;
- astma;
- yurak og'rig'i;
- oshqozon og'rig'i kabi kasalliklar.

Ruhiiy sabablarga - qattiq qo'zg'alish, ishtahani yo'qotish, voyqecalarga, odamlarga nisbatan e'tiborsizlik kabilar kiradi. Hayotda ruhiy sabablar tufayli vujudga kelgan stresslar juda tez-tez uchrab turadi. Masalan, odam o'zining ehtiyojini xudbinlarcha qondirsa, ya'ni shuhratparastlik xasadgo'ylik, farovonligiga erishuv yo'lidagi qo'rquv, hokimiyatga intilish tufayli faoliyat ko'rsatsa va ishi o'zining mard va olijanob deb bilan tushunchalariga mos kelmasa, bu paytda u o'zi bilan o'zi ziddiyatga, jazavaga tushgan holatda bo'ladi.

Yoki boshqa bir ruhiy sabab – bu hissiy zo'riqish, ya'ni extiyojlarni qondirishga to'sqinlik qiluvchi omillar yoki taqdir zarbalari:

- eng yaxshi kishisining o'limi;
- urush, janjal, nizo va xokazolar qanday sabablar tufayligidan qut'iy nazar, ichki yoki tashqi ta'siridanmi bari bir odamda asabiy yuzaga keltiradi.

Organizm uchun salbiy bo'lgan quyidagilar ham asabiylashishning ruhiy sabablari rolini o'ynashi mumkin:

- | | | |
|---------------|-----------------|------------|
| • bahillik | • qaxr-xunoblik | • rashk |
| • dahshat | • ikkilanish | • shubha |
| • uyat | • sarosimalik | • jahl |
| • nafrat | • qoniqmaslik | • achinish |
| • toqatsizlik | • vijdon azobi | • makr |
| • norozilik | • xafagarchilik | • g'am |
| • noumidlik | • ranjish | • tashvish |
| • ozor | • qo'rqish | • xo'rlik |
| • haqorat | • yomon ko'rish | • adovat |

Asabiy holatning vujudga kelishi va uning o'tib ketishi, ruhiy halovatsizlikni bilish, uni bartaraf etish kabilar rahbarlik faoliyatining diqqat-markazida turishi kerak. Asabiylashgan holatda:

- ongli faoliyatdagi ayrim tomonlar to'xtashdan qoladi;
- idrokda, xotirada anglashmovchilik paydo bo'ladi;
- kutilmagan qo'zg'alishlarga nisbatan ayni bir xil bo'lmagan ta'sirlar yuzaga chiqadi;
- diqqat va idrok ko'lamini torayib, halovatsizlik kuchayadi va boshqalar.

Shunday vaziyatda noxush holatning oldini olish, ya'ni uni boshqarish kerak. Buning uchun rahbar ishni nimadan boshlashi lozim?

Eng avvalo, u asabiylashgan odamga nisbatan kamsituvchi munosabatda bo'lmasdan, unga ziddiyat, halovatsizlik har bir shaxs hayotining ajralmas bo'lagi ekanligini, bunday holat nafaqat unda boshqalarda ham bo'lishi mumkinligini, buni esa bartaraf qilishning iloji borligini anglashi kerak. Bu asabiy holatni boshqarish bilan shunday vaziyatdan chiqarishning eng qulay va oqilona yo'lidir.

Hammadan ham xodim sizning yordam berishga tayyor ekanligingizni sezishi kerak. Bu unga birinchi qadam qo'yishga yordam beradi. Balki gapni shunday boshlagan ma'quldir: "Sezishimcha, Sizni nimadir qiynayotganga o'xshaydi, agar Sizga yordamim tegsa, men buni jon deb bajaraman. Marhamat, istagan vaqtingizda menga murojaat qilishingiz mumkin".

Rahbar shunga e'tibor berishi kerakki, har bir asabiylashgan holat, ziyaddiyatga kirishgan har ikki tomonning hozirgacha oshkor bo'lmagan kuchlarini ayon etadi, yo 'zaga chiqaradi.

Nazorat uchun savollar:

1. Nizo nima?
2. Nizolarning kelib chiqish sabablari nimada?
3. Nizolarning qanday xillarini bilasiz?
4. Shaxslararo va shaxs bilan guruh o'rtasidagi nizolarning kelib chiqishiga sabab nima?
5. Guruhlararo nizolar to'g'risida nimalar deya olasiz?
6. Rahbar nizoni bartaraf qilish uchun qanday yo'l tutishi kerak?
7. Stress nima?
8. Stressning sabablari nimada?
9. Stress qanday boshqariladi?

Tayanch iboralar

Nizo, ichki shaxsiy nizo, shaxslararo nizo, shaxs va guruh o'rtasida nizo, guruhlararo nizo, ochiq nizolar, yopiq nizolar, obyektiv nizolar, subyektiv nizolar, konstruktiv nizolar, destruktiv nizolar, simmetrik nizolar, asimmetrik nizolar, funksional oqibat, disfunksional oqibat, stres

7-BOB. QISHLOQ XO'JALIGIDA TAVAKKALCHILIKNI BOSHQARISH. QISHLOQ XO'JALIGIDA STRATEGIK BOSHQARUV VA REJALASHTIRISH.

7.1. Tavakkalchilik tushunchasi va uni keltirib chiqaruvchi omillar. Tavakkalchilik va xavf turlari.

Tavakkalchilik tushunchasi «o'zoq mulohaza qilib o'tirmay, nima bo'lsa bo'lar, yo ostidan yo ustidan zaylida qilingan harakat ma'nosida» talqin qilinadi. Tavakkal tushunchasi esa tavakkaliga, tavakkal bilan ish qiluvchi ma'nosini beradi.

Amerikacha ta'rifga ko'ra, tavakkalchilik – bu biron ish bilan shug'ullanish oqibatida zarar ko'rib qolishdan qutulib qolish imkoniyati. Albatta, ba'zi xavflarni sug'urta kompaniyalari bilan shartnoma to'zish orqali oldini olish mumkin. Biroq, **xavfning asosiy og'irligi, ya'ni:**

- * menejerning xatosi;
- * narx o'zgarishi;
- * talabning susayishi;
- * noto'g'ri tanlangan loyiha;
- * ishchilarning noroziliklari va boshqalar ishbilarmonning yelkasiga tushadi.

Ammo, umuman, xorij tajribasi ishbilarmonlik tavakkalchiliksiz mumkin emasligidan guvohlik beradi. Kimki hych bir tavakkal qilmasa, oxir-oqibatda xonavayron bo'ladi.

Ishbilarmon o'n ming yoki millionlarni hali chiqarmagan mahsulotining bozori yurishirish kafolatiga ega bo'lmasdan, ular ustida tadqiqotlar olib borishga, ishlab chiqarishni kengaytirish va yangilarini qurishga tavakkal qilib sarflaydi. Uning har bir harakatida omadsizlik xavfi yashiringan.

Xavflilik omili mablag' va quvvatlarni tejashning kuchli rag'batlantiruvchisi hisoblanadi. U:

- * korxona (firma)ning loyihalar rentabelligini ming bora tahlil etishga;
- * xarajatlar bo'yicha hisob-kitobni puxta bilishga;
- * quvvatlarni sotib olish va kadrlarni yollashga o'ta jiddiy yondashishga majbur etadi.

Shunday qilib, tavakkalchilik har qanday ishlab chiqaruvchi yoki har qanday bank faoliyatining vaziyatga bog'liq bo'lgan tomoni bo'lib, shu faoliyatning oxiri nima bilan tugashi noaniqligini va omad yurishmasa, oqibatda zarar ko'rishi mumkinligini aks ettiradi.

Tavakkalchilik foydadan mahrum bo'lish va boshqa sababalarga ko'ra zarar ko'rish singari yomon oqibatlar ro'y berish ehtimoli bilan ifodalanadi. Shu ma'noda:

Tavakkalchilik — bu oqibatning yaxshi bo'lishiga umid bog'lab, xavf ehtimolligini zimmasiga olingan holda qilinadigan harakat.

Tavakkalchilik — bu resurs yoki daromaddan to'la yoki qisman yo'qotish xavfi.

Tavakkalchilik — bu noaniqlik sharoitida har qanday dovyurak menejer uchun tabiiy holat, vaziyat. Tavakkal — botirning ishi.

Tavakkalchilik — bu omadsiz oqibatning miqdoriy baholanishi.

Bugungi kunda adabiyotlarda tavakkalchilik bilan bog'liq bo'lgan ehtimollikni turicha tushunchalarda, ya'ni:

- Xavf

- Xatar

Xavf-xatar iboralarida ifoda etilyapti. Shunchalik turli yondoshuvlar maqsadga muvofiqmikin? Ularning qaysi birini qo'llasa ma'qul bo'lardi?

Yana o'zbek tilining izohli lug'atiga murojaat qilamiz. Unda bu iboralar quyidagicha talqin etilgan:

Xavf — biror ko'ngilsiz hodisa yoki faloqat yo 'z berish ehtimolligi; xatar; qo'rqinch.

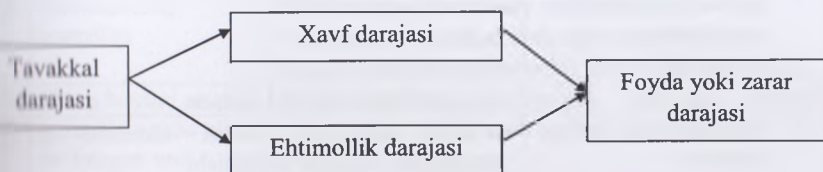
Xatar — biror baxtsizlikka, faloqatga olib kelishi mumkin bo'lgan sharoit; xavf; taxlika.

Xavf-xatar — xavf va xatar, biror narsadan qo'rqish.

Ko'rinib turibdiki, xavf tushunchasi ehtimollik bilan bog'lanilayotgan bo'lsa, xatar iborasida esa asosiy urg'u sharoitga, vaziyatga berilyapti. Uchinchisida har ikkala tushuncha bir xil ma'noda talqin qilinyapti.

Bizning fikrimizcha, boshqarishda, xususan, tavakkalchilikda xavf tushunchasini qo'llash ma'qulroqdir. Chunki aynan bu tushuncha ehtimollik, noaniqlik tushunchalari bilan o'zaro hamohangdir. Masalan, yanglishish xavfi, rejaning bajarilmaslik xavfi yoki ehtimolligi, kompyuterning ishlamaslik xavfi, qaror qabul qilishda yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan xavf, tavakkalchiliqdagi xavf va hokazo.

Albatta, bu yerda yanglishish xatari yoki rejaning bajarilmaslik xatari va hokazo yuqoridagidek purma'nolikni bermaydi va u ehtimollik darajasi bilan emas, balki aniq bir sharoit, vaziyat bilan chambarchas bog'langan holda qaraladi. Shunday qilib, tavakkalchilik bir butun jarayondir. Uni quyidagicha tasvirlash mumkin (1-chizma).



1-chizma. Tavakkalchilik jarayoni

Tadbirkorning yoki rahbarning tavakkalchilik darajasiga qarab xavf va ehtimollik darajasi, shuningdek foyda yoki zarar darajasi turlicha bo'ladi. Shu sababli xavfdan holi yoki qisman xoli bo'lish uchun tavakkalchilik darajasi bilan xavf darajasi o'rtasidagi eng maqbul nisbatni tanlab olish kerak, ya'ni tarozining shayini quyidagicha bo'lishi lozim.

Rahbar yoki ishbilarmon faoliyatida duch keladigan xavfning turli o'rinishlari mavjud. Ular sug'urta bilan bog'liq bo'lgan va uni sug'urta qilib qo'yish maqbul bo'lgan turlarga bo'linadi.

1-jadval

Sug'urta bilan bog'liq bo'lmagan xavf turlari va ularning salbiy oqibatlarini kamaytirish usullari

	Xavf turlari	Xavfning salbiy oqibatlarini kamaytirish usullari
1.	Menejerlar xatosi	• tekshirish va nazoratning mukammal tizimini ishlab chiqish; • biznesda menejerning xatosi juda qimmatga tushadigan o'rinishlarida, o'zini oqlovchi, ishni obdon qayta ko'rib chiqishni yo'lga qo'yish; • qimmat turuvchi loyihalarga qo'l urishda yo'z berish ehtimoli bo'lgan menejerlar xatolarining o'ziga xos modelini to'zish va hokazo
2.	Tijoratlikdagi xavf	• moliyaviy koeffitsiyentlar nisbatining yo'l qo'yib bo'ladigan so'nggi chegarasini aniqlash; • mazkur loyihaga sarflanayotgan mablag'ning bo'lg'usi rentabelligini oshiruvchi usullarini to'g'ri tanlash va hokazo.
3.	Resurslarni noto'g'ri taqsimlanish xavfi	• resurslarni taqsimlashda ular miqdorini e'tiborga olgan holda kimga qancha zarurligini aniqlash va to'g'ri belgilash; • ishlab chiqariladigan mahsulotlar miqdorini, sonini aniq bilib olish uchun to'g'ri marketing tadqiqotlarini olib borish, matrisa uslubidan foydalanish va hokazo.

4.	Iqtisodiy beqarorlik va talabning o'zgarishi	• samarali rejalashtirish; • bozorni o'rganish; • narx-navoni o'rganish; • istiqbolni belgalash va hokazo.
5.	Raqobatdosh-larning harakati	• raqiblar amalga oshirish ehtimoli bo'lgan harakatlarni chuqur o'rganish; • ularning marketing faoliyatani, bozordagi nufuzini aniqlash va hokazo.
6.	Moliyaviy xavf	• moliyani to'g'ri boshqarish; • nofaol mablag'larni tezda daromad keltiruvchi loyihalarga sarflash yoki foydali foizlarga • qarzga berish; • mablag' firmalarni ham qimmat loyihalarga • jalb etish orqali ularga xavfning bir qismini • o'tkazish va hokazo.
7.	Narx, talab, daromadlar darajasining o'zgarish xavfi	• istiqbolni belgilash bo'yicha izchil izlanish; • xavfning oqibatlarini yumshatish usullarini • ishlab chiqish; • mavjud usullardan samarali foydalanish va hokazo.
8.	Kutilmagan iqtisodiy va tabiiy falokatlar, ekologik ofatlar xavfi	• buni oldindan hisobga olish mumkin bo'lmasada, ularning ko'p yillik o'sish darajasini kuzatib borishni tashkil qilish.
9.	Loyihani tanlashda xato qilish xavfi	• mazkur loyihani olish va olmaslik xususidagi barcha dalillarni akl tarozusining ikki pallasiga qo'yib ko'rish.
10.	Mazkur biznes uchun okibatlar keltiruvchi kutilmagan siyosiy voqyealar	• buni hamma vaqt ham oldindan sezib, ehtiyot chorasini ko'rib qo'yishning iloji yo'q. Biroq, baribir uni ham e'tiborga olib qo'yish va qandaydir ruhiy chizmalar tuzib qo'yish kerak.
11.	Milliy va millatlararo ko'tarilish xavfi	• buni ham oldindan bilish va hisobga olib qo'yish mumkin. Uning og'ir oqibatlarini jamoatchilik bilan aloqalar sohasida mazkur joyning milliy-ruhiy o'ziga xosliklarini e'tiborga olgan holda to'g'ri ish olib borish yordamida yumshatish yoki bartaraf etish mumkin.
12.	Hukumatning kutilmagan qarorlari (qonunlardagi, narx va soliqlardagi o'zgartirishlar)	• bozor iqtisodiyoti sharoitida bu ayniqsa muhim. Shu bois qonunlarni diqqat bilan o'rganish bilan birga umumiy ahvoldan ham xabardor bo'lib turish lozim. • umuman kutilmagan qarorlar bo'lmaydi. Ular jamoatchilikni tayyorlab, so'ngra qabul qilinadi.

13.	Xodimlarning noroziligi	• tugal o'ylangan iqtisodiy-sosial dasturlar to'zish; • xodimlarning talab va ehtiyojlarini hisobga olish; • yaxshi ruhiy-ma'naviy muhit, sharoit yaratish va h.k.
14.	Firma boyligi nuqtai nazardan uncha ulkan bo'lmagan mol-mulkning nobud bo'lishi	• ichki tadbirlar yordamida oldindan ehtiyot choralarini ko'rish va h.k.
15.	Ko'psonli, bir turli mol-mulkning nobud bo'lish xavfi	• oldindan ehtiyot chorasini ko'rib qo'yish; • o'z-o'zini "sug'urta qilish"; • maxsus zaxira fondini tashkil qilish va h.k.

Sug'urta — bu inson faoliyatining turli sohalarida sodir bo'ladigan tabiiy ofatlar, favqulodda hodisa va boshqa voqyealar natijasida yetkazilgan zarar hamda talafotlarni jismoniy va yuridik shaxslar to'lagan sug'urta badallari (sug'urta puli)dan hosil qilinadigan pul fondlari hisobidan to'liq va qisman qoplash bilan jismoniy va yuridik shaxslar manfaatlarini sug'urtalashini ta'minlashga doir munosabatlar, demakdir.

Sug'urtalashdan maqsad tabiiy ofatlar va ko'ngilsiz hodisalarda keltirilgan zararlarni qoplash uchun pul fondlarini hosil qilishdir. Jismoniy va yuridik shaxslar hisobidan shakllanadigan bu fondlarni hosil qilishda sug'urta tashkilotlari bilan sug'urtalanuvchilar o'rtasida munosabat yuzaga keladi. O'zbekiston sharoitida bu munosabat yuzlab sug'urta tashkilotlari bilan minglab korxona va tashkilotlar, fuqarolar o'rtasida shakllanadi.

Sug'urta obyekti bo'lib, **mulk sug'urtasida:** moddiy boyliklar, mol-mulk; **shaxsiy sug'urtada:** fuqarolarning hayoti, sog'lig'i va mehnat qobiliyati hisoblanadi. **Sug'urta predmeti** qayd qilinganlarning tarkibiy qismlaridir. Qishloq xo'jaligi sug'urtasi obyekti bo'lsa, ekinlar (hosil), chorva mollarning soni, mol-mulk xillari – binolar, inshootlar, transport vositalari sug'urta predmeti hisoblanadi.

Shaxsiy sug'urta predmetiga ma'lum yoshga yetish, mehnat qobiliyatini yo'qotish va vafot etish hodisalari misol bo'la oladi.

Rahbar va tadbirkorlarning sug'urta qilib qo'yish maqbul bo'lgan xavflarni va ularning salbiy oqibatlarini kamaytirish yo'llarini bilib qo'yganlari foydadan holi bo'lmas edi.

Sug'urta qilib qo'yish maqbul bo'lgan xavflar va ularning salbiy oqibatlarina kamaytirish yo'llari

t/	Xavf turi	Xavfning salbiy oqibatlarini kamaytirish
1.	Yong'in va boshqa tabiiy ofatlar	• ehtimol qilinadigan zarar miqdorini sug'urta qildirish; • yong'in va boshqa tabiiy ofatlardan sug'urtalash; • qishloq xo'jaligi ekinlarini qurg'oqchilik va boshqa tabiiy ofatlardan sug'urtalash; • chorva mollari o'lati va majburan so'yib
2.	Avtomobil haloqatlari	• avtomobilni sug'urta qildirish.
3.	Yukning tashilishda bo'zilib yoki nobud bo'lish xavfi	• yuk qiymatini sug'urta qildirish.
4.	Firma xodimlari ehtiyotsizligi	• xodimlar ehtiyotsizligidan ko'rilishi ehtimoli bo'lgan zarar miqdoriga sug'urta qildirish.
5.	Firmaga xodimlar nosofdilligi bo'is yetkaziladigan moddiy va ma'naviy zarar	• sug'urta kompaniyasidan "Sofdillik" Bondlarini sotib olish.
6.	Butun loyihaning bajarilishiga javobgar bo'lgan xodimlardan biri yoki bir guruhning o'z vazifalarini bajarmasligiga aloqador xavf	• kafolat Bondlarini sotib olish
7.	Korxonaning (turli sabablarga ko'ra) ish faolligining vaqgincha to'xtab qolishi	• biznes to'xtab qolgan butun davr mobaynida ko'rilishi mumkin bo'lgan zararni sug'urta qilishdir.
8.	Firma rahbari, yetakchi xodim yoki boshqa firmaning muvaffaqiyati uning faoliyat ko'rsatishi bilan bog'liq bo'lgan mutaxassisning o'limi yoki kasalligidan yo'zaga keladigan xavf	• ko'rilishi ehtimoli bo'lgan zarar miqdorida sug'urta qildirish. Bu mas'uliyatli davrlarda ayniqsa muhim ahamiyat kasb etadi.
9.	Xodimning o'limi, kasal bo'lib qolishi yoki baxtsiz hodisaga uchrashi bilan bog'liq xavf.	• sug'urta kompaniyalarida sug'urta qildirish.

Respublikada sug'urta kompaniyalari mol-mulk, uy hayvonlarini, tijorat ishlarini, fuqarolarni (xususiylar kishilarni) sug'urta qiladilar. Ko'chmas mulkning hamma turlari sug'urta qilishga qabul etiladi.

Bundan tashqari yuklarni tashish, bankrotlik, valyuta investisiyalari, foydalar, kreditlar, to'lovlar, xodimlar, ishsizlik sug'urta qilinadi.

Quyidagi hollarda xavf darajasi ortishi mumkin:

- to'satdan va kutilmaganda o'rta muammo ko'ndalang bo'lib qolganida;

- bankning ilgari orttirgan tajribasiga to'g'ri kelmaydigan yangi vazifalar o'rta qo'yilganda;

- rahbariyat zarur va shoshilinch choralar ko'ra olmaydigan va bu narsa moliyaviy zarar yetkaza oladigan mahallarda;

- bank yoki boshqa tashkilot faoliyatining mavjud tartibi yoki qonunlarning nomukammalligi aniq vaziyatga to'g'ri keladigan chora-tadbirlarni ko'rishga xalal beradigan mahallarda.

Bulardan tashqari **tijoratga doir quyidagi xavflar**, ya'ni:

- tovarlarni bozorda sotishga aloqador xavf;

- yuklarni tashish mahalidagi xavf yoki transportga aloqador xavf;

- tovarni xaridor tomonidan qabul qilinishga aloqador xavf;

- xaridorning haq to'lashga qodir yoki qodir emasligiga aloqador xavf;

- xaridorning haq to'lashni istamasligiga aloqador xavf.

Siyosatga doir xavflar:

- xaridor mamlakatda importning ta'qiqlanishiga aloqador xavf;

- yuklarni xaridorga tashib yetkazib berish mahalidagi ish tashlashlar (urush, g'alayonlar)ga aloqador xavf;

- valyutalarning almasinishiga yoki pul o'tkazishning taqiqlab qo'yilishiga aloqador xavf.

Iqtisodiyotga doir xavflar:

- pulning qadrsizlanishi;

- ishsizlik darajasi;

- soliq siyosati;

- texnologik o'zgarishlar;

- xomashyo bazasi bilan bog'liq xavflar ham xavf darajasining ortishiga olib kelishi mumkin.

Rahbar, xususan, xavf bo'yicha menejer belgilangan rentabellik darajasini saqlagan holda yo 'z berishi ehtimoli bo'lgan xavf darajasini imkon boricha qanday kamaytirishni bilishi kerak. Bundan tashqari, u korxona uchun juda noxush voqeya yo 'z bergan sharoitlarda ham xavfning salbiy oqibatlarini kamaytirish imkoniyatlarini oldindan hisobga olib qo'yishi lozim.

Xavfni boshqaruv sohasidagi ishlarni malakali yo'lga qo'yish, uning bir qismini boshqa hamkorlarga o'tkazish, biznesni va xodimlarni sug'urta qildirish orqali ancha kamaytirish mumkin.

Xavfni kamaytirish va rentabellikni oshirishning bir qancha usullari mavjud. Ularning ba'zilarini keltiramiz:

- qo'shimcha ishchi kuchiga, bozorning ahvoli va xususiyatlari to'g'risidagi axborotga, yetarlicha moliyaviy mablag'larga ega bo'lgan korxonalar orasida sheriklar axtarish;

- tor sohalarning qaysi birida xavf hammadan ko'p bo'lsa, o'sha sohada tashqi maslahatchi-ekspertlar xizmatidan foydalanish;

- xavfni oldindan bilish, tismollash;

- tor joylarni va xavf manbalarini aniqlab olish;

- o'zini sug'urta qilish uchun korxona aylanma mablag'larining bir qismi hisobiga zahira jamg'armasi to'zish;

- biznesni va xodimlarni sug'urta qilish yo'li bilan xavfning bir qismini boshqa shaxslar yoki tashkilotlarga o'tkazish.

Xejir (yo'qotishlardan saqlanish) qilish degan sug'urta shakli ham bor. Uning mohiyati shundaki, aytaylik, xomashyoni qayta ishlashga ixtisoslashgan firma kutilayotgan daromadlarining xavfini boshqa tomonga o'tkazish orqali sug'urta qiladi. Xejirlashda sotuvchi (xaridor) fyuchers kelishuvi to'zish bilan ayni bir vaqtda o'z savdosiga teng keladigan fyuchers shartnomalarini xarid qiladi (yoki sotadi). Xejirlash tomonlar ko'radigan ehtimoldagi ziyonni kamaytirish imkonini beradi. Tovar narxi o'zgarishi bilan ko'riladigan zarar fyuchers bo'yicha olinadigan yutuq bilan qoplanadi.

Tavakkalchilik turlari. Amaliyotda rahbar yoki tadbirkor o'z faoliyatida:

- mol-mulk talafotiga;

- moliyaviy yo'qotishlarga;

- daromadlarning kamayishiga;

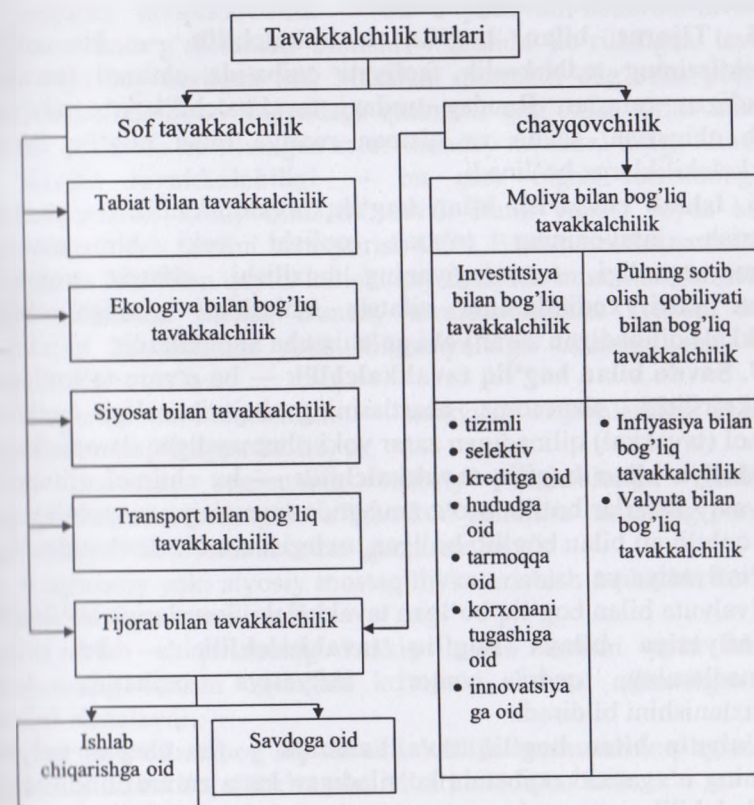
- foyda darajasini aniqlashdagi xatoliklarga yo'l qo'ymaslik va shu jihatlarni yaxshilash maqsadida turli-tuman tavakkalchilikka boradilar. Shunday sharoitda qaysi bir turdagi tavakkalchilikni tanlash, qaysi biri ko'proq samara berishi mumkinligini aniqlash ko'p jihatdan tavakkalchilik turlarining ilmiy asoslangan tavsifnomasini bilishni taqozo etadi.

Sof tavakkalchilik salbiy (zarar, ziyon) yoki nol natijaga erishish ehtimolini bildiradi. Bunday turdagi tavakkalchilikka tabiat, ekologiya, siyosat, transport va qisman tijorat bilan bog'liq tavakkalchiliklar kiradi.

Chayqovchilnk (spekulyativ) tavakkalchilik ham salbiy (zarar, ziyon), ham ijobiy natija (yutuq, foyda)ga erishish ehtimolini bildiradi. Bu turdagi tavakkalchilikka moliya bilan bog'liq bo'lgan ikki turdagi, ya'ni investisiya va pulning sotib olish qobiliyati bilan bog'liq bo'lgan tavakkalchiliklar yufadi.

Sof tavakkalchilik, yuqorida ta'kidlaganimizdek, tabiatga, ekologiyaga, siyosatga, transportga va qisman tijorat bilan bog'liq bo'lgan tavakkalchilik turlarini o'z ichiga oladi (2-chizma):

1. Tabiat bilan bog'liq tavakkalchilik turiga tabiiy ofatlar oqibatida ehtimol (tavakkal) qilinadigan zararlar kiradi, masalan, yer qimirlashi, suv toshqini, dovul, epidemiya va boshqalar tufayli ko'rilgan zarar darajasi



2-chizma. Tavakkalchilik tasnifi.

2. Ekologiya bilan bog'liq tavakkalchilik – bu atrof-muhitning ifloslanishi oqibatida ehgimol (tavakkal) qilinadigan zarar yoki qo'shimcha xarajat.

3. Siyosat bilan bog'liq tavakkalchilik — bu siyosiy beqarorlik oqibatida ehtimol qilinadigan moddiy (moliyaviy) zararlar. Bu tavakkalchilik korxona faoliyatiga emas, balki mamlakatdagi sosial-siyosiy barqarorlikka bog'liq. Bunga ommaviy tartibsizliklar, ish tashlashlar, g'alayonlar, embargoni joriy qilish, hukumatning oldingi shartnomalarini bajarishdan bosh tortish kabi oqibatlar natijasida ko'rilishi tavakkal qilinadigan zararlar kiradi.

4. Transport bilan bog'liq tavakkalchilik — bu avtomobil, temir yo'l, dengiz, havo transportlarida yuklarni tashish jarayonida ehtimol (tavakkal) qilinadigan zararlar.

5. Tijorat bilan bog'liq tavakkalchilik — bu xo'jalik subyektlarining tadbirkorlik faoliyati oqibatida ehtimol (tavakkal) qilinadigan zararlar. Bunday turdagi tavakkalchilik o'z navbatida ishlab chiqarish, savdo va qisman moliya bilan bog'liq bo'lgan tavakkalchiliklarga bo'linadi.

6. Ishlab chiqarish bilan bog'liq tavakkalchilik — bu ishlab chiqarish jarayonining to'xtab qolishi yoki bir maromda ishlamayotganligi, texnologiyaning buzilishi, sifatsiz xomashyo oqibati yoki xodimlarning sifatsiz ishlashlari evaziga ehtimol (tavakkal) qilinadigan zarar yoki qo'shimcha xarajatlardir.

7. Savdo bilan bog'liq tavakkalchilik — bu o'zaro to'lovlarning kechikirilishi, shartnoma shartlarining bajarilmasligi oqibatida ehtimol (tavakkal) qilinadigan zarar yoki olinmaydigan daromad.

Moliya bilan bog'liq tavakkalchilik — bu ehtimol qilinadigan moliyaviy zararlar bo'lib, u o'z navbatida investisiya va pulning sotib olish qobiliyati bilan bog'liq bo'lgan, oxirgisi esa o'z navbatida,

*inflyasiya va

*valyuta bilan bog'liq bo'lgan tavakkalchilik turlariga bo'linadi.

Inflyasiya bilaya bog'liq tavakkalchilik — bu olingan daromadlarning qadri yuqori inflyasiya oqibatida tezroq qadsizlanishini bildiradi.

Valyuta bilan bog'liq tavakkalchilik — bu chet el valyutasi kursining o'zgarishi oqibatida ko'riladigan katta zararni bildiradi. Bu tavakkalchilik eskport-import operasialarini, shuningdek, valyuta operasialarini baholashda o'ta zarurdir.

Investisiya bilan bog'liq tavakkalchilik quyidagi turlarga bo'linadi:

Tizimli tavakkalchilik — bu, u yoki bu bozorda konjunkturaning yomonlashishi yoki tushib ketishi oqibatida ehtimol qilinadigan zarar. Bu tavakkalchilik investisiyali aniq bir obyektga emas, balki muayyan bozor (masalan, valyuta bozori, qo'zg'almas mulk bozori va boshqalar) uchun barcha qo'yilgan mablag' bo'yicha tavakkalchilikni ifodalaydi. Bunda investor katga zarar yetkazmasdan turib o'z mablag'ini qaytara olmaydi.

Tizimli tavakkalchilik usulida investisiyani qaysi bir aktivga (aytaylik, qimmatli qog'ozlarga yoki qo'zg'almas mulkka) tavakkal qilib sarflash maqsadga muvofiqligi aniqlanadi.

Selektiv tavakkalchilik — bu u yoki bu bozorda investissh obyektini noto'g'ri tanlab olinishi oqibatida ko'riladigan tavakkal zarar yoki boy berilgan naf. Masalan, qimmatli qog'ozlar portfelini shakllantirishda fond birjasidagi qimmatli qog'ozlar turini noto'g'ri tanlash oqibatida ko'riladigan zarar shunday tavakkal turiga kiradi.

Kredit tavakkalchiligi — bu qarz olgan tomonning o'z majburiyatlarini to'lay olmaslik xavfi. Bank yaxshi foyda ko'rish uchun kreditlash xavfini kamaytirish shart. Bank hamisha qarzning o'z vaqtida va foiz bilan qaytib kelishi qay darajada mumkinligini nazarda tutib tavakkalga boradi. Bunday tavakkalchilikka kreditni to'lash muddatini kechiktirish yoki obligasiyalarga to'lashni mo'zlatib qo'yish misol bo'ladi.

Regional tavakkalchilik — muayyan regionlarning iqtisodiy holati bilan bog'langan bo'lib, u:

- mazkur regionning asosiy mahsulotiga (masalan, respublikamizda (paxtaga) bo'lgan kon'yunktura narxining pasayishi oqibatida ko'rilishi mumkin bo'lgan zarar xavfi;

- iqtisodiy yoki siyosiy mustaqillikka erishish oqibatida ko'rilishi mumkin bo'lgan zarar xavfi;

- ishlab chiqarishning keskin tushib ketishi yoki ishsizlik darajasining oshishi oqibatida ko'rilishi ehtimol qilinadigan zarar xavfini ifodalaydi.

Tarmoq bilan bog'liq tavakkalchilik ayrim tarmoq iqtisodiyoti bilan bog'liq bo'lib, u ikkita omil ta'siri ostida bo'ladi:

- tarmoqdagi davriy beqarorlikka;
- tarmoq ishlab chiqarishining hayotiy bosqichlariga.

Ya'ni kirish, o'sish, yetilish, to'yinish, tushkunlik davriga qarab turib tadbirkorlik faoliyati yoki investisiya tavakkalchiligi turlicha darajada bo'ladi.

Korxona tavakkalchiligi investisiya obyekti bo'lgan aniq korxona faoliyati bilan bog'liq. Garchi bu tavakkalchilik tarmoq va regional tavakkalchiliklar ta'siri ostida bo'lsa-da, undagi tavakkalchilik darajasi korxonaning bozordagi mavqeyi, doimiy mijozlar (iste'molchilar)ning bo'lishi, ishlab chiqarilayotgan mahsulotning sifati va boshqalarga bog'liq. Korxona faoliyatidagi tavakkalchilik quyidagi ko'rinishlarda bo'ladi:

- ishlab chiqarilgan mahsulotni iste'molchi tomonidan talab qilib olmasligi oqibatida ko'riladigan tavakkal zarar;
- xo'jalik shartnomalarini bajarmaslik oqibatida ko'riladigan tavakkal zarar;
- raqobatning kuchayishi oqibatida ko'riladigan tavakkal zarar;
- ko'zda tutilmagan xarajatlarning vujudga kelishi va daromadning kamayishi oqibatida ko'riladigan tavakkal zarar;
- korxona mablag'ning talofoti tufayli ko'riladigan tavakkal zarar.

Investisiya tavakkalchiligi deganda, yangi tovar yoki xizmat, yangi texnologiyani ishlab chiqish va joriy qilish uchun sarflangan xarajatlarning qoplanmasligi oqibatida ko'riladigan tavakkal zarar tushuniladi.

Tavakkal kapital — bu fan-texnika yangiliklarini joriy etib, yangi texnologiyani o'zlashtirib, bozor raqobatiga bardosh beradigan yangi tovarlarni ishlab chiqarish uchun tavakkalga qo'yiladigan (sarflanadigan) kapital.

Tavakkal kapital egasi ma'lum iqtisodiy xavfni o'z zimmasiga oladi, chunki yangi ishga solingan kapitalning naqadar foyda berishi yoki bermasligi oldindan aniq ma'lum bo'lmaydi. Lekin kapital tasmullanib, ko'r-ko'rona qo'yilmaydi, balki u yangilikka bo'ladigan talabni, bozorning umumiy holatini hisobga oladi, biznes sohasida maslahat beruvchi firmalar xizmatidan foydalanadi.

Tavakkal kapitalni, odatda mayda biznes vakillari yoki ularga aloqador yirik firmalar qo'yadi. Tavakkal kapital fan-texnika yutuqlarini ishlab chiqarishga joriy etishda katta rol o'ynaydi.

Investisiya obyekti bo'lishi u yoki bu tovarni sotish jarayonida uning sifatini baholashdagi o'zgarish oqibatida ko'zlangan zarar xavfi investisiya obyekti (qimmatli qog'ozlar, qimmatbaho nodir metallar,

qo'zg'almas mulk va hokazo)ning tugatilishi tavakkalchiligi deb ataladi.

7.2. Qishloq xo'jaligida tavakkalchilikni boshqarish

Aksariyat hollarda iqtisodiy baholashlar va boshqaruv qarorlari ko'p variantli bo'lib, ehtimollik xarakteriga ega. Shu sababli xato va yanglishishlar bu jarayonda tabiiy bo'lganda ham, baribir noxush holdir. Shunday sharoitda menejer:

- tavakkalchilikdagi xavf ehtimolini;
- u xavf darajasi pasaytirish choralari;
- ehtimol qilinayotgan zararni qoplash yo'llarini oldindan hisob-kitobini qilishi lozim. Tavakkalchilikni boshqarishning mohiyati ham ana shunda.

Tavakkalchilikni boshqarishdan maqsad — bu korxonani faqat bankrotliqdan saqlab qolish emas, balki qanday sharoitda bo'lsa ham foydani minimal darajadan past bo'lishiga yo'l qo'ymaslikdir.

Boshqarishdagi xato va yanglishishlar, bankrot bo'lishning asosiy sabablaridan bo'lib hisoblanadi. Buni xalqaro biznes tajribasi tasdiqlamoqda. Shuning uchun ham menejer va tadbirkor tavakkalchilikni boshqarish samaradorligiga juda katta ahamiyat bermoqliklari lozim.

Bu o'rinda menejer oldidagi asosiy vazifalar quyidagilardan iborat:

- yuqori xavf sohasini bilib olish;
- xavf darajasini baholash;
- tadbirlarni ishlab chiqish va ularni qo'llash;
- xavfni tahlil qilish va ogohlantirish.

Amaliyotda quyidagi sabablar oqibatida yuqori darajadagi xavflarning tug'ilish hollari uchraydi:

- noto'g'ri qarorlar qabul qilinganda;
- bo'ysunuvchilarning topshiriqlarni qoniqarsiz bajarganlarida;
- bajaruvchilarni noto'g'ri tanlashda;
- marketing istiqbolini aniqlashda xatoga yo'l qo'yilganda;
- rahbariyatning menejer taklifini qat'iy rad etgan hollarda.

Zarar ko'rish xavfini kamaytirish yoki uning oldini olish uchun quyidagi tadbir-choralarni amalga oshirish lozim (3-chizma).

Tavakkalchilikni boshqarish

1. Xavfni kamaytirish	2. Xavfni oldini olish
1.1. Axborot tizimini yaxshilash • axborot olishni yaxshilash; • axborotni qayta ishlashni yaxshilash; • axborot g'amlashni yaxshilash; • aloqani yaxshilash. 1.2. Foydani hisob qilish • elastiklikni hisoblash; • rejaga o'zgartirishlar kiritish; • muqobil rejalarni tuzish. 1.3. Xatoga yo'l quyishni kamaytirish • xodimlarning tavakkalchilikdagi mas'uliyatini oshirish; • xodimlarni rag'batlantirish • xodimlar tanloviga jiddiy yondoshish; • xodimlarni o'qitish; • ta'minot bo'yicha vakolatni ta'minlash. 1.4. Texnik vositalarni shakllantirish • mehnatni muhofaza qilish, xavfsizlikni ta'minlash; • ogohlantiruvchi belgilarni o'rnatish; • texnika sozligini ta'minlash;	2.1. Xavfni chegaralash • zarar ko'rish xavfini chegaralash; • zararni qoplash; • tavakkalchilik va xavfga ehtiyotkorona yondoshish. 2.2. Xavfni boshqalar zimmasiga yuklash • xavf va uning oqibatida ko'rilgan zararni uchinchi shaxs (kreditorlar, hamkorlar, iste'molchilar, davlat) zimmasiga yuklash; • zararni qoplash uchun sug'urta shartnomalrini tuzish

3-chizma. Tavakkalchilikni boshqarish.

Zarar ko'rish xavfini kamaytirish maqsadida tavakkalchilikning o'zi quyidagi muhim belgilar bo'yicha guruhlanadi.

1. Ob'ektga qarab:

• umumiy tavakkalchilik (bu korxonaning umumiy faoliyatiga xavf turdiradi)

• maxsus tavakkalchilik.

2. Ishlab chiqarish omiliga qarab:

• xomashyo tavakkalchiligi (miqdoriy, sifat, muddati bo'yicha);

• uskunalar, energiya, xodimlar, kapital tavakkalchiligi.

3. Mahsulotni shlab chiqarish, uni saqlash jarayoniga qarab:

- ishlab chiqarishdagi tavakkalchilik (ishlab chiqarish usuli, yaroqsiz mahsulotni ishlab chiqarish xavfi va boshqalar);

- tadqiqot va ishlamlar tavakkalchiligi;

- saqlashdagi tavakkalchilik.

4. Mahsulotni baholashga qarab:

- sotishdagi tavakkalchilik;

- baholashdagi tavakkalchilik;

- to'lashdagi tavakkalchilik;

- kafolat bo'yicha tavakkalchilik.

5. Sug'urtalashshga qarab:

- sug'urtalanadigan tavakkalchilik (buni sug'urta fondidan qoplash mumkin);

- sug'urta qilinmaydigan tavakkalchilik (buni sug'urta fondidan qoplash mumkin emas),

Bunday guruhlash xavf oldini olish va uni kamaytirish bo'yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqish uchun juda qo'l keladi.

Tavakkalchilikning maqsadga muvofiqligiga baho berish uchun eng avvalo ehtimol qilinayotgan, xavf darajasiga qarab tavakkalchilikning layin zonalarini ajratib olish zarur.

Zarar kutilmaydigan, yani xo'jalik faoliyatining natijasi ijobiy bo'lgan zona xavfsiz zona deb ataladi.

Yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan xavf zonasi deganda, ehtimol (tavakkal) qilinayotgan zarar kutiladigan foydadan ko'p bo'lmagan zona tushuniladi. Shunda tadbirkorlik faoliyati iqtisodiy nuqtai nazardan maqsadga muvofiq deb topiladi. Yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan xavf zonasining chegarasi quyidagicha ko'rinishda bo'ladi:

$$\boxed{\text{Zarar darajasi, ko'lami} = \text{Hisoblangan foyda darajasi, ko'lami}}$$

Jiddiy (keskin) xavf zonasi deganda, ehtimol (tavakkal) qilinayotgan zarar nafaqat kutiladigan foyda, shuningdek hisoblangan naqd pul daromadidan ham ko'p bo'lgan zona tushuniladi, ya'ni jiddiy xavf zonasining chegarasi quyidagicha bo'ladi:

$$\boxed{\text{Zarar darajasi, ko'lami} > \text{Jami xarajat} + \text{Foyda}}$$

Boshqacha qilib aytganda, bu yerda tadbirkor nafaqat hyech qanday foyda olishni, shuningdek barcha ishlab chiqarish xarajatlari miqdorida to'ridan-to'g'ri zarar ko'rishgacha tavakkal qiladi.

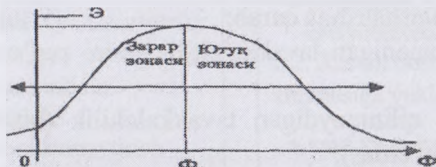
Pojlali xavf zonasi deganda ehtimol (tavakkal) qilinayotgan zararining jiddiy xavf zonasini o'z domiga tortib, uvdan oshib

korxonaning xususiy kapitaliga teng bo'lgan zona tushuniladi, ya'ni bunday xavf zonasining chegarasi quyidagi ko'rinishda bo'ladi:

$$\text{Zarar darajasi ko'lami} = \text{xususiy kapital}$$

Bunday tavakkalchilik oqibati korxonani yoki tadbirkorni bankrotlikka va yemirilishga olib keladi. Fojiali xavf tadbirkor hayoti, uning sog'lig'iga xavf tug'dirishi mumkin.

Tavakkalchilik egri chizig'i deganda ehgimol qilinayotgan zarar bilan kutiladigan foyda o'rtasidagi bog'lanishni ifodalovchi egri chiziq tushuniladi (4-chizma).



4-chizma. Ehtimol qilinayotgan foyda taqsimotini tavsiflovchi egri chiziq.

Tavakkalchilikni boshqarish faoliyati menejment sohasida eng tez rivojlanib borayotgan professional faoliyat hisoblanadi. G'arb firmalarining shtatida aynan shu xavfni kamaytirishga javob beruvchi tavakkalchilik bo'yicha lavozim mavjud (tavakkalchi-menejer). Ular firma rahbarlari bilan bir qatorda xavf-tavakkalchilik bo'yicha qabul qilinadigan qarorlarda qatnashadilar va uning oqibati uchun bab-baravar javob beradilar. Tavakkalchilikni boshqarish quyidagi faoliyatlarni o'z ichiga oladi:

- Tavakkalchilikni aniqlash, tahlil qilish va uning darajasini baholash;
- Tavakkalchilikni ogohlantiruvchi tadbirlarni ishlab chiqish, uni minimallashtirish va sug'urtalash tadbirlarshi belgilash;
- Tavakkalchilik oqibatda ko'rilgan zararlarni qoplash va korxonani tiklash yo'lini izlash.

Tavakkalchilikni boshqarishda asosan ikki usul qo'llaniladi:

- Tavakkalchilikni ogohlantirish va uni chegaralash usuli.
- Zararni qoplash usuli.

Tavakkalchilikni pasaytirish usullari quyidagilardan iborat:

- Qaror qabul qilish muqobillarini va tavakkalchilik darajasini obdon ekspertizadan o'tkazish.
- Tavakkalchilikning muayyan darajasini belgilash (limitlash), ya'ni muayyan qarorni qabul qilish bilan bog'liq bo'lgan xarajatlarni summasini o'rnatish.

• Qarzdorning majburiyatlarini bajarishini ta'minlash uchun turli-tomon kafolat va qarz operasiyalaridan foydalanish.

Tavakkalchilikni diversifikasiyalash, ya'ni:

• korxona kapitalini turli faoliyatlarga investisiyalash (12 tadan kam bo'lgan kompaniya tavsiya etiladi);

• turli ko'rinishdagi qimmatli qog'ozlarga investisiya qilish (8—20 ko'rinish ma'qul son hisoblanadi);

• investisiya portfeli tarkibini optimallashtirish (1/3 katta firmalar, 1/3 o'rta va 1/3 kichik);

• tovar yetkazib beruvchilar (kamida ikkita, agar 3-4 ta bo'lsa, yanada yaxshi bo'lardi) ko'paytirish;

• bozorning bir qancha segmentlariga tovar va xizmatlarni sotish, ya'ni iste'mollar kategoriyalari, mijozlar va turli regionlarni qamrab olish;

• qadrlı mollarni turli joylarga saralash va hokazo;

• yuqori darajadagi foyda olish, tavakkalchilik xavfini oshirib yuborishini nazarda mo'ljal olish;

• kutilishi mumkin bo'lgan zarar oldini olish va uni aniqlashning samarali nazorat qilish tizimini qo'llash.

Ikkinchi usul, ya'ni zararni qoplash uchun quyidagi tadbirlar amalga oshiriladi:

• maxsus zahira va sug'urta fondlarini tashkil qilish;

• tavakkalchilikni sug'urta tashkilotlarida sug'urta qildirish.

Tavakkalchilik koeffitsiyenti. Tavakkalchilikning miqdoriy o'lchovi zararining mutloq va nisbiy ko'rsatkichlari bilan ifodalanadi, Mutloq ifodalanish natural yoki qiymat ko'rinishda, nisbiy ifodalanish esa kutilishi mumkin bo'lgan zararining kapital, xarajatlar summasi yoki foydaga nisbati ko'rinishida bo'ladi.

Tavakkalchilik korxonasi bankrotlikka olib boradimi yoki aksigami — buning miqdoriy o'lchovini bilish o'ta zarurdir. Shu maqsadda tavakkalchilik koeffitsiyenti hisoblaniladi:

$$K_t = \frac{Z}{JM}$$

bu yerda, K_t — tavakkalchilik koeffitsiyenti,

Z — maksimal imkoniyat darajasidagi zarar,

JM — jami mablag'lar summasi.

Empirik tadqiqotlarning ko'rsatishicha, tavakkalchilik koeffitsiyentining optimal darajasi 0,3, korxonani bankrotlikka olib boradigan darajasi esa 0,7 ni tashkil qiladi.

7.3.Strategiya va strategik boshqaruv tushunchasi. Strategiya turlari, strategik reja haqida tushuncha.

Strategiya grekcha («strategos») soʻz boʻlib, «general sanʼati» degan maʼnoni bildiradi. Bu atamaning harbiy sohadan kirib kelganiga taajjublanmaslik kerak.

Strategiya atamasi:

- «yirik harbiy operatsiyalar va umuman urush olib borish sanʼati»;
- «ijtimoiy-siyosiy kurashga rahbarlik qilish sanʼati va ilmi» maʼnosida talqin etilgan.

Harbiy sohada hozir ham bu atama yuqori qoʻmondonlik tomonidan harbiy jarayonlarni rejalashtirish sanʼati maʼnosida ishlatiladi.

Istiqbolni aniq bashorat, tasavvur qilish uchun strategiya zarurdir.

Strategiya – bu:

- istiqbolni tadqiq qilish, turli ssenariyalarni tahlil qilish sanʼati;
- istiqbolda raqobat kurashida afzallik beruvchi gʻoya;
- korxonaning umumfaoliyati (fondi, quvvati, xarajati, foydasi va h.k.)ni nazorat qiluvchi keng qamrovli tizimdir.



5-chizma. Strategiya turlari.

Bosh strategiya korxona vazifalarini roʻyobga chiqarishning asosiy usuldir. Bundan tashqari korxonada quyidagi strategiyalar ham boʻlishi mumkin:

- maxsus strategiya;
- funksional strategiya;
- mujassamlashtirilgan strategiya;
- diversifikatsiyalashgan strategiya.

Maxsus strategiya bu sodir bo'lishi mumkin bo'lgan turli holatlarni, masalan, bankrotlik holatini bartaraf etish maqsadida o'zoq muddatga to'ziladigan strategiyadir.

Funksional strategiya korxonaning bo'lim va xizmatlari oldidagi vazifalarni amalga oshirish yo'llarini ifodalaydi. Bu ishchi strategiyadir.

Mujassamlashtirilgan strategiya bu korxonaning yaxlit faoliyatini o'zida jamlagan mo'ljaldir.

Diversifikasiyalashgan strategiya korxonaning faoliyat sohasi va ishlab chiqaradigan mahsulotlar turlarini ko'paytirish kabi vazifalarini amalga oshirish yo'llarini ifodalaydi.

Korxona strategiyasi korxonaning o'zidagi holatdan kelib chiqib belgilanadi va quyidagi muhim jihatlar tahlil qilinadi:

- marketing;
- ishlab chiqarish;
- moliya;
- kadrlar;
- tadqiq faoliyati;
- ta'minot.

Korxonaning istiqboldagi strategiyasini asoslash maqsadida korxonaning istiqboldagi taraqqiyotini aniqlash bo'yicha savollar to'ziladi va xodimlarning quyidagi holatlarga nisbatan fikri aniqlanadi. Bu yerda qoniqarsiz javoblar salmog'i qanchalik yuqori bo'lsa, strategiyani aniqlash shunchalik xavf ostida qoladi.

Xo'sh, strategik boshqaruvning o'zi nima?

Strategik boshqaruv – bu korxonaning istiqbol maqsadi va imkoniyatini xodimlar manfaatini bilan uyg'unlashtirishni nazarda tutuvchi o'zoq muddatli boshqaruv usulidir. Boshqacha qilib aytganda, strategik boshqaruv – bu strategik maqsadni amalga oshirishga yo'naltirilgan boshqaruv faoliyatidir.

Ayrim korxonalar turli sabablarga ko'ra strategik boshqaruv jarayoni bilan chuqur shug'ullanmaydilar. Bu sababningg ayrimlarini keltiramiz:

- yuqori pog'onadagi rahbariyat korxona ahvolini to'liq tavsiflovchi axborotga ega emas. Bunday hol mavjud hisob-kitob, axborot tizimining mukammal emasligi oqibatida bo'lishi mumkin. Tabiiyki, bunday sharoitda boshqaruvchilar raqobatbardosh korxonalar, bozor talabi, tamox, baho haqidagi ma'lumotlarga ega bo'la olmaydi;

- ko'pchilik menejerlar korxona faoliyatini bilish nuqtai nazardan o'zini yuqori baholaydi. Ular, odatda tanqidiy ma'lumotlarni tan olishmaydi va ularga o'zgartirish kiritishga urinishadi va h.k.

Bunday va shunga o'xshash salbiy sabablarga qul bo'lgan rahbar korxona inqirozga yo'z tutgandagina strategik boshqaruvni eslab qoladi.

Strategik boshqaruv usulining paydo bo'lishi va amaliyotga qo'llanish zaruriyati obyektiv sabablar bilan bog'liq bo'lib, bunda, eng avvalo korxonaga ta'sir qiluvchi tashqi muhitning o'zgaruvchanligi muhim rol o'ynaydi. Bu usulning rivojlanishi bir necha bosqichni o'z ichiga oladi.

Bajaruvchanlikni nazorat qilish asosida boshqarish usuli. Bu bosqichda korxonada o'zgarishlarga nisbatan javob ta'sir voqyea sodir bo'lgandan so'ng paydo bo'ladi. Bu reaktiv moslashuv bo'lib, zamon bilan birga qadam tashlamaydigan rahbarlarga hos. Ammo tez sur'at bilan sodir bo'ladigan o'zgarishlar sharoitida bunday usul hyech ham qo'l kelmaydi.

Ekstrapolyasiya qilish asosida boshqarish usuli. Bunda o'zgarish sur'ati tezlashadi. Ammo istiqbolni faqat oldingi davr o'zgarishlari tendensiyasiga asoslanib ekstrapolyasiya qilish yo'li bilan belgilash mumkin.

O'zgarishlarni oldindan prognoz qilish asosida boshqarish usuli. Bu usul o'zgarishlar sur'ati tezlashib, kutilmagan hodisa sodir bo'lishini nazarda tutib ishlab chiqilgan strategiyani ishlab chiqish yordamida amalga oshiriladi.

Shoshilinch ixcham qarorlarni qabul qilish asosida boshqarish usuli. Bunday usul bozor talablariga javoban korxona faoliyatini tezkorlik bilan o'zgartirish lozim bo'lgan hollarda qo'llaniladi. Bozor munosabatlari barcha sohalarga shiddat bilan kirib kelayapti. Shunday sharoitda turli-tuman vazifalar tezkor paydo bo'ladi. Ular faqat o'zoqni ko'zlagan holda rejalashtiriladi va boshqarilish amalga oshiriladi.

Umuman olganda, strategik boshqaruv evolyusion tarzda strategik rejalashtirish zamini paydo bo'ladi va uning tub mohiyatini aks ettiradi.

Strategik reja va uning bosqichlari.

Strategik reja – bu korxona oldidagi o'zoq muddatga mo'ljallangan vazifalar majmui bo'lib, u korxona ko'lamidagi boshqa joriy, yillik rejalar uchun boshlang'ich nuqta xizmatini o'taydi. Strategik rejaning asosiy shakllari besh, o'n yil va undan ko'proq muddatga mo'ljallangan rejalaridir.

Strategik rejaning o'ta muhim va zarurligi quyidagilar bilan izohlanadi. U:

- korxonaning aniq maqsadini belgilashga va shakllantirishga imkon beradi;

- korxonani tashqi muhitga moslashtirishga yordam beradi;

- samarali boshqarish tarkibi va tizimini yaratishga imkon beradi va h.k.

Strategik reja odatda korxona rahbariyati tomonidan ishlab chiqiladi. Uni hayotga tadbiq qilishda korxonaning barcha xodimlari ishtirok etishadi.

Strategik rejalashtirish jarayoni quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi: maqsad va vazifalar, tashqi muhitni tahlil qilish, kuchli va kuchsiz tomonlarni tahlil qilish, strategiyani baholash, strategiyani amalga oshirishni boshqarish, muqobil variantni tahlil qilish va strategiyani tanlash.

Strategik rejalashtirish sifati ham ana shu bosh maqsadning qanchalik to'g'ri tanlanganligi va qabul qilinganligiga bog'liq. Shu sohadagi tadqiqotlar maqsadning quyidagi mezonlarga mos kelishi lozimligini ko'rsatadi:

- aniq o'lchovga ega bo'lishi;

- davrning aniq bo'lishi;

- amalga oshirish mumkinligi;

- muvoqlashtirilishini ta'minlash mumkinligi;

- ustuvorlikka ega bo'lishi.

Birinchi mezon maqsadning aniq me'yoriy o'lchovga ega bo'lishini talab qiladi. Bunday maqsadlarni aniq qo'yish bilan rahbar barcha bo'g'inlarning istiqboldagi rivojlanishi bo'yicha aniq miqdoriy mo'ljallarni belgilaydi.

Strategik rejalashtirishdagi **ikkinchi mezon** – bu prognoz qilinayotgan vaqtni aniq belgilash lozimligidir. Bu mezonga binoan strategik rejalashtirish o'zoq muddatli, o'rta muddatli va qisqa muddatli bo'lishi mumkin.

Maqsadga erishishning uchinchi mezoni ikki jihat nuqtai nazaridan muhimdir:

1. mo'ljallangan maqsadning amalga oshmasligi korxonaga kata zarar yetkazishi, hattoki bankrotlikka olib kelishi mumkin;

2. amalga oshirish mumkin bo'lmagan maqsadning korxona oldiga qo'yilishi band bo'lgan xodimlarning muvaffaqiyatga intilishini bo'g'ib

qo'yadi, shaxsiy manfaatdorligini so'ndiradi va ishlab chiqarish samaradorligining pasayishiga olib keladi.

Strategik rejalashtirishdagi maqsadning **to'rtinchi mezon** – bu maqsadning muvofiqlashtirilishini hisobga olishdir. Bu yerda gap qo'yilgan maqsadning boshqa maqsadlarning amalga oshishiga xalaqit bermasligi to'g'risida ketyapti. Bosh maqsad va qo'shimcha maqsadlarning bir-biriga muvofiq kelmasligi turli bo'g'inlar ishida turli qiyinchiliklar tug'dirishi mumkin.

Maqsadga erishishning **beshinch** mezon - bu strategik rejalashtirilayotgan obyekt bilan bog'liq bo'lib, uning ustuvorligiga e'tibor beriladi.

Korxona taraqqiyotining bosh yo'nalishi va uning maqsadini to'g'ri tanlash quyidagi 2 omilga bog'liq:

- tashqi muhit omili;
- ichki muhit omili.

Strategik rejalashtirishni amalga oshirishda bu omillarni inobatga olish juda ham zarurdir. Chunki, aynan ularni hisobga olish korxonaga havf soluvchi yoki paydo bo'lishi mumkin bo'lgan xavfning oldini olish imkonini beradi.

Tashqi muhit omillari:

- iqtisodiy;
- siyosiy;
- bozor injiqliklari;
- texnologik;
- raqobat;
- sosial;
- xalqaro.

Har bir omillar guruhi tahlil qilinadi. Masalan, bozor injiqliklari omillarini tahlil qilganimizda demografik o'zgarishlar, aholi daromadi darajasi va uning taqsimlanishi, tarmoqdagi raqobat darajasi va boshqalar tahlil qilinadi.

Tashqi muhit omillarini hisobga olish:

- chet eldagi raqobatdoshlarga qarshi hukumat himoyasini aniqlash;
- ichki bozorni mustahkamlash;
- xalqaro munosabatlarni faollashtirish va kengaytirish imkonini beradi.

Shunday qilib, mnejerlar tashqi muhit ta'sirini doimo diqqat markazida saqlashlari, o'z korxonalari faoliyatiga oid har qanday qarorni

kat-ta hajmdagi axborotni o'rganish, tahlil qilish asosida qabul qilishlari kerak.

Strategik rejalashtirish jarayonida korxona faoliyatini tahlil qilishdan maqsad quyidagi ikkita savolga javob topishdir:

- tashqi imkoniyatlardan foydalanish uchun korxona o'zining kuchli tomonlariga egami?
- korxonaning tashqi xavfga bardosh berolmaydigan qanday kuchsiz tomondari bor?

Har ikkala savolga javob topish uchun korxonaning quyidagi jihatlari ni ko 'zatish tavsiya etiladi:

- moliya
- marketing
- ishlab chiqarish
- mehnat resurslari
- madaniyat va korxona nufo 'zi.

Tahlil qilish va kompleks baholash u yoki bu bo'g'indagi zaif tomonlarni aniqlashga va shunga mos ravishda chora-tadbirlarni ishlab chiqish imkoniyatini yaratadi.

7.4.Strategiyani tanlash va uni amalga oshirishni rejalashtirish.

Strategiyani tanlash – bu strategik rejalashtirishning markaziy masalasi hisoblanib, u bir necha bosqichlardan iborat bo'ladi:

- muqobil strategiyalarni aniqlash;
- aniqlangan muqobil strategiyani qiyomiga yetkazish;
- qiyomiga yetkazilgan strategiyaga boho berish.

Turli bosqichlarda turli usullar qo'llaniladi.

Birinchi bosqichda korxona oldiga qo'yilgan maqsadni amalga oshirishni ta'minlovchi strategiya belgilab olinadi. Bunda eng muhimi shu maqsadga erishishning turli variantlari ishlab chiqiladi. Eng yaxshi variantni tanlash imkoniyati yaratiladi.

Ikkinchi bosqich - tanlangan strategiyalar qayta ishlanadi va korxonaning rivojlanish maqsadiga monand keluvchi ko'p qirrali umumiy strategiya shakllantiriladi.

Uchinchi bosqichda – tanlab olingan umumiy strategiya doirasidagi muqobil variantlar tahlil qilinadi va uning bosh maqsadni yechishdagi yaroqlilik darajasi baholanadi. Aynan shu bosqichda umumiy strategiya aniq va yangi mazmun bilan to'ldiriladi.

Aniqlangan tashqi xavf va imkoniyat korxonaning ichki imkoniyati va kuchsiz tomonlari bilan taqqoslanadi. So'ngra korxona rahbariyati

qo'yadi, shaxsiy manfaatdorligini so'ndiradi va ishlab chiqarish samaradorligining pasayishiga olib keladi.

Strategik rejalashtirishdagi maqsadning **to'rtinchi mezon** – bu maqsadning muvofiqlashtirilishini hisobga olishdir. Bu yerda gap qo'yilgan maqsadning boshqa maqsadlarning amalga oshishiga xalaqit bermasligi to'g'risida ketyapti. Bosh maqsad va qo'shimcha maqsadlarning bir-biriga muvofiq kelmasligi turli bo'g'inlar ishida turli qiyinchiliklar tug'dirishi mumkin.

Maqsadga erishishning **beshinchi mezon** - bu strategik rejalashtirilayotgan obyekt bilan bog'liq bo'lib, uning ustuvorligiga e'tibor beriladi.

Korxona taraqqiyotining bosh yo'nalishi va uning maqsadini to'g'ri tanlash quyidagi 2 omilga bog'liq:

- tashqi muhit omili;
- ichki muhit omili.

Strategik rejalashtirishni amalga oshirishda bu omillarni inobatga olish juda ham zarurdir. Chunki, aynan ularni hisobga olish korxonaga havf soluvchi yoki paydo bo'lishi mumkin bo'lgan xavfning oldini olish imkonini beradi.

Tashqi muhit omillari:

- iqtisodiy;
- siyosiy;
- bozor injiqliklari;
- texnologik;
- raqobat;
- sosial;
- xalqaro.

Har bir omillar guruhi tahlil qilinadi. Masalan, bozor injiqliklari omillarini tahlil qilganimizda demografik o'zgarishlar, aholi daromadi darajasi va uning taqsimlanishi, tarmoqdagi raqobat darajasi va boshqalar tahlil qilinadi.

Tashqi muhit omillarini hisobga olish:

- chet eldagi raqobatdoshlarga qarshi hukumat himoyasini aniqlash;
- ichki bozorni mustahkamlash;
- xalqaro munosabatlarni faollashtirish va kengaytirish imkonini beradi.

Shunday qilib, mnejerlar tashqi muhit ta'sirini doimo diqqat markazida saqlashlari, o'z korxonalari faoliyatiga oid har qanday qarorni

katta hajmdagi axborotni o'rganish, tahlil qilish asosida qabul qilishlari kerak.

Strategik rejalashtirish jarayonida korxona faoliyatini tahlil qilishdan maqsad quyidagi ikkita savolga javob topishdir:

- tashqi imkoniyatlardan foydalanish uchun korxona o'zining kuchli tomonlariga egami?
- korxonaning tashqi xavfga bardosh berolmaydigan qanday kuchsiz tomondari bor?

Har ikkala savolga javob topish uchun korxonaning quyidagi jihatlari ko'zatish tavsiya etiladi:

- moliya
- marketing
- ishlab chiqarish
- mehnat resurslari
- madaniyat va korxona nufu'zi.

Tahlil qilish va kompleks baholash u yoki bu bo'g'indagi zaif tomonlarni aniqlashga va shunga mos ravishda chora-tadbirlarni ishlab chiqish imkoniyatini yaratadi.

7.4.Strategiyani tanlash va uni amalga oshirishni rejalashtirish.

Strategiyani tanlash – bu strategik rejalashtirishning markaziy masalasi hisoblanib, u bir necha bosqichlardan iborat bo'ladi:

- muqobil strategiyalarni aniqlash;
- aniqlangan muqobil strategiyani qiyomiga yetkazish;
- qiyomiga yetkazilgan strategiyaga boho berish.

Turli bosqichlarda turli usullar qo'llaniladi.

Birinchi bosqichda korxona oldiga qo'yilgan maqsadni amalga oshirishni ta'minlovchi strategiya belgilab olinadi. Bunda eng muhimi shu maqsadga erishishning turli variantlari ishlab chiqiladi. Eng yaxshi variantni tanlash imkoniyati yaratiladi.

Ikkinchi bosqich - tanlangan strategiyalar qayta ishlanadi va korxonaning rivojlanish maqsadiga monand keluvchi ko'p qirrali umumiy strategiya shakllantiriladi.

Uchinchi bosqichda – tanlab olingan umumiy strategiya doirasidagi muqobil variantlar tahlil qilinadi va uning bosh maqsadni yechishdagi yaroqlilik darajasi baholanadi. Aynan shu bosqichda umumiy strategiya aniq va yangi mazmun bilan to'ldiriladi.

Aniqlangan tashqi xavf va imkoniyat korxonaning ichki imkoniyati va kuchsiz tomonlari bilan taqqoslanadi. So'ngra korxona rahbariyati

«Strategik variantlardan qaysi birini tanlash kerak?» degan savolga javob izlashga kirishadi. Menejment sohasidagi tadqiqotchilar muqobilning quyidagi turlarini e'tirof etishadi:

- cheklangan o'sish;
- o'sish;
- kamayish;
- har uchala strategik muqobilni o'zida aks ettiruvchi variant.

Cheklangan o'sish. Bu strategiyani barqaror texnologiyaga ega bo'lgan korxonalar rahbarlari tanlashadi. Bunda rivojlanishdagi maqsad erishilgan darajaga asosanib o'rnatiladi. Agar rahbariyat korxonadagi mavjud holatdan qoniqadigan bo'lsa, u holda istiqbolda ham shunday strategiyani tanlagan bo'ladi. Bu eng oddiy va xatari kam yo'ldir.

O'sish. Bu tanlovga eng ko'p tushadigan muqobildir. Uni erishilgan daraja ko'lamida to'xtab qolishni istamagan, balki undan ham yuqori darajaga erishishni mo'ljallaydigan rahbarlar tanlaydi.

Kamayish. Bu juda kam tanlanadigan muqobildir. Bunda yoki korxonani kichraytirish, yoki ishlab chiqarish hajmini kamaytirish nazarda tutiladi. Korxona faqat nochor holatdagina bu yo'lni tanlashga majbur:

- iqtisodiy tanazzul davrida;
- korxona juda og'ir sharoitga tushib, uning ahvoli yomonlashib borayotgan sharoitda;
- ishlab chiqarishni kamaytirish hisobiga.

To'rtinchi muqobil yuqoridagi har uchala strategik muqobilni o'zida aks ettiruvchi variant. Yirik korporasiyalarda amalga oshiriladi.

Korxonaning umumiy strategiyasini ishlab chiqish, tegishli muqobilni rejalashtirish va uni baholashda bir qator uslubiy yondashuvlar qullaniladi.

Ishlab chiqilgan strategiya amalga oshirish uchun korxona rahbarlari unga rejalar, dasturlar, loyihalarni ishlab chiqishlari, uni asoslashlari, byudjet masalalarini hal qilishlari, xullas, strategiyaning ijrosini boshqarishlari lozim bo'ladi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida strategiyani amalga oshirish uchun korxonada quyidagi rejalar tizimi ishlab chiqiladi.

Zamonaviy korxonada 4 guruhdan iborat bir-biri bilan bog'langan rejalar ishlab chiqilishi lozim:

1. Faoliyatning asosiy yo'nalishlari bo'yicha bosh reja. U istiqbolli strategiya hisoblanadi.

2. Korxonaning bir yildan besh yilgacha bo'lgan muddatdagi rivojlanishi rejasi.

3. Taktik rejalar korxona faoliyatidagi doriy tadbirlarni ma'lum tartibga va qonun-qoidalariga solib turadi.

4. Dasturlar va reja-loyihalar maqsadli xarakterga ega bo'lib, ular Yangi mahsulot loyihasini va texnologiyasini ishlab chiqish, sarflarni kamaytirish kabilarni amalga oshirishni ta'minlaydi.

Biznes-reja - bu shunday hujjatki, firmaning unda o'z ishini qanday boshlashi, qanday ishlab chiqarishni samarali yurgizish va tovarni bozorga olib chiqishi, qanday texnologiyani qullashi, qachon dastlabki daromad olishi, tavakkalchilikni kamaytirishi kabi ko'rsakichlarni loyixasio'z aksini topadi.

Biznes-reja firmaning rivojlanish strategiyasini belgilab beradigan asosiy hujjatlardan biridir. Shu bilan birga firma taraqqiyotining umumiy konsepsiyasiga asoslanadi, strategiyaning iqtisodiy va moliyaviy jihatlarini birmuncha batafsil bayon etadi, aniq tayin chora-tadbirlarni texnik iqtisodiy jihatdan asoslab beradi.

Biznes-reja tadbirkor uchun guyo bir ish qurolidir. U firmaning ish jaryonini tasvirlab, firma rahbarining o'z maqsadlariga qay tariqa erishishlarini, birinchi galda ishning daromaddorligini qay tariqa oshirish mumkinligini ko'rsatib beradi.

Biron-bir ishlab chiqarish, tijorat g'oyasini rejasiz amalga oshirib bo'lmastligini xorijiy biznesmenlar allaqachon tushunib yetganlar. Bu yerda gap avvalgi besh yillik rejalarimiz haqida bormayapti. Xorijiy mamlakatlarning «Besh yillik rejaları» butunlay boshqacha usulda to'zilatadi. Ularni biznes-reja deb yuritishadi.

Agar o'z faoliyatingizni biznes-rejasiz boshlaydigan bo'lsangiz, tez kunlar ichida inqirozga uchrab, sinishingiz turgan gap. Biznes-reja ishbilanmonlarning hammasi uchun juda zarur, guyoki suv bilan havodek.

Biznes-reja – bu shunday narsaki, uning yordamisiz siz ko'p ishlarni bajarishga qodirsiz. O'z kelajagini bilishni xohlagan va o'z vazifasini aniq hamda puxta tushunish niyatida yurgan kasbdoshlaringiz, to'g'rirog'i xodimlaringiz uchun ham, eng avvalo yuqorida ta'kidlaganimizdek o'zingiz uchun ham juda keraklidir.

Biznes-reja korxonani ichki hujjati bo'libgina qolmay, balki undan investorlar va kreditorlarni taklif qilishda ham foydalanish mumkin. Ular sarmoya berish imkoniyatlarini ko'rib chiqishdan oldin biznes-

rejani sinchiklab o'rganib chiqishadi. Shundan keyin ular loyihani ishlab chiqqanlar bilan uchrashadilar.

Muvaffaqiyatli to 'zilgan biznes-reja korxonaning holatini chuqur tahlil qiladi hamda uning istiqboldagi rivojlanishiga xolisona va obyektiv baho beradi. U muhim hujjat hisoblanadi.

Firma faoliyatini biznes-reja vositasida rejalashtirish quyidagi afzalliklarga ega:

- firma rahbarlarini firma istiqboli bilan shug'ullanishga majbur qiladi;

- firma maqsadini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan resurslarni aniq muvofiqlashtirishga imkon beradi;

- firma faoliyatini nazorat qilish ko'rsatkichlarini o'rnatishga yordam beradi;

- firmani bozor vaziyatiga har doim tayyorlab boradi.

Biznes reja tadbirkorga mazkur faoliyat uchun pul sarflash kerakligi, bu sarf daromad olib keladimi, olingan daromad sarflangan xarajatni qoplab firma rentabelligini ta'minlay oladimi degan savollarga javob beradi.

Biznes-rejani menejer, tadbirkor, firma, konsalting tashkiloti tayyorlashi mumkin.

Biznes-rejani to 'zishda rahbarning shaxsan ishtiroki juda zarurdir.

Tadbirkor uchun uning biznesi hayot-mamotidir. Bank menejeri yoki chet el investori uchun tayyorlangan bu hujjatlar ular qo'liga kelib tushadigan ko'plab hujjatlarning faqat biridir. Siz bu reja bilan ularni ishonтира olishingiz, o'zingizga jalb qila olishingiz va pirovardda uni qo'llab-quvvatlanishiga erisha olishingiz lozim. Buning uchun siz tuzgan biznes-reja quyidagi talablarga javob berishi, ya'ni:

- aniq va ravon;

- qisqa va lo'nda;

- mantiqan kuchli asoslangan;

- to'g'ri va ishonchli;

- raqam va faktlar bilan o'z tasdig'ini topgan bo'lishi shart.

Jahon tajribasida biznes-rejani tuzish bosqichlari va uning bo'limlari aniq belgilanmagan. U korxona status iva katta-kichikligiga qarab har xil shaklda va tarkibiy tuzilishda bo'lishi mumkin. Ammo biznes-reja mukammal yoki oddiyligidan, katta yoki kichikligidan qat'iy nazar o'z mohiyatiga binoan quyidagi bo'limlarni o'zida aks ettirishi lozim.

1-bo'lim. Firma imkoniyati (rezyume).

2-bo'lim. Mahsulot va xizmat turlari.

3-bo'lim. Tovar va xizmatlar sotiladigan bozor.

4-bo'lim. Raqobat.

5-bo'lim. Marketing rejasi.

6-bo'lim. Ishlab chiqarish rejasi.

7-bo'lim. Tashkiliy reja.

8-bo'lim. Huquqiy reja.

9-bo'lim. Risk va sug'urtani baholash.

10-bo'lim. Moliyaviy reja.

11-bo'lim. Loyihaning rentabelligi.

Bulimlar tarkibida firma imkoniyati bo'limiga alohida berilishi kerak. Chunki, u bilan investorlar, menejer va tadbirkorlar doimo birinchi navbatda tanishadilar.

Nazorat uchun savollar:

1. Tavakkalchilik nima?
2. Tavakkalchilikni boshqarish deganda nimani tushunasiz?
3. Tavakkalchilikni qanday yumshatish mumkin?
4. Xavf nima?
5. Xatar nima?
6. Xavfni kamaytirishning qanday usullari bor?
7. Tavakkalchilik qanday tavsiflanadi?
8. Tavakkal kapital nima?
9. Xejirlash nima?
10. Tavakkal zonasi deganda nimani tushunasiz?
11. Tavakkalchilik koeffitsiyenti nimani anglatadi?
12. Strategiya nima? Uning qanday turlarini bilasiz?
13. Strategik boshqaruv deganda nimani tushunasiz?
14. Strategik reja deganda nimani tushunasiz?
15. Strategiyani tanlash deganda nimani tushunasiz?
16. Strategik muqobil nima?
17. Biznes-reja nima?
18. Biznes-reja qanday vazifalarni bajaradi?
19. Biznes-rejaga qanday talablar qo'yiladi?
20. Biznes-reja qanday bo'limlardan iborat?

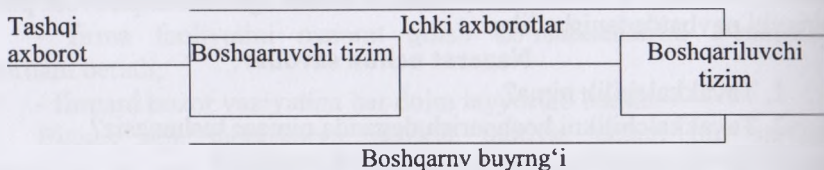
Tayanch iboralar

Strategiya, maxsus strategiya, funksional strategiya, mujassamlashtirilgan strategiya, diversifikasiyalashgan strategiya, strategik boshqaruv, strategik reja, strategiyani tanlash, strategiyani tanlash bosqichlari, biznes-reja, biznes-rejaning ustuvor tomonlari

8-BOB. MENEJMENTDA AXBOROT VA KOMMUNIKASIYA

8.1. Menejmentda axborot va kommunikatsiya tizimining tutgan o'rnini va qarorlar qabul qilishdagi ahamiyati.

Axborot bu ma'lumot va xabarlar to'plami bo'lib, mazmungan yangilik unsurlariga ega bo'ladi va boshqaruv vazifalarini hal etish uchun o'ta zarurdir. Ishonchli va zarur axborotlarsiz boshqarishni amalga oshirib bo'lmaydi. Axborotlar boshqaruv negizi hisoblanadi. Boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar o'rtasidagi o'zaro aloqalar axborot vositasida quyidagicha amalga oshiriladi:



1-chizma. Boshqaruv tizimidagi axborot aloqalari

Boshqaruvchi organ boshqariluvchi ob'ektning holati hamda boshqariluvchi ob'ekt bog'liq bo'lgan tashqi muhim holati haqida axborotlar olib turadi. Bu axborot boshqaruvchi va organ tomonidan qabul qilinadi va shu axborot asosida u boshqaruvchi axborot (qaror, buyruq)ni ishlab chiqadi. Shundan keyin axborot boshqariluvchi ob'ektga ta'sir o'tkazadigan boshqaruvchi tizimning ijroiya organiga yuboriladi va bajarilishi nazoratga olinadi.

Boshqaruv tizimida axborotni uzatish, olish, qayta ishlash va berish jarayoni amalga oshiriladi. Ishlab chiqarishning borishi to'g'risidagi ichki axborot boshqaruvchi tizimga muttasil kelib tushadi. Bu:

- ish o'rinlarigva xom-ashyoning kelib tushishi;
- stanok, uskunalarning ishlashi;
- ishchilarning ishlab chiqarish normalarini bajarishi;
- tayyorlangan buyumlar miqdori va ularning sifati;
- mahsulotlarni sotishi haqidagi axborotlar.

Tashqi axborotlar, ya'ni:

- yuqori tashkilotlardan olinadigan farmoyish, qaror va topshiriqlar;
- mahsulot iste'molchilari talablari;

- boshqa korxonalarning ilg'or tajribalari;
- raqobatdoshlarning xatti-harakatlari;
- bozorlardagi holat, ulardagi muvozanat;
- inflyatsiya va ishsizlik darajasi;
- byudjetga to'lovlar va hokazolarda oid ma'lumotlar shu turkumdagi axborotlar sirasiga kiradi. Bular tashqi muammolardan kelib chiquvchi axborotlar hisoblanadi.

Agar korxona ichida axborot oqimlarining kelishi va tashqi dunyo bilan aloqalar buzilsa, korxonaning yashashi xavf ostida qoladi.

Kommunikatsiya - bu kishilar o'rtasidagi o'zaro axborot almashuvidir. Rahbarlar qilayotgan hamma ishlar axborotlarning samarali almashishini talab qiladi. Yaxshi yo'lga qo'yilgan kommunikatsiya ish muvaffaqiyatini ta'minlaydi. So'rovlar shuni ko'rsatadiki, 73% amerikalik, 85% yapon, 63% angliyalik rahbarlar, kommunikatsiya, qo'yilgan maqsadga erishish yo'lidagi bosh to'siq deb hisoblaydilar. Yana bir boshqa so'rovga ko'ra 2000 turli kompaniyaning 250 ming xodimi korxonalarda axborot almashish eng qiyin masaladan biri deb biladilar.

Umuman har bir rahbar 50 dan 90% gacha vaqtini kommunikatsiyaga sarflaydi. Shu sababli, shuni tasdiqlash mumkinki, menejer faoliyatining samaradorligi eng avvalo kommunikatsiya samaradorligiga, ya'ni:

- kishilar bilan yakkama-yakka suhbat olib borish qobiliyati;
- telefonda so'zlashuv qobiliyati;
- rasmiy xujatlarni tuzish va o'qiy olish qobiliyati;
- majlislarda qatnashish madaniyati kabilarga bog'liq.

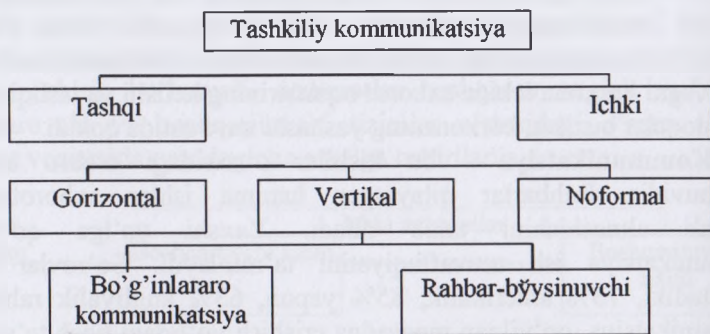
Korxona (tashkilot) kommunikatsiyasi - bu o'ta murakkab, ko'p bosqichli tizim bo'lib, o'z tarkibiga nafaqat tashkilot ichidagi, shuningdek uning tashqarisidagi axborot almashuvini ham oladi (2-chizma).

Tashkilot - bu davlat nazorati va boshqaruvchi ostidagi ob'ekt bo'lib, u o'zidan yuqori tegishli tashkilotlarga (makroiqtisodiyot va statistika vazirligiga) turli hisobotlar, ma'lumotlar, axborotlar berib turadi.

Tashqi kommunikatsiya - bu tashkilot bilan tashqi muhit o'rtasidagi axborot almashuvidir. Tashqaridan keladigan axborotlar, jumladan yuqori boshqaruv organlari, hokimiyat, vazirlik qo'mitalar, Vazirlar Mahkamasi, Prezident devoni axborotlari bunga misol bo'ladi.

Ichki kommunikatsiya deganda korxona ichidagi bo'limlar

o'rtasidagi, korxona ichki faoliyatini yurgizish uchun zarur bo'lgan axborot almashuvi tushuniladi. Bu erda boshqaruv bo'g'nlari (vertikal kommunikatsiya) va bo'limlararo (gorizonlatl kommunikatsiya) axborot almashuvi amalga oshiriladi.



2- chizma. Tashkiliy kommunikatsiyaning tasnifiy sxemasi

Rahbar va bo'ysinuvchi o'rtasidagi kommunikatsiya - bu tashkilotlarda eng ko'p uchraydigan axborot almashuvidir. Masalan, tsex boshlig' yoki masterning jamoa va ayrim xodimlar bilan jonli aloqasi juda yuksak baholanadi. Jonli aloqada rahbar faqat o'z qarorini bildiribgina qolmay, bo'ysinuvchilarga ta'sir ko'rsatishi, ularda qarorni yaxshiroq bajarish uchun tashabbus va xohish uyg'otishi mumkin. qo'pollik bilan baqirish, "so'kinish"ga va hokazolarga aslo yo'l qo'ymaslik kerak. Rahbarning shaxsiy obro'si ko'p jihatdan u o'z fikrini qay tarzda bildirishiga, qanday so'zlashiga bog'liq.

Noformal kommunikatsiya - bu rahbar atrofidagi shov-shuvlar, rahbarning xizmatga doir bo'lmagan shaxsiy aloqalari, norasmiy kanallar bilan axborot almashuvlari kiradi. Bunday axborot almashuvi chegara doirasida bo'lishi kerak.

8.2. Boshqarishda foydalaniladigan axborotlarga qo'yiladigan talablar.

Boshqarishda foydalaniladigan va bajarilishi uchun o'zatiladigan axborotlarga quyidagi talablar qo'yiladi:

- Ishonchlilik;
- tushunarli, bir ma'nolilik;
- tezkorlik;
- to'liqlik;

- tejamlilik.

Hozirgi davrda rahbar boshqaruv ishlarida tashabbus va omilkorlik ko'rsatishi, tezkorlik bilan ish olib borishi, vaziyat o'zgarishini o'z vaqtida payqab olish, resurslar bilan manevr qila olishi, har bir konkret sharoitda maqbul qaror qabul qilishi zarur. Buning uchun rahbar ishonchli va mazmunli axborot olib turishi lozim. Ortiqcha, befoйда axborot rahbar ishini qiyinlashtiradi, ortiqcha mehnat va vaqt sarflashga olib keladi.

Axborot tushunarli bo'lishi kerak, chalkash, bir-biri bilan taqqoslab bo'lmaydigan ko'rsatkichlar to'g'ri rahbarlik qilishga va o'z vaqtida qaror qabul qilishga putur etkazadi.

Axborotning o'z vaqtida kelishi va o'z vaqtida bajaruvchilarga yuborilishi, ya'ni tezkorlik ham juda muhimdir. U boshqaruv jarayonining, ishlab chiqarishning uzluksiz borishiga yordam beradi. Shuningdek, dastlabki axborotni boshqarish turli maqsadlar uchun oson o'zgarish, undan boshqaruvning barcha bo'g'inlarida foydalanish mumkinligi, axborotning uzil-kesil ishlanishi, undan qo'shimcha ishlov bermasdan foydalanish ham katta ahamiyatga ega.

Zarur paytda kerakli natija beradigan axborotlar qimmatli hisoblanadi. Kechi berilgan axborotlar o'z qimmatini yo'qotadi.

Ishlab chiqarish vaziyatiga to'g'ri baho berish va aniq qaror qabul qilish uchun boshqaruv organi axborot bilan to'liq ta'min etilishi, axborot hajmi maqsadga muvofiq bo'lishi kerak. Axborot etishmasligi yoki haddan tashqari ko'payib ketishi tezkor va to'g'ri boshqarishga halal beradi. Boshqarish apparati xodimlar qanchalik yuqori malakali bo'lsalar, axborot qimmatli ham shunchalik yuqori va tartibga solingan bo'ladi. Boshqarish organlari ma'lumotlar qabul qiluvchi texnika vositalari bilan qanchalik mukammal ta'minlangan bo'lsa, rahbarlarga ortiqcha, befoйда ma'lumotlar shunchalik kam kelib tushadi. Bu esa o'z navbatida axborot oqimidagi tejamkorlikni ta'minlaydi.

Boshqarish tizimining muvaffaqiyatli ishlashining zarur sharti faqat to'g'ri aloqagagina emas, balki teskari aloqaning ham mavjud bo'lishidir. Teskari aloqa har qanday darajadagi tizimlar harakatini rostlab turish uchun universal mexanizm hisoblanadi.

Boshqariluvchi tizimdan boshqaruvchi tizimga (bo'ysinuvchidan boshliqqa) kelib tushadigan axborotni, ya'ni berilgan farmoyish va buyruqning natijalari to'g'risidagi axborotni teskari aloqa deb tushunish qabul qilingan.

Boshqaruv tizimi unsurlari ichida murakkab, ko'p tomonlama va

xilma-xil aloqalar mavjudligi sharoitida teskari aloqaning ahamiyati ayniqsa ortadi. Boshqaruvchi tizim farmoyish yoki buyruq (topshiriq) bergandan keyin shu farmoyish yoki buyruq qanday bajarilayotganligi to'g'risida teskari aloqa yo'li bo'yicha o'z vaqtida axborot bilan ta'minlanib turilmasa, boshqarish jarayoni buziladi va boshqaruv tizimi butunlay izdan chiqadi.

Ishlab chiqarishni va davlat boshqaruvining barcha darajalarida mustahkam teskari aloqa mavjudligi harakterlidir. Odatiy bir misol, mamlakatimizning iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanishi bo'yicha ishlab chiqiladigan barcha qonunlar, albatta umumxalq muhokamasiga qo'yiladi, ularga mehnatkashlarning mulohaza va istaklari hisobga olinib, qo'shimchalar va o'zgarishlar kiritiladi.

Teskari aloqa yordamida axborotni jo'natuvchi bilan uni qabul qiluvchi o'rtasida aloqa o'rnatiladi. Bu jarayonda axborotni qabul qiluvchi axborot bilan o'zaro almashuv jarayonining barcha bosqichlarini takrorlaydi, natijada axborotni yuboruvchi endi uni qabul qiluvchiga aylanadi, ya'ni har ikki tomon o'z vazifalarini o'zaro almalgandek bo'ladi.

Teskari aloqa - eshitganga, o'qiganga yoki ko'rganga tan aks ta'sir yoki ta'sirlanish tayanchi. Bunda mazkur axborotni olgan shaxs shu axborotga bo'lgan munosabatini, tushunganligi yoki to'liq tushunmaganligini, qo'llab-quvvatlashi yoki inkor etishini shu axborotni yuborgan shaxsga bildiradi. Bunday aloqa har ikkala tomonning bir-birini qanchalik tushunganini bilish uchun zarur.

Rahbar berilgan topshiriq yoki aytilgan so'z har doim bo'ysinuvchilar tomonidan birdek qabul qilinadi, deb o'ylamasligi kerak. Bunday xato fikrga boruvchi rahbar o'zini real voqelikdan uzoqlashtiradi. Teskari aloqani samarali o'rnatmagan rahbarning boshqaruv faoliyati zaiflashadi va inqirozga yuz tutadi.

Shov-shuv axborot almashuv jarayonida salbiy ta'sir ko'rsatuvchi unsurlardan hisoblanadi. Axborotlarni uzatish nazariyasi tili bilan aytganda shov-shuv - bu g'oyani buzib talqin qilishda namoyon bo'ladi. Aytilgan so'zdan tortib, to uni qabul qilingungacha bo'lgan masofadagi turli to'siqlar, shov-shuvlar axborotni kodlashtirish va dekodlashtirish, shuningdek rahbar bilan bo'yisnuvchi o'rtasidagi aloqa jarayoniga katta ta'sir o'tkazishi mumkin.

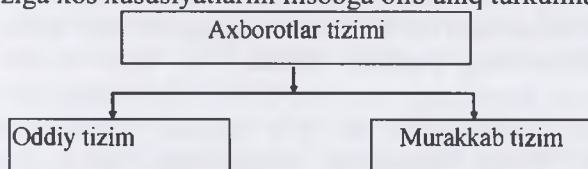
Shu sababli shov-shuvni ham e'tiborsiz qoldirish mumkin emas.

8.3. Axborot va axborotlar tizimi.

Hozirgi davrda xalq xo'jaligining turli bo'linmalari faoliyatini boshqarish, eng avvalo tegishli boshqaruv qarorlarini qabul qilish turli-tuman axborotlarga bog'liq. Axborotlarning xilma-xilligi har bir boshqaruv ob'ekting faoliyati ko'p tomonlamaligi bilan, boshqaruv sohalarini ham turli-tumanligi bilan belgilanadi. Bular esa pirovard natijada ishlab chiqarish jarayonlari miqyosining kattaligi, o'ta murakkabligi va davom etish sur'atlarining yuqoriligi bilan bog'liqdir.

Boshqaruv axborotlari o'ta turli-tuman bo'lganligi tufayli mazkur boshqarish qarorlarini ishlab chiqish uchun zarur va etarli axborotni tanlab olish ancha qiyin. Barcha axborotlarni o'ziga xos belgilarga qarab tur va guruhlariga ajratish, ya'ni klassifikatsiya qilish yoki tasniflash, bu qiyinchilikni barataraf etish yoki bir oz engillashtirishga ma'lum darajada yordam beradi. Turkumlanganda axborot tizimi har tomonlama oddialashadi, shuningdek, uni to'plash, uzatish va turlarga ajratish osonlashadi, buning natijasida rahbar xodimlar axborot bilan to'liqroq ta'min etiladi.

Ishlab chiqarish doimiy rivojlanishda bo'lganligi sababli axborot turlari, soni va ko'lami ham ko'payib boraveradi. Shu bois yuqorida keltirilgan turkumlashni to'liq deb bo'lmaydi. Barcha boshqarish vazifalarini kompleks hal etish uchun axborotlar har bir boshqarish ob'ekting o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olib aniq turkumlanadi.



3-chizma. Axborotlar tizimi

Oddiy tizim. Axborot paydo bo'lgan joydan iste'mol joyiga keltiriladi. Bunday axborot telefon orqali yoki signallar vositasida kelib boshqarish mumkin. Bu turdagi axborot tizimi quyi boshqaruv bosqichiga to'g'ri keladi. Ish joyidan ustaga berilgan axborot bunga misol bo'la olmaydi. Bunday axborotga deyarli ishlov berilmaydi.

Murakkab tizim. Bu tizim ishlab chiqarish va boshqaruv tizimining murakkabligi bilan bog'liq. Bu erda dastlabki axborot yuzaga keladi. Ishlov berishda hisoblash texnikasidan keng foydalaniladi.

Murakkab axborot tizimining har xil darajada mexanizatsiyalash

turlari quyidagilardan iborat:

Axborotlarni tula o'zlashtirish davri. Bunda axborot oddiy mexanizmlardan foydalanilgan holda butunlay qayta ishlanadi.

Aralash axborot tizimi. Bunda axborotni mexanizatsiyalashgan va avtomatlashgan qurilmalari yordamida o'zgartirishlarga erishiladi. Bu tizim avtomatlashgan nazoratni ta'minlaydi, ba'zida korxonaning ishlab chiqarish faoliyati ustidan oddiy boshqaruv jarayonini amalga oshiradi.

Axborot-ma'lumot tizimi. Bunda ko'z bilan bajariladigan nazorat uchun ba'zi bir ma'lumotlarni berish bilan cheklanadi.

Kuzatuv axborot tizimi. Bu tizim avtomatlashgan nazorat va boshqaruvni ta'minlaydi. Keyingi ikkila tizim asosan texnologik jarayonlar to'g'risidagi axborotlarni qayta ishlash uchun qo'llaniladi.

Axborotlar tizimi - bu murakkab tizim bo'lib, o'z ichiga turli hujjatlarni, axborot oqimi, aloqa kanallari, texnik vositalar va avtomatik boshqaruv tizimlarini oladi. Butun axborotlar tizimi aniq va doimiy ishlashi lozim.

Ishlab chiqarishni boshqarish - bu ijodiy jarayon, o'ziga xos bir san'at. U rahbarning xilma-xil ish usullarida namoyon bo'ladi. Bu usullar esa rahbarga ushbu sohada oz omilkor kishilarning fikrini turli kanallar orqali aniqlash va bu ijobiy fikrlardan boshqarish jarayonida foydalanish imkoniyatini beradi. U o'z fikrlarini har bir kishining ongiga etkazish uchun ham ma'lum xislatlarga ega bo'lishi kerak.

Rahbarning yozishni bilishi - bu faqat savodli yoza bilishni emas, balki fikrni qisqa va ravon, davlat tilida badiiy, sodda bayon qilish demakdir. Rahbarlikda bu o'z qarorini bo'ysinuvchiga etkazish uslubidir. Ishlab chiqarishni boshqarishda yozish mumkin bo'lgan hamma narsani yozib qo'yishi kerak, degan qoida amal qiladi. Bu bo'ysinuvchiga yozilganlarga qarab o'z xatti-harakatini aniq tekshirib borish, rahbarga esa qarorning bajarilishini nazorat qilib turish imkoniyatini beradi.

Rahbar o'ziga axborot tayyorlovchi xodimlar mehnatini tashkil eta bilishi, ulardan omilkorlik bilan foydalanishi kerak. Noto'g'ri, past qiymatli axborot tufayli yomon boshqaruv qarori qabul qilishdan ehtiyot bo'lishi, eng muhimi unga kelayotgan axborotlarni saralab olishi darkor. Funktsional xizmat xodimlari, yordamchilar, referentlar rahbarga eng zarur axborotlarni tekshirib berishi maqsadga muvofiq bo'ladi.

Axborot almashuv jarayonidagi muammolar.

Shuni qayd qilish lozimki, shaxslararo axborot almashuv

jarayonida ayrim muammolar tug'ilishi mumkin. Shunday muammolar turkumiga quyidagilarni qayd qilish mumkin:

- Idrok qilishdagi ruhiy farq.
- Ma'naviy (semantik) to'siq.
- Noverbal imo-ishoralar.
- Filtrlash.
- Aloqa kanallarining haddan tashqari ko'payib ketishi.
- Nomaqbul tashkiliy struktura (tarkib).

Kishilar bir xil ma'lumotni o'zlarining bilim darajalari, hayotiy tajribalari, hissiy tuyg'ularining turlichaligidan o'zlaricha turlicha talqin qiladilar va qabul qiladilar. Bu o'rinda rahbar bilan bo'ysinuvchi o'rtasidagi munosabat ham muhim rol o'ynaydi. Bir-biriga ishonch va o'zaro bir-birini anglash bor joyda axborot ko'lamiga kengayadi, ularning aniqligi oshadi, javobgarlik ham bir xilda bo'ladi.

Ma'naviy semantik to'siq uzatilayotgan axborotni kodlashtirishda qodlanilgan belgi (simvol)larning axborotni qabul qiluvchilar didlariga (ularning lavozimlari, mavqelari, mintalitet, milliy urf-odatlar nuqtai nazaridan) mos tushmaganligida namoyon bo'ladi.

Simvol, (belgi)lardan tashqari axborotlar bilan almashuv chog'ida noverbal, ya'ni og'zaki yoki so'zda emas, balki imo-ishoralar, masalan, chehra, savlat, vajohat, tovushning o'zgarib turishi kabilar ham bajaruvchiga aytiladigan so'z mohiyatini tubdan o'zgartirilgan holda etkazilishiga sabab bo'lishi mumkin. Ruhshunoslarning fikricha, so'z bilan aytiladigan axborotni 90% igacha qisma so'z oraqi emas, balki noverbal yo'l bilan qabul qilinar ekan.

Filtrlash - axborotni iste'molchiga tez etib borishi jarayonida uni ixchamlashtirish, noxush "ma'lumotlar"dan tozalash maqsadida axborot soddalashtiriladi, qayta ishlanadi, tegishli jamlar chiqariladi. Bundan tashqari quyi bo'g'indagi rahbarlar, o'zlari xohlamagan, ammo yuqori bo'g'indagi rahbarlar bo'lishi shart. Bo'lmagan axborotlarni yubormaydilar. Shu tariqa axborotlar filtrlanadi.

Aloqa kapitallarining haddan tashqari ko'payib ketishi ham kommunikatsion jarayonga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Bunday muammo axborotlarni qayta ishlash va ularni uzatish vositalarining etishmovchiligi yoki ularning nomukammalligi oqibatida sodir bo'ladi.

Nomaqul tashkiliy struktura ham kommunikatsion jarayonda muammo tug'diruvchi omillardan biri hisoblanadi. Qanchalik boshqaruv bo'g'inlari ko'p bo'lib, funktsiyalar, vazifalar va vakolatlar bir-birini ko'p takrorlasa, shunchalik axborotning manziliga etib borishi

sekinlashadi. Natijada shu davr ichida har bir bo'g'inda o'ziga maqbul bo'lgan "tuzatishlar" kiritiladi. Bu jarayonda bo'limlar va bo'g'irlarda sodir bo'ladigan ixtiloflar, axborotlar almashuviga va qarorlarni qabul qilishga jiddiy to'siqlarni yaratadi.

8. 4. Kommunikatsion jarayon.

Kommunikatsion jarayon - bu ikki va undan ortiq odamlar o'rtasidagi axborot almashish jarayonidir. Bu jarayonda to'rtta bazaviy unsur qatnashadi:

- axborotni jo'natuvchi;
- axborotning o'zi (xabar);
- aloqa kanali, ya'ni axborotni uzatish vositasi;
- axborotni qabul qiluvchi.

Ana shu to'rt unsur bir-biri bilan hamohang ishlagandagina, axborot o'z vazifasini bajaradi. Axborotlarni almashuv jarayonida har ikkala tomon (jo'natuvchi va qabul qiluvchi) faol rol o'ynashi kerak.

Kommunikatsion jarayon 6 bosqich ketma-ketligida bajariladigan ishlar majmuasi tariqasida ifodalash mumkin:

1. Axborotni tanlash va g'oyani shakllantirish. Bu bosqichda axborotni qabul qiluvchiga qanday topshiriqni, qaysi g'oyani berish to'g'risida fikrlaydi va uni shakllantiradi.

2. Axborotlarni kodlashtirish va axborot (xabar)ni shakllantirish. Bu yerda axborotni jo'natuvchi o'zining g'oyasini grafik va chizmalarda, yozma ovozda yoki tasvirda kodlashtiradi.

3. Aloqa qilish kanalini tanlash va axborot (xabar)ni uzatish. Kodlashtirish bilan bir qatorda axborotni uzatuvchi kommunikatsiyaga muvofiq ravishda uzatish kanalini tanlaydi. Shunday kanallar turkumiga: pochta, telefon, telefaks, elektron pochta, kompyuter shoxobchasi va boshqalar kiradi.

4. Dekodlashtirish va axborotni qabul qilish. Dekodlashtirish deganda o'zatilayotgan xabarni, axborotni qabul qiluvchi fikriga o'tkazish, belgilarda ifodalash tushuniladi. Agar bir tomon axborotni taklif etsa, ikkinchi tomon uni hech qanday to'siqsiz sababli, axborot etkazilguncha yo'l-yo'lakay turli shov-shuvlarga duch kelib asl mohiyatini yo'qotish mumkin. Shu sababli teskari aloqa ham mavjud.

5. Axborotni talqin qilish va javobni shakllantirish. Bu bosqichda axborot uzatuvchi bilan axborotni qabul qiluvchi o'z o'rinlari bilan almashinadilar. Axborotni qabul qiluvchi olgan axborotni talqin qiladi va javobni shakllantiradi.

6. Javobni o'zlatish. Shakllantirilgan javob tanlab olingan kanal orqali axborotni uzatganga qaytib uzatiladi va shu bilan kommunikatsion jarayon tugaydi. Hozirgi paytda eng muhim kommunikatsiya vositasi sifatida kompyuterlar xizmat ko'rsatmoqda. Ular yordamida axborot to'planadi, dasturlar tuziladi, ma'lumotlar banki hosil qilinadi. Kompyuterlar nafaqat ishlab chiqarishni boshqarish uchun, balki iqtisodiyotning barcha jabhalari uchun o'ta zarur.

Qisqa xulosalar

Axborot bu ma'lumot va xabarlar to'plami bo'lib, mazmunan yangilik unsurlariga ega bo'ladi va boshqaruv vazifalarini hal etish uchun o'ta zarurdir. Ishonchli va zarur axborotlarsiz boshqarishni amalga oshirib bo'lmaydi. Axborotlar boshqaruv negizi hisoblanadi.

Axborotning o'z vaqtida kelishi va o'z vaqtida bajaruvchilarga yuborilishi, ya'ni tezkorlik ham juda muhimdir. U boshqaruv jarayonining, ishlab chiqarishning uzluksiz borishiga yordam beradi. Shuningdek, dastlabki axborotni boshqarish turli maqsadlar uchun oson o'zgarish, undan boshqaruvning barcha bo'g'inlarida foydalanish imkonligi, axborotning o'zil-kesil ishlanishi, undan qo'shimcha ishlov bermandan foydalanish ham katta ahamiyatga ega.

Kommunikatsiya - bu kishilar o'rtasidagi o'zaro axborot almashuvidir. Rahbarlar qilayotgan hamma ishlar axborotlarning samarali almashishini talab qiladi. Yaxshi yo'lga qo'yilgan kommunikatsiya ish muvaffaqiyatini ta'minlaydi.

Nazorat savollari

1. Axborot nima? Uning boshqarishdagi roli nimalardan iborat?
2. Axborotga nisbatan qanday talablar qo'yiladi?
3. Teskari aloqa nima?
4. Axborotlar qanday turkumlanadi?
5. Kommunikatsiya nima?
6. Kommunikatsion jarayon deganda nimani tushunasiz?
7. Samarali quloq solish san'atining 10 ta qoidasini bilasizmi?

Tayanch iboralar

Axborot, axborot tizimi, kommunikatsiya, kommunikatsion jarayon, mehnat, mehnat jarayoni, xodimlarni rejalashtirish, ish jarayoni, kadrlar bilan ishlash jarayonlari, mehnat jamoalarini boshqarish, funksional boshqarish, tashkiliy boshqarish, mehnat intizomi, guruhga ta'sir etuvchi ichki va tashqi omillar

9-BOB. MARKETING VA UNING RIVOJLANISHINING ASOSIY BOSQICHLARI

9.1. Marketing tushunchasi va mohiyati.

Tadbirkorlik faoliyatida qaror qabul qilish va uni ishlab chiqishda tadbirkorlikning samarali vositasi xamda asosi bo'lib **marketing** hisoblanadi, hamda tadbirkorlik faoliyatini boshqarish tizimida, uni tashkil etishda, rejalashtirish va nazorat qilishda muxim ahamiyat kasb etadi. "Ay-si-ay" konserni boshaaruvi raisi Djon Xarvi Djons tadbirkorlikda marketingni o'rmini tavisflab shunday deydi, ya'ni "Marketing tadbirkorlikning tayanch omilidir. Bu nafaqat yoqilg 'i, balki kema komandasidir."

Marketing mazmuni va terminologiyasi yangilanib boradi, lekin ular boshdan ayirboshlash jarayoni, tovar-pul munosabatlari paydo bo'lishi, sotish shakllarini rivojlanishi xamda istemolchilarni tovar va xizmatlar bilan o'zaro xarakati bilan bog'lanadi.

Marketing elementlarining paydo bo'lishi XVII asrning o'rtalariga borib taqaladi. Bu davrgacha tovarlarni natural ayirboshlashni turli shakllari paydo bo'ladi, keyinchalik marketing faoliyatini birinchi elementlari, ya'ni reklama, narx, sotish kabilarni rivojlanishi kuzatildi.

1902 yildan boshlab AQShning Michigan, Kaliforniya va Illinoys universitetlarida marketing fani kiritilib, bu muammolar buyicha maruzalar o'qitila boshladi. Keyinchalik marketing assosiasiyalari tashkil topdi.

1948 yildan boshlab marketing tovarlar va xizmatlar oqimini ishlab chiqaruvchidan oxirgi pirovard iste'molchi tomon yo'naltirilgan xo'jalik faoliyatini xar xil turlarini amalga oshirish sifatida ko'rina boshladi.

Marketing tushunchasi bozor sohasini har qanday faoliyati bilan bog'liqdir, shu bois marketing so'zini tarjimasi va kelib chiqishi keltiriladi (ing. Market – bozor, ing – faol, faoliyat, xarakat ma'nosini anglatadi).

Marketing bu nafaqat falsafa, fikrlash tarzi va iqtisodiy tafakkur yo'nalishi, ammo ayrim firma, kompaniya, tarmoq va butun iqtisodiyot buyicha amaliyot faoliyati xamdir. AQSh va boshqa xorijiy davlatlar iqtisodiy adabiyotlarida marketing ta'rifini ko'p turlari mavjuddir. Eng keng tarqalgan marketing ta'rifi, u Amerika marketing assosiasiyasi tomonidan berilgan bo'lib, uning mazmuni quyidagichadir, ya'ni "Marketing shunday jarayondan iboratki, uning yordamida uylangan g'oya rejalashtiriladi va amalga oshiriladi, narxlar tashkil etiladi,

qo'yalar, tovarlar va xizmat ko'rsatishlar xarakati va sotishni, ayrim shaxslar va tashkilotlarni maqsadlari ayirboshlash yordamida qondiriladi".

Marketingga olimlar turlicha ta'rif berganlar. I.K.Belyayevskiy shunday degan: "Marketing – bu bozorni o'rganish va tartibga solish, boshqarish tizimidir". Jan-Jak Lamben esa marketingga shunday ta'rif beradi: "Marketing tashkilotlar va kishilarni xoxish va ehtiyojini tovarlar va xizmatlarni erkin raqobatli ayirboshlashni ta'minlash yuli orqali qondirishga yunaltilgan ijtimoiy jarayondir", "Marketing – bu bir vaqtning o'zida biznes falsafasi va faol jarayondir".

Ushbu ta'riflardan shuni aytish mumkinki, marketing – bu bozorni o'rganish, u orqali iste'molchilarga ta'sir etishdan iboratdir.

Talab bilan taklifni o'zaro ta'siri - bu aloxida shaxslar yoki guruhning xoxish-extiyojlarini uzluksiz qondirish jarayoni bo'lib hisoblanadi. Bu jarayon o'z navbatida shunday ijtimoiy-iqtisodiy kategoriyalarni o'zaro ta'siriga asoslanadi, ya'ni ularga muxtojlik, extiyoj (xoxish), talab, xarid qilish (ayirboshlash, bitim) va aniq tovar va xizmatlarni iste'moli (ishlatilishi) kiradi.

Bu tushunchalar marketing tushunchasi, mohiyatini aniqlashga imkon beradi.

Muxtojlik – kishini biron bir narsani yetishmasligini his etishidir.

Extiyoj – individ shaxsning madaniy darajasiga asosan maxsus shaklga muxtojlikdir.

Talab – bu xarid quvvatiga ega bo'lgan extiyoj.

Talab – mavjud, potensial hamda xoxish talabga bo'linadi.

Tovar – bu extiyojni yoki muxtojlikni qondira oladigan hamda bezorga e'tiborni tortish, sotib olish, ishlatish yoki iste'mol qilish maqsadida taklif etilgan barcha narsalardir.

Marketingni moxiyati tovarni ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish albatta iste'molchiga, talab, ishlab chiqarish imkoniyatlarini mo'ljallashdan iborat.

Xozirgi davrda jaxon adabiyotida marketingga berilgan ikki mungdan ortiq ta'rif bor. Mutaxassislar o'rtasida marketingning takror ishlab chiqarish jarayonida ishtiroki masalasida yagona fikr yo'q. Xozir ko'pgina chet ellik marketologlar zamonaviy marketing tushunchasi ishbilarmonlikka kiradigan faoliyatni o'z ichiga olmog'i kerak deb hisoblaydilar. Boshqalari esa bunday izoxlarni tanqid qilib, ayirboshlashning xamma turlari ham marketing tusiga ega emasligini va marketing prinsiplarini xamma vaziyatlarga xam tatbiq qilib

bo'lmashligini ta'kidlaydilar. Marketingga ta'rif berishda bunday xilma-xillikning sababi bor. **Birinchidan**, marketing konsepsiyasi mazmuni kapitalistik ishlab chiqarish usuli rivojlanishi bilan o'zgarib keldi va uning mohiyatini aks ettirdi, **ikkinchidan**, boshqarish tizimida marketingdan foydalanish maqsadlari, xususiyatlari, miqyosiga qarab, undagi tashkiliy qismlarning ahamiyati va boshqaruv tizimidagi ahamiyati o'zgarib boradi. Bundan tashqari, mutaxassislar marketingni biznes xizmati va falsafasi tarzida baxolaydilar. Xizmat sifatida marketing ishlab chiqarish, savdo, reklama, texnika xizmati ko'rsatish va boshqa soxadagi tadbirlar majmuidan iborat. Falsafa sifatida esa marketing - bu jamiyat ishlab chiqarish munosabatlariga daxldor ijtimoiy-iqtisodiy konsepsiyadir.

Umuman olganda marketingga quyidagicha ta'rif berishimiz mumkin: Marketing - ehtiyoj va muxtojlikni ayriboshlash orqali qondirishga qaratilgan inson faoliyatining turidir. Marketing vujudga kelishining asosiy sabablaridan biri bu ishlab chiqarish xajmining ortib borishi, yangi tarmoqlarning vujudga kelishi, tovar turlarining kupayishi va tadbirkorlar o'rtasida mahsulotni sotish muammosining vujudga kelishidir.

Marketing asosida bozorni xar taraflama o'rganish yo'nalishlarining asosiylaridan quyidagilarni ko'rsatib o'tish zarur:

- * talabni o'rganish;
- * bozor tarkibini aniqlash;
- * tovarni o'rganish;
- * raqobat sharoitlarini tadqiq qilish;
- * sotish shakli va uslublarini tahlil etish.

Marketing korxonalarning bozorda ishlash uslubi, bozor metodologiyasi bo'lib, iste'molchilar va ularning talab istaklarini o'rganish, ularga mos tovarlar yaratish, narx belgilash, tovarlarni yetkazib berish, taqdim etish, sotish, xizmat ko'rsatishni uyushtirish usullari, vositalari, tartib-qoidolari majmui hisoblanadi. Bularning xammasi birinchi asosiy maqsadga talab bilan taklifni o'zaro muvofiqlashtirishga xizmat qiladi

9.2. Marketingni vujudga kelishi va asosiy bosqichlari.

Marketingni asosiy elementlarini tashkil topishi – bozorni tadqiq qilish va tahlil etish, narxni tuzilishi tamoyili; servis siyosati – (1809-1884) Sayrus Makkormek nomi bilan bog'lanadi. 1902 yildan boshlab AQShning (Michigan, Kaliforniya, Illinoys) universitetlarida marketing

muammolari buyicha (“Tovarlar marketingi”, “Marketing uslublari” fanlari va boshqalar) fanlar kiritilib, ma’ro’zalar o’qitila boshladi.

1926 yilda AQShda marketing va reklama milliy uyushmasi tashkil topdi, keyinchalik uning negizida Amerika Marketing jamiyati barpo etildi, bu jamiyat 1973 yilda Amerika Marketing uyushmasi nomini oldi. Bir oz keyinroq bunday uyushma va tashkilotlar G’arbiy Yevropa mamlakatlari va Yaponiyada xam paydo bo’ldi. Xalqaro marketing tashkilotlari - Yevropa marketing va ijtimoiy fikr tadqiqotlari jamiyati, Xalqaro Marketing Federasiyasi, Yevropa Akademiyasi va shunga o’xshashlar yuzaga keldi.

Bular xaqida 1-jadvalda tuliq tanishib chiqish mumkin.

1-jadval

Marketing rivojlanish tarixidan asosiy lavxalar

Sana, yillar	Marketingda ruy bergan o’zgarishlar
1902 yillarda	AQShda mustaqil ravishda marketing kursini o’qitish boshlandi
1908 yillarda	Ilk bor tijorat marketing tashkiloti tuzildi. AQShning yirik sanoat kompaniyalarida birinchi marketing bo’limlari tashkil etildi
1920 yillarda	Xalqaro savdo palatasi tuzildi
1926 yillarda	AQShda Milliy marketing va reklama assosiasiyasi tashkil topdi, uning asosida keyinchalik Amerika marketing assosiasiyasi deb qayta nomlandi
1930-1940 yillarda	Dunyoning kuppina iqtisodiy rivojlangan davlatlarida milliy marketing assosiasiyalari tashkil topdi
1950-1960 yillarda	Xalqaro marketing federasiyasi, Jamoatchilik fikrlari masalalari va marketing buyicha Yevropa jamiyati va Yevropa marketing Akademiyasi kabi xalqaro marketing tashkilotlari tuzildi
1980 yillarning II yarmi	Mamlakatimizning iqtisodiy oliy uquv muassasalarida marketing kursi o’qitila boshladi
1990 yillarning oxirlarida	Mamlakatimizda marketing buyicha xorijiy adabiyotlar tarjima qilingan xolda va O’zbekistonlik mualliflar tomonidan ko’plab chop etilmoqda

Manba: Yusupov M. “Marketing” kurgazmali uquv qullanma, T.TDIU, 2001

60-yillar o’rtasida eng yirik Amerika korporasiyalarining 80% ga yakini o’z xujalik faoliyatida marketingning asosiy talablarini qo’llay boshladi. G’arbiy Yevropa va Yaponiyada marketing g’oyalari AQShga qaraganda sustroq joriy qilindi. Ammo 60-yillarning oxiriga kelib ular marketing amaliyotini tezkorlik bilan o’zlashtirishga kirishdilar va bunda

muxim yutuqlarga erishdilar. Marketing an'anaviy savdo usullaridan farqli o'laroq aniq maqsadlarni ko'zlaydi, xo'jalik vazifalarini esa yaqqol ifodalaydi: korxona shunday sifatli mahsulot tayyorlashi lozimki, uni sotish qulay bo'lsin. Darxaqiqat, mahsulot ishlab chiqarilgani bilan u albatta foyda keltiradi degan manoni xali aslo bildirmaydi. Ilgari xo'jalik rahbarlarining vazifasi asosan jami resurslarni ishlab chiqarish talablari bilan muvofiqlashtirishdan iborat edi, ya'ni korxona o'zi xoxlagan mahsulotni ishlab chiqarar va xamma e'tiborini uni sotishga qaratar edi.

Marketingning maqsadi esa bozorning mavjud va kelgusida extimol tutilgan imkoniyatlarini aniqlash xamda sifat jixatidan to'g'ri baholashdan, so'ngra unga tayanib, butun kuchini o'z mahsulotiga qiziqish va extiyojni kuchaytirishga, xaridorga mahsulotni, shuningdek ko'rsatilandigan tegishli ximat turini tanlash imkonini yaratgan xolda, mahsulotni sotishga qaratishdan iborat.

1966 yilda AQShda marketing masalalari bo'yicha 350 ga yaqin tadqiqot firmalari faoliyat olib borib, undan yirik firmalar 45 mln dollarga yaqin oborotga ega edi, bunda bu firmalarning jami oboroti 300 mln dollardan oshiqni tashkil etgan. Marketing muammolarini tadqiq qilishni tijorat boshlashuvi asosida universitetlar xam, savdo-sanoat assosiasiyalari, davlat tashkilotlari va xizmatlari xam shug'ullana boshladi.

1972 yilda F.Kotler mikromarketing va makromarketing tushunchalarini asoslab beradi. 1976 yilda Shelbi Xant marketing ayirboshlash jarayoni haqida ilm hisoblanishini kursatdi.

80-yillar oxiri 90-yillar boshlarida marketingni globallashtirish jarayoni kuzatildi. Shuningdek, 1990 yilda Kanberra shaxrida (Avstraliya) "Marketing – bu xamma narsa", "Marketing biznesni anglatadi" shiori ostida global marketing buyicha Xalqaro konferensiya bo'lib o'tdi.

Xozirgi davrda jaxon iqtisodiyotida sanoat davri axborot davriga o'rin bushatib bermoqda. Bu davrda AQSh, Yaponiya, Germaniya va boshqa Yevropa mamlakatlariga yetib keldi. Singapur, Tayvan, Janubiy Koreya unga juda yaqin. Tez o'zgaruvchan bozor sharoitlari, narxsiz raqobat usullarining rivojlanishi, ishlab chiqarish yuksak darajada chaqqon moslashuvchan, yakka iste'molchiga mo'ljallangan, xajmi kichik bozor sohalari, bozor segmentlari va ayrim "suqmoq"larning kupligi unga xos xususiyatlardir. Ayni paytda ishlab chiqarishning ixtisoslashuvi shunday darajaga yetdiki, bir bozorning oraliq segmentlarida bush makon juda kam qoladi. Natijada bozor raqobati

yana-da shiddatli tus oladi. Ammo bu jarayon narx omili negizida emas, balki raqobatning anada takomillashgan usul va shakllari paydo bulishi natijasida yuz beradi.

Tovarning "hayotiy sikli" misli kurilmagan darajada qisqaradi. Xozirgi davrda yetakchi yapon elektron firmalari bozorga o'rtacha xar uch oyda bir marta mikrosxemalarning yangi turini chiqaradi. Mahsulotlar assortimentning xilma-xilligi ortdi, bir xil buyumlarni ko'plab ishlab chiqarish kamaydi, ya'ni tup-tup qilib uyub tashlash tajribasidan voz kechilmoqda. Tovar sifatiga ega bo'lgan tovarlar mazmuni o'zgardi. Endi yaxshi mahsulot chiqarish bilangina ish bitmaydi, raqobatga dosh berish uchun sotuvdan keyingi darajasini, firma ko'rsatadigan qo'shimcha xizmatlar sifatini tubdan yaxshilash zarur.

Korxonalar xarajatlarini oddiy kamaytirish yo'llarini uylabgina qolmay, ayni paytda tovarlarni sotish va o'tkazish, daromadlarni muttasil ko'paytirish sohalariga ko'proq e'tibor berishga majbur. Mahsulot sotishga yangi bozorlar, muayyan afzalligi tufayli mahsulot o'ziga jalb etadigan yangi xaridorlarni qondirish lozim. Bu ishlarni hozirgi zamon marketingiga tayanibgina amalga oshirish mumkin. Korxonaning omon qolishi iqtisodiy, ilmiy-texnikaviy, konyunktura-tijorat, ijtimoiy va boshqa axborotlarni o'z vaqtida olishi kabi omillardan ustalik bilan foydalanish natijasida ta'minlanadi.

9.1. Marketing nazariyasi konsepsiyasi va uning evolyusiyasi.

Marketing konsepsiyasi rejalashtirilayotgan va amalga oshirilayotgan firma faoliyatining strategik taxlili asosida ishlab chiqiladi. Marketing konsepsiyasini ishlab chiqish odatda quyidagi bosqichlarni qamrab oladi:

- ichki va tashqi muxit strategik taxlilini amalga oshirish;
- marketing faoliyati va korxonaning maqsadlarini aniqlash;
- marketing strategiyasini aniqlash;
- rejalashtirilayotgan natijalarga erishish maqsadida marketing faoliyati elementlarini tanlash.

Marketing konsepsiyasi ishlab chiqarish va taklif etilayotgan tovarlarga bo'lgan talabni rivojlanish darajasiga bog'liqligi jixatidan evolyusion taraqqiyot bosqichini kechdi.

Marketing va tadbirkorlik sohasida dunyo ilmi va amaliyoti marketing evolyusiyasida quyidagi konsepsiyalarni asosladi va tavsiya etdi:

- ishlab chiqarish konsepsiyasi;
- tovar konsepsiyasi;

- sotish konsepsiyasi;
 - an'anaviy marketing konsepsiyasi;
 - ijtimoiy-axloqiy marketing konsepsiyasi;
 - o'zaro aloqaviy marketing konsepsiyasi.
- Bular haqida quyida jadvalda ma'lumotlar berilgan.

2-jadval

Marketing konsepsiyasi evolyusiyasi

Yillar	Konsepsiya	Asosiy g'oya	Asosiy vosita	Asosiy maqsadi
1860-1920	Ishlab chiqarish	Imkoniyati boricha ishlab chiqarish	Tannarx, mehnat unumdorligi	Ishlab chiqarishni takomillashtirish, sotish xajmini o'stirish
1920-1930	Tovar	Sifatli tovarlarni ishlab chiqarish	Tovar siyosati	Iste'mol tovarlari xossalarini takomillashtirish
1930-1950	Sotish	Sotish tarmoqlari va kanalini rivojlantirish	Sotish siyosati	Tovarlar sotish intensivligi
1960-1980	An'anaviy marketing	Iste'molchiga nima kerak bo'lsa o'shani ishlab chiqarish	Marketing miks kompleksi, iste'molchini tadqiq qilish	Maksadli bozorni hoxish-ehtiyojlari-ni tadqiq etish
1980-1995	Ijtimoiy-axloqiy marketing	Jamiyat talablarini hisobga olgan xolda iste'molchiga kerak bo'lgan tovarlarni ishlab chiqarish	Marketing miks kompleksi, ishlab chiqariladigan tovar va xizmat ishlab chiqarish, iste'molchi bilan bog'liq bo'lgan ijtimoiy va ekologik oqibatlarini tadqiq etish	Maqsadli bozorni hoxish-ehtiyojlari-ni qondirish
1995 yildan shu davrgacha	Marketingni o'zaro axloqaviy konsepsiyasi	Biznes bo'yicha sheriklar va iste'molchilarni qondiradigan tovarlar ishlab chiqarish	marketing miks kompleksi, integrasiya va tarmoqli tahlil, koordinasiya uslubi	

Manba: Bagiyev i dr.M.: "Piter", 2005

Marketing konsepsiyasi evolyusiyasi. Ko'rsatib o'tilgan marketing konsepsiyalari har bir mamlakat uchun standart yoki norma yoki qoida sifatida ko'rilmaligi kerak. Marketing evolyusiyasi har qaysi mamlakatda o'zini xususiyatlari va bozor munosabatlari rivojlanish darajasiga bog'liq bo'ladi. Biroq marketingni paydo bulishi bilan bog'liq jaxon tajribasi xamda bozor munosabatlarini rivojlanishi aniq mamlakatlarda tadbirkorlik faoliyatini tatbiq etish va bozor munosabatlarini shakllantirishga ishlatilishi mumkin ekanligi foydali hisoblanadi. Bundan tashqari marketingni rivojlanishida mashxur umumiy tendensiya – e'tiborni tovar ishlab chiqarishdan iste'molchiga, uning hoxish va ehtiyojlariga qaratish talab etiladi.

Birinchi davr - marketing konsepsiyasi "ishlab chiqarish konsepsiyasi" - "mahsulot ustunligi" tarzida belgilanadi, bunda eng muxim masala yaxshi tovar ishlab chiqarish va uni xaridorga arzon narxlarda sotish deb hisoblanadi. Konsepsiya shiori - "imkoni boricha ko'proq tovar ishlab chiqar, chunki bozor talabi cheksiz". Shunisi diqqatga sazovorki, bizning iqtisodiyotimiz hozirgi davrda xammadan ko'ra ibtidoiy marketing konsepsiyasiga yaqin turadi.

Tovar konsepsiyasi iste'molchi e'tiborini tovarga, uning sifatiga va narxiga qaratishni talab etadi. Iste'molchilar uxshash tovarlarni sifatlarini boshqa firmani shunday tovarlari bilan solishtirib ko'radilar. Bu konsepsiyani ko'pincha kompaniya, firma, tashkilotlar, shuningdek, notijorat tashkilotlar xam ushlab turadilar. Biroq tovar konsepsiyasi muvaffaqiyat keltiravermaydi.

Keyingi davr "sotish konsepsiyasi" nomini oldi. Bunda firmaning mahsulotini "mana tovar tayyor, kelavering va savdolashing" shiori bilan sotishni muljallash birinchi o'ringa chiqadi. Tovar va savdo marketinggi konsepsiyalari maqsulot ishlab chiqarish xali seriyali, ya'ni yalpi tus olmagan davrda maydonga kelgan edi. Tovarlarining yangi turlari va xillari hisobiga yuqori darajada foyda qulga kiritilar edi, sababi mohiyat e'tibori bilan cheksiz talabga ega bo'lgan bozorda bu tovarlarga nisbatan talab benihoya katta edi.

50-yillarda boshqarish konsepsiyasining ilk asosini sotish xajmi, ishlab chiqarish va muomala xarajatlari darajasi, daromad, foyda va boshqa ko'rsatgichlarni uzoq muddatli o'zgarishlarini aniqlash taxlil qilindi. Shunga kura bozordagi ish faoliyatini bir yildan besh yilgacha moslashtirish ko'zda tutilgan.

Marketing rivoji tarixida 50-yillar muxim bosqich buldi. Ortiqcha mahsulot ishlab chiqarish tangligi kurinib qoldi. Marketing - ishlab

chiqarishni bozor talabiga moslashtirish konsepsiyasi, uning asosini iste'molchiga - "bozor ustunligi"ga muljal olish tashkil etdi. Marketing boshqaruvining bozor konsepsiyasi yanada rivojlandi.

An'anaviy marketing konsepsiyasi 50-yillarning ortaligidan boshlab marketing bozor konsepsiyasi tarzida boshqarishda firmaning faqat bozor strategiyasini emas, balki ishlab chiqarish strategiyasini ham belgilaydigan yetakchi vazifaga aylandi. Marketing xizmati firmaning asosiy boshqarish markazi, bozor, ishlab chiqarish, ilmiy-texnika va moliyaviy faoliyati masalalari buyicha axborotlar va tavsiyalar manbai bulib qoldi. Marketing xizmati ijtimoiy talab va bozor konyunkturasi xolati xamda o'zgarishlarini batafsil taxlil qilish asosida u yoki bu tovarni ishlab chiqarish zarurati, istiqboli va foydadorligi, ishlab chiqarish dasturlarini moddiy-texnika jixatlaridan ta'minlash imkoniyatlari to'g'risidagi masalalarni hal etadi. Quyida sotish va marketing konsepsiyasi berilgan.

Sotish (tijorat) konsepsiyasi

Tovarlar	Oldi-sotdi va sotishni rag'batlantirish	Sotish hajmini ko'paytirish hisobiga foyda olish
----------	---	--

Marketing konsepsiyasi

Xaridorlar ehtivoyi	Marketing chora-tadbirlari kompleksi	Xaridorlar ehtivoyini qondirish orqali foyda olish
---------------------	--------------------------------------	--

1-chizma. Sotish va marketing konsepsiyasi.

60-yillarga kelib bozordagi o'zgarishlarga qarab strategik rejalashtirishni amalga oshirish masalasi ilgari surildi va xal qilindi.

70-yillarga kelib, marketingning shunday konsepsiyasi ishlab chiqildiki, u iqtisodiy jixatdan rivojlangan mamlakatlar xayotiga mustaqil kirib bordi.

Mamlakat xujalik subyektlari ichki faoliyatida yaxlit organizm tarzida va firma ichidagi rejalashtirishda ham markaziy o'rinni egalladi. Bu bozor iqtisodiyotiga qaratilgan strategik boshqarishning yangi shakli bo'lib, u eng ko'p foyda olish maqsadida tovarlarni uzluksiz ravishda ishlab chiqaruvchilar iste'molchiga xarajat qildiradigan, korxonani ishlab chiqarish va sotishni taxlil qilish ko'p qamrovli tushunchadir.

Mahsulotlar ko'rinishi va texnologiyasi qisman o'zgartirilgan xolda ko'plab ishlab chiqarishlar boshlandi. Raqobat kurashining asosiy shakli narx raqobatiga aylandi. Shuning uchun keyingi yillarda xarajatlarni kamaytirish, samarador texnologiyalarni joriy etish yulida doimiy kurash olib borish muvaffaqiyat garovi bo'lib qoldi.

Ijtimoiy axloqiy marketing konsepsiyasi- bu konsepsiya korxonaning vazifasi yakka shaxslarning talabini o'rganish, taxlil qilish va bu talablarni samarali qondirishdan, ayni paytda umuman jamiyat butunligini saqlash va mustahkamlashdan iborat deb qaraydi. Ijtimoiy-axloqiy marketing konsepsiyasi boshqarishning bozor konsepsiyasiga nisbatan kuchayib borayotgan ekologik muammolar, tabiiy resurslarning yetishmasligi, umumjaxon inflyasiyasi, ijtimoiy xizmat sohalarining g'arib xolati tufayli bu dastur bizning zamonamizga to'g'ri kelishiga bildirilgan shubxalar avj olib turgan pallada maydonga keldi. Dastlab firmalarning bozor munosabatlaridagi faoliyati asosan foyda olishgagina qaratildi. Keyinchalik ular xaridor extiyojlarini qondirishning strategik ahamiyatini anglab yetdilar va natijada bozor marketinggi konsepsiyasi paydo bo'ldi. Bugungi kunga kelib, ular biror muxim ishga qul urishdan oldin, jamiyat manfaatlari xaqida xam uylay boshlaydilar. Ijtimoiy-axloqiy marketing bozor ishtirokchilaridan marketing siyosati doirasida ularni o'zaro bog'liqlikda qarashni talab etadi, bu omillar - firma foydasi, xaridor extiyojlari va jamiyat manfaatlari.

Marketingni o'zaro aloqaviy konsepsiyasi. Marketingni o'zaro aloqaviy konsepsiyasining asosiy g'oyasi xaridorlar bilan boshqa oldinsoldi jarayoni qatnashchilari o'rtasidagi munosabatlar (kommunikasiya)dan tashkil topadi. Marketingni o'zaro aloqasi samarali kommunikasiya, shaxsiy muloqotlar ahamiyatini oshiradi. Marketingni o'zaro aloqasi kommunikasiyani kengroq jixatda - kompaniya bilan uning sheriklari o'rtasidagi daromad olib keluvchi xoxlagan o'zaro aloqasi sifatida kuradi.

Moliya (bank), savdo, keyinchalik sanoatda marketingni faol qo'llanish jarayoni o'tish davri iqtisodiyotining xususiyatlari bo'lib hisoblanadi.

Marketing evolyusiyasi marketing konsepsiyasini, shaklini va elementlarini o'zgarishi bilan kuzatiladi. Quyida marketing evolyusiyasini nazariy asoslari, uslublari, qullash soxalari bilan tanishib chiqamiz (3-jadval).

Marketing evolyusiyasi ilm sifatida

Yillar	Nazariy asoslari	Uslublari	Qo'llash sohasi
1900-1950	Tovar xaqida urganish, taqsimlashga muljal olish, sotish va eksport nazariyasi	Kuzatish, xaridni va sotishni taxlil qilish, extimollarni hisoblash, iste'mol paneli	Ommaviy tovar ishlab chiqarish, qishloq xujaligi tarmog 'i
1960	Sotish xaqida urganish, tovarga, sotish xajmiga muljal olish, dis-tribyuterlik nazariyasi	Motivlar taxlili, faoliyatni tadqiq qilish, modellashtirish	Iste'mol vositalari iste'molchilari
1970	Qaror qabul qilish va xulq-atvorni ilmiy asoslari	Faktoring, diskriminant taxlil, matematik uslublar, marketing modellari	Ishlab chiqarish vositalari va iste'mol vositalari iste'molchilari
1980-1990	Xolatli taxlil, menedjment funksiyasi sifatida marketing xaqida urganish, raqobatni taxlil nazariyasi, ekologiya asoslar, strategik marketing	Pozisiyalashtirish, klaster taxlil, iste'molchilar tipologiyasi, ekspertiza, sabab-oqibat taxlili	Iste'mol vositalari, ishlab chiqarish vositalari, xizmat soxasi, foyda kurmaydigan tashkilotlar iste'molchilari
1990 yildan shu davrgacha	Tadbirkorlik quroli va funksiyasi sifati marketing xaqida o'rganish, bozor tarmoqlari nazariyasi, kommunikasiya va o'zaro ta'sir nazariyasi, ijtimoiy va ekologik samaraga muljal olish	Pozisiyalashtirish, klaster taxlil, iste'molchilar tipologiyasi, raqobatchilarr va iste'molchilarni xulq-atvori modellari, benchmarking, uyin nazariyasi	Ishlab chiqarish vositalari, iste'mol vositalari, xizmat soxasi, foyda kurmaydigan tashkilotlar, davlat tadbirkorligi soxasidagi iste'molchilar

Manba: Bagiyev i dr.M.: "Piter", 2005

9.4. Marketing elementlari tarkibi va marketing-miks tushunchasi

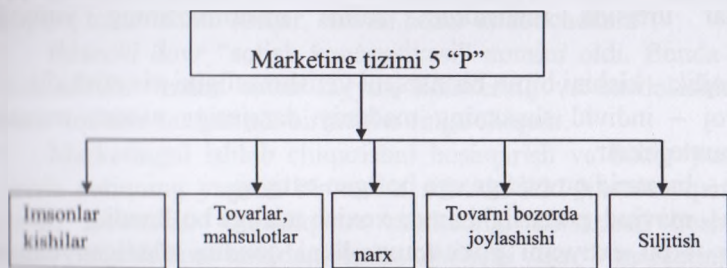
Marketing tizimida quyilgan maqsadga erishish uchun xaridorlar va boshqa subyektlarga ta'sir etish uchun marketing vositalari, ya'ni marketing usullari yig'indisi, uslublari zarurdir. Shunday vositalardan marketing-miks, marketing kompleksi bulib hisoblanadi. Bularni marketing nazariyasiga 1964 yilda birinchi bo'lib Garvard biznes maktabi professori Borden kiritgan. Marketologlar tayyorlash tizimida marketing kompleksi 4 "R" deb nomlanib, Makkarti tomonidan 1960

yilda bu model taklif etilgan. Ushbu modelda marketingning turtta asosiy elementlari ajratib kursatilgan: tovar (product), narx (price), sotish (place), reklama-rag 'batlantirish (promotion).

Marketing faoliyatida extiyoj va muxtojlikni ayirboshlash orqali qondirish jarayonida albatta inson ishtirok etadi. Shuning uchun yuqorida kursatib o'tilgan marketing elementlari tarkibiga 5 "R" xam kiritilib, u kishilar (people) ekanligi aloxida takidlab o'tilgandir. Marketing-miks elementlari quyidagi chizmada kursatilgan.

1968 yilda F.Kotler marketing-miks elementlari tarkibiga pablik-rileyslnz (public relations) va siyosatni (politics) qushib, oldingi 4 "R" ni 6 "R" ga kengaytirib kursatdi.

4 "R" modelini qullanishini cheklanganligiga qaramasdan, marketing nazariyasini shakllanishi va amaliyotini rivojlanishida ilg'or rol o'ynaydi.



1-chizma. Marketing tizimidagi besh asosiy narsa

Marketing-miks keng qullanadigan shaklda 4 ta marketing submiksini o'z ichiga oladi. Bular quyidagilar: tovar miksi, shartnoma miksi, kommunikativ miks, taqsimot miksi. Tovar miksi tovar siyosatini shakllantiradi, tovar bilan bog'lik bulgan chora-tadbirlarni o'z ichiga oladi. Bu chora-tadbirlar: dizayn, uni bezatilishi, mahsulot sifati, urovi, xaridorlrga xizmat ko'rsatish, kafolat xizmati siyosati, tovar diversifikasiyasi, assortiment siyosati va xokazo.

Shartnoma siyosati tovarni oldi-sotdi akti shartlari kelishuvini va bitim kurinishida ularni rasmylashtirishni amalga oshiradi. Bunday chora-tadbirlariga: narx siyosati, ustama va chegirtma tizimi, tovar yetkazib berish va uni tulov shartlari, shuningdek kredit siyosati kiradi.

Taqsimot siyosati tovarni tayyorlanish joyidan oluvchiga yetkazib berishni amalga oshiradi. Bu siyosat sotish kanalini asoslash va taxlil qilish, marketing-logistika, savdo siyosati, sotish vositalari siyosati,

ishlab chiqarish kuchlarini joylashtirish siyosati. Iste'molchilar va bozorlarni joylashuvi siyosati, yetkazib berish siyosati, tayyor mahsulotlarni omborlarga joylashtirish siyosati va boshqalarni o'z ichiga oladi.

Kommunikativ siyosatni vazifasi xaridor extiyojini qondirish va foyda olish maqsadida talabni shakllantirish va tovar va xizmatni siljitish buyicha muqobil va samarali faoliyatni ta'minlash uchun marketing tizimini barcha obyektlarini korxona – mahsulot tayyorlovchilar bilan o'zaro xarakatini tashkil etishdan iboratdir.

Qisqa xulosalar

Marketing extiyoj va muxtojlikni ayriboshlash orqali qondirishga qaratilgan inson faoliyatining turidir. Marketing vujudga kelishining asosiy sabablaridan biri - bu ishlab chiqarish xajmining ortib borishi, yangi tarmoqlarning vujudga kelishi, tovar turining kupayishi va tadbirkorlar urtasida mahsulotni sotish muammosining vujudga kelishidir.

Muxtojlik – kishini biron bir narsani yetishmasligini xis etishidir.

Extiyoj – individ shaxsning madaniy darajasiga asosan maxsus shaklga muxtojlikdir.

Talab – bu xarid quvvatiga ega bo'lgan extiyoj.

Talab – mavjud, potensial hamda xoxish talabga bo'linadi.

Tovar – bu extiyojni yoki muxtojlikni qondira oladigan hamda bozorga e'tiborni tortish, sotib olish, ishlatish yoki iste'mol qilish maqsadida taklif etilgan barcha narsalardir.

Marketing asosida bozorni xar taraflama urganish yunalishlarining asosiylaridan quyidagilarni kursatib utish mumkin:

- * talabni urganish;
- * bozor tarkibini aniqlash;
- * tovarni urganish;
- * raqobat sharoitlarini tadqiq qilish;
- * sotish shakli va uslublarini taxlil etish.

1908 yili tijorat marketing tashkiloti ilk bor tashkil topdi. 1926 yilda AQShda marketing va reklama milliy uyushmasi tashkil topdi, keyinchalik uning negizida Amerika Marketing jamiyati barpo etildi, bu jamiyat 1973 yili Amerika Marketing uyushmasi nomini oldi. Bir oz keyinroq bunday uyushma va tashkilotlar G'arbiy Yevropa mamlakatlari va Yaponiyada xam paydo buldi.

50-yillarda boshqarish konsepsiyasining ilk asosini sotish xajmi, ishlab chiqarish va muomala xarajatlari darajasi, daromad, foyda va

boshqa kursatgichlarni uzoq muddatli o'zgarishlarini aniqlash taxlil qilindi. Shunga kura bozordagi ish faoliyatini bir yildan besh yilgacha moslashtirish ko'zda tutilgan.

60-yillarga kelib bozordagi o'zgarishlarga qarab strategik rejalashtirishni amalga oshirish masalasi ilgari surildi va xal qilindi.

70-yillarga kelib, marketingning shunday konsepsiyasi ishlab chiqildiki, u iqtisodiy jixatdan rivojlangan mamlakatlar xayotiga mustaqil kirib bordi.

Marketing o'z rivojida bir qadar evolyusiya taraqqiyot bosqichini ko'chdi. Bu evolyusiya bir-biri bilan izchil tarzda almashadigan uch yirik davrni o'ziga qamraydi: *birinchi davr* - marketing kosepsiyasi "ishlab chiqarish konsepsiyasi" - "mahsulot ustunligi" tarzida belgilanadi, bunda eng muxim masala yaxshi tovar ishlab chiqarish va uni xaridorga arzon narxlarda sotish deb hisoblanadi. Konsepsiya shiori - "imkoni boricha kuproq tovar ishlab chiqar, chunki bozor talabi cheksiz";

ikkinchi davr "sotish konsepsiyasi" nomini oldi. Bunda firmaning mahsulotini "mana tovar tayyor, kelavering va savdolashing" shiori bilan sotishni muljallash birinchi o'ringa chiqadi.

Marketingni ishlab chiqarishni boshqarish va bozor yunalishidagi savdo sotiqning yagona bir tizimi sifatida ikki jixatdan qarab chiqish zarur. *Birinchi* - boshqaruv marketingi korxonani boshqarishdagi muayyan tafakkur tarzidan iborat. *Ikkinchi jixat* - marketing bozorida bevosita olib boriladigan faoliyat deb qaraladi. Agar marketing ishlab chiqarishni boshqarish tizimi sifatida "korxonaning tafakkur tarzi" hisoblansa, bozordagi bevosita faoliyatdan iborat bo'lgan marketing korxonaning "xarakat tarzini" shakllantiradi, marketingning turli usul va vositalaridan tashkil topadi va jamlanib, marketing-"miks"ni vujudga keltiradi. Uning asosida "5r" formulasi turadi: 1 - narx (price); 2 - mahsulot (product); 3 - urin-joy (place); 4 - siljitish (promotion, 5-inson (people).

Nazorat savollari

1. Marketing deganda nimani tushunasiz?
2. Marketingni asosiy rivojlanish bosqichlari qanday?
3. Muxtojlik nima?
4. Extiyoj deganda nimani tushunasiz?
5. Bozor elementlariga nimalar kiradi?
6. Marketing nazariyasi konsepsiyasi va uning evolyusiyasi qanday?
7. Marketing elementlari tarkibiga nimalar kiradi?

8. Ijtimoiy-axloqiy marketing konsepsiyasini mazmuni nimadan iborat?

9. Marketing konsepsiyasi bilan sotish konsepsiyasi o'rtasidagi farq nimadan iborat?

10. Ishlab chiqarish konsepsiyasi bilan tovar konsepsiyasi o'rtasidagi farqni ko'rsating ?

Tayanch iboralar

Marketing, bozor, bozor elementlari, talab, taklif, narx, extiyoj, hoxish, muxtojlik, ayirboshlash, bitim, marketing konsepsiyasi, marketing-miks, marketing evolyusiyasi.

10-BOB. MARKETING TAMOYILLARI, VAZIFALARI. MARKETING FUNKSIYALARI VA TURLARI

10.1. Marketing tamoyillarining mohiyati.

Marketing tamoyillari marketing asosini va uning mohiyatini ochib beruvchi xolat, talabdir. **Marketingni mohiyati** – tovar ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish albatta iste'molchiga, talab ishlab chiqarish imkoniyatlarini doimo bozor talabiga muljallashdan iborat. Marketing mohiyatidan quyidagi asosiy tamoyillar kelib chiqadi:

- iste'molchilarga nima kerak balsa ushani ishlab chiqarish kerak;
- bozorga tovarlar va xizmatlar taklifi bilan emas, balki iste'molchilarni muammolarini yechish vositalari bilan ishlash;
- tovar ishlab chiqarishni extiyoj va talabni tadqiq qilgandan so'ng tashkil etish kerak;
- firmani ishlab chiqarish-eksport faoliyatining oxirgi natijalariga konsentrlashganini kuchaytirish;
- marketing konsepsiyasi vositalarini qullash asosida marketing dasturini shakllantirishga olib keluvchi quyilgan maqsadlarga erishish uchun kompleks yondoshish va maqsadli dastur uslubini ishlatish;
- tovarni iste'molchiga siljitishni barcha bug'inlarini marketing bilan qamrab olish maqsadida bir vaqtni o'zida maqsadli yunaltirilgan ta'sir asosida bozor talabiga mos keluvchi tovar ishlab chiqarish strategiya va taktikasini qullash;
- korxona faoliyatini va marketing xizmatini bozorda tovar xulq-atvorini bashorat qilishi va strategik rejalashtirishni amalga oshirish asosida samarali kommunikasiyani uzoq muddatli istiqboliga muljal olish;
- tovarni yashash davrini barcha bosqichlarini ishlab chiqarish va tovar taqsimlashni ijtimoiy va iqtisodiy omillarini xisobga olish;
- tashkilot va tarmoqlar rejasiga nisbatan bozorni birlamchi ekanligini eslash;
- talab va taklifni balanslashtirish maqsadida rejalarni tarmoqlararo koordinasionalash va o'zaro ta'sirini ushlab turish;
- tovar bozori yoki firma imidji (obruyi) va raqobatli afzallikni qidirish va shakllantirish jarayonida aniq xolatda agressivlikka, xujumkorlikka, faollikka intilish, umumiy xolda marketingning asosiy tamoyillari – bu bozorni bilish, unga moslashish va bozorga ta'sir utkazishdan iborat.

10.2. Marketing funksiyalari va uning faoliyati mazmuni

Marketing konsepsiyasini olib borish uchun marketing funksiyalarini amalga oshirish orqali hal etiladi. Marketing funksiyalari 6 ta guruxga bo'linadi:

1. marketing tadqiqotlari;
2. maxsulot assortimenti ishlab chiqarish sohasini rivojlantirish;
3. sotish va taqsimot funksiyasi;
4. tovarni siljitish;
5. narxni tashkil etish funksiyasi;
6. marketing - menedjment funksiyasi.

Marketing tadqiqotlari funksiyasida xalqaro bozorni taxlil etish; sotish bozorini tadqiq etish; iste'molchi ehtiyojlarini tadqiq etish; marketing operatsiyalarini o'rganish; axborot tuplash va qayta ishlash; marketing-miks kompleksini tadqiq qilish; raqobatlarini o'rganish; benchmarking; talabni va sotishni bashorat qilish va boshqalar o'rganiladi.

Taxliliy funksiyada tashqi muxit omillari, bozor, uning elementlari va xolati, iste'molchilar, bozorni tuzilishi, tovar va tovarni tuzilishi, shuningdek firmaning ichki muxiti taxlil qilinadi. Bunda firma rahbariyati tomonidan nazorat qilinadigan omillar -texnologik jarayon, moliya axvoli, tashkiliy tuzilish, bozorni tanlash va boshqalar hisobga olinadi.

Tashqi muxit omillariga iste'molchilar, raqobat xukumat, iqtisodiyot, texnologiya, mustaqil ommaviy axborot vositalari kabi nazorat qilinmaydigan omillar kiradi.

Maxsulot yaratish funksiyasi orqali marketing faoliyatida yangi mahsulotlarni yaratish, yangi mahsulotlar ishlab chiqarishni tashkil etish, ishlab chiqarish soxasiga tovar raqobatdoshligi va sifatni boshqarish, shuningdek tovar siyosatini ishlab chiqish masalalari hal etiladi.

Sotish funksiyasi orqali tovarni taqsimlash va sotish siyosatini ishlab chiqish, savdo-taqsimot tarmog' i orqali sotuvni tashkil etish, yuk tashishni va omborga joylashtirishni tashkil etish, tovar oborotini aniqlash, taqsimot tizimini fizik oqimlarini nazorat qilish va sotishni tahlil etish o'rganiladi.

Tovarni siljitish funksiyasi natijasida sotishni rag'batlantirish va reklama siyosatini ishlab chiqish; sotishni rag'batlantirishni samarali instrumentlarini asoslash; tovarni siljitish tug'risida multimedia texnologiyalarini asoslash; ichki firma reklamasini tashkil etish; sotuv

ishlarini rag 'batlantirish; pablik rileyshnzni tashkil qilish va boshqalar tuliq o'rganiladi.

Narxni tashkil etish funksiyasi orqali narxni shakllanish strategiyasi va taktikasini ishlab chiqish; sotuvni xar bir bozori uchun xar bir mahsulot uchun yashash davrini turli bosqichlarida narx matrisasini tuzish; joriy narxlar o'zgarishi mexanizmini tuzish; raqobatchi narxini taxlil qilish; yangi mahsulot uchun narx belgilash kabilar hal etiladi.

Marketing-menedjment funksiyasi esa marketingni boshqarishni tashkil etish; nazorat qilish, marketing xizmatini tashkiliy tuzilishini ishlab chiqish, marketing faoliyati tizimida boshqaruv qarorlarini optimallashtirish, audit, marketing xizmati faoliyati samaradorligini baholash kabilarni o'rganadi.

Marketing funksiyalari firmani boshqa funksiyalari, ya'ni ishlab chiqarish, kadrlar, moddiy texnika ta'minoti, moliyaviy, buxgalteriya hisobi funksiyalari bilan birga amalga oshiriladi.

Marketing funksiyasini firmani boshqa funksiyalaridan farqi shundan iboratki, marketing funksiyasi firmalar, uning iste'molchilari, mijozlari o'rtasida ayirboshlash jarayonini amalga oshirish va tashkil etishga qaratilgandir. Shuning uchun xam marketing funksiyasi doimo o'zgarib boradigan extiyojdagi talabni shakllanishi va yaratilishi, rivojlanishida javobgarlikka egadir.

10.3. Marketingning vazifalari

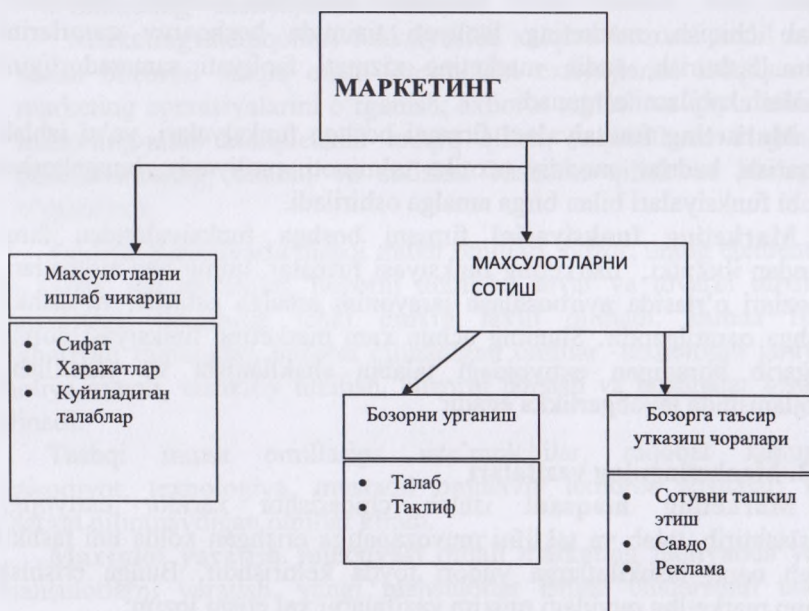
Marketing maqsadi ishlab chiqarishni xaridor extiyojiga moslashtirib, talab va taklifni muvozanatiga erishgan xolda uni tashkil etgan narx, tashkilotlarga yuqori foyda keltirishdir. Bunga erishish uchun marketing quyidagi muxim vazifalarni xal etishi lozim:

- xaridorlar extiyojini o'rganish va aniqlash;
- narxning faoliyatini xaridorlar extiyojiga moslashtirish;
- avvalo talab va taklif tug'risida olingan ma'lumotlar asosida bozorni o'rganish;
- tovarlar reklamasini tashkil etish, xaridorlarni tovarlarni sotib olishga qiziqishini orttirish;
- tovar yaratuvchi yoki uni sotuvchi narx tadqiqotlarini amalga oshirish uchun ma'lumotlar tuplash va taxlil qilish;
- tovarni bozoga chiqarishdagi barcha xizmatlar tug'risida ma'lumotlar olish;

- tuldiruvchi tovarlar va urnini bosuvchi tovarlar tug'risida axborot yig'ish;
- tovarlarga bulgan talabni istiqbollash, ularni amlaga oshirishni nazorat qilishdan iboratdir.

Marketingni bosh vazifasi korxonaning mavjud va potentsial imkoniyatlarini baxolash va amalga oshirish xamda bozorda talab va taklifi muvofiqlashtirish maqsadida imkoniyatlarni aniqlashdan iborat.

Marketingni vazifalari quyidagi chizmada berilgandi.



1-chizma. Marketingni vazifalari.

Marketing yoki tadbirkorlik faoliyati aniq natijaga erishish maqsadida amalga oshiriladi. Marketingni asosiy maqsadlari firmaning asosiy maqsadlari bilan o'zaro aloqadordir. Firmaning asosiy maqsadlariga quyidagilar kiradi:

- bozorni egallash;
- rentabellik;
- moliyaviy barqarorlik;
- ishlab chiqarishni ijtimoiy omillarini ta'minlash;
- bozordagi mavjud va prestijni tashkil etish va mustaxkamlash.

Korxonaning asosiy maqsadi

Maqsadlar	Ko'rsatkichlar
Bozorni egallash	Bozor ulushi, oborot, tovarni roli va ahamiyati, yangi bozorlarni qamrab olish
Rentabellik	Foyda, oborotga nisbatan rentabellik, shaxs kapitalini rentabelligi, umumiy kapitalni rentabelligi
Moliyaviy barqarorlik	Kreditga layoqatliligi, likvidligi, o'z-o'zini moliyalashtirish darajasi, kapitalni tuzilishi
Ijtimoiy maqsadlar	Ish bilan qoniqish, daromad darajasi va ijtimoiy himoya, ijtimoiy integrasiya, shaxsiy rivojlanish
Bozordagi pozisiya va prestij	Mustaqilligi, imidj, siyosiy sharoitga munosabati, jamiyatni tan olishi

Marketing maqsadlari tahlili unga erishish buyicha asosiy vazifalarni shakllantirishga imkon beradi. Meffert 1986 yilda 3 ta o'zaro bog'liq marketingni kompleks vazifalarini ajratib kursatadi:

1. Talabni tartibga solish bilan bog'liq bulgan bozor faoliyatiga kiruvchi vazifalar.

2. Firma yoki korxona sohasiga taalluqli vazifalar.

3. Tashki muxit va jamiyat tashkilotlari bilan bog'liq masalalar.

Marketing vazifalari natijasida marketing jarayonini barcha bosqichlariga mos keluvchi marketing funksiyalari shakllanadi va doimo tartibga solib boriladi.

10.4. Talabning xolati va rivojlanishiga ko'ra marketing turlari

Marketing talabni qondirishga qaratilgan faoliyat bo'libgina qolmay, balki talabga ta'sir xam qilishdir. Xush, bu ta'sir qanday bulishi kerak, boshqa mahsulotlar ishlab chiqarishga o'tish va yangi talabni vujudga keltirish kerakmi? Marketing faoliyatining bu aniq maqsadlarini - bozorda mavjud bulgan vaziyatni hisobga olish bilan, xaridorlar qiziqish darajasi bilan, korxonaning o'z iqtisodiy va ijtimoiy vazifalari bilan, u yoki bu bozorga kirishi bilan aniqlanadi. Shunday qilib, talab marketing maqsadini, shu bilan birga kerakli marketing strategiyasini tanlashga imkon beradi. Bir necha talab darajasini va unga mos keluvchi bir qancha strategiyasini aloxida ajratib ko'rsatish mumkin. Quyidagi talab darajasi va unga mos keluchi marketing strategiyasini kurib chiqamiz.

1. **Salbiy talab.** Agar xaridorlarning kupchilik qismi tovarni qabul qilmasa va undan ko'chsa, bozor salbiy talab vaziyatida bo'ladi. **Marketing xizmatlarining vazifasi** - nima uchun bozor tovarni qabul qilmayapti, marketing dasturi tovarlarni mukammallashtirish orqali, narxlarni pasaytirish orqali tovarga bo'lgan qarashlarni o'zgartirish mumkinligini taxlil qilish va talabni yanada faol qullab-quvvatlashdir.

2. **Mavjud bo'lmagan talab.** Iste'molchilar tovar bilan qiziqmasliklari va e'tibor bermasliklari mumkin. Bu xolda marketingning vazifasi - xaridorlarda ushbu tovarga nisbatan qiziqish uyg'otishdir.

3. **Yashirin talab.** Kuppina iste'molchilar bozorda mavjud bulgan tovarlar va xizmatlar bilan qondirilishi mumkin bulmagan talabga ega bo'ladilar. Bu xolda **marketingning vazifasi** - potesial bozor xajmini aniqlash va talabni qondirishga qodir bulgan samarali tovarlar yaratishdan iborat.

4. **Pasayayotgan talab.** Ertami-kechmi, xar qanday korxonaning bir yoki bir necha tovariga bulgan talabning pasayishiga duch keladi. Bu sharoitda konyunkturaning pasayish sabablarin taxlil qilish lozim va yangi yangi maqsadli bozorlar topish yuli bilan, tovar xususiyatlarini o'zgartirish yoki yanada samarali aloqalar (kommunikasiya) urnatish bilan tovar yetkazib berishni rag'batlantirish mumkinligi aniqlanadi. Bu yerda marketingning vazifasi - pasayib borayotgan talabning oldini olish uchun, tovarni taklif qilishga ijodiy yondashish lozimligini unutmazlikdir.

5. **Doimiy bulgan talab.** Kupchilik korxonalarda tovar yetkazib berish mavsumiy, kundalik va xattoki soatbay tebranishga ega. Bu korxonalarning asosiy fondlarini kam yoki kup yuklash muammoasini tug'diradi. Masalan, jamoa transportining asosiy qismida "tig'iz vaqtda" yulovchilar xaddan ziyod kup bo'ladi. Bu vaziyatda marketingning vazifasi - o'zgaruvchan (egiluvchan) baxolar yordamida, rag'batlantirish va boshqa ta'sir qilish usullari orqali talabning vaqt buyicha tebranishini tekislash yullarini izlashi lozim.

6. **Tulaqonli talab.** Bu talab tug'risida tadbirkorlar o'z savdo tushumlaridan, foydalaridan tuliq qoniqish olgan xoldagina gapiradilar. Marketing vazifasi iste'molchilarning tovarni afzal o'zgarishiga va raqobatning kuchayishiga qaramasdan talabning mavjud darajasini ushlab qolishga xarakat qilish lozim. Bu sharoitida tovar sifatini yanada oshirish, unga xizmat ko'rsatishni yaxshilash, tovarning iste'molni qondirish darajasini doimiy nazorat qilish birinchi uringa chiqadi.

7. Xaddan tashqari yuqori bulgan talab. Bozordagi talabni qondirish mumkin bulgan darajadan talab darajasi yuqori bo'ladi. Bu xolda marketingning vazifasi - talabning vaqtinchalik yoki doimiy ravishda pasaytirish yulini izlab topishdir. Bu vaziyatda narxlarni kutarish orqali, talabni qisqartirishga qaratilgan rag'batlantirishlar, servisni pasaytirish va boshqa choralar yordamida xaddan tashqari yuqori bulgan talabni kamaytirishga xarakat qilinadi. Bu vaziyatda marketingning maqsadi - talabni butunlay yuq qilish emas, balki faqatgina uning darajasini pasaytirishdan iborat.

8. Norasional talab. Tovarga bulgan talabga qarshi xarakat qilish, sog'likka zararli tovarlarga talabni kamaytirish aniq maqsadli xarakatlarni talab qiladi, sigaretlar, spirtli ichimliklarning tarqalishiga qarshi turli tadbirlar o'tkaziladi. Marketing vazifasi mahsulot zarari tug'risida ma'lumotlar tarqatish, narxlarni kutarish va tovarlarga egalik qilishni cheklashlar orqali, iste'molchilarni o'z odatlaridan voz kechishga ishonitirish.

Shunday qilib, talabning 8 xolatiga tuxtalib o'tdik. Mana shu xolatlarning xar biriga tug'ri keladigan marketing turlari mavjuddir.

Konversion marketing - salbiy talabni bosib o'tishga yordam beradi, ya'ni yuq joyda talabni vujudga keltiradi, bunga ishonitirish va tovar tug'risidagi yolg'on ma'lumotlarni inkor etish orqali erishiladi. Masalan, urushdan keyingi yillarda sotuvda, sanoatda ishlab chiqilgan mayonez paydo buldi. Xaridorlar buni tezda qabul qilmadilar. Faqatgina reklama vositasi bilangina mahsulotga talab vujudga keltirildi va taklif muvozanatlashtirildi.

Rag'batlantiruvchi marketing - talabni uyg'otadi, tovarlar xaridorni qiziqtirmasa va bugungi kunda o'z qiymatini yuqotgan bulsa, tovarlar notug'ri joylashtirilgan bulsa va boshqa bir necha xollarda talab mavjud bulmasligi mumkin. Bunday sharoitda rag'batlantiruvchi marketingning maqsadi iste'molchi bilan tovar urtasida foydali o'zaro aloqa urnatishdan, imkoniyatlarni yaratishdan va shunday qilib, talabni yaratishdan iboratdir.

Potensial talab mavjud, uni real talabga aylantirish kerak. Bu sharoitda **Rivojlanuvchi marketing** turidan foydalaniladi. Potensial talabni real talabga aylantirish uchun birinchi navbatda yangi tovarlar yaratish ustida ishlash kerak, ya'ni talabni yangi sifat darajasida qondirishga erishish kerak. Rivojlanuvchi marketing - yashirin talabni qamrab oluvchi va uni real talabga aylantiruvchidir.

Talabning pasayishi turli davrlarda xar qanday tovar duch keladigan xodisa. Bu xolatda *Remarketing*dan foydalaniladi. Remarketingning maqsadi talabni tiklash zarurligini bildiradi, ya'ni tushib borayotgan talabni jonlantirishdir.

Talab o'zgarib turadi, talabni stabillash kerak. Bu xolatda *Sinxrommarketing* turidan foydalaniladi. *Sinxrommarketing* - tebranib turuvchi talabni nisbatan barqarorlashtirishga va uni tartibga solishga yordam beradi. Bunday talab mavsumiy va boshqa tebranishlar bilan xarakterlanadi. Buning natijasida tovar taklifi talabga tug'ri kelmaydi. Shuning uchun sinxrommarketingning strategiyasi talab va taklif me'yorini tekislashdan iborat.

Talab firmaning imkoniyatlariga aniq javob beradi, talabning bir tekisda bulishiga erishish kerak. Bu sharoitda *qullab-quvvatlovchi* marketing turidan foydalaniladi. *qullab-quvvatlovchi* marketing - tovarlar va xizmatlar assortimentini tuldish, yangilash va narxlarni pasaytirish orqali mavjud bulgan talab va extiyoj darajasini saqlab qolishga imkon beradi.

Talab xaddan tashqari yuqori, talabni pasaytirishga erishish lozim. Bu xolatda *Demarketing* turidan foydalaniladi. Demarketing maqsadi narxni kutarish, servisni qisqartirish yuli bilan talabni vaqtinchalik yoki surunkasiga pasaytirishdan iborat.

Nosog'lom talab sog'lik uchun zararli bulgan tovarlarga nisbatan paydo bo'ladi. Bunda *qarama qarshi xarakatlanuvchi marketing* norasional extiyojlarni qondiruvchi talab va xizmatlarga bulgan talabni kamaytirish yoki butunlay yuq qilishga xizmat qiladi. Bunga antireklama vositasida erishiladi.

QISQA XULOSALAR.

Marketing faoliyati uchun quyidagi tamoyillar xosdir:

1. Bozorni, iqtisodiy xolatni va korxonaning ishlab chiqarish-sotish imkoniyatlarini chuqur va xar tomonlama urganish;
2. Bozorni segmentlash;
3. Ishlab chiqarish va sotishning xaridor talablariga aniq javob berish;
4. Yangilik kiritish;
5. Rejalashtirish.

Xolatlarining xar biriga tug'ri keladigan marketing turlari mavjuddir.

Marketing funksiyalari quyidagilardan iborat: bozorni kompleks o'rganish, korxonaning ishlab chiqarish, ayirboshlash imkoniyatlarini

taxlil etish, marketing strategiyasi va dasturini ishlab chiqish, tovar siyosati, narx siyosati va ayirboshlash siyosatini ishlab chiqarish, talabning shakllantirish va sotishni rag'batlantirish, marketing xizmatlar tuzilmasini shakllanishi, marketing faoliyatini nazorat qilish.

Konversion marketing - salbiy talabni bosib utishga yordam beradi, ya'ni yuq joyda talabni vujudga keltiradi, bunga ishontrish va tovar to'g'risidagi yolg'on ma'lumotlarni inkor etish orqali erishiladi. Masalan, urushdan keyingi yillarda sotuvda, sanoatda ishlab chiqilgan mayonez paydo buldi. Xaridorlar buni tezda qabul qilmadilar. Faqatgina reklama vositasi bilangina mahsulotga talab vujudga keltirildi va taklif muvozanatlashtirildi.

2. **Rag'batlantiruvchi marketing** - talabni uyg'otadi, tovarlar xaridorni qiziqtirmasa va bugungi kunda o'z qiymatini yuqotgan bulsa, tovarlar notug'ri joylashtirilgan bulsa va boshqa bir necha xollarda talab mavjud bulmasligi mumkin. Bunday sharoitda rag'batlantiruvchi marketingning maqsadi iste'molchi bilan tovar urtasida foydali o'zaro aloqa urnatishdan, imkoniyatlarni yaratishdan va shunday qilib, talabni yaratishdan iboratdir.

3. Potensial talab mavjud, uni real talabga aylantirish kerak. Bu sharoitda **Rivojlanuvchi marketing** turidan foydalaniladi. Potensial talabni real talabga aylantirish uchun birinchi navbatda yangi tovarlar yaratish ustida ishlash kerak, ya'ni talabni yangi sifat darajasida qondirishga erishish kerak. Rivojlanuvchi marketing - yashirin talabni qamrab oluvchi va uni real talabga aylantiruvchidir.

4. Talabning pasayishi turli davrlarda xar qanday tovar duch keladigan xodisa. Bu xolatda **Remarketing**dan foydalaniladi.

Remarketingning maqsadi talabni tiklash zarurligini bildiradi, ya'ni tushib borayotgan talabni jonlantirishdir.

5. Talab o'zgarib turadi, talabni stabillash kerak. Bu xolatda **Sinxromarketing** turidan foydalaniladi. Sinxromarketing - tebranib turuvchi talabni nisbatan barqarorlashtirishga va uni tartibga solishga yordam beradi. Bunday talab mavsumiy va boshqa tebranishlar bilan xarakterlanadi. Buning natijasida tovar taklifi talabga tug'ri kelmaydi.

Shuning uchun sinxromarketingning strategiyasi talab va taklif meyorini tekislashdan iborat.

6. Talab firmaning imkoniyatlariga aniq javob beradi, talabning bir tekisda bo'lishiga erishish kerak. Bu sharoitda **qullab-quvvatlovchi marketing** turidan foydalaniladi. qullab-quvvatlovchi marketing - tovarlar va xizmatlar assortimentini tuldish, yangilash va baxolarni

pasaytirish orqali mavjud bulgan talab va extiyoj darajasini saqlab qolishga imkon beredi.

7. Talab xaddan tashqari yuqori, talabni pasaytirishga erishish lozim. Bu xolatda **Demarketing** turidan foydalaniladi. Demarketing maqsadi narxni kutarish, servisni qisqartirish yuli bilan talabni vaqtinchalik yoki surunkasiga pasaytirishdan iborat.

8. Nosog'lom talab sog'lik uchun zararli bulgan tovarlarga nisbatan paydo bo'ladi. Bunda **qarama-qarshi xarakatlanuvchi marketing** norasional extiyojlarni qondiruvchi talab va xizmatlarga bulgan talabni kamaytirish yoki butunlay yuq qilishga xizmat qiladi. Bunga antireklama vositasida erishiladi.

Nazorat va muloxaza uchun savollar

1. Marketing asosiy tamoyillari nimadan iborat?
2. Marketingni asosiy vazifalari qanday?
3. Marketingni funksiyalarini tushuntirib bering.
4. Talabning xolatiga kura va bozorni rivojlanishiga kura marketingni qanday turlarini bilasiz?
5. Sinxromarketing mazmunini tushuntirib bering.
6. Rag'batlantiruvchi va rivojlanuvchi marketingni farqini tushuntirib bering.
7. Bozorni urganish va bozorga ta'sir etish deganda nimani tushunasiz.
8. Konversion marketing va demarketing o'rtasidagi farqlarni tushuntirib bering.

Tayanch iboralar

Marketing funksiyalari, Marketing vazifalari, Talabning xolatiga kura marketing turlari, Marketing tamoyillari, Konversion marketing, Rag'batlantiruvchi marketing, Rivojlanuvchi marketing, Qullab-quvvatlovchi marketing, Sinxro marketing.

11-BOB. MARKETING FAOLIYATINI AXBOROT BILAN TA'MINLASH. MARKETINGNI TARKIBIY TUZILISHI VA UNI BOSHQARISHNI TASHKIL ETISH

11.1. Axborot - marketingning poydevoridir. Axborot tizimi

Zamonaviy tadbirkorlik davri o'zining bir qancha xususiyatlariga kura dastlabki davrlardan ajralib turadi. Bu birinchi navbatda marketing faoliyatining nazariy va amaliy jihatdan asosiy kurash vositasi, rivojlanish uslubi va dasturi sifatida tobora namoyon bulayotganligidan kurinmoqda.

Marketing faoliyatiga xos bulgan barcha axborotlar, ma'lumotlar tadqiqotlar uchun muxim qurol sifatida shakllanadi. Ularni tashkil etish, muayyan tartibga solish va uzluksizligini ta'minlash zarur bo'ladi. Marketing axboroti yaxlit tizim sifatida namoyon bo'ladi va rivojlanib boradi.

Marketing axborot tizimi - insonlar, texnik vositalar va amalga oshirish uslublaridan tashkil topib, muxim va tug'ri axborotni tuplash tartibga solish, taxlil qilish, o'zlashtirish natijasida marketing sohasida qaror qabul qiluvchiga samarali yordam ko'rsatish vazifasini bajaradi. Marketing axboroti tizimi o'zaro mushtarak bog'langan elementlar va munosabatlar majmuini tashkil etadi.

Axborotni tuplash va undan foydalanish jihatlariga kura axborot tizimini turtta quyi tizimga ajratish mumkin. Bular jumlasiga tashkilot ichki xisobot tizimi, marketing tashki xabarnoma - axborot tizimi, qaror qabul qilishni quvvatlovchi tizim, marketing tadqiqotchi tizimi kiradi. Ushbu quyi tizimlarning shakllanishida axborotga bo'lgan extiyoj, zaruriy shakldagi va talabdagi axborotni taqdim etish tartibi va muddati muxim ahamiyat kasb etadi.

Tashkilot ichki xisoboti tizimi muayyan firma faoliyatining joriy xarajatlari, sotuv xajmi, ombordagi mahsulot qoldigi, mavjud va kelishi kutilayotgan xaridorlar, ta'minlovchilar kulami va boshqa marketing faoliyatiga bog'liq bulgan axborotning o'z vaqtida jamlanishini, qayta ishlashini va undan foydalanishni nazarda tutadi. Masalan, firma miqyosida ichki xisoboti tizimi quyidagi talablar asosida shakllanadi. Joriy yakunlanayotgan kun sungida firma dukonidagi savdo zalida har bir tovar guruxi miqyosida qanday zaxiralar qoldi, bir kunda sotuv xajmi va qaysi turdagi (assortiment) tovarlar uchun ta'minlovchilarga buyurtma berish kerak va shunga uxshash operativ axborot olish zaruriyati paydo bo'ladi. Bu yerda muxim urinni ushbu axborot qay tarzda, qancha vaqt mobaynida yig'ilishi, umumlashtirilishi egallaydi. Axborot olish tezligi, sifati esa

qaror qabul qilishda samarali axamiyat kasb etadi. Demak, axborotga bulgan extiyojni o'z urnida va aniq belgilash xamda firma faoliyatida undan foydalanish jixatlarini avvalroq belgilab olish lozim.

Marketing tashqi xabarnoma - axborot tizimi marketing va tijorat faoliyatiga xos bulgan barcha olinadigan xabarlar, uslubiy ishlanmalar natijalaridan tashkil topadi. Kundalik matbuot (ro'znoma va maxsus jurnallar), ta'minotchi va iste'molchilar bilan bulgan muloqat natijalari, reklama e'lonlari va boshqalar bevosita xabarnomani olish manbai bo'lishi mumkin. Ushbu soxaga oid xabarlar va taxliliy ma'lumotlarga bulgan talab ortib borishi natijasida ayrim firmalar xatto shu sohaga ixtisoslashdilar. Masalan, AQShda "Market riserch korporeyshn of Amerika" kompaniyasi xaftalik jurnalida tovarlar buyicha bozordagi ulushining o'zgarishi, tovarlarning narxi va qadoqlashdagi o'zgarishlar, shartnomalar xususida axborot beradi. "A.K.Nilson kompani" nafakat AQShda, balki Germaniyada xam o'z bulimiga ega bo'lib, antiqa tovarlar buyicha bozor ulushining xolati, chakana narxlar, savdo qilayotgan yirik tashkilotlar xususida xabarlar yetkazadi. Germaniyadagi "CFH" tadqiqot markazi ("CFH" kompaniyasining shu'ba korxonasi) 5000 uy xujaliklari iste'molidagi o'zgarishlar buyicha axborot beradi.

Demak, marketing tashqi xabarnoma - axborot quyi tizimi - tashkilotning marketing muxitidagi o'zgarishlar va xolatlar xususida tuplangan axborot manbai bulib, marketing boshqaruvchilari uchun qay yusinda ushbu muxitga ta'sir etish imkonini beradi.

Marketing tadqiqoti quyi tizimi - tartibga solingan va tuplangan kursatkichlarni amaliyotda tatbiq etishva tayinli marketing xolati xususida tashkilot uchun zaruriy axborotlar, ishlanmalar yig'indisi tashkil etadi. Ushbu quyi tizim marketing xabarnoma - axboroti quyi tizimdan muayyan tashkilot uchun maxsus ishlangan, zaruriy kursatkichlari va natijalari bilan farqlanadi. Kuppina yirik chet el firmalarida marketing tadqiqoti uchun savdo aylanishining 0,1-2 foizi miqdorida mablag' sarflanadi. Masalan, mashxur "Prokter end Gembel" kompaniyasi xar yili 1000dan ortiq marketing tadqiqotlarini jaxonda barcha bulinmalari buyicha utkazadi. Xar bir mahsulot guruxi buyicha mutaxassislarning kundalik faoliyatlari xaridorlar talabini urganish, tashkilot sotuv xajmini oshirish, yangi maxsulotni rejalashtirish va shu kabi muammolarni xal etish bilan bog 'liq bo'ladi.

Odatda marketing tadqiqotlari 5 ta yunalish buyicha amalga oshiriladi:

1. Reklamani tashkil etish tadqiqotlari.

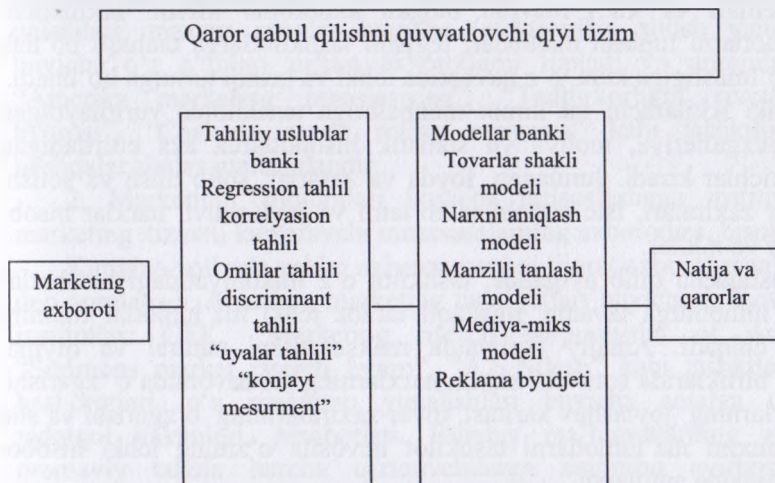
2. Strategik rejalashtirish va tashkilot siyosati (qisqa va uzoq muddatli bashoratlar utkazish, amaliy faollik, narx siyosatidagi o'zgarishlar va korxona natijalari, bozor manzilgoxlari, operativ yalpi taxlil, tashkilot ichki muxiti taxlili, eksport bozori kuzatuvlari va x.k.)

3. Tashkilot ma'suliyati buyicha izlanishlar.

4. Bozor taxlili.

5. Sotuv imkoniyatlari va marketing izlanishlari (salohiyatli bozorlarni aniqlash, bozor tarkibi taxlili, sotuv xajmi o'zgarishlari taxlili, sinov marketingi utkazish, sotishni rag'batlantirish tadbirlarini urganish buyicha va x.k.)

Marketing xususida tuplangan barcha axborot va xabarlar boshqarishda qaror qilishni quvvatlovchi quyi tizim sifatida, taxliliy uslublar, ishlanmalar, qaror qabul qilish modellari, kompyuter dasturlaridan tarkib topadi. Boshqarish doirasida qabul qilinayotgan qarorlar ma'lum manbalarga taxliliy natijalarga asoslangan bulishi tabiiydir. Yuqoridagi rasmda aks ettirilgan statistik taxliliy uslublar banki matematik uslublar bilan boyitilishini va tegishli axboroti qayta ishlash jarayonida mukammalashgan modelga aylanishi nazarda tutiladi. Modellar banki tarkiibi ushbu rasmda umumiy jixatdan keltirilgan. Amaliy faoliyatda ular kulami juda keng bulib, tashkilotda marketing faoliyatining tashkil etilish darajasi, zarurati va salohiyatiga qarab kup yoki kam qullanilishi mumkin.



3-chizma. Marketing xususida qaror qabul qilinishni quvvatlovchi tizimning tarkibiy tuzilishi

Hozirgi paytda, kuplab marketing xizmatlarini taklif etuvchi firmalar tayyor xoldagi modellarni kompyuter dasturlari sifatida sotmoqdalar. Shu jixatdan modellar banki doimiy kengayib borish xususiyatiga ega bulib bormoqda.

Marketing borasida qaror qabul qilishni quvvatlovchi quyi tizimga bulgan zaruratning kelgusida xam ortib borishi tabiiydir. Chunki, axborot kulami va miqdorning nixoyat kupligi va uni boshqarishga sarflanadigan vaqtni tejash muxim ahamiyatga ega. Modellar banki vositasida esa axborotni qayta ishlash va qaror qabul qilishda nisbatan kam xatoga yul quyiladi.

11.2. Axborot turlari va ularni turkumlash

Marketing tadqiqoti uchun zarur bulgan ma'lumotlar va axborotlar kulami juda keng bulib, ularni tayinli tartibga solish va zarur paytlarda ulardan foydalanish talab etadi. Dastlabki tasavvurga kura bozor, xaridor, raqobatchi va mahsulot xususidagi barcha axborotni kerakli shaklga jamlash va amaliy faoliyatda ularga tayanib ish kurish samarali xisoblanadi.

Marketing xususidagi tuplash manbalarini shartli ravishda birlamchi va ikkilamchi turlarga bulish mumkin. Birlamchi ma'lumotlarga tayinli maqsad uchun ilk bor yangidan tashkil etilgan ma'lumotlar, axborotlar kiradi. Ikkilamchi ma'lumotlarga esa dastlabki boshqa maqsadlar uchun yig'ilgan, qayta ishlangan, turli manbalarda (jurnal, hisobot, axborot byulletenlari va x.k.) mavjud bulgan axborotlar kiradi. Ikkilamchi ma'lumotlarni tuplash manbalari tegishli tashkilotlarga taaluqli bo'lish yoki bo'lmasligiga kura, o'z navbatida ichki va tashqi turlarga bo'linadi.

Ichki ikkilamchi ma'lumot manbalariga tashkilotda yuritilayotgan joriy buxgalteriya, moliya va statistik hisobotlarda aks ettiriladigan kursatkichlar kiradi. Jumladan, foyda va zararlar, sotib olish va sotish, tovarlar zaxiralari, iste'molchilar ko'lam va joylashuvi, narxlar hisob-kitoblar va x.k.lar.

Boshqacha qilib aytganda, tashkilot o'z imkoniyatidagi hisobotlar va ma'lumotlarga tayanib, mustaqil tarzda ichki ma'lumotlar tizimini ishlab chiqadi. Amaliy faoliyatda maxsulotlarni natural va qiymat ulchov birliklarida sotuvchi xajmi, narxlarning yil davomida o'zgarishi, xaridorlarning joylashuv xaritasi, tovar zaxiralarning o'zgarishi va shu kabi muxim ma'lumotlarni tashkilot bevosita o'zining ichki hisobot tizimi asosida aniqlaydi.

Tashqi ikkilamchi ma'lumotlar tashkilot faoliyat yuritayotgan yoki yuritishi kutilayotgan bozor, mahsulot xususidagi mavjud bo'lgan

ma'lumotlarni o'z ichiga oladi. Ularning tarkibi, amaliyotda qullanilishi turli davlatlari tajribasida turlicha ahamiyatga ega. Masalan, AQShda tashqi ikkilamchi ma'lumotlarni umumiy jixatdan quyidagi 4 ta guruxga ajratish mumkin.

1. Ommaviy va iqtisodiy uyushmalarning hisobotlari va xabarnomalari. Ushbu manbalar o'z mohiyatiga ko'ra ikki kichik guruxga bo'linadi.

a). Davlat muassalarning rasmiy hisobotlari. Bular jumlasiga statistik yilnomalar, shaxarlar va x.k.lar kiradi. "AQSh buyicha qisqacha statistik sharx", "Shaharlar va okruglar buyicha statistik yo'riqnoma", "Amerika sanoati istiqbollari" sharxnomasi kabilar shular jumlasidir. "Marketing axboroti yo'riqnomasi" oylik maxsus nashr bulib, unda marketingga oid barcha xabarlarining qisqacha mazmuni bayon etiladi.

Ushbu turkum manbalardan aholining usishi, tarkibiy demografik siljishlari, daromadlar va narxlarning o'zgarishi, yalpi iste'moldagi holat, ayrim iste'mol tovarlari taklifi, sotuvchi, iste'moliga oid xabarlar va boshqa axborotlarni olish mumkin. Ayrim shtatlar buyicha esa o'zgarishlar, qushni shtatlar bilan qiyosiy taxlil ma'lumotlari xam ushbu manbalarda aks ettiriladi.

v). Uyushmalar va tashkilotlarning hisobotlari va ma'lumotlari. Xar bir shtat o'zining mustaqil iqtisodiy uyushmalari (assosiasiyalari, ittifoqlariga) ega bulganligi sababli, ular xam mustaqil tarzda yillik hisobot va ma'lumotlar tayyorlaydilar. Masalan, sanoat-savdo palatalari, maxsus soxalar buyicha (elektronika, sotish yunalishlari buyicha o'z a'zolari uchun axborotlarni tupladi va umumlashtirdi. "Amerika marketing assosiasiyasi", "Tadbirkorlikni rivojlantirish byurosi", "Chakana savdo milliy assosiasii" kabi tashkilotlar va boshqalar shular jumlasidandir.

2. Marketing tadqiqotlari buyicha ixtisoslashgan institutlar va marketing xizmati kursatuvchi muassasalarning axborotlari, hisobotlari.

Kupgina xollarda ushbu axborot manbai tijorat axborot manbai xam deb nomlanadi. Masalan, marketing tadqiqotlari buyicha ixtisoslashgan institutlar: GFK, "Marketing riserch korporeyshn of Amerika", "Simmons market riserch byuro", "A.S.Nilsen" kabi tashkilotlarning bashorotlari, o'z muammo yunalishlari buyicha amalga oshirgan tadqiqot yakunlari, hisobotlari. Bunday ma'lumotlarning ayrimlari ommaviy tarzda barcha qiziquvchilarga arzonroq ayirboshlanadi, ayrimlari esa tegishli tulov evaziga maxsus bajariladi va taqdim etiladi.

Masalan, "Marketing riserch korporeyshn of Amerika" firmasi oilalarning haftalik iste'mol mollari xaridi, iste'moli, ayrim chakana savdo korxonalari faoliyati xususida axborotlar tayyorlaydi. "Simmons market riserch byuro" firmasi esa xar yili televizorlar bozoridagi o'zgarishlar, sport tovaralari, dori-darmonlarning sotuvchi xususidagi axborotlarni aholining jinsi, daromadi, yoshi buyicha tabaqalanishini taxliliy ma'lumotlar shaklida keltiradi.

3. Iqtisodiy matbuot, tarmoq buyicha jurnallar, ro'znomalar va kitoblar. Ushbu turkum axborot manbai juda keng bo'lib, undagi taxliliy ma'lumotlar tegishli tashkilotga, tadqiqotchilar guruxiga yoki aloxida shaxsga taa'lluqli bo'lishi mumkin. AQShda mashxur "Tayms", "Fayneshnl tayms" kabi ro'znomalar, "Biznes uik", "Forchun", "Forbs", "Garvard biznes revyu", "Jornal of markiting", "Jornal of marketing riserch", "Advertayzing eydj", "Seylz end marketing menejment" va boshqa shu kabi jurnallar ommaviy matbuotda marketing tadqiqotiga oid maqolalar, hisobotlarni chop qiladi. Bundan tashqari, marketing tadqiqotlarining amaliy jixatlarini aks ettiruvchi risolalar, kitoblar ommaviy matbuot manbaidan olinadigan ma'lumotlarni yanada boyitadi.

4. Tashkilotlarning ommaviy tarzda chop etiladigan ma'lumotlariga yillik balans hisobotlari, narx varaqalari, reklama jurnallari, xaridorlar uchun yuriqnomalar va shu kabilar kiradi. Bunday manbalardan o'zaro raqobatda bo'lgan firmalar xam ko'p foydalanadilar. Chunki, unda raqobatchi firmalarning sotish xajmi, mahsulot, xizmat kursatish va narx siyosati xususida zarur ma'lumotlarni olish imkoni bo'ladi.

Ma'lumki, xar bir yirik aksionerlik jamiyati va o'ta yuqori savdo oborotiga ega bo'lgan ma'suliyati cheklangan shirkatlar yillik hisobotlarini, prospektlarni ommaviy nashr qiladilar. Sungi yillarda ushbu tashkilotlarning umumiy falsafasi, sotish siyosati, marketing xizmatlari ma'lumotlari tabiyki, bunday hisobotlarda o'z aksini topmoqda. Shu sababli, raqobatchi tashkilot yoki firmaning aksionerlari, xaridorlari, mijozlari uchun chiqargan prospektlari, yuriqnomalari, hisobotlari bevosita tadqiqot uchun manba sifatida foydalaniladi.

Axborot olish manbalari xususida fikr yuritilganda faqatgina tegishli mamlakatda chop etiladigan axborotlarga emas, balki xorijiy matbuot, xalqaro iqtisodiy-moliyaviy tashkilotlarning axborotlarini xam inobatga olmoq lozim. Masalan, AQShda nashr etiladigan Forchun, Forbs kabi jurnallarda Yevropa mamlakatlari bozori xususida axborotlar,

undagi o'zgarishlar, siljishlar xaqida xam ma'lumotlar keltiriladi. Germaniyaning jaxonga mashxur bo'lgan "Xandelsblat", "Virtshafsvoxe" iqtisodiy ro'znomalari Amerika kompaniyalari faoliyati tug'risida xamda ularni qiziqtirayotgan bozorlar xususida ma'lumotlarni chop etiladi. Bu esa o'z navbatida, barcha qiziquvchi va tegishli bozorga ishtiyoqmand kompaniyalar uchun axborot manbai bulib hisoblanadi.

Jaxon iqtisodiyoti yanada shakllanayotgan va xalqaro munosabatlar takomillashayotgan sharoitda xalqaro iqtisodiy, moliyaviy tashkilotlar: Xalqaro savdo tashkiloti, Jaxon banki, Xalqaro rivojlanish va rekonstruksiya banki va shu kabilar o'zlarining yillik hisobotlarini nashr qiladilar. Bunday ma'lumotlardan xalqaro bozorda faoliyat boshlayotgan va yuritayotgan kompaniyalar foydalanishlari mumkin. Masalan, tegishli bir davlatning tashqi savdo balansi, eksport-import tarkibi, sanoat, qishloq xujaligi ishlab chiqarish xajmi va x.k. ma'lumotlar ushbu manbalardan olinishi mumkin.

Xozirgi paytda mustaqil va yangi axborot manbai bulib - elektron ma'lumot banklari, "informasion-broker" tarzidagi kompyuter vositasida yotkaziladigan ma'lumotlar tizimi shakllanmoqda. Bu ma'lumotlar kompyuter vositasida uzatilayotgan, tuplanayotgan va saklanayotganligi uchun yangi tur deb sanaladi va yuqoridagilardan farq qiladi. Masalan, Germaniyada BLISS, FITT, PRODUKT kabi kompyuter uchun ma'lumotlar kabi banki "GBI" firmalar tomonidan, Buyuk Britaniyada PROMT, PTSMARS, FOREKAST, kabi ma'lumotlar banki "Informeyshn Aksel kompani" tomonidan taqdim etiladi. AQShda DIALOG, STN, ORBIT SAYRI SERVIS kabi firmalar kompyuterlar uchun ma'lumotlar bankini tuzadilar va o'z mijozlariga ayirboshlaydilar.

Kompyuterlar uchun ma'lumotlar banki xam hozirda mustaqil bozor sifatida ildam rivojlanmoqda. Hozirgi kunga kelib dunyoda 6000 dan ziyod ma'lumotlar bankining turlari yaratilgan bulib, sungi un yil davomida u qariyb 2 marotabaga ortdi. "Informasion broker" tizimi marketing xususida barcha axborotlarni yig'ish, kompyuter ma'lumotlari bankiga kiritish va unga extiyoj sezgan tashkilotlarga yordam ko'rsatish vazifasini bajaradi. Ushbu tizimlar axborotlarni tuplash buyichagina emas, balki ular bankini yaratish, kompyuter dasturlariga kiritish buyicha ixtisoslashgan. Odatda ular kichik tashkilotlar, shaxslar uyushmasi bilan muntazam aloqada bulib, kompyuter dasturlarining imkoniyatlarini oshirish, kuplab iste'molchi tashkilotlar uchun qulayliklar yaratishga qaratilgan.

Bizning mamlakatimizda axborot yig'ish manbalari bir muncha o'ziga xos xususiyatlarga ega. Bu xususiyatning mavjudligi eng avvalo, marketing buyicha axborot olish manbalari va ushbu soha buyicha mutasiddi tashkilotlarning tashkiliy buysinish xususiyatlardan kelib chiqadi. O'zgacha jixatdan esa, ommaviy tadbirkorlikni rivojlanish darajasi, korxonalar uyushmalari, sanoat-savdo palatalari marketing xususida ma'lumotlarni yig'ish buyicha faoliyatlarining hozirgi xolati, ularni guruxlarga ajratishda aloxida yondoshishni talab qiladi.

11.3.Axborotni tuplash uslublari

Bozorda vujudga kelayotgan o'zgarishlarni o'z vaqtida seza bilish, muayyan davr mobaynida xaridorlar atvorini, mijozlar xatti-xarakatini, raqobatchilar taktikasini o'rganish korxona va tashkilotlarning marketing faoliyatini samarali tashkil etishda muxim ahamiyat kasb etadi. Bu xususda axborotni tuliq olish, qayta ishlash va undan qaror qabul qilish bosqichida unumli foydalanish imkoniyatlari bir muncha cheklangan bo'ladi. Chunki, bozorda ruy berayotgan o'zgarishlarning jadalligi, o'zaro bog'liqligi va ta'sirchanligi yuqoridir.

Shu sababdan, o'rganilayotgan jarayon yoki obyekt xususida auditlik bilan axborot olish, uning imkoni boricha tulaligini, ishonchliligini ta'minlash talab etadi, bunday tarzda axborot olish uslubi bulib-kuzatish uslubi hisoblanadi.

Kuzatish uslubi iqtisodiy, ijtimoiy sohalar statistikasida ko'p qo'llaniladigan axborot yig'ish uslubi sanaladi. Kuzatish o'z navbatida bir qator turkumlash belgilariga kura farqlanadi. Bu xususda iqtisodiy statistikaga oid darsliklar va uquv qullanmalarida yetarli ma'lumotlar berilgan.

Kuzatish asosida o'rganilayotgan obyekt yoki jarayonga xos bulgan axborotni yoppasiga yoki tanlama shaklda olish mumkin. Yoppasiga kuzatish muayyan majmuaning barcha birliklarini tadqiq qilish asosida amalga oshiriladi. Bunday kuzatish odatda kup vaqt, mablag' talab qiladi va uning natijalari tarmoqlararo extiyojlarni qondirish uchun xizmat qiladi. Masalan, aholini ruyxatga olish, tegishli xududdagi sanoat va savdo korxonalarini ruyxatga olish va x.k.

Tanlama kuzatish esa marketing tadqiqotlarida kuproq qullaniladigan uslub hisoblanadi. U yoppasiga kuzatishdan bir necha xususiyatlariga kura farqlanadi va yetarlicha afzalliklarga ega. Ular quyidagilardan iborat.

Birinchidan, tanlama kuzatishda yechiladigan ma'lumotlar tez fursatlarda amalga oshiriladi. Bu esa bozor xususida tezkor axborot yig'ish va qaror qabul qilish jarayoni uchun uta muximdir.

Ikkinchidan, tanlama kuzatish yuli bilan olinadigan axborot majmuaning kup qirraligini va xususiyatlarini atroflicha urganish imkonini beradi. Natijada majmua xususidagi axborotni tuliqroq tarzda qayta ishlash, undan unumli foydalanish mumkin bo'ladi.

Uchinchidan, tanlama kuzatishda ruyxatga olinuvchilar miqdori nisbatan kam bulganligi sababli, tadqiqot obyektini (yoki muloqatdagi auditoriyani) tayyorlash, u bilan mustahkam aloqa va qayta aloqa o'rnatish imkoni bir muncha yuqori bo'ladi, bu xususiyat esa kuzatishda "yanglishishlar" extimolini kamaytirishga sabab bo'ladi.

Turtinchidan, majmua miqyosida kuzatish utkazish kuplab xodimlarni jalb qilish va xarajatlarning ortib borishiga olib kelsa, tanlama kuzatishda tadqiqot nisbatan arzon tashkil etiladi.

Lekin tanlama kuzatishni amalga oshirish dastavval muayyan qoidalarga va ketma-ketlikka amal qilishni talab etadi. Bu birini muvbatda kuzatish uchun aniqlanadigan tanlovning miqdoriy va sifat jihatdan vakilligi bilan bog'liq.

Marketing tadqiqotlarida eksperiment uslubi xam kup qo'llaniladi. Xususan, u tadqiqotda bir necha taqqoslanadigan xolatlarni (guruxlarni) yuratishga va o'zgaruvchi kursatkichlar ta'sirini aniqlashga asoslanadi. Misol uchun, shaxar ayollarining ayrimlari o'z odatlariga kura soch quritish va soch turkumlash qurilmalaridan aloxida xollarda foydalaniladilar. Savdo firmasi elektr asboblari ishlab chiqaruvchi firma ko'magida umumlashgan tarzda ishlab chiqarilgan soch quritish va soch turkumlash qurilmasini sotish va bunda xaridorning munosabatini o'rganmoqchi.

Ayollarning qanday guruxlari (xaridorlik atvori va iste'moldagi fe'liga kura) umumlashgan kurinishdagi soch quritish va soch turkumlash qurilmasini sotib oladi yoki sotib olmoqchi. Bu muammoni elektr asboblari ishlab chiqaruvchi xamda savdo firmasi eksperiment uslubida amalga oshirishi yuqori samara beradi. Tajriba uchun savdo firmasiga m miqdorda yangi qurilmalar yetkaziladi. Ularni sotish jarayoni bir yo'la eksperiment (sinov) qilinadi va keyinchalik xaridorlar atvori kuzatiladi.

Tashkilotlarda eksperimentdan foydalanish o'rganilayotgan obyekt yoki jarayon xususida tularoq ma'lumot olish imkonini beradi, uni tashkil etish bir muncha mushkul. Chunki xaqiqiy (yoki istakdagi)

xolatni yaratish, barcha omillar ta'sirini aniqlash bir qancha mutaxassislarni jalb etishni va tadqiqot xarajatlarining ortishiga sabab bo'ladi. Shu nuqtai nazardan eksperiment utkazish doirasi, uning yunalishlari, uslublari va ketma-ketligi dastavval mukammal ishlab chiqarilishi kerak.

Marketing tadqiqotlarida suroq uslubi tavsiflovchi yunalishdagi izlanishlarda kuproq qullaniladi. Jumladan, mijozlar va xaridorlarning qat'iyati, qiziqishlari, ishtiyoqlaridagi o'zgarishlar, mamnunligi va shunga uxshash yunalishdagi tadqiqotlar. Suroq uslubi tadqiqotining yunalishiga kura anketa yoki mexanik qurilmalar vositasida amalga oshiriladi. Suroq uslubining samarali jixati shundan iboratki, u tadqiqotda bir necha marotaba qullanilishi, tegishli obyekt tug'risida axborotlarni unumlashtirib borish imkonini beradi.

Shu bilan birga suroq uslubi xam tadqiqot uchun tanlov birligi, xajmi, belgisi va utkazish tartibini dastavval aniqlanishini taqozo etadi. Masalan, urnatilayotgan majmua obyektlarining barchasini tuliq urganish imkoni bo'lmaganda, tanlama uslub qullaniladi. Yuqoridagi misolda keltirilgan soch quritish va soch turmaklash qurilmasini sotib olib foydalanayotgan ayollarning ushbu predmetga munosabati, mamnunligi, xarid vaqtida va xariddan loy keyin suroq tarzida amalga oshirilishi mumkin. Muloqat urnatishda esa telefon, pochta, shaxsiy yoki guruxli suhbat qo'llaniladi.

Muloqatdagi auditoriya bilan aloqa urnatish uslublari ichida telefon orqali intervyu, shaxsiy, guruxlar vositasida intervyu, pochta orqali anketa yuborish kup qo'llaniladi. Telefon vositasida intervyu - suralovchi (respondent) bilan telefondagi qisqa suxbatni o'z ichiga oladi. Odatda u telefon aloqasi yaxshi uyushtirilagn xolatlardagina qo'llaniladi. Lekin, suraluvchi bilan atroflicha suhbatlashish, uning fikrini mukammalroq bilish doirasi bir muncha cheklangan bo'ladi.

Shaxsiy intervyu suroq uslubida keng qullanib, intervyu olib boruvchi tomonidan savollarga tula javob olish va uni yanada aniqlashtirish imkonini beradi. U yuqori maxoratli mutaxassislar ishtirokida, belgilangan savollar ko'lamida amalga oshiriladi. Uning natijalari magnitafon yoki videomagnitafonlarga yozilishi, sungra umumlashtirilishi lozim. Shaxsiy intervyu bir necha minut yoki bir necha soat davom etadi va shu sababdan respondentlarga suhbatdan sung sovg'a topshirish maqsadga muvofiq hisoblanadi.

Gurux ishtirokidagi intervyu esa bir necha (odatda 4-12 kishidan iborat gurux) shaxslar ishtirokida, ular fikrini aniqlash, umumlashtirish,

yangona maslakni ta'minlash maqsadida uyushtiriladi. Gurux ishtirokidagi intervyu olib boruvchi muloqatga usta, notiq va fikrlarni mantiqan umumlashtirishda yuksak qobiliyat sohibi bulishi nazarda tutiladi. Bunday suhbat videolentaga yozilishi va keyinchalik tug'ridan-tug'ri rahbariyatga taqdim etilishi xam mumkin. Bunda suralayotgan obyektning o'zi, o'z fikrlarining asoslashlari yaqqol kurinib turadi. Masalan, yangi avtomobilning ichki jihozlari, uning qulay dizaynda yasalishi buyicha kup yillik haydovchilar bilan guruxli intervyu o'tkazish.

Marketing tadqiqotlarida suroq uslubi kup jixatdan anketa (suroq varaqasi) vositasida ko'p tashkil etiladi. Anketa o'z ichiga tayinli tizimga solingan, mantiqan bog'langan savollar ko'lamini olib, asosan 2 shaklda axborotlar tuplashga xizmat qiladi. Birinchi shakl axborot olish davrida respondent javoblarini maxsus mutaxassis og'zaki surab, belgilab, umumlashtirib borishga asoslanadi. Ikkinchi yozma shaklida esa, taqdim etilgan anketa savollariga bevosita respondentning o'zi, guruxlarga ajratilgan muqobil javoblarni belgilaydi.

Kupgina yirik firmalar va marketing tadqiqotlari buyicha ixtisoslashgan tashkilotlar anketa vositasida quyidagi yunalishdagi muammolar buyicha tadqiqotlarni tashkil etadilar:

- xaridorlarning yangi tovarlarga nisbatan munosabati, qanoatlanish darajasiga oid izlanishlar;

- xaridorlarning muayyan tovar assortimenti turi buyicha ta'minlanishi, ulardan foydalanish muddatlarini aniqlashga yunaltirilgan izlanishlar;

- xaridorlarni muayyan tovarlarga bulgan ishtiyoqi, iste'mol qilish xususiyati, daromadlari va boshqa belgilarga kura segmentlarga ajratish buyicha izlanishlar;

- xaridorlarning shakllanayotgan talablarini urganish, tovarlar sifatini yaxshilash, xizmat ko'rsatish darajasini oshirish xususidagi izlanishlar;

- tovarlarni xarid qilish shakli, uslubi, manzili, sotuvdan keyingi xizmat muammolarini xal etishga yunaltirilgan izlanishlar va boshqalar.

Anketa vositasida utkaziladigan tadqiqotlarga muayyan firma maqsulotlarini sotuvchi tashkilot xodimlari, maxsus tanlab olingan ekspertlar, muayyan manzil axolisi jalb qilinadi. Tadqiqotlar utkazilish davriga kura doimiy va doimiy bulmagan turlarga bulinadi. Bu xususiyat marketing izlanishi bilan shug'ullanayotgan firmaning imkoniyatlari, tovar, narx, xizmat ko'rsatishsiyosati va boshqa xususiyatlarga bog'liq.

Anketa savollarini imkoni boricha qisqa, oddiy, umumiy ma'lum bulgan so'zlar bilan tuzishga xarakat qilishi zarur. Xatto ayrim xollarda maxalliy shevalarni xam inobatga olish, ikki ma'noli so'zlarni ishlatmaslikka urinish kerak. Boshqacha qilib aytganda, savol tug'diradigan savollarning anketada bulmasligi, jumalarning qisqa va mazmunli bulishi respondentni kup uylantirmaslikni, charchamasligini ta'minlaydi.

11.4. Tuplangan axborotlarni taxlil qilish va qayta ishlash

Marketing tadqiqotlari jarayonida olingan ma'lumotlar qayta ishlanishi, umumlashtirilishi kerak. Bunda 3 soha ajratiladi:

- tartibga solish;
- masshtablashtirish;
- umumlashtirish va tahlil qilish.

Ma'lumotlarni tartibga solish ma'lumotlarni kategoriya buyicha, ularni taxrirlash va natijalarni kodlashtirish, shuningdek ularni toifalashtirishdan iborat. Kategoriya buyicha ma'lumotlarni tartibga solish oldindan berilgan shartli sinf yoki zonalar buyicha amalga oshiriladi.

Taxrirlash deganda ishlash imkoniyati kurinishga ega bulgan ma'lumotlarni ko'rib chiqish tushuniladi. Ko'rib chiqilgan materiallar ma'lumotlarini jalval kurinishila ko'rsatish ularni tabullashtirishni bildiradi.

Shkalalashtirish aniq ulchamlari orqali aniqlash asosida ma'lumotlarni klassifikasiyalashni bildiradi. Amaliyotda nominal shkala, tartibli shkala va son shkalalari qullaniladi.

Axborotlarni qayta ishlash uchun yozma va taxliliy uslublar ishlatiladi. Marketingda taxliliy uslublar ichida kuproq: trend tizimi, regressiya va korrelyasiya uslubi, diskriminant taxlil, klaster taxlili, omillar taxlili va boshqalar qullaniladi.

Axborotni qayta ishlash, hisoblash va boshqarish uchun tayyorlash mashina texnikasi vositasi yordamida amalga oshiriladi. Bajariladigan hisoblarning aniq va operativligiga quyiladigan talablarga qarab, shuningdek, ularning xarakteriga kura hisoblash jadvallari va monogrammalar, hisoblash asboblari, hisoblash mashinalari, kompyuterlar ishlatiladi.

11.5. Marketing tizimi xakida tushuncha va tarmok marketinglari⁴

Marketing tizimi - bu quyilgan maqsadlarga erishish va maqsadli bozor talabini qondirish uchun marketing qismlarining aniq birikuvidir. Tarkib o'zida turtta asosiy qism – mahsulot yoki xizmat, taqsimot (sotish, utkazish, narxlarni) birlashtiradi.

Tovar va xizmatlarni olganda bozorga nima tavsiya etilishi sifat darajasi, sotish xajmi, kompaniyaning innovasion darajasi, ulchovning xolati, aloxida shartlar tadqiqotlarning xajmi va muddatlari mavjud mahsulotni sotishni tuxtatish paytini aniqlab olish kerak.

Marketing tizimi ijtimoiy-iqtisodiy elementlar, subyektlar yig'indisidan iboratdir. Marketing tizimi o'z tarkibiga turli elementlarni qamrab oladi:

1. ta'minotchilar
2. raqobatchilar
3. vositachilar
4. iste'molchilar (bozor)
5. firma (kompaniya)

Marketing tizimini shakllantirish va amal qilishi anik urab turgan muxit ta'sirida olib boriladi. Bu muxitga ijtimoiy-iktisodiy, siyosiy, madaniy, demografik va ekologik omillar kiradi.

Ta'minotchilar – aloxida olingan tashkilot, uyushma, shaxslar yig'indisidan tarkib topib, firmani moddiy, moliyaviy va maxsulot resrslari bilan ta'minlaydi.

Raqobatchilarr – istak buyicha, safdosh tovar buyicha, tovar turi buyicha, tovar markasi buyicha turkumlanadi.

Marketing buyicha vositachilar – tashkilot uchun uning tovarlarini mijozlarga yetkazish, sotish, aloqa urnatish buyicha yordam kursatuvchilardir.

Vositachilar – savdo, logistik, marketing va moliyaviy vositachilarga bulinadi.

Savdo vositachilari - ulgurji va chakana savdogarlardir.

Logistika vositachilari – ombor tizimi xizmatlarida tovar va oqim xolatlarini transportirovka qilish bilan shug'ullanish.

Moliyaviy vositachilar – bank, kredit, sugurta va boshqa moliyaviy xizmatlarni amalga oshiradi.

⁴ 12006. Маркетинговая деятельность фирмы. (производственной, сбытовой, оптовой, розничной) БМИ ва МДлар учун 15 минг мавзулар, -Т.: ТДИУ, 2005.

Iste'molchilar – firmalar, aloxida fizik shaxslar yoki ularni potensial guruxi bulib, ular bozorda mavjud bulgan tovar va xizmatlarni olishga tayyor.

Iste'molchi – bozor qiroli, marketing vazifasi doimo iste'molchini xulq-atvorini urganish, uni extiyojini firma mahsulotiga bulgan munosabatini urganish, taxlil qilishdan iborat.

Firma, marketing va bozor munosabatlari bir-biriga o 'zaro ta'sir utkazib, dialektik bog 'liklikda xarakatlanib boradi. Firma yangi texnologik jarayonlarni egallashga, yangi mahsulotlar ishlab chiqarishga faqat bozordagi munosabatlar sabab bo'ladi.

Marketing tarkibini ishlab chiqishda bosh masala uning bir butunligi, maqsadga erishishda muvaffaqiyatni ta'minlovchi barcha omillarning o 'zaro aloqasidir.

Marketing iqtisodiy kategoriya sifatida goyasi serkirradir. Uning tarkibi yoki faoliyat soxalarida

- ishlab chiqarish vositalari marketingi;
- iste'mol tovarlari marketingi,
- xizmat ko 'rsatish marketingi,
- singari turlarini ko 'rsatish mumkin.

Buning xar birining faoliyatida umumiy tamoyillar va vazifalar saklanib qoladi, ammo bu yunalishlarning xar biri o 'ziga xos tomonlari bilan ajralib turadi.

Ishlab chiqarish vositalari marketingi birinchi navbatda ishlab chiqarish talablarini hisobga olishga asoslanadi. Shu sababli maqsadga muvofiqlik maqbullik qat'iy uygunlik eng birinchi urinda turadi.

Iste'mol tovarlari marketingi xilma xil talab va didga ega bulgan iste'molchilarning keng doiralari bilan bog'liq.

Bu sohada iste'molchi fe'l atvorining tub moxiyatini urganishga katta e'tibor beriladi. Xususan iste'molchilarni guruxlash, reklama, maxsulot sotishni uyushtirish, bularning barchasi iste'mol tovarlari bozorida marketing faoliyatining asosiy masalalari hisoblanadi. Masalan, dukonlarda o 'z-o 'ziga xizmat ko 'rsatish tamoyillari iste'mol tovarlari marketingi samarasi.

Iste'mol tovarlari xizmati marketingi ishlab chiqaruvchi bilan iste'mol urtasida bevosita aloqaning mavjudligi bilan ajralib turadi. Xizmatlarning kupchilik qismi kompleks xarakterga ega. Masalan, mexmonxonalar, jamoat ovqat joylari, ekskursion xizmat, yodgorlik mollari sotish va xakozolar paydo bulishi yalpi turistik mahsulot

tushunchasi bilan bevosita bog'likdir. Shu sababli ko'rsatish soxasida marketing juda katta yunalishga ega.

11.6. Makromarketing va mikromarketing

Marketingning tarkibiy to'zilishi xaqida fikr yuritilganda uning tarkibida **mikromarketing, mikromarketing** turlari mavjudligini aloxida ta'kidlash zarur.

Bu tushunchalarni fanga birinchi marta F.Kotler 1972 yilda kiritdi va ularni xujalik faoliyati bilan shugullanadigan tashkilotlar bilan bir qatorda foyda olish bilan bog'lik bulmagan madaniyat, ijtimoiy, siyosiy va shunga uxshash tashkilotlarga nisbatan xam qulladi.

Mikromarketing - korxonaning ishlab chiqarishni shakllantirish, tovarlar va xizmatlarning tayorlovchidan iste'molchi yoki foydalanuvchiga borish oqimini boshqarish bilan bog'lik bulgan faoliyatdir. Uning asosiy vazifasi talabni qondirish va ayni paytda korxona oldiga quygan maqsadlarga erishishdir. Boshqacha aytganda bu ijtimoiy iqtisodiy jarayon bulib, mahsulot yeki xizmatlarga bulajak talab tarkibini urganish, shuningdek bu talabni, taklifni shakllantirish iste'molchiga axborot berish yullari bilan qondirish maqsadini ko'zlaydi.

Shunday qilib, mikromarketing korxona darajasidagi bozor faoliyatidan iboratdir.

Makromarketing faoliyati korxona darajasidan chetga chiqadi va turli birlashmalar, konsepsiyalar, uyushmalar va umuman tarmoq darajasida amalga oshiriladi.

Yanada kengroq ma'noda makromarketing tushunchasi mamlakatning jami xujaligi miqyosida mahsulotlarni yaratish va uning pirovard iste'molchisi tomon kuchish xarakati xayotiy jarayonda qatnashadigan faoliyati va muassasalarni birlashtiradigan tizimdir. Bu tizim barcha ishlab chiqarish savdo, transport, reklama axborot va boshqa marketing vazifalarini bajaradigan korxona va xizmatlarni qamrab oladi.

Makromarketingning vazifasi-butun mamlakat buyicha moddiy boyliklar va xizmatlar oqimini boshqarishni tartibga solishdan iborat.

Turli darajadagi boshqarish vositalari va usullari o'zaro farq qilinadi. Korxona darajasida asosan marketing-miks vositalaridan foydalaniladi. Undan yuqoriroq darajalarda investisiya siyosati narxlarni boshqarish, ilmiy tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlari va shunga uxshash faoliyat kursatadi.

Marketingni qullash sohalari va obyektlariga muvofiq quyidagi xolatlarga kura guruxlash mumkin:

1. ichki marketing;
2. tovarlar buyicha marketing;
3. eksport marketingi;
4. import marketingi;
5. ilmiy texnik marketing;
6. tug'ridan-tug'ri mablag' (investisiya) kiritish marketingi;
7. xalqaro marketing;
8. notijorat faoliyati sohasidagi marketing;
9. ijtimoiy g'oyalar marketingi;

1. **Ichki marketing** qoidaga kura 1 tomon doirasida tovar va xizmatlarni sotish masalalari bilan bog'liq. Amalda barcha korxonalar avval ichki bozorga keladi, yuqori natijalarga erishgandan keyin esa, ya'ni raqobatbardosh mahsulotlarini yaratgandan keyin tashqi bozorga chiqadi.

2. **Tovarlar va xizmatlar marketingi** (tovarlar buyicha marketing) samarali sotishni tadqiq qilish va tovarlar va xizmatlar turlari buyicha tadbirkorlik faoliyatining foydaliligini ta'minlashni ko'zda tutadi. Masalan, xorijda sanoat tovarlari marketingi, iste'mol tovarlari va xizmatlar marketingi ishlab chiqilgan.

3. **Eksport marketingi** yangi xorijiy sotish bozorlarini quyidagicha tadqiq qilish, firma mahsulotlarini sotish uchun xorijiy sotish xizmatlarini tashkil qilishni ko'zda tutadi.

4. **Import marketingi** yuqori samarali xaridorlarni ta'minlash uchun bozor tadqiqotlarining aloxida shakllarini ko'zda tutadi.

5. **Ilmiy-texnik marketing** xaridning ilmiy-texnik faoliyat natijalari: patentlar va lisenziyalarni sotish va xarid qilish qismidagi marketing tadqiqotlari, fan-texnika taraqqiyoti yunalishlarini urganish, tegishli tomonlar patent xuquqlari masalalari va boshqalar bilan bog'liq.

6. **Tug'ridan-tug'ri marketing** kiritish marketingi o'z ichiga xorijiy faoliyatni tadqiq qilish, yangi korxona ishining imkoniyatlari (biznes-reja turlari), uning sotish faoliyatini chuqur va xar taraflama taxlil qilishni, xamda kompaniya manfaatlari va korxona kurilgan mamlakat qonunini qisobga olgan xolda tashki bozordasotish tadqiqotlarini o'z ichiga oladi.

7. **Xalqaro marketing**, tashqi iqtisodiyot, tashqi savdo marketingi deb xam ataydilar, mahsulotni xorijda kurilgan milliy korxonalarda sotishni ko'zda tutadi. U ishlab chiqarish, sotish vazifalarining juda

kattaligi bilan farqlanadi, asosan kup sonli mamlakatlar xududlarini qamrab oluvchi transmilliy kompaniyalarga javob beradi.

8. **Notijorat faoliyati sohasidagi** marketing asosan aloxida tashkilot yoki aloxida shaxsga nisbatan jamoaning ijobiy fikrini yaratish masalalari bilan bog'liq.

9. **Ijtimoiy marketingni** qullashning eng muxim sohasi rivojlanadigan mamlakatlarda oilani rejalashtirish, qariyalar va kasallarga e'tiborni jalb qilish ayrim ijtimoiy zaruriyatlarga xayriya qilishga tayyorlikni rivojlantirishdan iborat.

Marketingni boshqarish – marketing faoliyatini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan barcha moddiy, moliyaviy, me'yoriy va boshqa resurslarning majmui bulib, uni amalga oshirish jarayonida barcha kodimlar faoliyatini bir maqsadga yunaltilish, uyushtirish va muvofiqlashtirishdan iboratdir. Bunda iqtisodiy, texnikaviy va boshqa qonunlardan ongli ravishda foydalaniladi. Bu faoliyat marketologlardan nixoyatda katta bilim, shijoat va tuganmas mehnat talab qiluvchi murakkab tizimdir.

Marketingni boshqarish tizimining tarkibiy qismlari: maqsad umoyillari, vazifalari, tashkiliy tuzilishi, usullari, boshqarishning texnika va texnologiyasi, kadrlar va boshqalardan iborat. Marketingni boshqarishning maqsadi tizimning tug'ri va murakkabligi darajasiga qamab o'zgaradi. Uning tashkiliy tuzilishini mezonini va maqsadi deganda marketingning tarkibiy tuzilishining dinamik barqarorligi, evolyusiya o'zgarishlari va tashqi muxit bilan o'zaro ta'siri tushuniladi. Bu maqsad marketing faoliyat kursatayotgan sohalarida belgilangan darajadagi foyda olishga yunaltililgan barcha faoliyatni boshqarishdir.

Marketingni boshqarish jarayoni quyidigilardan tashkil topilgan:

1. bozor imkoniyalarini taxlili;
2. maqsadli bozorni tanlash;
3. marketing kompleksini ishlab chiqish;
4. marketing chora-tadbirlarini hayotga tadbiiq etish.

Bozor imkoniyatlari tahlilida marketing tadqiqotlari marketing axboroti, marketing muxiti, bozor tuzilishi, ulgurji va chakana savdo tahlili olib boriladi.

Maqsadli bozor tanlashda esa:

- talab xajmini ulchovi,
- bozorni segmentlash,
- jarayonlari ko'rib utiladi.

Marketing kompleksini ishlab chiqarishda esa tovar ishlab chiqarish, tovarga narx urnatish, tovarlarni tarqatish usullari va sotishni rag'batlantirish, ishlab chiqarishning kommunikativ siyosati ustida ishlar olib boriladi.

Turtinchi bosqichda rejalashtirish tizimi, shuningdek, strategik rejalashtirish va marketing faoliyatini nazorat turlari, korxonaning tashkiliy tizimi kabilar tuliq yoritib beriladi.

Nazorat va mulohaza uchun savollar

1. Marketing tizimi deganda nimani tushunasiz?
2. Korxonada marketingni tashkil etish jarayoni qanday amalga oshiriladi?
3. Marketingni boshqarish jarayoni necha bosqichdan iborat?
4. Marketing tashqi muxiti deganda nimani tushunasiz?
5. Ichki muxit omillariga nimalar kiradi?
6. Marketingni qanday turlarini bilasiz?
7. Makro va mikro marketing nima?
8. Marketingni boshqarish jarayonini takomillashtirish yullari nimalardan iborat?

Tayanch iboralar

Iste'molchilar talabi, Marketing axboroti, Marketing axboroti tizimi, Ichki hisobot tizimi, Tashki joriy marketing axborotlari yig'ish tizimi, Marketing izlanish tizimi, Marketing ma'lumotlari taxlili tizimi, Axborotni tuplash uslublari, Imitasiya, Modellar banki, Axborot manbalari.

12-BOB. MARKETING MUHITI VA DASTURI

12.1. Ichki va tashqi bozor marketingi. Bozor va korxonani o'zaro bog'liqligi.

Marketing muxiti deganda firma korxona yoki uning yuqori tashkilotlar faoliyatiga ta'sir kursatuvchi ijtimoiy iqtisodiy siyosiy va xuquqiy omillar majmui tushuniladi, Marketing ichki va tashqi muxitlar farqlanadi.

Ichki muxitni shakllantiruvchi omillar, firma rahbariyati tomonidan nazorat qilinadigan - texnologik jarayon, moliya axvoli, tashkiliy tuzilishi, bozorni tanlash va boshqalar bilan bog'liqdir. Nazorat qilinadigan omillarni tashkilot va uning marketing xizmati boshqaradi. Ana shu omillardan marketing xizmati tomonidan nazorat qilinmaydigan ayrimlarini oliy raxbariyat boshqaradi. Uncha katta bulmagan yoki o'rtacha tashkilotlarda umumiy siyosat masalalarini xam marketing qarorlarini xam, bir shaxs odatda mulk egasi yoki oliy raxbar qabul qiladi, lekin bunday xollarda dastavval umumiy maqsadlarni belgilash, shunga ularga marketing rejalarini moslashtirish kerak.

Nazorat qilinmaydigan omillar tashkilot va uning marketing xizmatlari tomonidan boshqarila olmaydigan faoliyatiga ta'sir kursatuvchi tarkibiy qismlardir. Nazorat qilinmaydigan omillarning tabiiy ta'siri natijasida qanchalik jozibali bulmasin xar qanday reja barbod bulishi mumkin. Shuning uchun tashqi muxitni muntazam kuzatish, uning ta'sirini hisobga olish lozim bo'ladi, kutilmagan vaziyatlar sodir bulganda qilinadigan ishlar rejada ko'zda tutilishi kerak. Quyidagi nazorat qilinmaydigan omillarni xamisha hisobga olish va oldindan kura bilish talab etiladi: iste'molchilar, raqobat, xukumat, iqtisodiyot, texnologiya, mustaqil ommaviy axborot vositalari.

Demak, yuqoridagilardan xulosa qilsak, firma yoki korxonaning butun faoliyati tula-tukis bozor munosabatlarini mujassamlashtiradi. Firma va bozor tushunchalari, bozor iqtisodiyoti sharoitida bir-biridan ajratib bulmaydigan iqtisodiy kategoriyalar hisoblanadi. Chunki firmalar faoliyatizsiz bozor bulishi mumkin emas.

Marketingni tashkil etish - marketing xizmatini boshqaradigan idoralarning tashkiliy kurulishi bulib,u yoki bu topshiriqni bajarish uchun buysunish va javobgarlikni belgilaydi.

Marketingni tashkil qilish - korxonada bir necha yunalishda amalga oshirilishi mumkin:

1. Funksional-bunda javobgarlik taqsimot, sotish, ta'minot va tovar xarakatini tashkil qilish doiralariga tushadi.

2. Tovarlar tamoyili buyicha tashkil etish. Unda funksional tamoyillarga, yana bir tovar markasi uchun boshqaruvchilar qushiladi.

3. Bozor tamoyili buyicha tashkil etish. Unda funksional tamoyillariga, yana bir xudud bozorlari va iste'molchilar turi buyicha boshqaruvchilar qushiladi.

Funksional tashkil etishning yutuqlari, bulimalarning boshqarishdagi soddali, bajariladigan funksiyalarga yuqori javobgarlikdan iboratdir. Lekin bu tuzilishning qator kamchiliklari xam mavjud:

- tovarlar buyicha maxsus bulimlarning yo'qligi;
- bozorning xududiy segmentlari buyicha maxsus bulimlarning yo'qligi;
- bozor talablarining o'zgarishi va iste'molchilar talabiga operativ reaksiyaning sustligi;
- marketing tashkilotlari tadbirlarning moliyalashtirish masalalarini xal etishning qiyinlashganligi.

Tovar tamoyili buyicha tashkil etish tovarlar va ular guruxlari buyicha bulimlar tashkil etishni talab etadi. Unda tovar bulimlari buyicha mustaqil qaror qabul qiladi. Marketing xizmatining tashkiliy tuzilishi bu kabi bo'lgan shakl, avvalo ishlab chiqaradigan tovarlar assortimenti katta bulgan firmalarga tug'ri keladi.

Tovar tamoyili buyicha tashkil etish shakli xam, shuningdek kamchiliklarga ega. Boshqarishning bu kabi tizimi marketing faoliyatining o'ziga xos tomonlarini doim xam e'tiborga olmaydi. Tovarlar buyicha guruxlar ishchilari o'z majburiyatlarini samarali bajarish uchun yetarlicha xuquqlarga ega emas, boshqaruv apparatida katta sonli gurux va guruxchalar paydo bulishi bilan ularni ushlab turish katta xarajatlar talab qiladi.

Bozor tamoyili buyicha tashkil etishda deyarli barcha korxonalar o'z tovarini xakteri jixatidan turlicha bulgan bozorlarda sotadi. Turli bozorlarning sotib olish xususiyatlar yoki turli tovar afzalliklariga ega bulgan xollardagina bozor tamoyiliga kura tashkil etish maqsadga muvofiqdir. Shuning uchun marketing xizmati bulimlari asosiy bozorlarga qarab tuziladi.

12.2. Marketing dasturi haqida tushuncha.

Tor ma'noda marketing dasturi (biznes reja) xujjat bulib, korxonaning bozorda aniq faoliyat ko'rsatish tamoyilini ifodalaydi. Marketing dasturi kengroq ma'noda esa korxona imkoniyatlarini bozor talablariga moslashtirishga yunaltilgan taxlil, rejalashtirish va nazorat qilish jarayoni deb qaraladi. Marketing dasturlari qisqa muddatli (bir yilgacha), urta muddatli (5 yilgacha) va uzoq muddatli (10 yilgacha va undan kuproq) bo'ladi. Ular umumiy shaklda yoki korxonaning maxsus faoliyatlariga muljallangan bo'lishi mumkin.

Marketing dasturi bu korxonani umumxujalik faoliyatini direktiv rejasini tuzish uchun strategik tavsiyanomadir va yuqori boshqarish bug'ini uchun qaror qabul qilishni asosidir. Marketing dasturini asosiy mazmuni - bu korxonani o'tgan davrdagi faoliyat natijalari bulib, unda maqsadli bozorni rivojlanishini qisqa taxlili va bashorati, firmani rivojlanishini asosiy maqsadi, bozordagi xulq-atvorini strategik yuli, tovar, narx, sotish va rag'batlantirish siyosatlarining chora-tadbirlarini, marketing tadqiqotlarini mazmuni, xarajatlar smetasi, marketing xarakatlari samaradorligini oldindan baxolash, marketing dasturini amalga oshirish buyicha nazorat chora-tadbirlari va xarakatlari beriladi.

Marketing dasturi marketing kompleksi tadqiqotlari va firmani o'z imkoniyatlarini baholash asosida tuziladi. Dastur tavsiyali xarakterga ega bo'lsada, kompaniyani strategik rejalashtirishda zarur bosqich sifatida kuriladi. Firmalar faoliyatining zamonaviy sharoitda marketing dasturi kompaniyani yuqori boshqaruv bug'ini (joriy rejalashtirish, direktiv rejalar, strategik dasturlar, strategiyani tanlash) darajasida asoslanib boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun zarurdir.

Marketing dasturini strategik yunalishi bozordagi mavqesidan va korxonani o'z xolatini bog'liqligiga qarab o'z ichiga turli variantlarni oladi.

Strategiyalar diversifikasiyasi, tadbirkorlik faoliyatini segmentasiyalash, xujum va ximoya strategiyalari bulishi mumkin.

Marketing dasturini ishlab chiqarishda kup variantlilik tamoyillari ishlatiladi. Xizmatni tuzilishiga binoan marketing dasturini va rejasini bir necha varinatlari: ikki yoki uch, ya'ni minimal, optimal va maksimal turlari bo'ladi. Dasturni minimal varianti, dasturni og'ir (yomon) sharoitlarda rivojlantirishni, maksimal variantida esa yaxshi sharoitlarni rivojlantirishni ko'zda tutadi. Masalan, Yaponiya firmalari marketing dasturi va rejasini minimal variantini nazarda tutib, uni amalga oshirishda xaqiqiy muvaffaqiyatga iqtisodiy va ijtimoiy xamda

psixologik samarani olishni maqsad qilib erishadi. Shuningdek dasturni o'rtacha yoki optimal variantlari keng tarqalgan.

Firma turli marketing dasturlarini ishlab chiqadi, yunalishiga qarab marketing dasturi yuqori va pastki bug'in uchun bulishi mumkin. Agar dastur yuqori bug'in uchun balsa, u qisqa va lunda to'zilgan bulishi lozim. Chunki unda muxim tomonlari ajratib kursatiladi. Pastki bug'in uchun to'zilgan dasturlarda esa xar bir savollar yoritilib beriladi.

Muddatiga qarab marketing dasturlari qisqa, urta va uzoq muddatli turlarga bulinadi. Ayrim firmalar esa ikki yoqlama dastur tuzadilar, ya'ni uzoq muddatli va qisqa muddatli dasturlar.

Qamrab olayotgan vazifasiga qarab oddiy yoki maqsadli dasturlarga bulinadi.

Oddiy marketing dasturlari firmani ishlab chiqarish, sotish faoliyati bilan barcha funksiyalarni savollarini yechishga yunaltiriladi. Maqsadli dasturda esa yangi mahsulot ishlab chiqarish yoki segmentni o'zlashtirish, firma siyosatini rag'batlantirish samaradorligini oshirish kabi muxim vazifalarni amalga oshirishga qaratiladi.

Obyektiga bog'ligiga qarab marketing dasturlari mahsulotlar buyicha va ishlab chiqarish bulimi buyicha bulishi mumkin.

1. Ishlab chiqarish bulimi buyicha marketing dasturi quyidagi maqsadga ega:

- tovarlar siyosatini hisobga olgan xolda chiqarilayotgan mahsulotni zaruriy nomenklaturasini aniqlash;
- innovasiya buyicha qarorni asoslash;
- chiqarilayotgan mahsulot sifati va texnik darajasini oshirish buyicha qaror qabul qilish;
- tovar ishlab chiqarish tuzilishida xar bir mahsulot ulushini o'rnatish;
- ishlab chiqarishni ustivor yunalishlari buyicha xarajatlarni umumiy xajmi va ularni tuzilishini hisoblash;
- moliyalashtirish manbalarini topish;
- ishlab chiqarishni moddiy va mehnat resurslari bilan ta'minlash;
- ishlab chiqarish va muomala xarajatlarini hisoblash;
- ishlab chiqarish samaradorligini aniqlash va foydani bashorat qilish.

Ishlab chiqarish bulimi buyicha marketing dasturi firmaning tuliq ichki rejalashtirish va ishlab chiqarish rejasini hisobga oluvchi optimallashtirilgan kursatkichlarni o'z ichiga olishi lozim. Shunday

qilib, ishlab chiqarish buyicha marketing dasturi ishlab chiqarish bulimining xujalik faoliyatini jami kursatkichlari tuplamini tahlili asosida ishlab chiqilgan asosiy xujjat hisoblanadi.

2. Mahsulot buyicha marketing quyidagi maqsadlarga ega:

- mahsulotni optimal texnik-iqtisodiy kursatkichlarini ishlab chiqish;

- mahsulotni ishlab chiqish va sotish samaradorligini kup variantli hisob-kitobini o'tkazish;

- yangi (takomillashgan) tovar ishlab chiqarish rentabelligini va zarurligini asoslash;

- chiqarilayotgan mahsulot xajmini natural va qiymat birligida belgilash;

- iste'molchilarni maqsadli bozorda ko'zlagan maqsadlarini hisobga olgan xolda xar bir tovar buyicha sifat kursatkichlarini o'rnatish;

- xar bir mahsulotni integral baholash (xarajatlari, narx va foydani solishtirish);

- maqsadli bozorda raqiblarning mavjud uxshash tovarlarini hisobga olgan xolda xar bir tovar buyicha raqobatbardoshlik darajasini hisoblash.

12.3.Maqsadli dastur yondoshishi – marketing dasturining uslubiy asosidir

Marketing dasturlarini ishlab chiqishda maqsadli yondashish uslubiga asosan korxonaning muljallangan maqsadiga erishish va uni bajarilishini nazorat qilish resurslari va tadbirlari tizimi shakllantiriladi.

Korxona (firma)ning marketing dasturi (biznes rejasi) tarkibi quyidagichadir:

1. korxonaning imkoniyatlari tahlili(xolatli tahlil)

Faoliyati, shart-sharoitlari resurslari, samarali natijaga erishish yunalishlari. Korxonaning ichki va tashqi muxitlarini solishtirish.

2. rivojlanish maqsadlarini aniqlash.(Marketing sintezi).

Ishlab chiqarish va ijtimoiy rivojlanishning ustuvor maqsadlari va bozorda foydaga erishish yullarini aniqlash.

3. strategiyani ishlab chiqish.

Korxonaning moddiy, mexnat va moliya resurslaridan samarali foydalanishni ko'zlagan uzoq muddatli maqsadni aniqlash (bozor

seumentlarini, marketing vositasini, bozorga kirish vaqtini va boshqalarni tanlash).

4. rejani ishlab chiqish.

Ishlab chiqarish, moliya, baho, kadrlar, reklama, sotish va boshqalarni amalga oshirish xarajatlari va natijalarini rejalashtirish tizimi.

5. nazorat qilish.

Strategik nazorat (tanlangan tamoyilni aniq bozor xolatiga tug'ri kelish). Yillik nazorat (rejadagi tadbirlar va xarajatlarning bajarilishi), foyda olish darajasi nazorati.

Korxonaning imkoniyatlari tahlil qilinganda uning bozordagi shart-sharoitlari (tashqi muxiti) va o'zining ichki salohiyati tug'risida batafsil axborotlar tuplab, aniq xulosa chiqariladi. Buning uchun "Bozorni kompleks tadqiq qilish" va "Xolatli tahlil" usullaridan foydalaniladi.

Bozorni kompleks tadqiq qilish boshlangich davri bo'lib, korxona marketing dasturini va rejasini tuzishi uchun manba hisoblanadi. Xolatli tahlil, firma faoliyatini o'ziga xos taftish qilish va atroflicha baholashni o'z ichiga oladi.

Korxonaning rivojlanish maqsadlarini aniqlashda eng avvalo uning ichki imkoniyatlarini hisobga olib, qaysi sohada sotishning o'sishi orqalimi yoki bozorda o'z ulushini kupaytirish, obrusini kutarish yuli bilan erishiladimi kabi savollarga javob izlanadi. Korxonaning rivojlanish maqsadlari marketing tajribasiga kura bir necha yunalishlar orqali amalga oshirilishi mumkin:

Birinchidan, ekstensiv rivojlanish, ya'ni egallangan bozorda (bozor segmentida) ishlab chiqarilayotgan tovarni sotish xajmini kupaytirish orqali daromadni oshirish; ikkinchidan, intensiv rivojlanish, bu yo'l bilan ekstensiv imkoniyatlar tugagach, yangi bozorlarga chiqish yoki segmentlarni kengaytirish yoki bozorga yangi modifikasiyalı tovar taklif etiladi. Uchinchidan, integrasiyalashgan rivojlanish orqali sotish korxonalar bilan xamkorlikda ular resurslaridan foydalanib, daromadni kupaytirish, turtinchidan, diversifikasiya yuli bilan, ya'ni korxona o'z marketing faoliyati doirasida qushimcha xom-ashyoni, tovarni, texnologiyani, iste'molchilarni o'zlashtirish orqali raqobatbardoshligini oshirishga va foydani kuproq olishga erishadi.

Marketing strategiyasi - maqsadga erishish uchun qanday xarakat qilish kerak? - degan savolga javob izlaydi. Strategik rejalashtirish korxonaning mahsulot ishlab chiqarish, iste'molchilar, baho, reklama,

sotish va boshqa faoliyatiga asosiy yunalish aniqlaydi, xar bir bulimi maqsadini belgilaydi va ular ishini muvofiqlashtiradi.

Marketing strategiyasi zaminida quyidagi besh talab (prinsip) mavjud, ular korxonalar faoliyatida hisobga olinishi mumkin:

1. Bozor bir xil emas, u o'ziga xos tabaqalar (segmentlar)dan iborat.
2. Korxona bozorda bir yoki bir nechta segment talablarini nazarda tutishi mumkin. Ammo xar doim tanlangan bozori tabaqalari (segmentlari)ni o'ziga jalb etishda, kuproq muvaffaqiyat qozonishni uyilash lozim.

3. Firma bozorda mustaqil yoki boshqa korxonalar bilan xamkorlikda faoliyat ko'rsatishi mumkin.

4. Marketing vositasini tanlashda, kuproq bir-biriga mos va o'zaro vazifalari bilan bir-birini tulg'izib turuvchilarni ishga solishni ko'zda tutish kerak. Masalan, tovar upakovka(urama)si bilan narx, tovar xarakati bilan sotish joyini, iste'molchilar bilan aloqalarni reklamaga qushib ishlatilishi tavsiya etiladi.

5. Korxonaning bozorga chiqishida iqtisodiy xolatni xar tomonlama hisobga olish talab etiladi. Masalan, umumiy va savdo kon'yukturasining xolatini, raqobatchilarr bilan tutgan urni va boshqalar.

Marketing strategiyasini ishlab chiqishda eng muxim muammo, korxonani foyda olishga yunaltirish hisoblanadi. Uning yechimini topishda jaxon tajribasida quyidagi yondoshishlar mavjud.

"Porterning umumiy strategik modeli"da korxona barcha imkoniyatlarini bozordagi bir segmentga qaratadi, tovar ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish evaziga mahsulotga past baho belgilab iste'molchilarni kuproq jalb etadi va sotish xajmini oshiradi. Boshqa xolatda esa, raqobatchilarr yuq bozorni yangi tovar assortimenti bilan egallab oladi.

"Tovarlar (bozorlar imkoniyatlari qolipi(matrisasi))"da foydani kupaytirish birinchidan -tovar xarakatini o'zgartirmagan xolatda bozorni kengaytirish, ikkinchidan - xali talab qondirilmagan bozorlarga kirib borish; uchinchidan - korxona bozorda yaxshi tanilgandan sung yangi tovar ishlab chiqarish yoki modifikasiyasini o'zgartirish; turtinchidan - yangi bozorlar uchun yangi tovarlar ishlab chiqarish orqali erishiladi.

"Boston konsalting guruxi qolipi" orqali bozorda foyda olish, korxona faoliyat kursatadigan xududlardan eng samarali strategik xujalik bulimlarini tanlash bilan amalga oshiriladi.

Birinchi xudud - **"yulduzlar"** (katta talab va bozorda yuqori ulushga crishilgan). Bu xududni e'zozlab, yanada mustahkamlash

choralari ko'riladi. Bozordagi ulushni saqlash uchun narxlarni pasaytirish, reklama xarajatlarini kupaytirish, mahsulot turlarini kupaytirish va boshqalar amalga oshiriladi.

Ikkinchi xudud - **“sog'in sigirlar”** (past talab, ammo bozorda firmani ulushi yuqori) Bu xududga qattiq nazorat urnatiladi.

Uchinchi xudud - **“qiyin tarbiyali bolalar”** (talab yuqori, ammo bozorda ulush kam). Bu xudud imkoniyatlarini urganish va “yulduzlar” xududi darajasiga kutarilishi extimoli bormi yoki yuqmi? Kerak bulsa, xarakatni kupaytirish zarur.

Turtinchi xudud - **“itlar”** (past talab va bozorda kam ulush). Agar bunday xududni egallab turishga, keskin sabab bulmasa, undan qutulish kerak.

Marketing rejasi asosiy xujjat bulib, kim? nima? va qayerda? Xamda qaysi yul bilan aniq vazifani bajarish shart degan savollarga javoblarni ifodalaydi. Taktik rejalashtirish yaqin muddatga assortiment, savdo, narx, reklama, moliya, kadrlar va boshqalar buyicha korxona siyosatini belgilaydi.

■ mahsulot assortimentini rejalashtirish - bulajak iste'molchilar guruxini va ular talabini aniqlash, mahsulotni texnik kursatkichlarini va iste'mol qiymatlarini muvofiqlashtirish, uning raqobatbardoshligini baholash, upakovka (uram)ni rivojlantirish, tovar turlarini yangilash va boshqalarni o'z ichiga oladi;

■ tovar xarakati yunalishlarini va sotishni rejalashtirish - tovarlar oqimi yullarini, qancha zaxiraga extiyoj borligini, transport orqali tashish, qayta upakovka(uram) qilish, tovaroborot va sotishdan keyingi xizmat qilish kabilarni aniqlashdan iborat;

■ reklama va sotishni rag'batlantirishni rejalashtirish - reklama vositalarini tanlash, sotuvchilarni va xaridovlarni rag'batlantirish usullarini aniqlash, raqiblarga ta'sir ko'rsatish yullarini baholash demakdir;

■ moliyaviy kursatkichlarni rejalashtirish - shu jumladan, marketing xarajatlarini aniqlash, baxono belgilash (talab, xarajatlar, raqobatchilar, marketing tadbirlaridan olinadigan daromadga asosanib)ni tashkil etadi;

■ kadrlar bilan ta'minlashning rejasi - rahbariyat va mutaxassislarni joy-joyiga quyish, kadrlar tayyorlash va malakasini oshirish, maslaxatchilarni yollash, boshqa korxonalar tajribasini urganishni o'z ichiga oladi;

Marketing nazorati uch xil shaklda olib boriladi: strategik, yillik va rentabellikni tekshirib borishdan iborat. Strategik nazorat - ma'lum davr

mobaynida korxona marketing faoliyatini xar tomonlama taftish qilib, uning bozordagi xaqiqiy xolatiga mos kelish-kelmasligini aniqlashdir.

Yillik rejani nazoratda sotish xajmi, bozordagi ulushi, mo'ljolarning tovarlarga bulgan munosabati va boshqalar tahlil qilinadi. Korxonaning foyda va zararlari balansi orqali va foydaning xarajatlariga solishtirish yuli bilan uning rentabelligini nazorat qilinadi.

12.4. Marketing dasturini ishlab chiqish ketma-ketligi va asosiy bo'limlari

Marketing dasturini namunaviy tuzilishi o'zida quyidagilarni mujassamlashtiradi:

- maqsadli bozor tavsifnomasi va rivojlanish bashorati, shuningdek, marketingni makro va mikromuxit omillarini;
- maqsadli bozorda firmaning bozor pozisiyasi xulq-atvorini asoslangan strategiya va taktikasini tanlash;
- tovar, kommunikasiya, sotish, narx va kadrlar siyosati buyicha asoslangan marketing kompleksini ishlab chiqish;
- dasturni moliyalashtirish manbalari va uni amalga oshirishni nazorat qilish.

Ammo strukturaning tuliq standartlashishi va unifikasiyalashishi xamda marketing dasturi mazmuni doim xam maqsadga muvofiq bulavermaydi. Dasturni ishlab chiqish uchun ishlatiladigan namunaviy kursatkichlar tizimi xaqida gapirish mumkin. Shunday qilib, mahsulot buyicha marketing dasturini muxim kursatkichlari quyidagilar bulishi mumkin:

- ko'zda tutilayotgan bozor ulushi;
- mahsulot differensiasiyasi, bozor ulushi va maqsadli bozor tavsifnomasi va bashoratini hisobga olgan xolda uni chiqarish xajmi;
- bashorat qilinayotgan foyda va uning o'sish sur'ati;
- moliyaviy xarajatlarning tuzilishi (ishlab chiqarishni rivojlantirish, moddiy-texnika ta'minoti, sotish va uni rag'batlantirish, reklama, servis xizmatlari va boshqalar);
- bitta mahsulot uchun ishlab chiqarish xarajatlarini hisoblash;
- foydani aniqlash (yalpi, sof, xar bir mahsulot sotuvidan tushgan foyda va xokazolar);
- sotish samaradorligini baholash;
- ishlab chiqarish rentabelligi va boshka kursatkichlarni baholash.

Marketing kompleksi mahsulot yoki ishlab chiqarish bulimi buyicha marketing dasturining tarkibiy qismi sifatida ko'rilishi mumkin, shuningdek kompaniyaning bozor siyosatini asosiy yunalishi buyicha asoslangan qaror ishlab chiqish maqsadi bulib qisoblangan marketing dasturini aloxida turi sifatida kurilishi mumkin. Xuddi shunday dasturni namunaviy tuzilishi quyidagi bulimlarni o'z ichiga oladi:

- maqsadli bozor (segment)ni rivojlanishini bashorat qilish;
- maqsadli bozorga nisbatan firmaning umumiy strategiyasi;
- tovar siyosati;
- kommunikasiya siyosati;
- sotish siyosati;
- narx siyosati;
- marketing kompleksini amalga oshirish uchun xarajatlarni moliyalashtirish manbalari va byudjet;
- dasturning amalga oshirilishini nazorat qilish.

Marketing dasturini ishlab chiqishda keltirilayotgan quyidagi tavsiyalarni hisobga olish maqsadga muvofiqdir.

1. Dasturni "Bozor rivojlanishini bashorat qilish" bo'limida shunday tavsiyanomalar beriladi, ya'ni:

- uxshash tovarni maxalliy ishlab chiqarish xajmi;
- bozor ulushining xisobi;
- imkoniy sotish xajmi;
- sotishning infrastruktura tuzilishi;
- tulovga qodir talab darajasi va dinamikasi;
- ko'zda tutilayotgan narx darajasi;
- tovar sifati va texnik darajasiga talablar;
- xaridning motivi va xulq-atvor xususiyatlari;
- servisni talab etilish darajasi;
- bitta xaridning urtacha xajmi va boshqalar.

2. "Korxonaning bozor strategiyasi" bo'limida korxonaning asosiy raqobatli afzalliklarini aniqlash bilan tanlangan bozorda sotishni amalga oshirish imkoniyatlari baholanadi. Buning uchun quyidagi xarakteristikalar hisoblanadi:

- tanlangan maqsadli bozorda faoliyatning kutilayotgan rentabelligi;
- firmaning rejalashtirilayotgan tovar sotuvi xajmi;
- firmaning bozor ulushi dinamikasi;
- talab dinamikasi va potensial talab ulchami.

Kompaniyaning raqobatchilik afzalliklarini tovar buyicha, narx darajasi, kursatilayotgan xizmat assortimenti, sotish kanalining maradorligi, kommunikasiya siyosatining hozirgi sharoitga mos kelishi va uning markasini potensial xaridorlar urtasida mashxurligi buyicha tavsiflash mumkin.

Dasturning bu bo'limida shuningdek ushbu kompaniya faoliyatini tanlangan bozorda resurslar (moliyaviy, ishlab chiqarish, marketing, inson) bilan ta'minlanganligiga baho berish zarurdir. Tovar siyosatini ishlab chiqishda quyidagi ma'lumotlar hisobga olinadi:

- tovarning yangilik darajasi;
 - chiqarilayotgan mahsulotning assortimenti;
 - ushbu bozor segmentidagi uxshash tovarlar yoki urinbosar tovarlar soni;
 - ushbu bozor segmentini aniq xaridorlari extiyojiga uning mos kelish darajasi;
 - tovar sifati;
 - texnologik murakkabligi;
 - sotishgacha va sotuvdan keyingi xizmat ko'rsatish buyicha talablar darajasi;
 - standartlashtirish yoki tovar moslashuvchanligining maqsadga muvofiqligi;
 - yangi tovar uchun; patentni himoya qilish va patent sofligi;
 - kompaniyaning mavjud tashkiliy tuzilishi yangi ishlab chiqarishga mos kelishi;
 - yangi tovarni yaratish xarajatlari xajmi;
 - maqsadli bozorda tovar sertifikatsiyasining majburiyligi;
 - maqsadli bozorda yangi tovarni ishlab chiqarish va sotish rentabelligi;
 - investisiyani qoplash muddati;
 - yangi assortimentni o'zlashtirish muddati va uni optimallashtirish;
 - bitta mahsulot uchun xarajatlar va boshqalar.
- Sotish siyosatini ishlab chiqishda quyidagilar hisobga olinadi:
- ushbu bozor segmentini sotuv tarmog'iga talabnomasi;
 - firma sotuvini tashkiliy tuzilishi va malakali savdo xodimlari soni;
 - ushbu bozor segmentida sizning korxonangiz ish tajribasini baholash;
 - vositachilar xizmatlaridan foydalanishni maqsadga muvofiqligini baholash;

- vositachilar yordamida sotish hajmining o‘shish imkoniyatlari;
- vositachilarni firmaga nisbatan siyosati;
- sotish tizimini yaratish uchun moliyaviy mablag‘lar mavjudligi;
- shaxsiy sotuv tizimi va muqobil takliflar rentabelligini solishtirma baholash;

- bozorga mavjud tovarni yetkazib berishni amalga oshirish;
- potensial buyurtmachilar soni;
- buyurtmani taqsimlash xarakteri;
- sotishning geografik konsentrasiyasi;
- pirovard iste’molchilarning odatlari va afzal kurishlari;
- tovarning bulinuvchanligi;
- tovarning o‘zgaruvchanligi va barqaror emasligi;
- firma rahbariyatining kurash xarakatlari;
- sotish kanalini nazorat qilish va xokazolar.

Narx siyosatini ishlab chiqib, shunday parametrlarni hisobga olish foydalidir:

- raqobatchilar amaliyotini hisobga olgan xolda firma imkoniyatlari va maqsadlariga mos keluvchi narxni tashkil etish usulini tanlash;
- bitta mahsulot uchun narx darajasi;
- tovarni yashash davri bosqichiga mos narx dinamikasi;
- tovarni yangilik darajasi, sifat farqlari va texnik darajasi buyicha assortimentda (nomenklatura)gi narx nisbati;
- maqsadli bozordagi raqobatlashayotgan analog bilan narx darajasi munosabati;
- talabning elastiklik darajasi;
- funksional va sof raqobat darajasi;
- maqsadli bozorga yangi tovar chiqarish uchun narx strategiyasini tanlash;

- servis siyosati, savdo markasining mashxurlik darajasi, sotish kanalining uzunligi va savdo vositachilari turi, yetkazib berish shart-sharoiti, chegirtma tizimini va boshqalarni narxga mos kelishi.

3. “Kommunikasiya siyosati” bo‘limida tovarni bozorga siljitish siyosatini alohida tashkil etuvchilari bilan byudjetni taqsimlash va ularni tanlashni asoslash, kommunikasiya vositalari xaqidagi savolni yechish tavsiya etiladi.

Reklama kompaniyasi xaqida qaror qabul qilish uchun quyidagilarni tahlil qilish zarur:

- reklama siyosati xususiyatlari;
- reklama argumentlari;
- reklama kompaniyasi rejasi;
- ushbu bozor segmentida ko'zda tutilgan va samarali reklama vositalari;

- reklama xarajatlari xajmi;
- reklama samaradorligini baholash usullari;
- tovar xarakteriga reklamaning mos kelishi;
- reklama chora-tadbirlarini tovarning yashash davri bilan aloqasi;
- yarmarka va kurgazmalarning asosiy turlari va ularda qatnashishining imkoniy samaradorligini baholash;

- pirovard iste'molchilar va sotish buyicha vositachilarni rag'batlantirish vositalarini tanlash;

- sotishni rag'batlantirishga moliyaviy mablag'lar ajratish uslublari, qayd qilingan foizlar uslubi, foyda ssmasidan foiz belgilash uslubi, kelgusida ko'zda tutilayotgan yoki utgan davr sotish xajmidan va xokazolar.

Marketing dasturini amalga oshira borib byudjetni aniqlash orqali quyidagilarni kurib utish zarur:

- ushbu dasturda kurilayotgan barcha marketing chora-tadbirlarini amalga oshirish uchun umumiy xarajatlar xajmini;

- marketing tadqiqotlari xarajatlari;
- bozorni rivojlantirish bashoratini tuzish xarajatlari;
- firmaning shaxsiy ishlab chiqarish-sotish imkoniyatlarini urganish uchun xarajatlar;

- marketing dasturini tuzish uchun xarajatlar;
- kompaniyaning marketing bulimi xodimlari ish xaqi uchun xarajatlar;

- maxsus marketing va reklama tashkilotlari xizmatlari uchun xaq tulash xarajatlari;

- savdo vositachilari xizmatlariga xaq tulash xarajatlari;
- ushbu marketing dasturini avvaldan va yakuniy samaradorligini baholash uchun xarajatlar;

- marketing dasturini olib borishda nazoratni amalga oshirish uchun xarajatlar va monitoring;

- marketing dasturini amalga oshirish davrida joriy o'zgartirishlarni kiritish uchun xarajatlar va xokazolar.

QISQA XULOSALAR

Tor ma'noda marketing dasturi (biznes reja) xujjat bo'lib, korxonaning bozorda aniq faoliyat ko'rsatish tamoyilini ifodalaydi. Marketing dasturi kengroq ma'noda esa korxona imkoniyatlarini bozor talablariga moslashtirishga yunaltirilgan tahlil, rejalashtirish va nazorat qilish jarayoni deb qaraladi. Marketing dasturlari qisqa muddatli (bir yilgacha), urta muddatli (5 yilgacha) va uzoq muddatli (10 yilgacha va undan kuproq) bo'ladi. Ular umumiy shaklda yoki korxonaning maxsus faoliyatlariga muljallangan bulishi mumkin.

Marketing dasturi bu korxonani umumxujalik faoliyatini direktiv rejasini tuzish uchun strategik tavsiyanomadir va yuqori boshqarish bug'ini uchun qaror qabul qilishni asosidir.

Xuddi shunday dasturni namunaviy tuzilishi quyidagi bulimlarni o'z ichiga oladi:

- maqsadli bozor (segment)ni rivojlanishini bashorat qilish;
- maqsadli bozorga nisbatan firmaning umumiy strategiyasi;
- tovar siyosati;
- kommunikasiya siyosati;
- sotish siyosati;
- narx siyosati;
- marketing kompleksini amalga oshirish uchun xarajatlarni moliyalashtirish manbalari va byudjet;
- dasturning amalga oshirilishini nazorat qilish.

Nazorat va muloxaza uchun savollar

1. Marketing dasturi deganda nimani tushunasiz?
2. Marketing dasturini ishlab chiqish ketma-ketligi nimadan iborat?
3. Marketing rejasini asosiy bulimlarini mazmuni nimadan iborat?
4. Marketing dasturini qanday turlarini bilasiz?
5. Maqsadli dastur deganda nimani tushunasiz?
6. Boston - konsalting guruxi matrisasini mazmunini izoxlab bering.
7. Marketing dasturini kommunikasiya siyosati bo 'limida nimalarga e'tibor qaratilgan?

Tayanch iboralar

Marketingni boshqarish, Marketing kompleksini ishlab chiqish, Makromarketing, Mikromarketing, Xalqaro marketing, Eksport marketingi, Tashqi muxit, Ichki muxit, Funksional boshqarish, Tovarlarni tamoyili bo 'yicha tashkil etish, Bozor tamoyili bo 'yicha tashkil etish.

13-BOB. BOZOR SEGMENTATSIYASI VA XARIDORLAR TURLARI. TOVAR VA TOVAR SIYOSATI

13.1. Bozor segmentatsiyasi mohiyati va uning ahamiyati.

Marketingni boshqaruv tizimida bozor segmentatsiyasi muxim ahamiyatga ega va bozorda talabni urganish yoki marketologlar atamasi bilan aytganda *“iste’molchini tahlil etish”*- bozorlar xolatini tahlil etishdagi birinchi bosqich hisoblanadi. U uch tarkibiy qismga bulinadi: *bozor segmentatsiyasi; iste’molchi talabi sabablarini urganish; qondirilmagan extiyojlarni aniqlash.* Bozor segmentatsiyasi talabni qondirishga tabaqalangan xolda yondashuvga, tovarlarning turi, sifati va miqdoriga kura xar xil talab quyadigan iste’molchilarni guruxlarga ajratishda turli mezonlar qullashga asoslanadi, ya’ni bozor bir jinsli xodisa tarzida emas, balki ayrim-ayrim segmentlar majmui tarzida, xar bir segment doirasida aloxida o’ziga xos bir talab namoyon bo’ladigan xodisa tarzida olib qaraladi.

Bozorda xaridorlarning ma’lum bir tovarga bulgan talablari xilma-xildir, xar bir xaridorning o’zining didi bor. Xaridorning talabi, xoxishi, extiyoji, turmush tarzi, tovar sotib olishdagi xulq-atvori haqidagi ma’lumotlar samarali marketing tadbirlari ishlab chiqish va amalga oshirish imkoniyatlarini vujudga keltiradi. Ya’ni bozor segmentatsiyasi xaridorlarning talabiga muvofiq tovarni taklif etilishini va tovarga talabni qat’iyligini ta’minlaydi.

Demak, *xaridorlarning tovarlarni sotib olishdagi xulq-atvorlari, talabi va tovarlarga munosabatidagi xususiyatlariga qarab, guruxlarga ajratishni bozor segmentatsiyasi deyiladi.*

Segmentlarga ajratish mezonlarini tanlash kup jixatlardan tovar yoki xizmatning turiga, shuningdek korxona bozor faoliyatida hal qilmoqchi bo’lgan masalaga bog’liq.

Sanoat tovarlari va keng iste’mol tovarlari uchun tanlov mezonlari bir-biridan juda keskin farq qiladi. Rejalashtirish extiyojlariga juda mos keladigan maqbul mezon tovarni bozorda joylashtirish masalalariga umuman tug’ri kelmasligi mumkin. Mabodo muayyan mezon xaridorlar urtasida paydo bulgan farqlarni izohlab berishga imkon bermasa, unda boshqa mezonni kiritish va to bu farqlarni ravshan aniqlashga qadar tadqiqotlarni davom ettirish lozim.

Segmentlashning asosiy maqsadi bozordagi xatti-xarakatlarni urganib, ularning obrazini (modelini) va kelajakdagi extiyoj talablarni tasavvur qilishdan iborat. Xozirgi raqobatda yutib chiqishning asosiy

sharti yangi, yuqori sifatli tovar va kompleks servis texnika xizmatlarni xamda samarali sotish usullarini qullashdan iborat bulib qoldi. Ana shu talablar asosida marketing tadqiqotlarining ustuvor turi iste'molchilarni urganish va navbatida bozorni segmentlashdan boshlanadi, chunki bozor bir xil subyektlardan tashkil topgan emas.

13.2. Bozor segmentatsiyasi turlari.

Bozorni segmentlash, bozorni urganishning asosiy usulidir. Uning yordamida bozor (uning tarkibiy qismlari) segmentlarga bulinadi. Bozor segmenti-bu iste'molchilar, tovarlar, raqobatchilarning shunday ajratilgan qismiki, ular uchun umumiy xususiyatlar xosdir. Bozorni tug'ri segmentlash, shu segmentning spesifik extiyojlariga qat'iy rioya qilingan xolda kam xarajatlar bilan tovar yetkazib berishni tug'ri tashkil qilishdan iboratdir. Xalq iste'moli tovarlari bozorini tadqiq etishda marketingga oid adabiyotlarda ikki turdagi mezonlar qabul qilinadi. Birinchisi xaridorlarning daromadi, yoshi, jinsi, turar manzilgohi, oilaning xayot sikli, kasbi, turmush tarzi va shunga uxshash umumiy belgilarni hisobga oladi. Mezonlarning ikkinchi turi segmentlashni ijtimoiy guruxlarning qadriyatleri tizimi yoki ularning marketing strategiyasining, masalan, yangi mahsulot, yangi sotish tizimi kabi vositalariga kursatadigan qiziqishleri asosida olib boradi. Amaliyotda birinchi usul kuproq qullaniladi, ikkinchi usulni qullash qushimcha qiyinchiliklarni keltirib chiqaradi, chunki ijtimoiy sosiologiya va psixologiya sohalarida bevosita tadqiqotlar olib borish yuli bilan maxsus hisob-kitob ishlarini amalga oshirish talab etiladi.

Xaridorlarning munosabatini tabaqalashtiradigan asosiy omil daromad hisoblanadi. Kupgina mamlakatlarda daromad buyicha uch guruxga segmentlashdan keng foydalaniladi.

Birinchi gurux, eng yuqori daromadga ega bulgan xaridorlar, amalda ular jami xaridorlarning 10 % ini tashkil etadi. Ular eng oliy navli tovarlarni xarid etadilar, xarid quvvati xamda o'z guruxi izzat nafsi bunga imkon beradi. Bunday guruxlar xar bir mamlakatda bor, ularning daromad miqdori shu mamlakatning umumiy boyligiga bog'liq bo'ladi.

Ikkinchi gurux - xar bir mamlakatdagi urtacha daromad egalaridir, ularning soni juda kup, garchi bu gurux ichida yana o'ziga xos tabaqalanish bulsa-da, umuman olganda shu mamlakatda bozorning umumiy standartini belgilaydigan, yalpi tovarlarning asosiy xaridorlari shular hisoblanadi.

Uchinchi gurux - bir shaxs hisobiga eng kam daromad oladigan xaridorlardan iborat. Ular aksariyat xollarda ijtimoiy ta'minotning turli kurinishlaridan foydalanadilar, o'z daromadlarining 80 % iga yaqinini asosiy ehtiyojlarni qondirishga sarflaydilar.

Bozorni segmentlashda mezonlardan foydalanish. Amaliyotda yosh mezonidan xam keng foydalaniladi. Keyingi vaqtlarda bozorning eng avjlangan sektoriga aylangan yoshlar sektori xuddi shu mezoniga asoslangan va bu sektor bozorda o'z ishtiroki uchun kurash olib borayotgan juda kup korxonalar diqqat-e'tiborida turadi. Jins masalasi bozorni tabiiy ravishda segmentasiyalashning omili hisoblanadi. Ayollarning erkaklarga qaraganda boshqacha o'z ehtiyojlari bor, ular marketing strategiyasi vositalariga xam turlicha munosabatda bo'ladilar, shu sababli odatda bozorda ayollar sektori ajralib turadi, kiyim-kechak, poyafzal, kosmetika bozorlarida bu sektorning urni ayniqsa katta. Bozorni tadqiq etishda kuproq makon omili e'tiborga olinadi, demak, iste'molchilar xulqi, xatti-xarakatlari, muayyan xududlar (katta shaharlar, sanoat markazi, shuningdek tumanlar)ga mansub bulishini kursatadigan ta'sir urganiladi. Tumanlar o'rtasidagi ijtimoiy farqlar iqtisodiyot rivojlanishiga qarab yuqolib borishi, saqlanib qolishi yoki xatto kuchayib ketishi xam mumkin. Bu farqlar tabiiy va jamg'arilgan resurslar, shuningdek ishchi kuchi resurslari bilan bog'langan, urbanizasiya jarayonlariga ta'sir kursatadigan tegishli asosiy fondlar bilan belgilanadi. Farqlarni keltirib chiqaradigan yana bir omil - bu fan va san'at markazlarining mavjudligi va ularning kengayib borishi hisoblanadi, ularning ijtimoiy va iqtisodiy jarayonlarga ta'siri xamma joyda yuqori qadrlanadi. Marketing faoliyatida bu jixatlardan tashqari yana oila xayoti sikli deb atalmish xodisaga asoslanadigan segmentlash xam mavjud, ya'ni sikl bosqichlariga qarab oilada o'ziga xos ehtiyojlar va daromad xajmi vujudga keladi

Shuni ta'kidlab utish lozimki, bozorni segmentlarga ajratish va kishilarni guruxlar buyicha urganish o'z-o'zidan xech narsa bermaydi, chunki xar bir kishi bir gurux emas, balki kuproq gurux a'zosi hisoblanadi. J. Karver bu muammoni shunday bayon etadi: "urta iste'molchi" tushunchasi xato, chunki faqat takror-takror tasnif natijasigina guruxiy uxshashliklarni aniqlash mumkin, daromadlar darajasi, irq, millat, e'tiqod va shu kabi xar qanday mezonlar bilan qushilgandagina ahamiyat kasb etadi. Masalan, millat mezonini uning atrofidagi masalalar kompleksidan ajratib olinadigan bulsa, iste'molchi odatlarini tahlil qilishda uning salmog'i yuqolib boradi. Uning o'zi

yonma-yon turadigan daromadlar, narxlar va boshqalar darajasi mezonlari bilan birgalikda olinganda bu mezon muxit ta'siriga ega bo'ladi. Bozorni segmentlarga ajratish xaridorlarning talab va extiyojlarini aniqlash masalasini hal etishning ideal vositasi bula olmaydi, ammo shunga qaramay bu usul ishbilarmonlarni bu boradagi ishlarga qiziqitirish uchun qimmatli ma'lumotlar beradi.

Iste'mol bozori va texnik-ishlab chiqarish maqsadidagi mahsulot bozorlarini segmentlash, xaridorning sifat marka, narx, reklama, tovar xarakati shartlari saqlash xaqidagi fikrlari asosida amalga oshirilishi mumkin. Bozorning tovar buyicha segmentlanishi raqobatchilar uchun sirli bulgan tovar ulchamlarini, bu sohadagi raqobatchilar faoliyati va zafarlarini sonini aniqlash imkoniyatini kompaniya va firmalarga beradi. Bozor tovarlar buyicha segmentlanganda, shu tovar foydalanuvchilarning guruxi, ularning yunalishlari, foydalanish maqsadlari, nisbatan axamiyatli parametrlarini aniqlash imkonini beradi.

Bozorda iste'molchi o'zini qanday tutishi, avvalo, uning tovar, narx haqidagi tasavvuri, moliyaviy imkoniyatlari, didi, bilim darajasiga bog'liq bo'ladi. Narx tug'risidagi qaror qabul qilishda sotuvchining xulq-atvori o'z faoliyatidan kutiladigan samara; vositalar oboroti, foydali savdo chegirishlari va assortiment samarasiga bog'liq bo'ladi. Raqobatchilar xulq-atvori ishlab chiqarilayotgan tovarlarga narxlarda, yangi tovarlar chiqarish va ularni sifatini yaxshilashda ifodalanadi. Marketingda xaridorlarni segmentasiyasida ishlab chiqarish vositalari va iste'mol bozorida ikki xil yondashuv bor. Chunki bu ikki xil bozordagi xaridarlarning xulq-atvorlari xam xar xildir.

Ishlab chiqarish vositalari xaridorlar ma'lum bir tovarni korxona faoliyatini va bozorni chuqur tahlil qilib, savdodan keladigan nafni aniq bilganlaridan keyingina sotib oladilar. Iste'mol buyumlari xaridorlari segmentasiya belgilari juda xilma-xildir, bu belgilarni tanlash jarayoni juda murakkab.

Geografik belgilar o'zi ma'muriy chegaralanishini, yerni xolatiga qarab bulinishini, iqlimiy bulinishlarni o'z ichiga kiritadi. Masalan, xaridor qaysi ma'muriy territorial chegarada kuproq joylashgan. Respublikamizda 13 ta territorial bo'linmalar bor. Bu bulinmalar bir-biridan aholini zichligi, soni va ijtimoiy-iqtisodiy darajasi buyicha farq qiladi. Aholining xam sotib olish imkoniyatlari xar xil. Shuningdek, bu territorial bo'linmalar yerning xolatiga qarab xam bir necha guruxlarga bo'linishi mumkin. Masalan, serhosil, sersuv vodiylar, yangi o'zlashtirilgan yerlar, dasht, cho'l, yarim cho'l zonolari. Xaridorlarni

segmentlarga bo'lishda Respublikamizda hisobga olinishi zarur bulgan belgilardan yana biri, aholini urbanizasiya darajasidir. Yana hozirgi vaqtda respublika aholisining faqat 35-40 % igina shaharlarda yashaydi, qolgan 60-65 % aholi esa qishloqlarda yashaydi. Bu esa aholining tovarlarga bulgan extiyojlarining xususiyatini aniqlashga ta'sir qiladi.

Demografik kursatkichlar xam iste'mol buyumlariga bo'lgan extiyojlarni shakllanishiga katta ta'sir etadigan faoliyatlardan hisoblanadi. Chunki xaridorlarning yoshi o'zgarishi bilan tovarlarga munosabati o'zgaradi. Respublikamizda olib borilayotgan marketing faoliyatlarida aholi asosan 5 guruxga bulinadi:

- * maktab yoshigacha;
- * maktab yoshida;
- * 18-30 yoshgacha;
- * 30-50 yoshgacha;
- * 50 yosh va undan kattalar.

Bu bulinish respublikamiz aholisini ilmiy-psixologik xususiyatlaridan kelib chiqadi. Iste'mol buyumlariga bulgan extiyojlarni shakllanishida mamlakatdagi oilalarni katta-kichikligi muxim ahamiyatga ega. Marketingda asosan mamlakat aholisi oilasining soni buyicha 3 guruxga bulinadi:

- 1-2 kishi;
- 3-4 kishi;
- 5 va undan yuqoriroq.

Bu bulinish kuppina mamlakatlarda qabul qilingan.

Marketingni boshqarishda aloxida etibor berilayotgan segmentasiya belgisi - bu xaridorni sotib olishdagi xulq-atvoridagi belgilari hisoblanadi. Filipp Kotler o'zining kitobida bir necha belgilarni kursatib utadi. Ular quyidagilar:

Tovarni sotib olish sababiga kura doimiy, aloxida sabablarga kura.

Sotib olishdan manfaatiga kura. Sifati, xizmat ko'rsatish turlari. Iqtisod qilish uchun.

Foydalanuvchi sifatidagi urniga qarab:

- * foydalanmaydigan;
- * oldin foydalangan;
- * doimiy foydalanuvchi;
- * yangi foydalanuvchi;
- * endi foydalanmoqchi bulgan;
- * tovarlarga bulgan munosabatga qarab.

Yuqorida aytib utilgan belgilar xaridorni xarakterini tula-tukis ochib berishga, uni tovarga bulgan munosabati va sotib olish imkoniyatini aniqlashga imkoniyatini aniqlashga yordam beradi.

Bozor segmentasiyasi turlari. Bozorni segmentlash marketing konsepsiyasining xususiyatlaridan biri bo'lib, xaridor tomonidan tovarlarning u yoki bu turini tanlash jarayonini tahlil qilish bozor segmentining kupligini ajratishga imkon beradi.

Bozorni segmentlarga bulishni utkazish xaridorlarning tovarga talablari va xaridorlar tavsiflari tugrisidagi eng muvofiq bilimlarni talab qiladi.



Manba: Bagiyev G.L. i dr. M.: Piter, 2005

1-chizma. Bozor segmentasiyasi turlari

Makrosegmentlash bozorlarni xududlar, mamlakatlar buyicha ularning sanoatlashuviga qarab bulishni ko'zda tutadi.

Mikrosegmentlash esa bir mamlakat iste'molchilarini yanada batafsilroq mezonlar buyicha guruxlarga bo'ladi.

Ichkarida segmentlashda segmentlash jarayoni keng iste'molchi guruxlari bilan boshlanib, keyin tovar yoki xizmatlarni oxirgi iste'molchilari klassifikatsiyasiga bog'liqligiga qarab bosqichma-bosqich chuqurlashadi.

Chuqurda segmentlash tor iste'molchi guruxlari (segmentlari) bilan boshlanib, keyin tovarni ishlatish va qullanish sohasidan bog'liqligiga qarab kengaytirishni nazarda tutadi.

Avvaldan segmentlash maksimal bozor segmentini urganishga muljallangan marketing tadqiqotining boshlang'ich bosqichidir.

Yakuniy segmentlash – bozor muxiti sharoitlari va firmaning o'z imkoniyatlarini tartibga solib utkazishdagi bozor tahlilini yakunlovchi bosqichidir. U iste'molchilar talabiga va firma imkoniyatiga javob beruvchi segmentga tovarlarni pozisiyalashtirish maqsadida bozorni optimal segmentini qidirish bilan bog'liq.

Iste'molchilar turiga kura iste'mol talabdagi tovarlari iste'molchilarni segmentlash va ishlab chiqarish, texnik maqsadidagi tovar iste'molchilari buyicha farq qiladi.

Tegishli mahsulot ishlab chiqaruvchilar nazarga ilmagan segment bozor darchasi deb ataladi. Bozor darchasi xech xam mahsulot tanqisligini bildirmaydi.

Bozor uyachasi shunday bozor segmentiki, uning uchun ushbu firma tovarlari va ularni yetkazib berish imkoniyatlari eng qulay va munosibdir.

Bozor segmentasiyasining tamoyillari quyidagilardir:

1. Geografik tamoyil
2. Psixografik tamoyil
3. Demografik tamoyil
4. Xulq-atvor tamoyili

Geografik tamoyil orqali bozorni joylashuvi, aholining soni va zichligi, tijorat faoliyatining tuzilishi, regionni rivojlani dinamikasi, inflyasiya darajasi, xuquqiy cheklashlar hisobga olinadi.

Psixografik tamoyil natijasida xayot tarzi, shaxsning tipi, jamoat xolati kabi hisobga olinib, turmush tarzi shaxsning o'z faoliyatida, qiziqishlarida, qat'iyatida va e'tiqodlarida o'z aksini topadi. Shaxsning turi esa xayotdan mamnun, melanxolik, o'zgalardek ish kuruvchi, o'zbiarmon va boshqa xislatlarda bo'lishi mumkin.

Demografik tamoyillarda oilani soni va sifat tarkibi, oilaning xayotiylik sikli bosqichi, daromadlilik darajasi, mashg'ulot turi, ma'lumoti, millati kabilar inobatga olinadi xamda bozor segmentasiyasining asosiy tamoyillaridan biri hisoblanadi.

Xulq-atvor tamoyili orqali xarid qilishga yul, foydalanuvchi maqomi, iste'mol jadalligi, bog'lanib qolish darajasi, tovar xaqida ma'lumot berish, tovarga bo'lgan munosabati hisobga olinadi.

13.3. Maqsadli segment bozorlarini tanlash.

Bozorni taxlil qilish uchun son va sifat kursatkichlari, shuningdek, raqobat xolatining tavsifnomasi, tarmoqni tuzilishi va taqsimlashni tuzilishi kursatkichlari ishlatilishi mumkin. Bozorni tahlil qilish uchun kursatkichlar quyidagi jadvalda berilgan.

1-jadval

Bozorni taxlil qilish uchun kursatkichlar	
Kursatkichlar	Tavsifnoma
Son kursatkichlari	Bozor sig'imi, bozorni rivojlanish dinamikasi, firmaning bozordagi ulushi, bozor salohiyati va boshqalar
Sifat kursatkichlari	Extiyojni tuzilishi, xarid motivlari, ularning dinamikasi, xarid jarayoni, extiyojlarni stabillash, axborotlashtirish
Raqobat muxiti	Raqobatchi firmalarning maqsulot sotish xajmi, foydalanayotgan marketing strategiyalari, moliyaviy qullab quvvatlash imkoniyatlari
Xaridorlar to'zilishi	Xaridorlar soni, xaridor turi, xaridorlar soni dinamikasi, xaridorlarni xududiy xususiyatlari
Tarmoq tuzilishi	Uxshash tovarlar taklif qilayotgan sotuvchilar soni, sotuvchilar turi, ularni ishlab chiqarishni tashkil etish darajasi, raqobatdagi potensial imkoniyatlar, ishlab chiqarish quvvatlari xajmi
Taqsimlashning tuzilishi	Geografik xususiyatlar, sotish tarmoqlarining xususiyatlari, transport bilan ta'minlanganligi

Tahlildan tashqari bozor segmentini tanlashda segmentlashni rejalashtirish ko'zda tutiladi. Segmentlashni rejalashtirish jarayoni quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

1. Iste'molchilar talablari va tavsifnomalarini aniqlash
2. Iste'molchilarning turli-tumanligi va uxshashligi tahlili
3. Iste'molchilar guruxlari sohasini ishlab chiqish
4. Iste'mol segmentini tanlash
5. Raqobat muxitida kompaniya urnini aniqlash
6. Barcha marketing-miks kompleksi chora-tadbirlari rejasini ishlab chiqish.

Bozorni segmentasiyasining rejalashtirish jarayonini tashkil etishda quyidagi talablarga rioya qilish zarur:

- segmentlar o'zaro bir-biri bilan farq qilishi zarur
- xar bir segmentga faqat iste'molchi talabiga mos keluvchisini kiritish zarur

- iste'molchilarni tavsifnomalarini firma tomonidan ulchash mumkin bulishi zarur

- xar bir segment razmer buyicha bulishi, ya'ni sotish xajmi va xarajatlarni qoplashni ulchashi kerak

- xar bir segment iste'molchilari axborotga ta'sir etish uchun va reklama kompaniyasini o'tkazish uchun oson va tushunarli bo'lishi zarur.

Segmentasiya jarayonining muxim bosqichi bo'lib bozorni maqsadli segmentini tanlash hisoblanadi.

Maqsadli segmentni tanlash muammosi yetarli darajada murakkab bo'lib, uni yechish uchun quyidagi ketma-ketlikda turishi tavsiya etiladi:

- segment ulchamini va uni o'zgarish (usish, kamayish) tezligini urnatish

- segmentni jalb etuvchanlik tuzilishini tadqiq etish

- o'zlashtirayotgan segment maqsadini va tashkilot resurslarini aniqlash

Segment ulchami uning miqdoriy ulchamlari va birinchi navbatda sig'imi bilan tavsiflanadi. Segment sig'imini aniqlash uchun tovarlar xajmini, ushbu segmentda ularni umumiy sotish qiymati, bozor joylashgan tumanda yashovchi ushbu tovarning potensial iste'molchilari sonini aniqlash zarurdir.

13.4.Bozorda eng kerakli segmentlarini aniqlash. Tovarni bozordagi joylashish pozitsiyasi.

Bozor sig'imini urganish asosida ishlab chiqarish quvvatlarini shakllantirish uchun va tovar sotish buyicha taqsimlash tarmog'i tuzilishi uchun asos bo'lib hisoblanuvchi uning o'sish dinamikasi baholanadi. Shuni hisobga olish kerakki, ya'ni bozor faoliyati natijalari qullash, bozorda ishlash bog'lik xarajatlarni qoplab, rejalashtirilgan foydani olishga kafolat berishi kerak.

Segmentni jalb etuvchanligi tuzilishni tadqiq etish raqobat darajasini o'rganishni, mavjud mahsulotlar raqobatbardoshligini, xaridorlarga munosabatini, taklif etilayotgan va mavjud tovarlarga bo'lgan segment extiyojini barqarorligini, mavjud xaridor extiyojlarini qondiruvchi mutlaqo yangi mahsulotni bozorga kiritish zarurligi va imkoniyatini o'z ichiga oladi.

O'zlashtirayotgan segment maqsadlariga erishish uchun zarur bulgan tashkilotning maqsad va resurslarini aniqlash strategik muhim ahamiyatga ega bulib, tashkilotni uzoq muddatli maqsadlariga mos

xolda joriy maqsadlari bilan amalga oshirish xamda shunga mos xolda maqsadli bozorda ishlash uchun potensial imkoniyat resurslarini yetarlimi yoki yuqligini urnatish uchun zarurdir. Buning uchun tavakkalchilikni hisoblash maqsadga muvofiq. Tashkilotning tavakkalchiligini hisoblash uchun maxsus marketing, konsalting kompaniyalarini taklif qilish mumkin.

Imkoniy bozor segmentlari sonini optimallashtirish uchun konsentrlangan va dispersli uslublarni ishlatish mumkin. Konsentrlangan uslub kelgusidagi yaxshi segmentni axtarishga asoslangan. U uncha qimmat bo'lmagan, lekin katta vaqt xarajatlarini talab qiladi. Dispersli uslub bir vaqtning o'zida bir necha bozor segmentida ishlashni ko'zda tutadi, keyinchalik ma'lum davrdagi faoliyat natijalarini baholash yuli bilan samaraliroq bozor segmentini tanlaydi.

Foydali bulgan segment joriy sotuvning yuqori darajasiga, yuqori o'sish sur'atiga, yuqori foyda normasiga, sotish kanali talablariga real va raqobatga chidamli bulishi kerak.

Bozordagi faoliyat strategiyalarini asoslashda uch turdagi strategiyalar ishlatilishi mumkin:

1. differensiallanmagan marketing
2. differensiallangan marketing
3. konsentrlangan marketing

Amaliyot shuni kursatadiki, bozor munosabatlarini tiklanishi va shakllanishi davrida tadbirkorlik tuzilishida ko'plab korxonalar differensiallanmagan marketing strategiyasini ushlab turdi. Bu strategiya firmani xaridorlarni xarid jarayoni va tovarga bo'lgan munosabat xamda motivasiyasidagi turli-tumanlikka emas, balki xaridor extiyojlarida qiziqishni umumiyiligi muljalni oladi.

Bunday tovarlar va marketing dasturlarini ishlab chiqish orqali firma o'z maqsadiga xaridorlarni urtacha massasini qondirib erishishi mumkin. Strategiyani ishlatuvchi firmalar muvaffaqiyatining muxim omili bulib standartlashtirishi va tovar ishlab chiqarishni umumiyiligi hisoblanadi. Differensiallanmagan marketing strategiyasi mahsulot ishlab chiqarish va sotishda kam xarajatlarni ta'minlaydi. Birok X.Meffert ta'kidlaganidek, "bu strategiya zamonaviy marketing tamoyillariga qarama-qarshi turadi".

Marketingni zamonaviy konsepsiyasida ikkita strategiya ko'riladi: differensiallangan va konsentrlangan marketing.

Differensiallangan marketing strategiyasida firmadan uning faoliyatini bir necha segmentda ular uchun maxsus ishlab chiqarilgan

tovarlar va marketing dasturlari bo'lishini talab qiladi. Bu strategiya xaridorlarning motivlari va tushunchalariga mos keluvchi marketing dasturi va xaridorlarga muljallangan marketingni asosiy tamoyiliga mos keladi. Bu strategiya xaridorni bozordagi xolatini tuliq ifodalaydi, shuning uchun, qoidaga kura, yuqori sotish xajmini va konsentrlangan marketing strategiyasiga nisbatan kichik tavakkalchilik darajasini ta'minlaydi.

Differensiallangan marketing strategiyasi yuqori investisiya, ishlab chiqarish va boshqarish xarajatlarini talab qiladi, shuning uchun u yirik korxonalar uchun zarurdir.

Mahsulot differensiasiyasi – turli bozorga chiqishning keyingi imkoniyatidir. Bu birinchi navbatda tovar taqsimlashda diversifikasiya strategiyasini olib borishga asoslanadi.

Konsentrlangan marketing strategiyasi korxonalardan bozorning foydani segmentiga, ya'ni bitta yoki bir necha segmentiga e'tiborni qaratishni talab qiladi. Bu bozor segmentiga firma bitta yoki bir necha mahsulot bilan xamda maqsadli marketing dasturi bilan yondoshadi. O'z mazmuniga kura bu strategiya bozor chuqurchasi konsepsiyasiga mos keladi, ya'ni shunday bozor segmentida ishlash kerakki, tovar ushbu firma va uning yetkazib berish imkoniyatlari uchun kuproq mos keluvchi bulib hisoblanadi. Konsentrlangan marketing strategiyasi kuproq kichik va urta korxonalar uchun mos keladi, chunki bozorning barcha segmentlarida ishlash uchun xamda qayta yetarli moliyaviy vositalarni bulishi talab etilmaydi.

Bozorni pozisiyalashtirish – bu alohida bozor segmentlarida mahsulot konsepsiyasini aniqlash texnologiyasidir. Pozisiyalashtirishning maqsadi – mavjud va shakllanayotgan fikrlarni tadqiq qilish, xaridorlar yoki ularning guruxini mahsulot parametrlariga bulgan munosabatini baholash taxlilidan, maqsadli bozorni ushbu segmentida mahsulotni raqobatli afzalligini ta'minlashda shunday tovar pozisiyasini marketing chora-tadbirlarini utkazish yuli bilan tuzishdan iborat.

Mahsulotni samarali pozisiyalashtirish uchun talab va taklifni muhim tavsifnomalarini, xarid tug 'risida qaror qabul qilishda muljal bulib xisoblanuvchi omillar ta'sirini urnatish va urganish zarur. Aniklovchi omillar esa maxsulot sifati, sifat darajasi, ishonchliligi, energoxajmi, dizayni va tovarni raqobatbardoshligini boshka kursatkichlari bulishi mumkin.

Bozorni pozisiyalashtirishni tugri tashkil etilishi marketing rejasi va kompleksini samarali ishlab chiqarish shart-sharoiti bulib xisoblanadi.

13.5.Tovar yoki xizmat-ehtiyojini qondirish qurolidir.

Tovar-murakkab ko'p qirrali tushuncha, biroq bunda eng asosiy narsa iste'mol xususiyatlari, ya'ni tovarning o'z vazifasini bajarish unga ega bo'lgan iste'molchining extiyejlarini qondirish xususiyatidir.

Tovarning iste'mol qiymati uning iste'mol xususiyati majmuasidir.

Tovarning quyidagi xususiyatlariga qarab aloxida e'tibor beriladi:

-rangi, upakovkasi (urash, bog 'lash), tashqi kurinishining fasoxati (dizayni), ergonomik xususiyatlari (foydalanish, ta'mirlash va boshqalarning qulayligi va boshqalar).

Tovarni ishlab chiqarishdan oldin uning iste'mol xususiyati taxlil qilinadi.

Tovar-murakkab kup qirrali tushuncha, biroq bunda eng asosiy narsa iste'mol xususiyatlari, ya'ni tovarning o'z vazifasini bajarish unga ega bo'lgan iste'molchining extiyojlarini qondirish xususiyatidir.

Tovarlar quyidagi mezonlari bo'yicha aloxida guruxlarga bo'linadi:

- maqsadli ko'rsatkich bo'yicha
- bozor turiga ko'ra
- foydalanishga tayyorligiga ko'ra
- iste'molchilar soniga qarab bo'linadi.

Maqsadli xarakteriga ko'ra esa tovarlar iste'mol tovarlari va ishlab chiqarishga oid tovarlarga bo'linadi.

Iste'mol tovarlari – bu shaxsiy iste'mol uchun muljallangan tovarlardir. Ular kundalik talab tovarlari, dastlabki tanlov asosida olinadigan tovarlar, aloxida talabdagi tovarlar, passiv talabdagi tovarlarga bo'linadi.

Kundalik talab tovarlariga kundalik turmush uchun zaruriy oziq-ovqatlar, kir yuvish, tozalash vositalari, uy xujaligi uchun zaruriy mayda tovarlarni kiritish mumkin.

Kundalik iste'mol tovarlarini iste'mol qilish intensivligiga kura ularni o'z navbatida 3 ta quyi guruxga ajratish mumkin:

1. Doimiy extiyojdagi asosiy tovarlar (non, xujalik sovuni)
2. Impulsiv tarzda sotib olinadigan tovarlar (saqich, gazeta)
3. Favqulodda xolatlar uchun xarid qilinadigan tovarlar (zont).

Dastlabki tanlov asosidagi tovarlar safiga: mebel, kiyim-kechak, uy-ro'zg'or uchun elektr jixozlari kiradi va u xaridorlarni qiyoslashni, narx,

moda, dizayn jixatidan tanlovda bir muncha muloxaza yuritishni talab qiladi. Ushbu tovarlar:

- uxshash tovarlar (sifat jixatdan bir-biriga yaqin, lekin dizayn, narxi buyicha farqlanadi,)

- aloxida kurinishdagi tovarlar (rangi, fasoni, navi jixatidan)

Passiv talabdagi tovarlar – xaridorlarga notanish yoki ular xususida juda kam uylaydigan tovarlardan tarkib topadi. Ishlatish vaqtiga kura

- qisqa muddatli foydalanishga oid tovarlar

- uzoq muddatli foydalanishga oid tovarlar

Tovar siyosatini asosiy maqsadi bulib

- foydani ta'minlash

- taqsimotni ustirish

- firma xarakat qilayotgan bozor ulushini kupaytirish

- ishlab chiqarish va marketingshga xarajatlarni tejash

- imidjni oshirish bulib hisoblanadi.

Tovar siyosatida asosiy maqsadga erishish quyidagi soxalardagi vazifalarni xal etish orqali amalga oshiriladi:

- uning innovasiyasi

- variyasiya

- differensiya

- eliminasiya

- markani urnatish va tanlash

- qadoqlash

- tovarni shakli , turi va boshqalar

Shunga mos xolda tovar siyosatining masalalariga quyidagilar kiradi:

- yangi tovarlarni qidirish

- yangi tovarlarni rivojlantirish

- bozorga yangi tovarlarni kiritish

- tovar shakllarini asoslash

- tovar sifatini tartibga solish

- bozordagi yangi tovarlar xulq-atvorini nazorat qilish va boshqalar.

Birinchi 3 tasi bozorga yangi tovarlarni kiritayotganda xal etiladi, qolgan vazifalarni xal etish tovarni butun xayoti davomida amalga oshadi. Buning uchun, ya'ni qarorni asoslash uchun tovarni xayotiylik sikli modeli ishlatiladi.

Tovarlar va xizmatlar assortimenti – bu foydalanish buyicha bir-biriga juda uxshash tovarlar (xizmatlar) guruxidir.

Tovar sifati – bu tovarning o‘z funksiyalarini bajarishda kurinadi va u quyidagi parametr bilan xarakterlanadi, ya’ni uzoq muddat xizmat ko‘rsatishi, pishiqligi, foydalanishda soddaligi va boshqalar.

Marketing fani buyicha tovar sifati xaridorlar bergan baxo bilan ulchanadi.

13.6.Raqobat va tovarning raqobatbardoshligi xaqida tushuncha

Raqobat - bu erkin tadbirkorlikning ajralmas bir bo‘lagidir.

Xozirgi bozor iqtisodiyotiga utish sharoitida mamlakatimizni iqtisodiy salohiyatini mustahkamlash va rivojlanishda, dunyo bozorida ildam qatnashishda tovarlar sifatini kutarib, ularni raqobatbardosh tovarlarga aylantirish eng dolzarb muammolardan biridir.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida raqobat aloxida faollikka ega bo‘ladi.

Xar bir xaridor o ‘ziga yoqqan tovarni sotib oladi, iste’molchilar esa raqiblar tovariga nisbatan kuproq ijtimoiy extiyojlariga mos keluvchilarini tanlashadi. Shuning uchun raqobatbardoshlik (tanlangan bozorda tovarni sotish imkoniyati)ni faqat raqiblar tovarni solishtirish orqali aniqlash mumkin. Raqobatbardoshlik nisbiy tushuncha, aniq bozorga va unga kirish vaqtiga bog‘liqdir.

Tovar raqobatbardoshligini urganish murakkab va o ‘z ichiga quyidagi bosqichlarni oladi:

- tovarni sotish bozorni urganish;
- raqiblar xaqida ma’lumotlar yig ‘ish;
- iste’molchilar talablarini urganish;
- raqobatbardoshligini oshirish buyicha tadbirlar ishlab chiqish;
- ishlab chiqarish va bozorga sinov sotishlari bilan chiqish xaqidagi qaror.

Bu masalalarni xal qilish korxonada tovar raqobatbardoshligi darajasini baxolashning uzluksiz tizimini yaratishni talab qiladi.

Xar qanday tovar bozorga chiqishi bilanoq o ‘z raqobat qobiliyatini yuqota boshlaydi, bu jarayonni sekinlatish mumkin, bu iqtisodiy foyda va oldingi buyum raqobat qobiliyatini tula yuqotish paytigacha bozorga yangi tovar bilan chiqish imkoniyatini beradi.

Raqobat so ‘zi lotinchadan olingan bulib, maqsadga erishish uchun kurashni bildiradi. Bozorda raqiblarning maqsadi xaridorni tovarni xarid qilishga jalb qilishdan iborat.

Tovar raqobatbardoshligini asosiy sharti quyidagi kurinishga ega bulgan xuddi shunday tovarga nisbatan eng katta yalpi foydali samaradan iborat:

$$K = R/S \rightarrow \max$$

bu yerda: R-tovarning foydali samarasi;

S-tovarni xarid qilish va foydalanishga oid xarajatlar (sotib olish xarajatlari);

Tovarning raqobatbardoshligini baxolash quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

- bozorni taxlil qilib, o'zimizning tovarimizga uxshash namunasini topib olish;

- bizning tovar bilan solishtiriladigan tovarlardagi asosiy kursatkichlarni belgilash;

- o'zimizning tovarimizdagi integral raqobatbardoshlik xususiyatini aniqlash.

Raqobatning asosiy quroli bulib, talabni shakllantirish va sotishni rag'batlantirish vositalari xizmat qiladi. Asosiy axborotni xaridorlar tovar ishlab chiqaruvchilardan olishadi. Xaridorlarni asosan tovarning iste'mol qiymati qiziqtiradi. Raqobat asosan quyidagi kurinishlarda bulishi mumkin: tovarlarning xizmatlari buyicha, bir xil extiyojni qondirishga qaratilgan raqobat, bir xil tovarni xar xil firmalar ishlab chiqarish orqali bo'ladigan raqobat; yoki bir xil firma tomonidan xar xil modifikasiyada tovar ishlab chiqarish.

Narxlar orqali raqobatlashish eng keng tarqalgan.

Xozirgi davrda raqobat o'ziga xos kiyofa kasb etmoqda. Narxlar sohasida raqobat ishlab chiqarishni xarajatlar eng kam bo'ladigan mamlakatlarda yulga quyishni talab qiladi.

Narx bilan raqobat utmishda erkin bozor raqobati bulgan, bozorda bir xil tovarlar xar xil narxlar bilan sotilgan davrlarda paydo bulgandi. Ishlab chiqaruvchi narxni pasaytirish bilan o'z tovarini ajratib ko'rsatishga, unga e'tiborni qaratishga va pirovard natijada o'zi istagan bozor xissasini egallashga erishgan. Xozirgi zamon bozor sharoitlarida narx bilan ochiq raqobat amal qilmaydi, chunki ishlab chiqaruvchilardan biri narxni pasaytirishi bilan uning raqibi xam shu ishni qiladi, bu esa firmaning bozordagi mavkeini o'zgartirmaydi, balki, umuman tarmoqdagi foydaning pasayishiga, asosiy fondlarni yangilash va kengaytirish uchun investisiyalarning kamayishiga olib keladi. Natijada kutilgan zafar va raqiblarni surib chiqarish urniga kutilmagan konavayronlik va sinish yuz beradi. Shu sababli sanoat monopoliyalari

narxlarni iloji boricha uzokroq ushlab turishga, tannarxni xamda marketing xarajatlarini tobora pasaytirib, foydani kupaytirishga intiladi. Fan-texnika taraqqiyoti yutuqlari tufayli raqobatning narx bilan bog'liq bulmagan usullaridan foydalanishning qulay sharoitlari yuzaga keldi.

Narxsiz raqobatda tovarning narxi emas, balki uning yuqori sifat, past iste'mol narxi, zamonaviy dizayn, servis xizmati, ishlab chiqargan firma shuxrati raqobat kurashining asosiy omiliga aylanadi.

Narxni pasaytirib bozorni egallash strategiyasini urganishda quyidagi savollarga javob topiladi:

-boshqa tovarlarni raqobatbardoshligini belgilovchi omillar qaysilar?

-raqobatchi-firmalarning reklama vositalari va sotishni rag'batlantirish usullari qanday?

-qaysi savdo belgilari ishlatilmoqda?

-raqobatchilarr tovarlarining uramasi-bezaklari, dizaynida nimalar ko'zga tashlanmoqda?

-tovarni kafolatli va undan keyingi ishlatish davrlarida qanday servis taklif qilinmoqda?

-milliy savdo tarmoqlari orqali tovar sotilmoqdami yoki firma o'z shaxobchasini ochganmi?

-raqobatchilarr qullayotgan tovar xarakati (transport, zaxiralar xajmi, omborlari va ularning joylanishi.

Natijada raqobatchi shundjay xarakat qilishyapti? Boshqacha yuli yuqmi? Degan savollarga javob topiladi.

P.S.Zavyalov fikricha "Raqobatbardoshlik deganda, tovarning bozorda xaridorgirligini ta'minlaydigan iste'mol va qiymat tavsiflari majmuini, ya'ni uxshash raqobatchi tovarlarni ayirboshlashga taklif katta bulgan sharoitlarda xuddi shu tovarni pulga ayirboshlanish qobiliyatini tushunmoq lozim".

Xaridorning xarajatlari ikki qismdan tashkil topadi, uning bir qismini xarid xarajatlari (tovar narxi), ikkinchi qismini uni iste'mol etish bilan bog'lik xarajatlar tashkil etadi.

Raqobatbardoshlik keng tushuncha bulib, unga kuplab omillar ta'sir etadi.

Firmaning raqobatbardoshligi darajasini baxolashda tarmoq bozorida raqobat kurashi jadalligini belgilaydigan omillar taxlil uchun asos sifatida xizmat qiladi. Bu omillarga quyidagilar kiradi:

1. Raqobatchi firmalar soni, va ularni qiyosiy quvvati;
2. Raqiblar xarakatlarining diversifikasiyalashuvi darajasi;

3. Bozordagi talab xajmini urganish;
4. Mahsulotni tabaqalashuvi darajasi;
5. Iste'molchining bir ishlab chiqaruvchidan boshqasiga kuchish xarakatlari;

6. Bozordan chiqib ketish tusiqlari va ularning darajasi.
7. Bozorga kirib kelish va uning darajasi.
8. Yondosh tarmoq bozorlaridagi vaziyat.
9. Raqiblar strategiyasidagi farqlar.
10. Ushbu bozorda raqobat uchun aloxida sabablarning bulishi, raqobat darajasi bozorning aloxida bir jalb etuvchanlik yoki aksincha bezdiruvchanlik xususiyatlari bilan xam belgilanadi.

J.J.Lamben raqobatli afzalliklarni ikkita keng kategoriyalarga guruxlaydi – tashki va ichki raqobatli afzalliklar, ya'ni firma va tovarni raqobatdoshligini tavsiflovchi raqobatli afzalliklardir. Tashki raqobatli afzallik tovarni "bozor kuchini ifodalaydi, ya'ni u bozorni imtiyozli raqobatchidagiga nisbatan yuqoriroq sotish narxlarini qabul qilishga majbur qila oladi va mavjud tovarlardan norozi bulgan xaridorlarning istaklarini aniqlash va qondirishdagi afzalliklarga tayanadi. Ichki raqobatli afzallik firmaning ishlab chiqarish xarajatlari, raqobatchidan kura kamroq tannarxga erishishga imkon beruvchi va ishlab chiqaruvchi uchun qiymat xosil qiluvchi tovarga asoslangan xamda sotish narxlarining bozor yoki raqobat tomoindan pasaytirilishiga kuproq darajada bardoshli qiluvchi yuqoriroq unumdorlik oqibatidir"".

Tovarni jalb etuvchanligi va raqobatbardoshligini ifodalovchi omillar klassifikasiyasi sxemasini zanjir kurinishida ko 'rsatish mumkin: narx – sifat – servis – marketing muxiti .

Raqobatbardoshlik sifat va qiymat omillari bilan bog'likdir. Ular sifat, iqtisodiyot va marketing kursatkichlari yordami bilan tuliq tavsiflanishi mumkin.

QISQA XULOSALAR.

Bozor segmentasiyasi talabni qondirishga tabaqalangan xolda yondashuvga, tovarlarning turi, sifati va miqdoriga kura xar xil talab quyadigan iste'molchilarni guruxlarga ajratishda turli mezonlar qullashga asoslanadi, ya'ni bozor bir jinsli hodisa tarzida emas, balki ayrim-ayrim segmentlar majmui tarzida, xar bir segment doirasida aloxida o 'ziga xos bir talab namoyon bo'ladigan xodisa tarzida olib qaraladi.

Bozorni segmentlash, bozorni urganishning asosiy usulidir.Uning yordamida bozor (uning tarkibiy qismlari) segmentlarga bulinadi. Bozor

segmenti-bu iste'molchilar, tovarlar, raqobatchilarning shunday ajratilgan qismiki, ular uchun umumiy xususiyatlar xosdir. Bozorni tug'ri segmentlash, shu segmentning spesifik ehtiyojlariga qat'iy rioya qilingan xolda kam xarajatlar bilan tovar yetkazib berishni tug'ri tashkil qilishdan iboratdir. Makrosegmentlash bozorlarni xududlar, mamlakatlar buyicha ularning sanoatlashuviga qarab bulishni ko'zda tutadi.

Mikrosegmentlash esa bir mamlakat iste'molchilarini yanada batafsilroq mezonlar buyicha guruxlarga bo'ladi.

Ichkarida segmentlashda segmentlash jarayoni keng iste'molchi guruxlari bilan boshlanib, keyin tovar yoki xizmatlarni oxirgi iste'molchilari klassifikasiyasiga bog'likligiga qarab bosqichma-bosqich chuqurlashadi.

Chuqurda segmentlash tor iste'molchi guruxlari (segmentlari) bilan boshlanib, keyin tovarni ishlatish va qullanish sohasidan bog'likligiga qarab kengaytirishni nazarda tutadi.

Avvaldan segmentlash maksimal bozor segmentini urganishga muljallangan marketing tadqiqotining boshlangich bosqichidir.

Yakuniy segmentlash – bozor muxiti sharoitlari va firmaning o'z imkoniyatlarini tartibga solib utkazishdagi bozor taxlilini yakunlovchi bosqichidir. U iste'molchilar talabiga va firma imkoniyatiga javob beruvchi segmentga tovarlarni pozisiyalashtirish maqsadida bozorni optimal segmentini qidirish bilan bog'liq.

Bozor segmentasiyasining tamoyillari quyidagilardir:

5. Geografik tamoyil

6. Psixografik tamoyil

7. Demografik tamoyil

8. Xulq-atvor tamoyili

Geografik tamoyil orqali bozorni joylashuvi, aholining soni va zichligi, tijorat faoliyatining tuzilishi, regionni rivojlani dinamikasi, inflyasiya darajasi, xuquqiy cheklashlar hisobga olinadi.

Psixografik tamoyil natijasida xayot tarzi, shaxsning tipi, jamoat xolati kabi hisobga olinib, turmush tarzi shaxsning o'z faoliyatida, qiziqishlarida, qat'iyatida va e'tiqodlarida o'z aksini topadi. Shaxsning turi esa xayotdan mamnun, melanxolik, o'zgalardek ish kuruvchi, o'zbilarmon va boshqa xislatlarda bulishi mumkin.

Demografik tamoyillarda oilani soni va sifat tarkibi, oilaning xayotiylik sikli bosqichi, daromadlilik darajasi, mashg'ulot turi, ma'lumoti, millati kabilar inobatga olinadi xamda bozor segmentasiyasining asosiy tamoyillaridan biri hisoblanadi.

Xulq-atvor tamoyili orqali xarid qilishga yul, foydalanuvchi maqomi, iste'mol jadalligi, bog 'lanib qolish darajasi, tovar xaqida ma'lumot berish, tovarga bulgan munosabati hisobga olinadi.

Nazorat va muloxaza uchun savollar

1. Bozor segmentasiyasi deganda nimani tushunasiz?
2. Bozor segmentasiyasining qanday turlarini bilasiz?
3. Bozor segmentasiyasining asosiy tamoyillarini aytib bering.
4. Maksadli segmentni tanlash deganda nimani tushunasiz?
5. Makrosegmentlash deganda nimani tushunasiz?
6. Mikrosegmentlash deganda nimani tushunasiz?
7. Tovarni pozisiyalashtirish deganda nimani tushunasiz?

Tayanch iboralar

Bozor segmentasiyasi, Bozor segmentasiyasining tamoyillari, Bozor segmentasiyasining xususiyatlari, Bozor chuqurchasi, Bozor oynasi, Makrosegmentlash, Mikrosegmentlash, Yakuniy segmentlash, Avvaldan segmentlash, Maqsadli segment. Tovar, tovarlar klassifikasiyasi, raqobat, tovarning raqobatdoshligi, tovarning yashash davri konsepsiyasi, tovar modifikasiyasi, mahsulot differensiasiyasi, yangi tovar, yangi tovar ishlab chiqarish.

14- BOB. TOVARNING RAQOBAT QOBILIYATINI TAHLIL QILISH VA BAHOLASH. TOVARNING HAYOTIYLIK DAVRI

14.1. Raqobat va tovarlar raqobatbardoshligi haqida tushuncha.

Raqobat - bu erkin tadbirkorlikning ajralmas bir bulagidir.

Xozirgi bozor iqtisodiyotiga utish sharoitida mamlakatimizni iqtisodiy salohiyatini mustahkamlash va rivojlanishda, dunyo bozorida ildam qatnashishda tovarlar sifatini kutarib, ularni raqobatbardosh tovarlarga aylantirish eng dolzarb muammolardan biridir.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida raqobat aloxida faollikka ega bo'ladi.

Xar bir xaridor o 'ziga yoqqan tovarni sotib oladi, iste'molchilar esa raqiblar tovariga nisbatan kuproq ijtimoiy extiyojlariga mos keluvchilarini tanlashadi. Shuning uchun raqobatbardoshlik (tanlangan bozorda tovarni sotish imkoniyati)ni faqat raqiblar tovarni solishtirish orqali aniqlash mumkin. **Raqobatbardoshlik nisbiy tushuncha**, aniq bozorga va unga kirish vaqtiga bog'liqdir.

Tovar raqobatbardoshligini urganish murakkab va o'z ichiga quyidagi bosqichlarni oladi:

- tovarni sotish bozorni urganish;
- raqiblar xaqida ma'lumotlar yig'ish;
- iste'molchilar talablarini urganish;
- raqobatbardoshligini oshirish buyicha tadbirlar ishlab chiqish;
- ishlab chiqarish va bozorga sinov sotishlari bilan chiqish xaqidagi qaror.

Bu masalalarni xal qilish korxonada tovar raqobatbardoshligi darajasini baxolashning o 'zluksiz tizimini yaratishni talab qiladi.

Xar qanday tovar bozorga chiqishi bilanoq o 'z raqobat qobiliyatini yuqota boshlaydi, bu jarayonni sekinlatish mumkin, bu iqtisodiy foyda va oldingi buyum raqobat qobiliyatini tula yuqotish paytigacha bozorga yangi tovar bilan chiqish imkoniyatini beradi.

Raqobat so 'zi lotinchadan olingan bulib, maqsadga erishish uchun kurashni bildiradi. Bozorda raqiblarning maqsadi xaridorni tovarni xarid qilishga jalb qilishdan iborat.

14.2. Tovarlarni raqobatbardoshligini belgilaydigan ko'rsatkichlar tizimi (texnik darajasi, sifati, foydaliligi, ishlatishdagi qulayligi, narxi xarajatlari va boshqalar). Tovarni raqobatbardoshligini baholash uslublari.

Tovar raqobatbardoshligini asosiy sharti quyidagi kurinishga ega bulgan xuddi shunday tovarga nisbatan eng katta yalpi foydali samaradan iborat:

$$K = R/S \longrightarrow \max$$

bu yerda: R-tovarning foydali samarasi;

S-tovarni xarid qilish va foydalanishga oid xarajatlar (sotib olish xarajatlari);

Tovarning raqobatbardoshligini baxolash quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

- bozorni taxlil qilib, o'zimizning tovarimizga uxshash namunasini topib olish;

- bizning tovar bilan solishtiriladigan tovarlardagi asosiy kursatkichlarni belgilash;

- o'zimizning tovarimizdagi integral raqobatbardoshlik xususiyatini aniqlash.

Raqobatning asosiy quroli bulib, talabni shakllantirish va sotishni rag'batlantirish vositalari xizmat qiladi. Asosiy axborotni xaridorlar tovar ishlab chiqaruvchilardan olishadi. Xaridorlarni asosan tovarning iste'mol qiymati qiziqtiradi. Raqobat asosan quyidagi kurinishlarda bulishi mumkin: tovarlarning xizmatlari buyicha, bir xil extiyojni qondirishga qaratilgan raqobat, bir xil tovarni xar xil firmalar ishlab chiqarish orqali bo'ladigan raqobat; yoki bir xil firma tomonidan xar xil modifikasiyada tovar ishlab chiqarish.

Narxlar orqali raqobatlashish eng keng tarqalgan.

Xozirgi davrda raqobat o'ziga xos kiyofa kasb etmoqda. Narxlar soxasida raqobat ishlab chiqarishni xarajatlar eng kam bo'ladigan mamlakatlarda yulga quyishni talab qiladi.

Narx bilan raqobat utmishda erkin bozor raqobati bulgan, bozorda bir xil tovarlar xar xil narxlar bilan sotilgan davrlarda paydo bulgandi. Ishlab chiqaruvchi narxni pasaytirish bilan o'z tovarini ajratib ko'rsatishga, unga e'tiborni qaratishga va pirovard natijada o'zi istagan bozor xissasini egallashga erishgan. Xozirgi zamon bozor sharoitlarida narx bilan ochiq raqobat amal qilmaydi, chunki ishlab chiqaruvchilardan biri narxni pasaytirishi bilan uning raqibi xam shu ishni qiladi, bu esa firmaning bozordagi mavqeini o'zgartirmaydi, balki, umuman tarmoqdagi foydaning pasayishiga, asosiy fondlarni yangilash va kengaytirish uchun investisiyalarning kamayishiga olib keladi. Natijada kutilgan zafar va raqiblarni surib chiqarish urniga kutilmagan xonavayronlik va sinish yo'z beradi. Shu sababli sanoat monopoliyalari narxlarni iloji boricha o'zozroq ushlab turishga, tannarxni xamda marketing xarajatlarini tobora pasaytirib, foydani kupaytirishga intiladi.

Fan-texnika taraqqiyoti yutuqlari tufayli raqobatning narx bilan bog 'liq bulmagan usullaridan foydalanishning qulay sharoitlari yo 'zaga keldi.

Narxsiz raqobatda tovarning narxi emas, balki uning yuqori sifat, past iste'mol narxi, zamonaviy dizayn, servis xizmati, ishlab chiqargan firma shuxrati raqobat kurashining asosiy omiliga aylanadi.

Narxni pasaytirib bozorni egallash strategiyasini urganishda quyidagi savollarga javob topiladi:

-boshqa tovarlarni raqobatbardoshligini belgilovchi omillar qaysilar?

-raqobatchi-firmalarning reklama vositalari va sotishni rag 'batlantirish usullari qanday?

-qaysi savdo belgilari ishlatilmoqda?

-raqobatchilar tovarlarining uramasi-bezaklari, dizaynida nimalar ko 'zga tashlanmoqda?

-tovarni kafolatli va undan keyingi ishlatish davrlarida qanday servis taklif qilinmoqda?

-milliy savdo tarmoqlari orqali tovar sotilmoqdami yoki firma o 'z shaxobchasini ochganmi?

-raqobatchilar qullayotgan tovar xarakati (transport, zaxiralar xajmi, omborlari va ularning joylanishi).

Natijada raqobatchi shundjay xarakat qilishyapti? Boshqacha yuli yuqmi? Degan savollarga javob topiladi.

P.S.Zavyalov fikricha "Raqobatbardoshlik deganda, tovarning bozorda xaridorgirligini ta'minlaydigan iste'mol va qiymat tavsiflari majmuini, ya'ni uxshash raqobatchi tovarlarni ayirboshlashga taklif katta bulgan sharoitlarda xuddi shu tovarni pulga ayirboshlanish qobiliyatini tushunmoq lozim".

Xaridorning xarajatlari ikki qismdan tashkil topadi, uning bir qismini xarid xarajatlari (tovar narxi), ikkinchi qismini uni iste'mol etish bilan bog 'liq xarajatlar tashkil etadi.

Raqobatbardoshlik keng tushuncha bulib, unga kuplab omillar ta'sir etadi.

Firmaning raqobatbardoshligi darajasini baxolashda tarmok bozorida raqobat kurashi jadalligini belgilaydigan omillar taxlil uchun asos sifatida xizmat kiladi. Bu omillarga quyidagilar kiradi:

11. Raqobatchi firmalar soni, va ularni qiyosiy quvvati;
12. Raqiblar xarakatlarining diversifikasiyalashuvi darajasi;
13. Bozordagi talab xajmini urganish;
14. Maxsulotni tabaqalashuvi darajasi;

15. Iste'molchining bir ishlab chiqaruvchidan boshqasiga kuchish harakatlari;

16. Bozordan chiqib ketish tusiqlari va ularning darajasi.

17. Bozorga kirib kelish va uning darajasi.

18. Yondosh tarmoq bozorlaridagi vaziyat.

19. Raqiblar strategiyasidagi farqlar.

20. Ushbu bozorda raqobat uchun aloxida sabablarning bulishi, raqobat darajasi bozorning aloxida bir jalb etuvchanlik yoki aksincha bozordiruvchanlik xususiyatlari bilan xam belgilanadi.

J.J.Lamben raqobatli afzalliklarni ikkita keng kategoriyalarga guruxlaydi – tashki va ichki raqobatli afzalliklar, ya'ni firma va tovarni raqobatdoshligini tavsiflovchi raqobatli afzalliklardir. Tashki raqobatli afzallik tovarni "bozor kuchini ifodalaydi, ya'ni u bozorni imtiyozli raqobatchidagiga nisbatan yuqoriroq sotish narxlarini qabul qilishga majbur qila oladi va mavjud tovarlardan norozi bulgan xaridorlarning istaklarini aniqlash va qondirishdagi afzalliklarga tayanadi. Ichki raqobatli afzallik firmaning ishlab chiqarish xarajatlari, raqobatchidan kura kamroq tannarxga erishishga imkon beruvchi va ishlab chiqaruvchi uchun qiymat xosil qiluvchi tovarga asoslangan xamda sotish narxlarining bozor yoki raqobat tomoindan pasaytirilishiga kuproq darajada bardoshli qiluvchi yuqoriroq unumdorlik oqibatidir".

Tovarni jalb etuvchanligi va raqobatbardoshligini ifodalovchi omillar klassifikasiyasi sxemasini zanjir kurinishida ko 'rsatish mumkin: narx – sifat – servis – marketing muxiti .

Raqobatbardoshlik sifat va qiymat omillari bilan bog 'liqdir. Ular sifat, iqtisodiyot va marketing kursatkichlari yordami bilan tuliq tavsiflanishi mumkin.

14.3.Tovarlarni "hayotiy davri" va ularni asosiy bo'g'implari. Tovarlarni "hayotiy davrini" o 'zaytirish uslublari. Rejalashtirish uslublari.

Firmalar mahsulotning xolatini aniklashda uning yashash davrini tadqiq etishga tayanadilar. Mahsulotning yashash davri tovarning bozorga kirib kelishidan boshlab, to uning bozordan chiqib ketishiga qadar bulgan davrda amalga oshiriladigan tadbirlardan iborat konsepsiyadir. Birinchi marta tovarning yashash davri konsepsiyasini 1965 yili Teodor Levitt tomonidan e'lon qilingan.

Tovarning yashash davri turt tipga ajratiladi: mahsulotning katta sinfining yashash davri, mahsulot turining yashash davri, qullash

usullarining yashash davri, mahsulot markasining yashash davri. Masalan, birinchisiga soat misol qilib keltirsak, mahsulot turiga esa qo'l va osma soatlarni keltirish mumkin, qullash usullariga kura esa qungiroqli soatlardan foydalanishni misol qilib keltirish mumkin.

Marketing maqsadlarida yashash davrining jami turtta tipi o'rganiladi, firma doirasida ikkincha va uchinchi tiplariga kuproq e'tibor beriladi. Birinchisi shu sinfga mansub mahsulotga talab pasayadigan davrda, turtinchisi esa raqobatchi firmaning mavqeini aniqlash zaruriyati paydo bulganda qullaniladi.

Tovarning an'anaviy yashash davrida quyidagi bosqichlar ajralib turadi.

- 1.ishlab chiqarish;
- 2.kirib kelish;
- 3.usish;
- 4.yetuklik;
- 5.tuyinish;
- 6.inqiroz (kasodlik).

Amalda xar bir maxsulot uchun bu narsa xar xil kechadi, ayrim tovarlar bozorga kirib kelishining uzoq davrini boshidan kecharadi, boshqasi tezda kirib keladi, tarqaladi, uzoq muddat barqaror saqlanib turadi.

Tovarning yashash davri bosqichlarini aniqlashning asosiy mezonlari mahsulot sotish xajmi va foyda normasi dinamikasidir.

Mahsulot ishlab chiqarish (ITTKI) bosqichi tovarni barcha xayotiy davrida muxim bosqich bulib hisoblanadi. Mahsulot ishlab chiqarish qancha samarali amalga oshirilsa, ya'ni loyixalashtirilayotgan tovar buyicha bozor talabi va xaridor extiyojini firma vaqt buyicha tezroq xisobga olsa, ushbu bosqichda xarajatlar shuncha kam bo'ladi. Firma yangi tovar bilan bozorga tezroq chiqadi va zarur foydani oladi.

Kirib kelish bosqichida sotish xajmining g'oyat keskin usishi bilan ajralib turadi. Bozor mahsulotni xali qabul qilmagan narxlar nisbatan yuqori bo'ladi. Savdo yuqori daromadli guruxlarga muljallanadi. Raqobatchilarr umuman oz.

Shunday qilib bu davr kapital sarflar davri hisoblanadi, sarflar keyinchalik foyda keltirishi mumkin, yoki mahsulot ishlab chiqarishdan voz kechiladigan bulsa, ular tuliq xarajatlar hisobiga o'tkaziladi, ya'ni hisobdan uchiriladi.

O'sish davrida tovar sotish xajmi usib boradi- iste'molchilar mahsulotni qabul qilgan va unga bo'lgan talab ta'minlangan bo'ladi. Xar

qanday mahsulot bu bosqichga yetib kelmaydi: kuplari bozorga kirib kelish davridayok kasodga uchraydi. Bozor sifati yuqori raqobatchi mahsulot bilan tulib ketadi. Narxlar tobora arzonlashib boradi.

Yetuklik bosqichi tovar oborotini maksimallashtirish, bozorni kengayishini davom etishi va absolyut usishi bilan tavsiflanadi. Ishlab chiqarish va tovar taqsimlash tizimida tayyor mahsulot zaxiralari oshib boradi. Bozorda intensiv raqobat xukm suradi. Yangi modifikasiyalı tovarlarni kiritish ularni assortiment guruxini kengaytirish xamda xaridorlarga yangi xizmat ko'rsatish uslublarini kiritish intensiv innovasiya chora-tadbirlari vositalari orqali amalga oshiriladi.

Mahsulotni yetuklik bosqichida marketingni asosiy strategiyalari bozorni modifikasiyalash, tovarni modifikasiyalash va marketing-miksni modifikasiyalash bulib hisoblanadi.

Tuyinish davrida bozor va narxlar barqarorlashadi.

Sifatsiz va raqobatga bardosh bermaydigan mahsulotlar bozordan siqib chiqariladi. Tovar sotish sur'atlari tobora pasayadi. Tuyinish davrida firmaning umumiy maqsadi, mahsulotni barcha turlari buyicha tulıq sotishni tobora oshirib borishni ta'minlashga qaratiladi.

Inqiroz davrida mahsulotning utishi qiyinlashadi, foyda kamayadi, raqiblar maydondan ketadi. Bu bosqich davomida firmaning maqsadi "mahsulot tayorlashni davom ettirishdan iborat bo'ladi, mahsulotni bozorga yetkazib berishni tuxtatish xaqida qat'iy qarorga kelgunga qadar undan olish mumkin bulgan jami foydani siqib olish uchun shunday qilinadi.

Tovarni yashash davri konsepsiyasi mahsulot assortimentini rejalashtirishda katta axamiyatga egadir.

14.4. Yangi tovar tushunchasi. Yangi tovarlarni baholash mezonlari (bozor, tovar, sotuv, ishlab chiqarish).

Firmaning samarali tovar siyosatini olib borishi ikki yirik muammo bilan bog'likdir. Birinchidan, firma mavjud tovar nomenklaturasi chegarasida yashash davri bosqichlarini hisobga olgan xolda ishni oqilona tashkil etishni tashkil etishi lozim, ikkinchidan, yangi tovar ishlab chiqarishni o'z vaqtida amalga oshirish kerak.

Firma doimo tovar strategiyasini takomillashtirib borishi zarur. Bu barqaror assortiment tuzilishiga, doimiy sotuvga va foydaga erishishga imkon beradi.

Tovar strategiyasi istiqbol uchun ishlab chiqariladi va firmada mavjud tovar miksni jalb etuvchanligini yaxshilash buyicha 3 ta strategik yunalishni o'z ichiga oladi:

1. Tovar innovasiyasi
2. Tovar variyasiyasi
3. Tovar eliminasiyasi.

Tovar innovasiyasi strategiyasi yangi tovarni ishlab chiqarish va tadbiq etish dasturini aniklaydi. Birok "yangi tovar" tushunchasini turli talkinga ega va takomillashtirishni asoslash sifatida ishlatiladi, mavjud tovarni yangilash uchun ishlatiladi.

Mavjud nazariya va amaliyotda innovasiya "yangilik kiritish" va "yangilik" tushunchalari bilan sinonim xisoblanadi.

Bozor innovasiyasi deganda mavjud maxsulot buyicha yangi goyani olish, shuningdek yangi maxsulotlarni ishlab chikish v bozorga chiqarish tushuniladi.

Tovar innovasiyasi, diversifikasiyasi, variyasiyasi

Tovar innovasiyasi yangi tovarni ishlab chiqish va qullashni ko'zda tutadi va amalga oshirish shakli buyicha **tovar differensiasiyasi** va **tovar diversifikasiyasiga** bulinadi.

Tovar diversifikasiyasi o'zida raqobatchi tovarlardan ajralib turuvchi qiladigan bir qator asoslangan tovar modifikasiyasini ishlab chiqish jarayonini mujassamlashtiradi.

Bozorni modifikasiyalashda sotish xajmini oshirish, iste'molchilar ishonchini qozonish, yangi bozor segmentlariga tovarni chiqarish, mijozlar e'tibori va qiziqishini ushbu firma chiqarayotgan tovarlarga qaratish, xaridorlarni tovarni intensiv iste'molini rag'batlantirish orqali amalga oshiriladi.

Tovarni modifikasiyalashda tovar sifatini oshirish, tovar xossasini yaxshilash, tovarni bezash va tashki dizaynini yaxshilash ko'zda tutiladi.

Marketing-miksni modifikasiyalashda esa marketing elementlaridan tuliq ishlatishni nazorat qilish optimal maqsadda marketing elementlarini shakllantirish va qullash ko'zlanadi.

Diversifikasiya tovarlarni turli tumanligi hisobiga jalb etuvchanligini yaxshilashga asoslanadi.

Tovar diversifikasiyasining maqsadi bulib iste'molchilarni tovarni afzal kurish, aloxida bozor yoki bozor segmenti xususiyatlarini hisobga olish orqali tovarni jalb etuvchanligini oshirish, uni raqobatbardoshligini usishi hisoblanadi.

Tovar diversifikasiyasi quyidagi omillar buyicha amalga oshiriladi:

- Tovarni qushimcha imkoniyatlari
- Tovardan foydalanish samaradorligi
- Komfortlilik
- Ishonchlilik
- Tovar dizayni va stili.

Tovar diversifikatsiyasi firmaning tovar siyosatida muxim urin egallaydi. Bu strategiya yangi sotuv bozoriga taklifni rejalashtirishda qushimcha tovarlarni ishlab chiqarishni boshlaganda qullaniladi. Diversifikatsiya firma faoliyatida barqaror usishini ta'minlash uchun samarali vosita sifatida chiqadi.

Maqsadli bozorni o'zlashtirish yullarini qidirishda muqobil strategiyalarni aniqlash uchun I.Ansoff tomonidan 1966 yilda taklif etilgan "tovar-bozor" matrisasi ishlatiladi. Bu quyidagi jadvalda kursatilgan.

1-Jadval

«Tovar-bozor» matrisasi

Tovarlar	Bozorlar	
	Joriy	Yangi
Joriy	<u>Bozorga chuqurroq kirib borish strategiyasi</u> • Sotishni jadallashtirish • Yangi xaridorlarni qidirish • Raqobatchilarni sindirish • Tovarni iste'mol soxasini kengayishi	<u>Bozorni rivojlantirish strategiyasi</u> • Yangi bozorlar • Yangi sotish xududlari • Xalqaro bozorlar • Tovarni ishlatilishini yangi soxalarini tuzish
Yangi	<u>Tovarni rivojlantirish</u> • Uz kuchi bilan yangi tovar ishlab chiqarish • Bitimlarni rivojlantirish • Lisenziya • Maxorat bilan ayirboshlash	<u>Diversifikatsiya</u> • Gorizonta • Vertikal • Konsentrik

Manba: Bagiyev G.L. i dr. Marketing, M.:Piter, 2005

Jadvaldan kurinib turibdiki, firmaning afzalligini usish manbalarini o'zlashtirishni 4 ta asosiy strategiyalari bulishi mumkin:

- 1.bozorga chuqurroq kirib borish strategiyasi;
- 2.tovarni takomillashtirish strategiyasi.
- 3.bozorni rivojlantirish strategiyasi;
- 4.diversifikatsiya.

Diversifikatsiyani 3 ta turi mavjud: gorizontal, vertikal va konsentrik.

Gorizontal diversifikatsiya deganda ilgari tovarlarga uxshash ishlab chiqarish, texnik, ta'minot va sotish sharoitlariga yaqin bulgan tovarlarni ishlab chiqarish tushuniladi.

Vertikal diversifikatsiya esa ilgari tovar ishlab chiqarishni sotuv yunalishi sifatida xam tovar dasturini chuqurligini ustirishni anglatadi. Masalan, gusht mahsulotlarini sotuvchi maxsus dukan mol yetishtirishni va seleksiya buyicha ishlab chiqarishni qullab-quvvatlaydi.

Konsentrik diversifikatsiya korxona uchun yangi tovarni ishlab chiqarishni ko'zda tutadi.

Yangi tovarlarni ishlab chiqish va qullash innovatsiya siyosatining tamoyil va uslublariga, xususan, tovar innovatsiyasi jarayoniga mos xolda amalga oshiriladi.

Tovar innovatsiyasi jarayoni 6 bosqichni o'z ichiga oladi:

- yangi tovar xaqida goyani qidirish
- goyani tanlash
- yangi tovar goyasini tijoratlashuvini iqtisodiy taxlili
- tovarni ishlab chiqish
- bozor sharoitida uni tajribadan utkazish
- tovarni bozorga qullash

Tovar innovatsiyasi jarayoni yangi tovar xaqida goyani qidirish bilan boshlanadi. Yangi tovar goyani qidirishni asosi bulib tovar xaqidagi ichki va tashki g'oyalar manbai hisoblanadi.

Tashqi tovar xaqidagi g'oyalar manbaiga: savdo korxonalari, xaridor va iste'molchilar, raqobatchilarr, yarmarka va kurgazmalar, tadqiqot institutlari, ta'minotchilar, vazirliklar va boshka davlat institutlari kiradi.

Tovar xaqidagi ichki g'oyalar manbaiga: marketing tadqiqotlari bulimi, ishlab chiqarish bulimi, marketing bulimini barcha qismlari, xalqaro iqtisoiy xamkorlik bulimi, tovarni tayyorlash bulimi kiradi.

Tovar innovatsiyasi jarayoni bosqichlari o'z mazmuniga kura yangi tovarni rejalashtirish jarayonini ifodalaydi.

Yangi tovarni rejalashtirishning vazifasi muqobil variantlarni qidirish va ishlab chiqishdan iboratdir.

Yangi tovarni rejalashtirish uchun turli uslublar qullaniladi. Yangi tovar xaqida g'oyani baxolashda bozorni tadqiq qilish va ijodiy uslublardan foydalaniladi.

Iqtisodiy taxlil bosqichida foydani solishtirish, zararsizlikni baholash uslubi, xavf-xatar taxlili uslublaridan foydalaniladi.

Tovarni ishlab chiqish bosqichlarida tovar ishlab chiqish uslublari, tovar markasini ishlab chiqish texnikasi uslublari, xarajatlarni xisoblash uslublari ishlatiladi.

QISQA XULOSALAR

Tovar-murakkab kup qirrall tushuncha, biroq bunda eng asosiy narsa iste'mol xususiyatlari, ya'ni tovarning o'z vazifasini bajarish-unga ega bulgan iste'molchining extiyojlarini qondirish xususiyatidir

Tovarlar quyidagi mezonlari buyicha aloxida guruxlarga bulinadi:

- maqsadli kursatkich buyicha
- bozor turiga kura
- foydalanishga tayyorligiga kura
- iste'molchilar soniga qarab bulinadi.

Xar bir xaridor o 'ziga yokkan tovarni sotib oladi, iste'molchilar esa raqiblar tovariga nisbatan kuproq ijtimoiy extiyojlariga mos keluvchilarini tanlashadi. Shuning uchun raqobatbardoshlik (tanlangan bozorda tovarni sotish imkoniyati)ni faqat raqiblar tovarni solishtirish orqali aniqlash mumkin. Raqobatbardoshlik nisbiy tushuncha, aniq bozorga va unga kirish vaqtiga bog'likdir

Tovarning an'anaviy yashash davrida quyidagi bosqichlar ajralib turadi.

1. ishlab chiqarish;
2. kirib kelish;
3. usish;
4. yetuklik;
5. tuyinish;
6. inqiroz (kasodlik).

Tovar strategiyasi istiqbol uchun ishlab chiqariladi va firmada mavjud tovar miksni jalb etuvchanligini yaxshilash buyicha 3 ta strategik yunalishni o 'z ichiga oladi:

1. tovar innovasiyasi
2. tovar variyasiyasi
3. tovar eliminasiyasi.

Tovar innovasiyasi strategiyasi yangi tovarni ishlab chiqarish va tadbiq etish dasturini aniqlaydi. Birok "yangi tovar" tushunchasini turli talqinga ega va takomillashtirishni asoslash sifatida ishlatiladi, mavjud tovarni yangilash uchun ishlatiladi.

Mavjud nazariya va amaliyotda innovasiya “yangilik kiritish” va “yangilik” tushunchalari bilan sinonim hisoblanadi.

Bozor innovasiyasi deganda mavjud mahsulot buyicha yangi g ‘oyani olish, shuningdek yangi mahsulotlarni ishlab chiqish v bozorga chiqarish tushuniladi.

Tovar innovasiyasi yangi tovarni ishlab chiqish va qullashni ko ‘zda tutadi va amalga oshirish shakli buyicha tovar differensiasiyasi va tovar diversifikasiyasiga bulinadi.

Nazorat va muloxaza uchun savollar.

1. Marketingda tovar qanday vosita sifatida ta’riflanadi?
2. Tovarlar klassifikasiyasini aytib bering.
3. Tovarning raqobatbardoshligi deganda nimani tushunasiz?
4. Tovarning yashash davri konsepsiyasini izoxlab bering.
5. Tovar modifikasiyasi deganda nimani tushunasiz?
6. Maxsulot differensiasiyasi nima?
7. Yangi tovar ishlab chiqarish jarayonini izoxlab Bering?
8. Tovar variyasiyasi deganda nimani tushunasiz?

Tayanch iboralar

Tovar, tovarlar klassifikasiyasi, raqobat, tovarning raqobatdoshligi, tovarning yashash davri konsepsiyasi, tovar modifikasiyasi, maxsulot differensiasiyasi, yangi tovar, yangi tovar ishlab chiqarish.

15-BOB. NARX VA NARX SIYOSATI. MAHSULOTLARNI SOTISH SIYOSATI

15.1. Narx tushunchasi va uning mohiyati

Narx bozor kategoriyasi bulib, tovarlar ayirboshlanganda yo 'z beradigan munosabatlarni anglatadi. Narx nazariy jixatdan olganda tovar qiymatining puldagi ifodasi, qiymatining bozordagi kurinishidir.

Narx bamisoli barometr kabi bozor xolatini kursatib turadi, narx pasayib ketsa, tovar bozori kasodlikka yuliqqan bo'ladi, tovar nafsiz bulib, uni boshqa tovar bilan almashtirish yoki uning sifatini tubdan yaxshilash zarurligi pul tarkibiga quyiladi. **Narxning iqtisodiy mazmunini** uning funksiyalari kursatib beradi. Narx nimaga tegishli bulishidan qat'iy nazar (tovar, xizmat) **beshta asosiy funksiyani bajaradi:**

1. bozor muvozanatini ta'minlash funksiyasi
2. xisob-kitob, ulchov funksiyasi
3. iqtisodiy regulyator funksiyasi
4. raqobat vositasi funksiyasi
5. ijtimoiy ximoya funksiyasi

Bozor iqtisodiyoti sharoitida narxning quyidagi turlari mavjud:

1. demping narx
2. nufuzli narx
3. milliy narx
4. arzonlashtirilgan narx
5. jaxon narxi
6. yashirin narx
7. erkin narx
8. standart narx
9. kontrakt (ulgurji) narx
10. chakana narx
11. o 'zgaruvchan narx
12. limit narx
13. muvozanat narx

Bozor narxining asosiy xususiyatlari ularning doimo o 'zgarib turish qobiliyatidir. Narxlar xech qachon sababsiz o 'zgarmaydi. Yuqori narxlar esa yuqori sifatli, yangi iste'mol qobiliyatiga ega bulgan tovarlarga urnatiladi. Narx darajasiga tovarning raqobatbardoshligi va bozordagi urni bog'liqdir.

Narx belgilash maqsadlari: bozor ulushini kupaytirish, qisqa vaqt ichida eng kup foyda olish, yuqori foyda normasini uzoq muddat saqlab qolishdan iborat.

Birlamchi narxni aniqlashga vaqt buyicha narx darajasini aniq xisoblash ta'sir qiladi. Bu hisoblash bozor segmentiga, tovarning yashash davriga, talab va taklifning potensial miqdoriga bog 'liq bo'ladi. Marketingda tovar siyosati ijtimoiy tovar ishlab chiqarishning barcha bosqichlari, yangi ishlab chiqarishning, taqsimlashning, almashuv va iste'molchining o 'ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan xolda yuritiladi.

Narx bajaradigan ba'zi bir vazifalarni kurib utamiz: avvalo narxlar ishlab chiqarish va iste'moldagi o 'zgarishlardan xabar beradi.

Narxlar faqat iste'moldagina emas, balki ishlab chiqarishdagi o 'zgarishlardan xam darak beradi.

Narxlarning boshqa muxim vazifasi – ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilarni rag 'batlantirishdir.

Narxlar mexanizmi ishlab chiqarilayotgan mahsulot miqdorini kupaytirishgina emas, balki ishlab chiqarishning eng tejimli usullarini ishlashni xam rag 'batlantiradi.

Narxlarning uchinchi vazifasi ikkinchisi bilan chambarchas bog 'liq. Bu daromadlarnig taqsimlanishiir. Tovar ishlab chiqarish sharoitida xujalik faoliyati ishtirokchilari oladigan daromadlar ular o'z shaxsiy yoki ishlab chiqarish iste'mollarini kuplab sotadigan yoki sotib oladigan tovarlar va xizmatlarning narxlariga bevosita bog 'liq bo'ladi.

Narxlarning turtinchi vazifasi aloxida korxonalarga va xujalik sohalariga ishlab chiqarish omillarini taqsimlashdir.

15.2.Narxlarni shakllantirish.

Narx bilan iste'molchilar urtasida juda chambarchas aloqadorlik mavjudki, uni iqtisodiy tamoyillar: talab qonuni, talabning narx ravonligi, bozor segmentasiyasi bilan izoxlash mumikn. Talab qonuni iste'molchilar odatda qimmat narxlarga qaraganda arzon narxlarda kuproq tovarlar sotib olishini ifodalaydi. Ammo xar qanday tovar xam "narx-miqdor" aloqadorligiga tug 'ri kelavermaydi. Ayrim maxsulotlarga talab shundayki, muayyan sharoitlarda yuqoriroq narxlar kuproq tovar oboroti xajmini ta'minlaydi. Bunday tovarlar bozorning ayrim segmentlariga muljalalngan – bular qimmatbaxo avtomobillar, kemalar, zeb-ziynat buyumlari, muyna va boshqalar.

Ikki narx segmenti yaqqol ko 'zga tashlanadi: "narx" xaridori va

"sifat" xaridori bor. Kupincha xaridorlar sifatga nisbatan ishonch bildirib, ortiqcha pul sarflaydilar. Yuqoriroq narxlar guyo ularga sifatga nisbatan ishonch bildirib, bu ayniqsa noxush oqibatlarga olib kelishi mumkin bulgan maxsulotlar xaridida kup kuzatiladi.

Narx ravonligi iste'molchilarning xarid qilinadigan tovarlar miqdori nuqtai nazaridan narx o 'zgarishlariga uta sezuvchanligini belgilaydi.

Amalda talab ravonligini uch kurinishi, ya'ni ravon talab, noravon talab xamda yakka (unitar) talabga bulish mumkin.

Bozor ravon talab vaziyatida narxlardagi o 'zgarishlarga uta sezuvchan bo'ladi.

Bozor noravon talab vaziyatida narxlardagi o 'zgarishlarga yetarli darajada sezgirlik kursatmaydi.

Yakka ravonlik vaziyatida sotuvchilar kup bulgan, ularning bir mahsulot urnini ikkinchisining mahsuloti bosa oladigan joylarda ko 'zga tashlanadi. Kupgina qishloq xujaligi mahsulotlariga talab yakka ravonligi aks ettiradi. Shunday qilib, narxlardagi o'zgarishlar talab va taklifga muvofiq kutarilib-pasayib turadi, mahsulot ishlab chiqaruvchilar xoxishi bilan narx belgilanmaydi.

Azaldan talab darajasi narxlarning eng yuqori chegarasini kursatadi, ya'ni bu chegaradan yuqorida tovar ayirboshlash umuman mumkin bulmaydi. Ammo iste'molchilar maxsulotni xayolidagi yagona qat'iy narxda izlaydi. **Marketologning vazifasi** xam bozor belgilaydigan chegaralar doirasida maqbul narxlamni topish xisoblanadi. Kupgina firmalar bozorlardagi turli narxlarni tadqiq etish va tekshirish, urinbosar tovarlar narxi darajasini raqiblar narxni urganish yuli bilan statistik taxlil qilish usuli, grafik ekspert baxolovchi usullaridan foydalanib, talab o 'zgarishini ulchashni utkazishga intiladi.

Ma'lumki, **xarajatlar ishlab chiqarish xajmining kupayishi yoki kamayishi** bilan bog'liq xolda o'zgarish-o'zgarmasligiga qarab doimiy, shartli-doimiy, o 'zgaruvchan turlarga bulinadi. **Doimiy xarajatlar** chiqarilgan mahsulot xajmiga qarab o 'zgarmaydi. Bu xarajatlar tarkibiga qurilma va asbob-uskunalar amortizasiyasi, mulk solig 'i (daromad soligi), qushimcha xarajatlar va boshqa chiqim turlari kiradi.

O 'zgaruvchan xarajatlar ishlab chiqarish xajmiga bog 'lik xolda o 'zgarib boradi, unga xom-ashyo, materiallar, ish xaqi va boshqalar kiradi. **Shartli-doimiy xarajatlar** boshqarish bilan bog'liq ayrim xarajatlar, yordamchi materiallar olishga ketadigan chiqimlar va boshqalar kiradi.

Tuliq xarajatlar jami doimiy va o'zgaruvchan xarajatlar

yig'indisidan tashkil topadi. Shuningdek, ishlab chiqarishning chegaralangan (marjinal) xarajatlar xam hisoblanadi. Bu xarajatlar ishlab chiqarish xajmi kupaygan (kamaygan) xollarda bir mahsulot birligiga tuliq xarajatlarning kupayishi (kamayishi)ni ifoda etadi. Shunday qilib, firma xarajatlari tarkibi, dinamikasi, miqdori narx uchun minimal darajani tashkil etadi, chunki bu xarajatlardan pastroq narx xech qanday foyda bermaydi.

Korxona narxni belgilar ekan, xarajatlarning jami manzarasi kurib chiqiladigan, **zarar kurmasligini ta'minlaydigan taxlil usulidan** foydalanadi. Bunday taxlil narxlarni belgilashda foydali vosita hisoblanadi. Ammo tor ishlab chiqarish ixtisoslashuvi sharoitida, o'zgaruvchan xarajatlarni oson hisoblash mumkin bulgan paytlarda uni qullash yaxshi natija beradi. **Zarar kurmaslikni** taxlil etishda asosiy e'tibor mahsulot sotish xajmi nuqtasiga, tuliq daromad tuliq xarajatlarga teng bulgan, ya'ni na foyda na zarar bulmagan nuqtaga qaratiladi.

Marketologlar bir qator xar xil narxlarni tadqiq etadilar, sungra xar bir narx uchun zaruriy xajmlar qiyoslanadi.

Raqobat narx siyosatida muxim barometr bulib xizmat qiladi. Korxonalarning narx siyosati narx belgilash maqsadlari va uslublariga bog'lik bulgan turt bozor tipini ajratish mumkin: **sof raqobat, monopolistik raqobat, oligopolistik raqobat sof monopoliya .**

Asosan narxni o'zgartirish yuli bilan talabga ta'sir ko'rsatish raqobatning narx bilan bog'liq usullarini yaratadi. Narx bilan bog'liq bulmagan raqobat usullarida firmalar o'z mahsulotining o'ziga xos xislatlariga zur beradi, mahsulot sotish, tovarlar xarakati, reklama, mahsulotni joylash, servis kabi marketing qismlariga katta e'tibor beradi.

Bozorda narx uchta gurux omil natijasida shakllanadi:

1.Talab omillari (bozorda uxshash tovarlar mavjudligi va ularga bulgan narxlar, bozorga kirish, xaridorlar daromadlari, xaridorni talablari, talabga yunaltirilgan narx)

2.Xarajat omillari (ishlab chiqarish xarajatlari, marketing xarajatlari, foyda).

3.Raqobat omillari (tarmoqdagi firmalar soni, aynan uxshash import tovarlari, raqobatchilar tovarlariga bulgan narxni bilish.

Asosiy narxni belgilash uslubi quyidagilardan iborat:

- narxlashtirish masalasi quyiladi,
- talabi aniqlanadi,
- xarajatlari baxolanadi,

- raqobatchilar tovari va narx taxlil qilinadi,
- narxni shakllantirish uslubi tanlanadi,
- oxirgi natijaviy narx urnatiladi.

Firma talab chizmasiga asoslanib, xarajatlarning miqdorini belgilab, raqiblar narxlarini o'rganib, o'z maxsulotlariga narx belgilashga kirishadi. Bunda narx belgilashning turli usullaridan foydalanish mumkin.

Kupincha korxonalar mahsulot sotish narxini aniqlashda sodda formulalardan foydalanadi. Formulalarga kura narx belgilash narx belgilashning boshqa jami usullari kabi, birinchi navbatda e'tiborni foydaga qaratadi, talabni hisobga olmaydi.

"O'rta xarajatlar plyus foyda" tamoyili buyicha narx belgilash tovarning tannarxiga muayyan ustama quyishdan iborat bulib, narx belgilashning eng oddiy usuli hisoblanadi. Ustama narx miqdori tovar turiga qarab, juda keng chegaralarda tebranib turadi. Shuningdek, tovarning ishlab chiqaruvchidan pirovard natijada iste'molchiga yetib borishga qarab oxirgi narx ulgurji va chakana savdo quyadigan ustama narxlar yakunini ifodalaydi.

"Ko'zlangan foyda normasi" olishni ta'minlaydigan narx belgilash usulini qullaydigan ishlab chiqaruvchilar oldindan sarf etilgan kapital uchun muayyan qaytim foiz olishga intmiladilar. Bu usul urtacha solishtirma xarajatlarni hisoblashga asoslanadi.

Narxni chegaraviy xarajatlar buyicha belgilash usulini qullash bilan firma mahsulotning qushimcha xajmi birligini bu mahsulotni ishlab chiqarishning aloxida qiymatiga sotadi, bu xolda xarajatlarning faqat bir qismi qoplanadi, foyda amalga oshmaydi. Narx belgilashning bu strategiyasi agar firma ishni tuxtatish xavfi ostida qolgan va foydalanadigan ishchi kuchini saqlab qolishni xozlagan sharoitlarda naf keltirishi mumkin.

Savdoda dukonlarga xaridorlarning kelishini kupaytirish uchun sotuvchilar ayrim tovarlarni tuliq xarajatlaridan pastroq baxolab, "jalb etuvchi" narxlar yaratadilar. Xaridorlar kupayadi, ular arzon narxdagi tovarlar bilan birga bunga qushimcha ravishda narxi me'yorda bulgan tovarlarni xam xarid qiladilar.

15.3. Narx va tovar siyosati.

Bozor tez o'zgarib boradi va shunga kura xar bir mahsulot xam o'z yashash davrini xam utaydi. Shu vaqt davomida firmalar doimo narxlariga o'zgartirishlar kiritadi.

Yangi maxsulotga narx belgilash eng jiddiy bosqichlardan biridir. Yangi maxsulotni ishlab chiqarish bilan bog 'liq xarajatlar bozordagi talab darajasi, raqiblar xarakati xali yetarli darajada ma'lum emas.

Narx belgilashning qiyinligi, muayyan darajada mahsulotning yangiligi darajasiga xam bog 'liq. Bu daraja esa uchga bulinadi:

- eng yangi mahsulot
- texnikaviy ilg'or mahsulot
- original bulmagan (yangi taqlidiy) va urinbosar mahsulotlar.

Bozor talabi xali noma'lum, shu sababli noyob mahsulotga narx belgilashda asosiy masala "Qaymog'ini olish" yoki "Kirib olish" siyosatini qabul qilishdan iboratdir.

Bunda mutaxassislar narxga nisbatan asosiy iste'molchilarning munosabati darajasini belgilaydilar, shuningdek, raqiblar bozorga qay darajada tezlik bilan kirib kelishi mumkinligini urganadilar. Uziga uxshash urinbosarlari bulgan yangi mahsulot taqlidiy yoki moslashtirilgan mahsulot tarzida tasnif etiladi. Bunday xollarda narx siyosati ilgarigi taktikasini davom ettiradi va narx darajasi muqobil tovarlar urtasida mavjud bulgan sifat va miqdorga qarab o 'zgaradi.

Mahsulotning bozorga kirib kelishi va usishi bosqichidan tuyinish bosqichiga xarakati darajasiga qarab, narxlarni puxta boshqarish narx marketingni strategiyasini amalga oshirishning kaliti hisoblanadi.

Tuyinish bosqichida narxlarni kutarish odatda talabning kupayishi emas, balki ishlab chiqarish xarajatlarining qiymatini ortishi oqibatidir. Shu sababli mahsulotning turiga qarab yo erkin narxlar quyiladi yoki tovarlar sotish xajmini kupaytirish uchun narxlar pasaytiriladi.

Yuqolib ketayotgan mahsulotlarga narx belgilash.

Narx marketingida keyingi rejalarga qarab ikki muqobil narx belgilash yuli qo'llaniladi. Ishlab chiqarishni qisqartirish uchun narxlarni bosqichma-bosqich pasaytirish strategiyasi jami g'amlamalar sotib tugatilgunga qadar amalga oshiriladi. Unga muqobil xolda foydani quvvatlash yulida qushimcha xarajatlar, xususan mahsulot sotishni rag 'batlantirish xarajatlarini qisqartiriladi, narxlar esa ilgarigi darajada saqlab qolinadi. Raqiblarning bozorni tashlab chiqib ketishiga qarab, bozor ta'minoti manbalari qisqaradi va aksariyat bunday vaziyatda shu mahsulotga xali muxtoj bulgan muayyan bozor segmenti saqlanib qoladi. Bu esa mahsulot yashash davrining sunggi bosqichi davrida bozorda qolgan firmaga o 'z narxini oshirish imkonini yaratishi mumkin.

Savdo-sotiq faoliyatida marketing mutaxassisari uchun narx belgilashning ikkita asosiy siyosati mavjud, bu "qaymog 'ini olish" va "kirib olish" siyosatidir.

"Qaymog 'ini olish" siyosati avvalo, tovar narxi ishlab chiqarish narxidan ancha yuqori urnatib asta-sekin uni tushirib boradi. "Qaymog'ini olish" siyosatidan aksariyat bozorga yangi maxsulotni joriy etishda foydalaniladi. Bunda narx qandaydir bir yuqori darajada belgilanadi, mahsulot esa segmentasiya natijasida asosiy deb e'tirof etilgan bozorda sotiladi. Bozorning tuyinishidan sung iste'molchilarni jalb qilish maqsadida narx pasaytiriladi. Shunday yul bilan tuliq daromad eng kup miqdorga yetkaziladi.

Shu sababli yagona yul – tovar sotish bozorlarini kengaytirish, yungi segmentlar izlashdir.

"Qaymog'ini olish" va "Kirib olish" siyosatlari narx belgilashning firqulodda namoyon bulishi hisoblanadi. Uning birinchisi – qimmat narxlar, ikkinchisi – arzon narxlar strategiyasidir.

15.4. Tovarlarini tarqatish tarmoqlari xususiyatlari va ularning tuzilishi.

Marketingning eng muxim va ajralmas tarkibiy qismi mahsulotni sotish va taqsimlash hisoblanadi. Bu jarayonda tashkiliy nuqtai nazardan eng murakkab vazifa - ishlab chiqarilgan mahsulotni iste'molchiga yetkazish xal etiladi.

Sotish siyosati iste'mol tovarlarini yetkazib berishning extimol tutilgan varintlari taxlili va uning mahsulot taqsimotining xamma shaxobchalarida eng yuksak xujalik samarasiga erishishini ta'minlaydigan maqbul variantni ishlab chiqish bilan shug'ullanadi. Tanlangan taqsimot yuli marketing buyicha qolgan jami boshqa yechimlarga ta'sir kursatadi - narxlar, transport tashkilotlari bilan shartnoma tuzish, reklama xizmati, uz savdo nuqtalarini ochish va xokuzolar shu jumlag kiradi. Shu sababli rahbariyat taqsimot yulini tanlashga bugungina emas, balki ertangi tijorat muxitini xam ko'zlab ish tutishi zarur. Xozirgi davrda taqsimot jarayoni mahsulot tayyorlashning tabiiy ravishda davomiga aylanib ketgan.

Faqat bozorga ixtisoslashgan vositachi (taqsimot)ning kirib kelishi ayriboshlash jarayonini tubdan o'zgartirib yuboradi. Ilgarigi ishlab chiqaruvchilar endi zarur tovarlarni bir joyda sotishlari va ayni paytda o'zlariga zarur tovarlarni xarid qilishlari mumkin edi. Ayriboshlash xarakatlari soni kamaydi. Vositachilar o'zlarining aloqalari, tajribasi,

ixtisolashuvi xamda faoliyatining kulami bilan ishlab chiqaruvchi firmaga uning yolg 'iz o 'zi qila olishi mumkin bulganidan kura kuproq narsa taklif etadi. Shu sababli kupchilik ishlab chiqaruvchilar o'z tovarlarini bozorga vositachilar orqali taklif etadilar.

Taqsimot yuli aniq bir tovar yoki xizmatning ishlab chiqaruvchidan iste'molchi sari xarakatida ularga bulgan mulk egasi xuquqini o 'ziga oladigan yoki boshqaga berishga yordam kursatadigan firmalar yoxud ayrim shaxslar majmuidan iboratdir.

Boshqacha qilib aytganda, taqsimot yuli tovarning ishlab chiqaruvchidan iste'molchiga qarab xarakat qiladigan yulidir. Taqsimot yulining tarkibiy qismlari bir qator vazifalarni bajaradi:

- tovar (xizmati)ni bir joydan boshqa joyga kuchishi;
- tovar (xizmati)ga yoki undan foydalanish uchun mulk egasi xuquqini berish;
- undovchi faoliyat;
- tovarlar buyurtmasi;
- xavf-xatarni buyniga olish;
- muzokaralar olib borish;
- bozor ma'lumoti taxlili.

Taqsimot yulining jami vazifalariga uch umumiy xususiyat xos: ular taqchil resurslarni sarflaydi, ixtisoslashgan sharoitlarda goxida yaxshiroq bajarilishi mumkin, turli ishtrokchilar tomonidan amalga oshirilishi mumkin. Agar vazifalarning kup qismi ishlab chiqaruvchi bajaradigan bulsa, uning chiqimlari ortib ketadi, demak, mahsulot narxi xam baland bo'ladi. Agar vazifani bajarsa, ishlab chiqaruvch belgilangan narx pastroq bo'ladi, chunki vositachi ishni tashkil etishga sarflangan xarajatlarni chiqarish uchun pul undiradi.

Taqsimot kanalining asosiy funksiyalariga quyidagilar kiradi:

- axborot – bu marketing tadqiqotlari natijasida olingan ma'lumotlar va marketing muxiti tug 'risidagi axborotlarni o 'z ichiga oladi
- siljitish – mahsulot taklifiga oid ishontiruvchi axborotlarni reklama va boshqa vositalar orqali tarqatish
- aloqa – kerakli xaridorlarni topish va ular bilan aloqa urnatish
- muvofiqlashtirish – talab va taklifni bir-biriga moslashtirish
- muloqotlar – mahsulotni narxi, yetkazib berish sharti va taklifning boshqa punktlari buyicha muloqotlar utkazish
- jismoniy taqsimlash – tovarni transportirovka qilish va saqlash

- moliyalashtirish – kanal faoliyatini ta'minlashga bog'lik xarajatlarni qoplash

- tavakkalchilik – mahsulotni sotib olib keyinchalik zarar bilan sotish.

Birinchi besh funksiya shartnoma to 'zish uchun xizmat qiladi, kolgan uchtasi esa shartnomani bajarish uchun xizmat qiladi.

Taqsimot kanalining bosqichi - bu tovar va unga egalik xuquqini pirovard xaridorga yaqinlashtirish yulida u yoki bu ishni bajaradigan xar qanday vositachidan iboratdir. Taqsimot kanalining quyidagi bosqichlari bor:

1. Nol bosqichli kanal yoki bevosita marketing kanali ishlab chiqaruvchi va iste'molchidan iborat. Ishlab chiqaruvchi iste'molchilarga o 'z tovarlarini joyma-joy tashib yurib (kuchma savdo), junatish yuli bilan yoki o 'z firma dukonlari orqali sotadi.

2. Bir bosqichli kanal o 'ziga ishlab chiqaruvchi, vositachi va iste'molchini qamrab oladi. Iste'mol bozorida, odatda, bu vositachi chakana savdogar (dukondor), sanoat maxsulotiga oid tovarlar bozorida esa savdo agenti yoki broker hisoblanadi.

3. Ikki bosqichli kanal o 'ziga ishlab chiqaruvchi, ikki vositachi, iste'molchini qamrab oladi. Iste'mol tovarlari bozorida ulgurji va chakana savdogarlar shunday vositachilar hisoblanadi. Sanoat maxsulotlari bozorida ular sanoat distibyuteri va dilerlar deb ataladi.

4. Uch bosqichli kanali o 'ziga ishlab chiqaruvchi, uchta vositachi va iste'molchini qamrab, kup xollarda ulgurji va chakana savdogarlar urtasida mayda ulgurji (kutarafurushlar) faoliyat kursatadi. U yirik ulgurji savdogar xizmat kursatmaydigan kichik savdo korxonalariga sotadi.

Bosqichlari kup bulgan kanallar juda kam. Ishlab chiqaruvchi kuzi bilan qaraganda, taqsimot kanalda bosqichlar kanchalik kup bulsa, ularni nazorat qilish imkoniyati shu qadar torayadi.

Taqsimot kanallarini nazorat qilish va bu kanaldagi o 'z maqsadinigina uylaydigan uning ayrim a'zolari o 'rtasidagi mojarolarning oldini olish uchun keyingi paytda vertikal marketing tizimi (VMT) paydo buldi. VMT bir yoki bir necha vositachi va ular bilan xamjixat, yagona tizim tarzida ishlaydigan ishlab chiqaruvchidan tashkil topadi. Bunday xolda kanal a'zolaridan biri qolgan boshqa sheriklariga egalik qiladi yoki ularga savdo imtiyozlari beradi, yoxud ularning xamkorligini ta'minlaydigan usutnlikka ega bo'ladi. Masalan,

korporativ VMT doirasida ishlab chiqarish yoki taqsimotning ketma-ket bosqichlari yagona egalikda bo'ladi.

Shartnoma asosida VMT shartnoma munosabatlari bilan bog'langan mustaqil firmalardan iboratdir. Umumiy ishda muvaffaqiyatni ta'minlash uchun faoliyat dasturlarini xamkorlikda o'zaro muvofiqlashtiradi.

Shartnoma asosidagi VMT uch tipdan iborat:

1. Ulgurji rahbarlik qiladigan chakana sotuvchilarning kungilli birlashmalari. Ulgurji mustaqil chakana sotuvchilar faoliyati uchun yagona dastur esa ularning yirik taqsimot tarmoqlari bilan raqobat kurashida o'z kuchlarini birlashtirishga yordam beradi (masalan, AQSh da "Mustaqil bakollar uyushmasi" bor).

2. Chakana sotuvchilar shirkati. Chakana sotuvchilar xamkorlikda yangi mustaqil xujalik birlashmasi tuzishlari mumkin, bu birlashma ulgurji savdo ishlari bilan, ayrim xollarda ishlab. Birlashma ishtirokchilari o'zlarining asosiy xaridini shirkat orqali utkazadi, reklama ishlari xam birgalikda tashkil etadi. Olingan foyda kooperativ a'zolari urtasida ularning kilgan xaridlariga mutanosib ravishda taqsimlanadi.

3. Shartnoma asosida VMTning uch informasion tipi imtiyoz xuquqiga ega bulganlarning tashkilotidir. Imtiyozlar egasi deb nomlanadigan a'zo ishlab chiqarish va taqsimot jarayonlarining qator ketma - ket bosqichlarini o'z qulida tuplashi mumkin. O'z navbatida bunday tashkilotlarning uch kurinishi bor.

Birinchisi - ishlab chiqaruvchi xomiyligida chakana imtiyoz egalari tizimi. Masalan, Amerikada "Ford" firmasi mustaqil dilerlarga o'z avtomillari bilan savdo qilish xuquqi uchun lisenziya beradi, ular esa sotishda muayan shartlarga rioya qilish va xizmat ko'rsatishni tashkil etish ishlariga rozi bo'ladilar.

Ikkinchisi - ishlab chiqaruvchi xomiylarning ulgurji imtiyoz egalari tizimi. Masalan, "Koka - kola" firmasi iyaimlik quyish zavodlari egalariga (ulgurjilarga) turli bozorlarda savdo qilish xukuki uchun lisenziyalar beradi. Bu zavodlar firmadan ichimlik konsentrati sotib oladi, sungra unga gaz bilan kushimcha ishlov beradi, ichimlikni shishalarga quyadi va maxalliy chakana sotuvchilarga sotadi.

Uchinchi - xizmat kursatadigan firma xomiyligida chakana imtiyoz egalari tizimi. Bu xolda xizmat ko'rsatish firmalari iste'molchilarga xizmatini eng samarali usullarda yetkazib berish maqsadida kompleks tizim tashkil etadi. Masalan, "Makdonalds" firmasining faoliyati.

Uning gorizontaal kurinishi mahsulotning bir necha vositachilar ortasida taqsimlanishi bilan ajralib turadi. Firmalar moliyaviy mablag‘, ishlab chiqarish quvvatini tejash, Texnikaviy bilim yoki marketing resurslarini jamlash maqsadida yangi ochilayotgan bozorlarni hamkorlikda o‘zlashtirish yulida xarakatlarni birlashtirishni afzalroq kuradi. Firmalar birgina yoki xar xil sotish bozorlarini egallash uchun kup yulli marketing tizimlaridan foydalanilar, aslida esa xar bir mahsulot taqsimotining turli yullari mavjud. Maslan, firma o ‘z mahsulotini bir vaqtning o ‘zida firma dukoni, chakana sotuvchilar, boshqa vositachilar orqali sotishi mumkin. Shu sababli taqsimot kanalini tanlashda vositachi tipni, savdo - vositachilik amallari va vositachi firmalarni tashkil etish shaklini belgilash nixoyatda muxim masala hisoblanadi.

Tovarlarning tug ‘ridan – tug ‘ri ishlab chiqaruvchi tomonidan sotishining yaxshi tomonlari va kamchiliklari xam bor. Firma o ‘z mahsuloti savdosini tula nazorat qiladi. Bunday usul bilan oddiy assortimentli tovarlardan kumir, o‘tin, neft mahsulotlari, tez bo‘ziluvchi non, sut, gusht va xokazolar sotilishi afzalroq hisoblanadi. Ammo qolgan tovarlarni sotishda mustaqil ulgurji va chakana savdo firmalarining qatnashishi jaxon tajribasida sinalgan samarali yuldir.

Firma tovar xarakatini “Marketing miks” jarayonida rejalashtirishda quyidagilarga ahamiyat beradi:

- sotish siyosatini tovar xarakatiga bog ‘langan xolda aniqlash;
- tovar xarakati usullaridan va turlaridan barcha tovarlar va bozor segmentlariga mosini tanlash;
- tovar xarakati bug ‘inlari va umumiy masofani topish;
- tovar xarakati zanjirida qatnashuvchilar - mustaqil vositachilarni aniqlash;
- tovar xarakati raxbarlik tizimini yaratish;
- tovar xarakatini tashkil etuvchi bosh bug ‘inni topish;
- tovar xarakati turlaridan eng samaralisini tanlashda turli xilini bog ‘lab, bir - birini tuldurishni ko ‘zda tutish.

Maxsulotning yuk sifatida ishlab chiqarish jarayonida iste’molchiga yetib kelishigacha - tashish, saqlash va qushimcha (qadoqlash, urash, timg ‘alash kabi) ishlarini bajarish bilan bog ‘liq bo ‘lgan jarayon tovar xarakati deyiladi. Uni tashkil etishda firmaning asosiy maqsadi, birinchidan, mahsulotni tezda, yaqin masofa orqali va samarali usul bilan o ‘z xaridoriga yetkazish; ikkinchidan, tovarning xaridori bilan “uchrashishga eng qulay sharoit yaratishdan iborat bulishi shart”. Tovar

xarakatini rejalashtirishda, korxona tanlagan tovar sotish uslublariga asoslaniladi. Ular quyidagi uch uslubdan biri bulishi mumkin:

- tovar ishlab chiqaruvchi vositachilarsiz, tug‘ridan – tug‘ri o‘zining iste’molchisi bilan bog‘lanishi;

- tovarlarni mustaqil vositachi(firmalar) orqali sotish;

- aralash usul, ishlab chiqaruvchi firma va vositachi savdo tashkiloti sarmoyalari qatnashishi orqali.

Tovar xarakatini qatnashuvchilari quyidagi vazifalarni bajaradi. Ishlab chiqarilgan mahsulotni taqsimlash va sotish; ishlab chiqarishga kerakli xom ashyo va materiallar tayyorlash; marketing tadqiqotlari utkazish; tovarlar iste’molchilari bilan tug‘ridan – tug‘ri aloqa urnatish; oldi - sotdi qilish uchun shartnomalar tuzish jarayonini tayyorlash; tovarning iste’molchiga yetib borishini rag‘batlantiruvchi siyosat yurgizish; tovar assortimentini rejalashtirishda qatnashish va yordamlashish, tovar xarakatini moliyaviy ta’minlash; sotilgan tovarlarga qushimcha xizmat uyushtirish; tovarlarni tashish; tovarlarni omborlarga joylash va saqlash; tovarlarni sortlarga ajratish, kichik uramalarga qadoqlash, o‘z savdo bitimini tuzatishga tavakkal qilish, sotilgan tovar baxosini aniqlashda qatnashishva boshqalar. Ana shu kun qirrali vazifalarni maxsus savdo firmalarining bajarishi, tovar xarakatidagi sarf - xarajatlarining ancha yuqori samara berishini ta’mirlaydi.

Chakana savdo, ulgurji savdo, vositachini tanlash va sotish tarmog‘ini shakllantiruvchi omillar. Chakana savdo axoliga tug‘ridan – tug‘ri tovar sotish va xizmat qilish bilan bog‘lik bulgan tadbirkorlik faoliyatini o‘z ichiga oladi. Chakana savdo tovarlar assortimentining shakllanishida qatnashadi. Xaridorlarga tovarlar sifat kursatkichlari tug‘risida axborotlar beradi. Tovarlarni saqlash, qushimcha ishlash, narxlarni urnatish va boshqa vazifalarini bajaradi. Natijada tovarlarning oxirgi iste’molchilari bilan oldi - sotdi shartnomasini bajaradi. Chakana savdo mulkchilik shakli, usuli va xizmat ko‘rsatishlari bilan turlanadi. Xususiyl xissadorlar, ijara va qushma mulklarga asoslangan chakana savdo xozir barcha mamlakatlarda, shu jumladan, bizda xam faoliyat kursatmoqda. Chakana savdoning moodiy texnika asosini dukanlar, univermaglar, maxsuslashgan dukanlar, supermarketlar, oshxonalar va kupchilik mayda shaxobchalar tashkil etadi.

Chakana savdo firmalarining turlari 4 ta mezon bilan farq qiladi:

1. dukaning jixozlari

2. mijozga xizmat ko'rsatish darajasi

3. tovar assortimenti

4. savdoda xizmat ko'rsatish xarakteriga kura farqlanadi.

Bog'lik bulmagan dukonlar odatda bir kishi mulkchiligidagi bo'ladi. Bu qoidaga kura, kichik dukonlar bulib, xizmat ko'rsatishni yuqori darajasi bilan farq qilib, savdo masalalarini xujayinning o'zi xal qiladi.

Korporativ tarmoq o'zi ichiga katta dukonlar sonini oladi. Mulkdor bulib bitta firma hisoblanadi. Chakana savdo tashkilotining bu turini afzalligi – yirik partiya tovarlarigabuyurtma berish imkoniyati orqali transport xarajatlarini iqtisod qilish va soni buyicha chegirtma olish; tashkil etishni yuqori darajasi; sotishni rag'batlantirish va bashorat qilish imkoniyati; tovar zaxiralari va narxlarni boshqarish.

Iste'mol kooperativi – bu chakana savdo dukonlari bulib, iste'molchilarni o'zi boshqaradi (kuproq oziq-ovqat bozorida).

Savdo kooperativlari – bu bog'liq bo'lmagan do'konlar tarmog'i bo'lib, odatda bitta ta'minotchidan bitta va ushandan xarid qilinadi. Uning afzalligi – xaridorlar ko'z ungida yirik savdo tarmog'i imidjini yaratish (past narxlar bilan jalb etuvchi).

Xizmat ko'rsatish darajasi sotayotgan tovar turiga bog'liq. Kunalik talabdagi tovarlar uchun o'zi o'ziga xizmat ko'rsatish; avvaldagi tanlov tovarlari uchun chegaralangan xizmat ko'rsatish; yuqori tovarlarga tuliq xizmat ko'rsatiladi, bu o'zi ichiga xaridorga yordam sifatida axtarish, solishtirishni, tanlashni, turli savollar bilan maslaxat berishni oladi.

Tovar xarakatining umumiy yagona zanjirida chakana savdoning texnologiya jarayonlari muxim xalqa hisoblanadi. Chunki xalq iste'mol tovarlarini ishlab chiqarish korxonasidan iste'molchilarga yetkazib berish jarayonida tovarlarni tanlash va aholining shu tovarlarga o'sib borayotgan extiyojlarini qondirish uchun eng zarur shart-sharoitlar xuddi ana shu chakana savdo korxonalarida yaratilishi lozim. Axoliga savdo xizmati ko'rsatishning sifati, ya'ni savdo madaniyati chakana savdodagi texnologiya jarayonlarini, ayniqsa, tovar sotishni tashkil etish darajasiga bog'likdir, shu sababli chakana savdo korxonalarining butun savdo operativ faoliyati shu vazifaga buysundiriladi.

Ulgurji savdo umumlashgan vositachi hisoblanadi va kupchilik vazifalarni bajaradi. Ulgurji savdodan sanoat korxonalari, tijorat firmalari va davlat muassasalari ulgurjisiga tovar sotib olishlari mumkin. Ulgurji savdo ahamiyati quyidagichadir:

■ chakana savdoga ishlab chiqarish firmalarning tor assortimentini kengaytirib taklif etadi;

- katta xajmda tovar sotib olib, muomala xarajatlarini kamaytiradi;
- yuqori malakali tovarshunos va marketologlar bilan tovarlar bozorini chuqur urganadi;
- tovarlarni saqlaydi va kerakli tovar zaxiralarini shakllantiradi;
- ishlab chiqaruvchilar va chakana savdo urtasida mustaxkam aloqa bog'laydi, ularga moliyaviy yordamlashadi va boshqalar.

Ulgurjisiga faoliyat ko'rsatish tovar ishlab chiqaruvchilar, tijoratchi firmalar, agent va brokerlar orqali amalga oshirilishi mumkin.

Ishlab chiqaruvchi korxonalar ulgurji savdo faoliyatini maxsus bulim yoki firmalar tashkil etish orqali amalga oshiriladi.

Ulgurji savdo bilan shugullanuvchi maxsus tijorat firmalari - ulgurji savdo bazalari, omborlari va tovar birjalari shaklida, xususiy, xissadorlik, qushma va davlat mulkiga asoslangan bulishlar mumkin.

Ulgurji savdo bazasi mustaqil faoliyat kursatuvchi, maxsus ombor xujaligiga va malakali xodimlarga ega bulgan firma mavqeida ishlaydi. U tovar assortimentlarini qabul qilish, saqlash va iste'molchilarga yetkazib berish jarayonini tashkil etadi. Ulgurji savdoni tashkil etishda tovarlar bazalari orqali yoki ularning topshirigi bilan ishlab chiqarishdan tug'ridan – tug 'ri iste'molchi firmaga (tranzit usuli) yetkazib berilishi mumkin. Ammo ulgurji savdo bazalarining tovar xarakatini va sotilishini tashkil qilishdagi axamiyati beqiyosdir. Ularning faoliyat ko'rsatishlari uchun obyektiv zaruriyatlari mavjud. Sanoat ishlab chiqarishning rivojlanish qonuniyati maxsuslashtirilishi tufayli tovarlar kup korxonalarda tor assortimentli bo'ladi. Chakana savdo uchun esa axoliga mul-ko'l, universal assortimentli tovarlar taklif etish zamonaviy marketing talabidir. Ulgurji savdo bazalari ana shu tor ishlab chiqarish assortimentidan keng universal savdo assortimentini shakllantiradi. Tovar birjalarini ulgurji savdo faoliyatining bazalaridan farqi, ular tovarlarni sotib olish va qayta sotish bilan shug 'ullanmaydi, ombor xujaliklari xam yuq, ular faqat vositachilik qiladilar. Agent va brokerlar vositachilik ishini bajaradilar, ammo moddiy javobgarlikni buyinlariga olmaydilar. Agentlar ishlab chiqarish firmalarida va ulgurji savdo bazalarida ishlashadi. Brokerlar tovar birjalarida asosiy urinni egallaydilar. Brokerlar joyi birjada tanlov asosida sotiladi, ular bir tomondan birjadan, ikkinchi tomondan, o 'z faoliyatlari uchun xaq oladilar.

Diler – mustaqil kichik vositachi tadbirkor bulib, oldi-sotdi ishlarini bajaradi va moddiy javobgarlikka ega.

Vositachi xamkorlarni tanlash xamma tovar ishlab chiqaruvchilar uchun muxim davr qisoblanadi. Eng avvalo shunga ahamiyat berish kerakki, tanlab olinayotgan vositachi bir vaqtning o'zida sizning firmangizning bozoridagi raqobatchisi bulmasligi kerak. Umumiy xolatda vositachi firmalar ichidan sizning tovaringizni sotish buyicha maxsuslashganini tanlash zarur. Yana vositachi firmaning bozordagi obro - e'tibori, mavqei, moliyaviy axvoli qanday va qaysi bank bilan ishlaydi kabi savollarga javob olishi kerak. Uning asosiy belgilaridan savdo shaxobchalarining moodiy texnikasi, joylashishi, sotuvchi xodimlarning malakasi va boshqalar. Oldin sinash uchun biror yilga shartnoma tuziladi va vositachi savdo firma vakili, rahbari - menejeri vositachini shaxsan o'rganadi va uning shaxobchalariga boradi. Vositachilar iloji boricha kuproq tanlanadi va ularning marketing - bozor dasturlariga ahamiyat beriladi.

Mahsulot ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilardan xuquqiy xamda xujalik jixatlaridan mustaqil bulgan firmalar vositachilar jumlasiga kiradi (sanoat korxonalarining shu'ba savdo firmalari va filiallari vositachilarga kirmaydi). Vositachilarni xarakatga keltiradigan narsa foydadir. Ularning foydasi xarid narxlari bilan sotish narxlari o'rtasidagi farqdan yoki bozorda tovar xarakatini amalga oshirishdagi xizmatlari evaziga oladigan mukofotdan tashkil topadi.

Xozirgi sharoitda vositachilar bajaradigan vazifalar va kursatadigan xizmat turlari g'oyat kup. Ular quyidagilardan iborat:

- sotishni tashkil etish ishlarini bajarish - kontragentlarni izlash, sotuvchi nomidan xaridni rasmiylashtirish, tovar xaqi uchun pul tulanishini xaridor nomidan kafolatlash, reklama kompaniyalarini utkazish va bozorni tadqiq qilish;

- transport - tashish ishlari, yukni sug'urtalashni amalga oshirish, savdo xarakatlarini moliyalash;

- texnikaviy xizmat, sotishdan keyingi texnikaviy xizmat ko'rsatish;

- bozor to'g'risidagi axborot to'plash va uni taqdim etish.

Aksariyat jami savdo - vositachilik ishlarining oz sonli eng yirik savdo monopoliyalari qo'lida tuplanishi vositachilik bug'inida sifat o'zgarishlariga olib keladi. Ularning o'z moliya kompaniyalari bor, banklar bilan aloqaga ega, o'z sug'urta kompaniyalari, o'z floti, ehtiyot qism omborxonalari, boshqa tarmoqlarda mahsulotni qayta ishlash sanoat korxonalari, dilerlik firmalari tarmog'i va chet ellarda filiallari mavjud.

Xalqaro tovar muomalasida umumiy xajmning yarmidan to uchdan ikki qismiga savdo vositachilari to 'g 'ri keladi. AQSh, Angliya, Gollandiya, Yaponiya, Skandinaviya mamlakatlarining tashqi savdosida savdo vositachilari xizmatidan keng foydalaniladi. Tashqi iqtisodiyot faoliyat sohasida savdo vositachilaridan foydalanish sanoat firmalari uchun muayyan afzalliklar yaratadi.

Savdo vositachilaridan foydalanishning muhim afzalligi shundaki, sanoat firmasi mahsulot eksporti bilan shug 'ullanganda importer mamlakat xududida savdo shaxobchalarini tashkil etish xarajatlarini tejaydi, chunki vositachi firmalar odatda o'z moddiy - texnika bazalariga omborxonalar, namoyish zallari, ta'mirlash ustaxonalari va boshqalarga ega bo'ladi.

Yana bir afzallik shundan iboratki, vositachilar ishlab chiqaruvchilarni tovar xarajati, tovarni sotish bilan bog 'liq juda ko 'p tashvishlar (mahsulotni yetkazib berish, saralash, joylash, turli xillarga ajratish, eksport qilinganda maxallik esa bozorga moslashish va boshqalar) dan ozod qiladi.

Uchinchi bir afzallik - qisqa muddatli va uzoq muddatli kreditlash asosida bitishuvlarni moliyalash vositachi kapitalidan foydalanish. Bu xolda vositachilarning banklar, transport xamda sug 'urta kompaniyalari bilan barqaror ishbilarmonlik aloqalari katta ahamiyatga ega.

Nihoyat, savdo vositachilari ayrim bozorlarga tula xokimlik qilish olgan xollarda xam uchraydi. (Masalan, Angliya brokerlari tomonidan) va bu bozorlarga iste'molchilar bilan bevosita aloqa qilish foydalanish zaruriyatiga aylanadi.

Ammo sotishni vositachilar orqali olib borish xam bir qator kamchiliklarga ega, chunki ishlab chiqaruvchi sotish bozorlari bilan bevosita aloqa o'rnatmaydi, umuman vositachining vijdon va xaq so 'zligiga bog 'lik bo 'lib qoladi.

Ishlab chiqaruvchi bilan vositachi o 'rtasidagi o 'zaro munosabatlar mazmuni va vositachi bajaradigan vazifalarga qarab savdo - tijorat amallarining bir qancha turlarini ta'kidlab ko 'rsatish mumkin: olib - sotish ishlari, komission savdo ishlari, agentlik va brokerlik ishlari.

Savdo vositachisi olib - sotish ishlarini o 'z nomidan va o 'z hisobidan olib boradi. Olib - sotish xarakatlarining ikki turi bor: birinchi xolda vositachi ishlab chiqaruvchiga nisbatan tovarlarni oldi. Vositachi bu xolda tovar egasi bo 'lib qoladi va uni xar qanday bozorda xoxlagan narxda o 'zi bilganicha sotishi mumkin. Tomonlar oldi - sotdi bo 'lgach, vositachi bilan ishlab chiqaruvchi o 'rtasidagi munosabatlar to'xtatiladi.

Uning ikkinchi turida ishlab chiqaruvchi vositachiga tovarni muayyan xududlarida va kelishilgan muddat davomida sotish xuquqini beradi.

Olib - sotish xarakatlari mazmuniga qarab, bu ish bilan savdo uylari, eksport, import, ulgurji, chakana firmalar, distribyuterlar, stokistlar shug'ullanadilar. Savdo uylari bunday ishlarni asosan o'z hisobiga amalga oshiradi.

Savdo - vositachilik ishlarining navbatdagi turi - komission faoliyat komissioner deb ataladigan, bir tomonning komitent deb ataladigan ikkinchi tomon topshirig'i bilan ikkinchi tomon hisobidan, ammo o'z nomidan bitishuvlarni amalga oshirishdan iborat. Komitent bilan komissioner o'rtasidagi o'zaro munosabatlar komissiya shartnomasi bilan tartibga solinadi.

Komission ishlarining yana bir ko'rinishi - konsignasiya xarakteridir. Konsignator - eksporter (konsitrat)dan o'z omboriga tovar konsignasiya shartnomasi belgilangan muayyan shartlarda sotadi. Shartnomada junatilgan tovar nomi, narxi, sotish muddati va boshqalar ko'rsatilgan bo'ladi. Konsignator tashqi savdo ishlaridagi komissionerlarning ko'rinishlaridan biri, lekin u tovarlar savdosini konsignat belgilagan narxlarda, uning xisobiga, ammo o'z nomidan olib boradi.

Agentlik xarakat (ish)lari - prinsipial deb ataladigan bir tomonning agenti (savdo va tijorat) deb topshirig'idan iborat.

Sanoat agenti muayyan joylarda o'zaro raqobatda bo'lgan bir qancha sanoatchilar tovarlarni sotish bilan shug'ullanadilar. Aksariyat hollarda savdo agentlari kommivoyajerlar deb yuritiladi.

Kommivoyajer - savdo firmasining tayyor agenti namunalari,

Brokerlik savdo - vositachilik ishlari vositachi - broker orqali sotuvchi va xaridor (sug'urtachi bilan sug'urta qildiruvchi, kema egasi bilan kemani ijaraga oluvchi) o'rtasida aloqa o'rnatishdan iborat. Brokerning qaysi yo'nalishida faoliyat olib borishidan va u kimning nomidan ish kurishdan qat'i nazar, u hamisha faqat tor yuridik ma'nodagi vositachi tarzida ish olib boradi. Broker xech qachon shartnomadagi tomonlardan biri bo'la olmaydi, faqat tomonlarni o'zaro uchrashtirish, shartnoma to'zishga yordamlashish vazifasini bajaradi.

15.5. Sotishning yangi turlari, uslublari.

Savdo qilishning yangi turlariga internet, elektron pochta, to'g'ri marketing, franchayzing va boshqalarni kiritish mumkin.

Internet orqali savdo qilish hozirgi paytda zamonaviy savdo qilish to'g'ri hisoblanadi. Juda ko'p firmalar internetda mahsulotlarini taklif qiladilar. Iste'molchilar o'zlariga kerakli mahsulotni o'zlarining kompyuteri orqali buyurtma berib sotib olishlari mumkin. Internet orqali savdoning ustunlik tomonlari bu birinchidan, vaqt tejaladi, ikkinchidan vositachilarsiz to'g'ridan-to'g'ri iglab chiqaruvchidan olish imkoniyati paydo bo'ladi.

To'g'ri marketing – bu xaridor bilan turli vositalar bilan to'g'ridan-to'g'ri muloqot bo'lib, xaridorni mahsulotni sotib olishga ishonitirishdan iboratdir.

Franchayzing – bu savdo qilish usulining zamonaviy shakllaridan biri bo'lib hisoblanadi. Bunda franchayzing firmasi franchayzer firmasining tovar markasi, nomalanishi, va reklamasidan foydalanib, tovarni ishlab chiqarish, taqsimlanishi, sotish va taklif etilishida bevosita qatnashadi. AQShda chakana savdoning 50 % qismi franchayzing tizimi orqali amalga oshiriladi.

Xozirgi vaqtda chakana savdoda tovar sotishning quyidagi usulari qullaniladi:

- tovarni peshtaxta orqali sotish
- tovarni xaridor o'ziga-o'zi xizmat qiladigan usulda sotish
- tovarni ochiq yoyib quyib sotish
- tovar na'munalari kursatib sotish
- tovarni aholining buyurtmasiga muvofiq sotish.

Tovarni peshtaxta orqali sotish – tovar sotishning odatdagi usuli bo'lib, unda xaridorlarga xizmat qilish jarayonining deyarli xamma asosiy elementlari, chunonchi: tovarlarni ko'rsatish va uning assortimenti bilan tanishtirish, xisob-kitob qilish va xaqi tulanagan tovarni topshirish ishlarini peshtaxta yonida turgan sotuvchi bajaradi.

Xaridorlar o'ziga-o'zi xizmat qilishi asosida tovar sotish usulida savdo maydoni devorlari yoniga yoki o'rtasiga terib quyilgan hamma tovarlar yoniga xaridorlar bemalol borib, mustaqil tanlab olib, inventar korzinalar yoki aravachalarga o'zlari solishlari mumkin, tovarning xaqi dukondan chiqaverishdagi yagona hisob-kitob joyida tulanadi.

Tovarni ochiq yoyib quyib sotishda xaridorlar sotuvchining ish joyiga bemalol borib mustaqil tanishishlari, sotuvchining maslahati va yordami bilan o'zlariga kerakli tovarni tanlab olishlari mumkin.

Xaridorlar o'ziga-o'zi xizmat qiladigan usulda bo'lgani kabi tovarlarni ochiq yoyib quyib sotishda xam tovarlar savdo zaliga sotish uchun to'la tayyor xolda chiqariladi.

Tovarlarning na'munalari kursatib sotish usuli sharoitida xaridor savdo maydoniga quyilgan na'munalarga qarab o'ziga kerakli tovarlarni mustaqil ravishda yoki sotuvchi yordamida tanlaydi, uning xaqini tulagandan keyin tegishli tovarni bevosita dukondan oladi yoki qushimcha xaq evaziga uyiga eltib berishga buyurtma beradi. Ana shu usulni katta xajmdagi – mebel, sovutgich, kir yuvish mashinasi, tikuv mashinasi, elektr yoritkich, gazlamalar sotishda tashkil etish mumkin.

Tovarni aholining buyurtmasiga muvofiq sotish usulida xaridor o'ziga kerakli tovarga dukonning buyurtma bo'limida yoki sanoat korxonasi, qurilish, muassasa, dala shiyponi, istiqomat joyida tashkil etilgan buyurtma qabul qilish joyida oldindan buyurtma beradi. Bu tovar dukondan olinadi yoki buyurtmachining uyiga yoxud buyurtmada ko'rsatilgan boshqa joyga eltib beriladi. Barcha oziq-ovqat mahsulotlarini sotishda xamda murakkab assortimentdagi tovarlarni ichkarilikdagi qishloq aholi punktlarida joylashgan va kundalik talab qilinadigan tovarlar bilan savdo qiladigan dukonlar orqali sotishda ana shu usulni qo'llash mumkin.

Savdoning ilg'or usullaridan biri savdo avtomatlari orqali savdo qilish hisoblanadi. Savdo avtomatlari savdoning ijtimoiy-iqtisodiy samaradorligini ta'minlashda muhim o'rin tutadi, ya'ni savdoda iste'mol xarajatlarini kamaytirish, iste'molchi xukmron bo'lgan sharoitda muxim ahamiyatga egadir. Hozirgi sharoitda zamonaviy dizaynga ega bo'lgan savdo avtomatlaridan foydalanish muxim masala hisoblanadi.

Xorijiy mamlakatlarda tovarlarni sotishda qullanilayotgan quyidagi ilg'or usullardan mamlakatimiz savdo korxonalari va tashkilotlarida foydalanish mumkin:

- chakana savdo korxonalarining namoyish zalida tushirilgan narxlarda kataloglart bo'yicha nooziq-ovqat tovarlarini sotish;
- shahar markazida joylashgan va kichik savdo maydoniga qat'iy interyer, uncha ko'p bo'lmagan xodimlarga ega bo'lgan chakana savdo korxonalarida narxi tushirilgan cheklangan assortimentdagi tovarlar bilan savdo qilish;
- "qulay dukonlar", cheklangan assortimentdagi tovarlar asosan yangi oziq-ovqat mahsulotlari bilan savdo qiluvchi xamda xaridorlarga butun kun mobaynida xizmat ko'rsatadigan savdo korxonalarida sotish.

Xorijiy mamlakatlar savdo korxonalarida tovarlarni sotishda qo'llanilayotgan ilg'or usullarning muvaffaqiyatini ta'minlovchi yo'llar

xaridorga yanada kuproq turli xil xizmatlarni ko'rsatish va tovarlarga bo'lgan narxni tushirish bo'lib hisoblanadi. Bulardan savdo korxonalarida foydalanish maqsadga muvofiqdir.

QISQA XULOSALAR

Marketingning eng muhim va ajralmas tarkibiy qismi mahsulotni sotish va taqsimlash hisoblanadi. Bu jarayonda tashkiliy nuqtai nazardan eng murakkab vazifa - ishlab chiqarilgan mahsulotni iste'molchiga yetkazish hal etiladi.

Taqsimot yuli aniq bir tovar yoki xizmatning ishlab chiqaruvchidan iste'molchi sari xarakatida ularga bulgan mulk egasi xuquqini o'ziga oladigan yoki boshqaga berishga yordam ko'rsatadigan firmalar yoxud ayrim shaxslar majmuidan iboratdir.

Taqsimot kanalining bosqichi - bu tovar va unga egalik xuquqini pirovard xaridorga yakinlashtirish yo'lida u yoki bu ishni bajaradigan xar qanday vositachidan iboratdir. Taqsimot kanalining quyidagi bosqichlari bor:

5. Nol bosqichli kanal yoki bevosita marketing kanali ishlab chiqaruvchi va iste'molchidan iborat. Ishlab chiqaruvchi iste'molchidarga o'z tovarlarini joyma-joy tashib yurib (ko'chma savdo), junatish yuli bilan yoki o'z firma dukonlari orqali sotadi.

6. Bir bosqichli kanal o'ziga ishlab chiqaruvchi, vositachi va iste'molchini qamrab oladi. Iste'mol bozorida, odatda, bu vositachi chakana savdogar (dukondor), sanoat maxsulotiga oid tovarlar bozorida esa savdo agenti yoki broker hisoblanadi.

7. Ikki bosqichli kanal o'ziga ishlab chiqaruvchi, ikki vositachi, iste'molchini qamrab oladi. Iste'mol tovarlari bozorida ulgurji va chakana savdogarlar shunday vositachilar hisoblanadi. Sanoat mahsulotlari bozorida ular sanoat distibyuteri va dilerlar deb ataladi.

8. Uch bosqichli kanali o'ziga ishlab chiqaruvchi, uchta vositachi va iste'molchini qamrab, ko'p xollarda ulgurji va chakana savdogarlar o'rtasida mayda ulgurji (kutarafurushlar) faoliyat kursatadi. U yirik ulgurji savdogar xizmat ko'rsatmaydigan kichik savdo korxonalariga sotadi.

Chakana savdo aholiga tug'ridan - tug'ri tovar sotish va xizmat qilish bilan bog'liq bo'lgan tadbirkorlik faoliyatini o'z ichiga oladi. Chakana savdo tovarlar assortimentining shakllanishida qatnashadi. Xaridorlarga tovarlar sifat ko'rsatkichlari tug'risida axborotlar beradi. Tovarlarini saqlash, qo'shimcha ishlash, narxlarni o'rnatish va boshqa

vazifalarini bajaradi. Natijada tovarlarning oxirgi iste'molchilari bilan oldi - sotdi shartnomasini bajaradi. Chakana savdo mulkchilik shakli, usuli va xizmat ko'rsatishlari bilan turlanadi.

Ulgurji savdo umumlashgan vositachi hisoblanadi va ko'pchilik vazifalarni bajaradi. Ulgurji savdodan sanoat korxonalari, tijorat firmalari va davlat muassasalari ulgurjisiga tovar sotib olishlari mumkin.

Savdo qilishning yangi turlariga internet, elektron pochta, tug'ri marketing, franchayzing va boshqalarni kiritish mumkin

Nazorat va muloxaza savollari.

1. Tovarlarini tarqatish xususiyatlari nimalardan iborat?
2. Chakana savdo va ulgurji savdoni mazmunini izohlab bering.
3. Savdoda vositachini tanlash qanday amalga oshiriladi?
4. Sotish tarmog 'ini shakllantiruvchi omillarga nimalar kiradi?
5. "Merchandayzing" siyosati deganda nimani tushunasiz?
6. Savdo qilishning qanday yangi turlari va uslublarini bilasiz?
7. Taqsimlash kanallari necha bosqichdan iborat?
8. Savdo avtomatlari orqali tovar sotish deganda nimani tushunasiz?

Tayanch iboralar.

Narx, Raqobat, Xarajat, Qaymog'ini olish, Kirib borish, Talab, Narx siyosatining shakllanishi, Narx turlari.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

I. O'zbekiston Respublikasi Qonunlari

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. - Toshkent: "O'zbekiston" NMIU, 2014.- 76 b.

2. "Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi Qonunlariga o'zgartirish va qo'shimchalar kiritish haqida: O'zbekiston Respublikasi Qonuni. //Xalq so'zi. - 2014. - №88. - 7 may. - 1 b.

3. "Raqobat to'g'risida" O'zbekiston Respublikasining 2012 yil 6 yanvardagi O'RQ-319-son Qonuni. //O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami. - 2012. №1. 5 b.

II. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmonlari, Vazirlar Mahkamasining qarorlari

4. O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha harakatlar strategiyasi to'g'risida. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmoni. 2017 yil 7 fevral. //Xalq so'zi.- 2017.- №28. 8 fevral. 1b.

5. Aksiyadorlik jamiyatlarida zamonaviy korporativ boshqaruv uslublarini joriy etish chora - tadbirlari to'g'risida: O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. 2015 yil 15 aprel. //Xalq so'zi. - 2015. - №82. - 25 aprel. - 1.2.b. //Xalq so'zi. - 2015. - №82.- 25 aprel. - 1-2.b.

6. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018 yil 22 yanvardagi 2017-2021 yillarda O'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha harakatlar strategiyasini "Faol tadbirkorlik, innovasion g'oyalar va texnologiyalarni qo'llab-quvvatlash yili"da amalga oshirishga oid davlat dasturi to'g'risidagi PF-5308-sonli Farmoni. //Xalq so'zi, 2018 yil 23 yanvar.

7. O'zbekiston Prezidentining 2008 yil 28 noyabr PF-4058 —Iqtisodiyotning real sektori korxonalarini qo'llab-quvvatlash, ularni barqaror ishlashini ta'minlash va eksport salohiyatini oshirish chora-tadbirlari dasturi to'g'risidagi Farmoni. //Xalq so'zi, 2008 yil 29 noyabr.

8. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019 yil 16 yanvar PQ -4118-sonli "Yog' - moy tarmog'ini yanada rivojlantirish bo'yicha qo'shimcha chora - tadbirlar va sohani boshqarishda bozor mexanizmlarini joriy etish to'g'risida"gi Qarori. //Xalq so'zi, 2019 yil 17 yanvar.

9. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2016 yil 18 fevral PQ-2492-sonli —Respublika oziq - ovqat sanoatini boshqarishni tashkil

etishni yanada takomillashtirish to'g'risida"gi Qarori. //Xalq so'zi, 2016 yil 19 fevral.

10. O 'zbekiston Respublikasi Prezidentining PQ-1633-sonli "2012-2015 yillarda Respublika oziq-ovqat sanoatini rivojlantirish va uni boshqarishni tashkil qilishni yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi Qarori. //Xalq so'zi, 2010 yil 15 dekabr.

11. O 'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2009 yil 20 yanvar PQ-1041 "Ishlab chiqarish va ijtimoiy infratuzilmani yanada rivojlantirish yuzasidan qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida" Qarori. //Xalq so'zi, 2009 yil 21 yanvar.

12. O 'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2009 yil 1 dekabr "Sanoat kooperatsiyasi asosida tayyor mahsulotlar, butlovchi buyumlar va materiallar ishlab chiqarishni mahalliyashtirishni chuqurlashtirishga doir qo'shimcha chora - tadbirlar to'g'risida" Qarori. //Soliq to'lovchining jurnali, 2010 yil 2 fevral, № 3-4. - 5 b.

13. "Iqtisodiyotning real sektori korxonalarini qo'llab - quvvatlashga doir qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi O 'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2009 yil 9 iyuldagi Qarori. //O 'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami, 2009 yil, № 28, 328 b.

14. "Iqtisodiyotning real sektori sohasida korxonalarni va investitsion faollikni kredit yo'li bilan qo'llab-quvvatlashlarni ta'minlash chora-tadbirlari to'g'risida"gi O 'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2008 yil 31 dekabrda 228-son Qarori //O 'zbekiston qonun hujjatlari to'plami. 2008 yil. №52, 526 b.

III. O 'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi qarorlari va O 'zbekiston Respublikasi vazirliklarining huquqiy-me'yoriy hujjatlari

15. O 'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining O 'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Aholi bandligini oshirish hamda mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish organlari faoliyatini takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida" 2007-yil 6-apreldagi PQ-616 sonli qarorini amalga oshirish chora tadbirlari haqidagi Qarori O 'zbekiston Respublikasi Oliy Majlis palatalarining Axborotnomasi, 2007, №5.

16. "Yirik sanoat korxonalari bilan kasanachilikni rivojlantirish asosidagi ishlab chiqarish va xizmatlar o 'rtasida kooperatsiyani kengaytirishni rag 'batlantirish chora-tadbirlari to'g'risida" O 'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2006-yil 5- yanvardagi PF-

- 3706-son Farmoni. O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami. 1-son (189), yanvar.
17. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining "Mahsulot (ishlar, xizmatlar) ni ishlab chiqarish va sotish xarajatlarining tarkibi hamda moliyaviy natijalarni shakllantirish tartibi" to'g'risidagi Qarori // O'zbekiston Respublikasi hukumatining qarorlari to'plami, 1999, 54-son, 1999, dekabr. – T.: O'zbekiston. Adliya vazirligi, 2000. 15-20 b.
18. Mahsulot (ishlar, xizmatlar)ni ishlab chiqarish va sotish xarajatlarining tarkibi hamda moliyaviy natijalarni shakllantirish tartibi to'g'risida NIZOM. 1999-yil 5-fevral. – T.: O'zbekiston, 1999. -92 b.

IV. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti asarlari

19. Mirziyoev Sh.M. "Erkin va farovon, demokratik O'zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz" /-T.: O'zbekiston, 2016.-56 b.
20. Mirziyoev Sh.M. "Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta'minlash-yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi" /-T.: O'zbekiston, 2017.-48 b.
21. Mirziyoev Sh.M. "Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz" /-T.: O'zbekiston, 2017.-488 b.
22. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi. //Xalq so'zi, 2017 yil 22 dekabr №258 (6922) 3 b.
23. Mirziyoev Sh.M. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik - har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak. -T.: O'zbekiston, 2017. - 34 b.

VI. Darsliklar

24. Qosimova D.S. Menejment nazariyasi: Darslik. –T.: Tafakkur bo'stoni, 2011. -335 b.
25. Кони́на Н.Ю. Менеджмент в международных компаний: как побеждать в конкурентной борьбе. - М.: ТК Велби, 2008.- 560 с.
26. Ермаков В.П., Макиев З.Г. Менеджмент для студентов вузов. – Ростов н/Д.: Феникс, 2010. – 184 с.
27. Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций. Учебник. – М.: КНОРУС, 2009. – 160 с.
28. Кане М.М., и др. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: Учебник. – СПб.: Питер, 2009. – 560 с.
29. Фархутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник. 6-е изд. - СПб.: Питер, 2008.- 496 с.

- 30.Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2008.- 285 с.
- 31.Набиев Р.А. Менеджмент. Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2009. - 368 с.
- 32.Zaynutdinov Sh. N. va boshqalar. Menejment asoslari. O'quv qo'llanma. - T.: Moliya, 2002.-250 b.
33. Sharifxo'jayev M, Abdullayev Yo. Menejment. Darslik. -T.: O'qituvchi. 2002.-450 b.
- 34.Мескон М., Альберт М., Франклин Х. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2002.-470 с.
- 35.Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг. Учеб. - СПб.: Питер, 2008. – 736 с.
- 36.Парамонова Т.Н., Красюк Н. Маркетинг. Учеб. пос.- М.: КНОРУС, 2008. -192 с.
- 37.Голубков Е.П. Основы маркетинга: учебник. – М.: Финпресс, 2008. – 704 с.
- 38.Кальке Р. Маркетинг. – М.: Омега, 2008. – 126 с.
- 39.Панкрухин А.П. Маркетинг: учебник для студ. - М.: Омега-Л, 2009. – 656 с.
40. Soliyev A. Marketing, bozorshunoslik. - T.: ART-FLEX, 2008. – 415 b.
41. Котлер Ф. Маркетинг по Котлеру: как создать, завоевать и. удержать рынок. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.- 283с.

VII. O'quv qo'llanmalari

42. Yo'ldoshev N.Q., Umarjonov A.M. Iqtisodiyot va menejment. - T.: TDIU, 2006
43. Zaynutdinov Sh.N., Qodirxodjayeva N.R. "Menejment" fani bo'yicha o'quvslubiy majmuasi. "Iqtisodiy ta'limdagi o'qitish texnologiyasi" seriyasidan. -T.: TDIU, 2006. -156 b.
44. Zaynutdinov Sh.N., Qodirxodjayeva N.R. "Menejment" fani bo'yicha o'quv uslubiy ta'lim texnologiyasi. Uslubiy qo'llanma. "Iqtisodiy ta'limdagi o'qitish texnologiyasi" seriyasidan. -T.: TDIU, 2006. -185 b.
45. Mualliflar guruhi. O'zbekistonda biznes keyslar: O'zbekiston Respublikasidagi biznes ta'limotida "Keys-Stadi" uslubining qo'llanilishi. - T.: Akademiya, 2006. - 645 b.
46. Полукадров В.Л. Основы менеджмента: учебное пособие. /В.Л Полукадров 3- е изд., перераб. и доп.- М.: КНОРУС, 2009.- 240 с.

47. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие.- М.: ИНФРА-М, 2008.- 285 с.
48. Маркова В.Д. Маркетинг, менеджмент: Учеб.пос. – М.: Омега - Л, 2009. – 204с.
49. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. – М.: Вильямс, 2008. – 656 с.
50. Основы маркетинга: Практикум. /Под ред. Проф. Д.М. Дайитбегова. – М.: Вузовский учебник, 2008. – 365 с.
51. Кеворков В.В. Практикум по маркетингу: Учеб.пос. – М.: КНОРУС, 2008. – 544 с.
52. Тимофеев М.М. Маркетинг: Учеб. пос. – М.: РИОР, 2009. – 223 с.

VIII. Internet saytlari

53. www.academius.ru – Sank-Peterburg Gumanitar ta'lim akademiyasining rasmiy sayti.
54. www.morozov.ru – Rossiya Menejment va bozor akademiyasining rasmiy sayti.
55. www.ami.edu.ru – Rossiya Innovatsion menejment akademiyasining rasmiy sayti.
56. www.cfin.ru – Корпоративный менеджмент.
57. www.salesmanagment.ru – Управление продажами
58. www.edu.ru
59. www.som.pu.ru
60. www.usue.ru
61. www.rea.ru

MUNDARIJA

KIRISH.....	3
1-bob. MENEJMENTNING NAZARIY ASOSLARI.....	6
1.1. Menejment fanining predmeti, ob'yekti, sub'yekti va o'rganish usullari.....	6
1.2. Menejment nazariyalarining evolyusion rivojlanishi.	14
1.3. Menejmentning qonun-qoidolari va tamoyillari.....	23
2-bob. MENEJMENTNING MAQSADI VA ASOSIY FUNKSIYALARI.....	30
2.1. Boshqaruv maqsadi va unga qo'yiladigan asosiy talablar.....	30
2.2. Boshqaruv maqsadi turlari.....	31
2.3. Boshqaruvning asosiy funksiyalari.....	35
3-bob. MENEJMENTDA BOSHQARUV QARORLARI.....	41
3.1. Boshqaruv qarorlarining mohiyati va ularga qo'yiladigan talablar.....	41
3.2. Qarorni ishlab chiqish va qabul qilish.....	47
3.3. Qarorlarni ijrosini uyushtirish va ularning bajarilishini nazorat qilish.....	49
4-bob. MENEJMENT MADANIYATI VA USLUBI.....	53
4.1. Madaniyat va menejment.....	53
4.2. Menejment madaniyatining asosiy unsurlari.....	54
4.3. Rahbarlik uslubi tushunchasi.....	65
4.4. Menejmentda qo'llaniladigan uslublar.....	68
5-bob. QISHLOQ XO'JALIGIDA MOTIVLASHTIRISH.....	72
5.1. Motivlashtirish tushunchasi va ahamiyati. Motivlashtirish va extiyoj.....	72
5.2. Motivlashtirish modellari va strategiyalari	75
5.3. Motivlashtirish nazariyalari.....	77
6-bob. NIZO VA STRESSNI BOSHQARISH.....	84
6.1. Korxonalarda nizo jarayoni va ularni kelib chiqish sabablari va turlari.	84
6.2. Nizo jarayonidagi bosqichlar va oqibatlar. Korxonalarda nizolarni boshqarish va ularni bartaraf qilish yo'llari.....	91
6.3. Stress va uni boshqarish.	94
7-bob. QISHLOQ XO'JALIGIDA TAVAKKALCHILIKNI BOSHQARISH. QISHLOQ XO'JALIGIDA STRATEGIK BOSHQARUV VA REJALASHTIRISH.....	99
7.1. Tavakkalchilik tushunchasi va uni keltirib chiqaruvchi omillar. Tavakkalchilik va xavf turlari.....	99
7.2. Qishloq xo'jaligida tavakkalchilikni boshqarish.....	111

7.3.Strategiya va strategik boshqaruv tushunchasi. Strategiya turlari, strategik reja haqida tushuncha.	116
7.4.Strategiyani tanlash va uni amalga oshirishni rejalashtirish.....	121
8-bob. MENEJMENTDA AXBOROT VA KOMMUNIKASIYA.	
8.1. Menejmentda axborot va kommunikatsiya tizimining tutgan o‘rni va qarorlar qabul qilishdagi ahamiyati.	121
8.2. Boshqarishda foydalaniladigan axborotlarga qo‘yiladigan talablar	126
8.3. Axborot va axborotlar tizimi.....	128
8. 4. Kommunikatsion jarayon.....	131
9-bob.MARKETING VA UNING RIVOJLANISHINING ASOSIY BOSQICHLARI.	136
9.1.Marketing tushunchasi va mohiyati.....	136
9.2.Marketingni vujudga kelishi va asosiy bosqichlari.	138
9.3.Marketing nazariyasi konsepsiyasi va uning evolyusiyasi.....	141
9.4.Marketing elementlari tarkibi va marketing–miks tushunchasi.....	146
10-bob.MARKETING TAMOYILLARI, VAZIFALARI. MARKETING FUNKSIYALARI VA TURLARI	151
10.1.Marketing tamoyillarining mohiyati.....	151
10.2. Marketing funksiyalari va uning faoliyati mazmuni.....	152
10.3. Marketingning vazifalari.....	153
10.4.Talabning xolati va rivojlanishiga ko‘ra marketing turlari.....	155
11-bob. MARKETING FAOLIYATINI AXBOROT BILAN TA’MINLASH. MARKETINGNI TARKIBIY TUZILISHI VA UNI BOSHQARISHNI TASHKIL ETISH	161
11.1. Axborot - marketingning poydevoridir. Axborot tizimi.....	161
11.2.Axborot turlari va ularni turkumlash.....	164
11.3.Axborotni tuplash uslublari.....	168
11.4.Tuplangan axborotlarni taxlil qilish va qayta ishlash.....	172
11.5. Marketing tizimi xakida tushuncha va tarmoq marketinglari.....	173
11.6. Makromarketing va micromarketing.....	175
12-bob. MARKETING MUHITI VA DASTURI	179
12.1. Ichki va tashqi bozor marketingi. Bozor va korxonani o‘zaro bog‘liqligi.....	179
12.2.Marketing dasturi haqida tushuncha.....	181
12.3.Maqsadli dastur yondoshishi – marketing dasturining uslubiy asosidir.....	183
12.4.Marketing dasturini ishlab chiqish ketma-ketligi va asosiy bo‘limlari.....	187

13-bob. BOZOR SEGMENTATSIYASI VA XARIDORLAR	
TURLARI. TOVAR VA TOVAR SIYOSATI.	193
13.1. Bozor segmentatsiyasi mohiyati va uning ahamiyati.....	193
13.2. Bozor segmentatsiyasi turlari.	194
13.3. Maqsadli segment bozorlarini tanlash.....	200
13.4. Bozorda eng kerakli segmentlarini aniqlash. Tovarni bozordagi joylashish pozitsiyasi.....	201
13.5. Tovar yoki xizmat-ehtiyojini qondirish qurolidir.....	204
13.6. Raqobat va tovarning raqobatbardoshligi xaqida tushuncha.....	206
14-bob. TOVARNING RAQOBAT QOBILIYATINI TAHLIL	
QILISH VA BAHOLASH. TOVARNING HAYOTIYLIK	
DAVRI.....	212
14.1. Raqobat va tovarlar raqobatbardoshligi haqida tushuncha.....	212
14.2. Tovarlarni raqobatbardoshligini belgilaydigan ko'rsatkichlar tizimi (texnik darajasi, sifati, foydaliligi, ishlatishdagi qulayligi, narxi xarajatlari va boshqalar). Tovarni raqobatbardoshligini baholash uslublari.	212
14.3. Tovarlarni "hayotiy davri" va ularni asosiy bo'g'imlari. Tovarlarni "hayotiy davrini" o'zaytirish uslublari. Rejalashtirish uslublari.	215
14.4. Yangi tovar tushunchasi. Yangi tovarlarni baholash mezonlari (bozor, tovar, sotuv, ishlab chiqarish).....	217
15-bob. NARX VA NARX SIYOSATI. MAHSULOTLARNI	
SOTISH SIYOSATI.....	223
15.1. Narx tushunchasi va uning mohiyati.....	223
15.2. Narxlarni shakllantirish.....	224
15.3. Narx va tovar siyosati.....	227
15.4. Tovarlarni tarqatish tarmoqlari xususiyatlari va ularning tuzilishi...	229
15.5. Sotishning yangi turlari, uslublari.....	239
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI.....	244

SALAMOV I., KAZAKOVA Z., NURMANOV Sh.

MENEJMENT VA MARKETING

Darslik

Toshkent, “Fan ziyosi” nashriyoti, 2023, 252 bet

“Fan ziyosi” nashriyoti MCHJ

Litsenziya № 3918, 18.02.2021.

Manzil: Toshkent, Navoiy ko‘chasi, 30

Nashriyot direktori

Muharrir

Texnik muharrir

I.Xalilov

N.Tojiqulova

L.Fayziyev

Bosishga ruxsat etildi 29 dekabr 2023 yil.

Qog‘oz bichimi 60x84 ¹/₁₆.

Times New Roman garniturası.

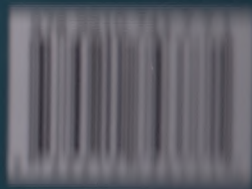
Shartli hisob tabog‘i – 16,5. Nashriyot hisob tabog‘i – 16,0

Adadi 100 nusxa. Buyurtma № 12/71

ISBN: 978-9910-743-7-7-1

«Sogdiana ideal print» MCHJda chop etildi.

Samarqand sh., Tong k.,55



WENEDJMENT VA MARKETING