

**O`ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIIY VA O`RTA MAXSUS TA`LIM VAZIRLIGI**

**QARSHI MUHANDISLIK-IQTISODIYOT INSTITUTI
“ISHLAB CHIQARISH MENEJMENTI” KAFEDRASI**

**MENEJMENT. MARKETING
fanidan**

MARUZALAR MATNI

QARSHI

Ma'ruzalar matni o'quv, ishchi o'quv reja va o'quv dasturga muvofiq ishlab chiqildi.

Tuzuvchilar: Temirova F.S., Murodova N.U.- *“Ishlab chiqarish menejmenti” kafedrasi katta o'qituvchilari.*

Taqrizchilar:

i.f.n.dots.I.E.Tursunov
i.f.n. dots. SH.SH.Fayziyeva

Ma'ruzalar matni «Ishlab chiqarish menejmenti» kafedrasining umumiy yig'ilishida (Bayonnoma №__ «__»__ 2019 yil), «Iqtisodiyot» fakul'tetining uslubiy kengashida (Bayonnoma №__ «__»__ 2019 yil), QMIIning uslubiy kengashida (Bayonnoma №__ «__»__ 2019 yil) muhokama qilinib o'quv jarayoniga foydalanish uchun tavsiya qilingan.

KIRISH

Bugungi kunda hal etilishi lozim bo'lgan masalalarni yechimi 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 quyiladi. Har bir bo'lajak boshqaruvchi boshqaruv sohasining nazariy va ilmiy-uslubiy jixatlarini 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 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 korxonalarining ishlab chiqarish sotish faoliyati sohasidagi katta yutuqlari, ishlab chiqariladigan tovarlarning xilma-xilligi va sifati, ularning sotish bozorlariga kirib borishi, operatsiyalar miqyosiga ko'ra optimal bo'lgan ishlab chiqarishni yaratish ularning hammasi marketingni qollash natijasidir.

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 xis qilish va kamaytirishga, uning har xil muqobil turlarini, variantlarining eng maqbulini tanlashga, raqobat sharoitida bozorni yuqori sifatli tovar va xizmatlar bilan tuyintirish, doimiy talab mavjud bo'lgan sharoitda xaridorlarning turli guruxlari uchun sotish, narxini aniqlash va oqibatda ijtimoiy ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga yordam beradi.

“Menejment. marketing” fani umumkasbiy fanlar majmuasiga taalluqli bo'lib 3-4-semestrlarda o'qitiladi.

1-MAVZU. MENEJMENT FANINING PREDMETI, OBYEKTI VA METODI

- 1.1. Menejment fanining mazmuni va mohiyati
- 1.2. Menejment obyekti va subyekti
- 1.3. Menejment fani foydalanadigan usul (metod)lar

Tayanch iboralar

Menejment. Harajat. Baxo. Naf. Boshqaruv. Menejment ob'ekti va sub'ekti. Tahlil usullari. Sistemali yondoshuv. Kompleks yondoshuv. Tarkibiy yondoshuv. Vaziyat (situatsiya)li yondoshuv. Integratsion yondoshuv. Modellashtirish usuli. Iqtisodiy-matematik yondoshuv. Kuzatish usuli. Eksperiment (tajriba) usuli. Sotsiologik kuzatuv usuli.

1.1. Menejment fanining mazmuni va mohiyati

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

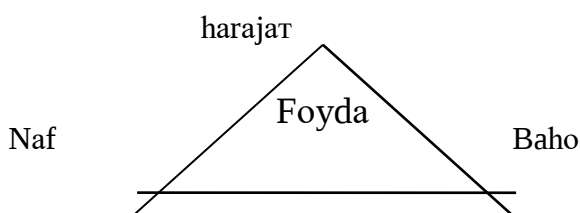
- boshqaruv hokimiyati va san'ati;
- resurslarni boshqarish bo'yicha alohida mohirlik va ma'muriy ko'nikmalar tushuniladi.

Boshqacha so'z bilan aytganda, **menejment** - 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.

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, 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 nafililigi qancha yuqori bo'lsa, uning narxi ham shuncha baland bo'ladi. Bu esa, o'z navbatida haridorning sotib olish qobiliyatini pasaytiradi.

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 unsurning 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 yuzasidan tadbirlar ishlab chiqish ham ularning zimmasida bo'ladi.

1.2. Menejment ob'ekti va sub'ekti

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 (1-jadval).

1-jadval. Menejment ob'ekti va sub'ekti

№	Menejment	
	Ob'ekti (boshqariluvchi hodisa, voqelik)	Sub'ekti (boshqaruv organi, rahbarlik)
1	2	3
I. Makrodarajada		
1	Mamlakat (respublika)	- qonun chiqaruvchi hokimiyat (Oliy Majlis)
2	Viloyat	- Ijro etuvchi hokimiyat (O'zR Vazirlar Mahkamasi)
3	Tuman (shahar)	- Sud hokimiyati
		- QQR Jokargi kengashi va viloyat deputatlari
		- QQR Vazirlar kengashi, viloyatlar hokimiyatlari
		- QQR Oliy sudi, viloyatlar sudlari
		- Tuman (shahar) xalq deputatlari
		- Tuman (shahar)lar hokimliklari
		- Tuman (shahar) sudlari
II. Megodarajada		
4	Kontsern (ko'p tarmoqli korporatsiya)	- Qo'mitalar va ularning raislar
5	Sektor (tarmoq)	- Vazirliklar va vazirlar
III. 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

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

1.3. Menejment fani foydalanadigan usul (metod)lar

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 (2-jadval).

2-jadval. Menejment fanining tahlil usullari

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

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

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

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

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

Qisqa xulosalar

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

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

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

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

Nazorat savollari

- 1.Menejment nima?
- 2.Menejment fani nimani o'rgatadi?
- 3.Menejment ob'ekti va sub'ekti deganda nimani tushunasiz?
- 4.Menejment fani qanday usul (metod)lardan foydalanadi?
- 5.Menejment fani qanday fanlar bilan aloqador?
- 6.Boshqarish ta'limotidagi to'rtta yo'nalish (maktab) to'g'risida nimalar deya olasiz?

2-MAVZU. MENEJMENT NAZARIYASINING SHAKLLANISHI VA RIVOJLANISHI

- 2.1. Boshqarish ta'limotidagi yo'nalishlar
- 2.2."Ilmiy menejment" maktabi F. Teylor ta'limotining mazmuni va mohiyati
- 2.3. Mumtoz menejment namoyondasi A. Fayol o'lg'a surgan tamoyillar
- 2.4. Insoniy munosabatlar maktabi namoyondasi D. Mak Gregorning X va U nazariyasi
- 2.5. "Tizimli" yoki zamonaviy menejment mohiyati
- 2.6. O'rta Osiyoda menejmentning nazariy asoslari va tamoyillari

Tayanch iboralar

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

2.1. Boshqarish ta'limotidagi yo'nalishlar

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

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

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

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

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

3-jadval. Boshqarish ta'limotidagi to'rt yo'nalish (maktab)

No	Maktab nomlari	Namoyandalari	Turli maktablarning boshqaruv ta'limotiga qo'shgan hissasi
	Ilmiy menejment maktabi	Amir Temur	- Mamlakatni idora qilish va saltanatni boshqarish uslubi, strategiyasi va taktikasini joriy qildi. -XIV-XV asrlar voqealari va ijtimoiy hayotni o'zida

	1340-1400 yillar		aks ettirgan qimmatli asar Temur tuzuklarini yaratdi. Mazkur asarda bayon etilgan boshqarish yo'l-yo'riqlari, qonun-qoidalar, pand-nasihatlari 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 arMAVZUi, dunyoviy bilimlarning sohibi bo'lgan Sohibqiron 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.
	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.
	"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.
	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.

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

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

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

Uning 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 tadbiiq etilganda mehnat unumdorligi ikki baravar (100%)ga o'sishiga olib kelgan. Ayniqsa, qo'llagan haronometraj 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 Evropaning 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 printsipi" nomli asarida yoritilgan.

G. Emerson ilmiy boshqaruv printsipini 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. Dispetcherlash.
8. Me'yorlar va jadvallar.
9. SHaroit bilan ta'minlash.
10. Operatsiyalarni me'yorlash.
11. Standart yo'riqnomalarni 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 koeffitsientlari oshiriladi (8-band), uni bajara olmagan ishchilarga esa stavkalari 20-30% pasaytirilib, jarima solingan. Shu bilan birga berilgan vazifani yuqori darajada bajarilishi uchun sharoit ham yaratilgan.

2.3. Mumtoz menejment namoyondasi A. Fayol olg'a surgan tamoyillar

"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 tuzatuvlar 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

№	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.	Yakkaboshchi lik	- 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 yuzasidan barcha mehnatiga haq to'lash lozim.
8.	Markazlashish	- Hamma o'z o'rnida bo'lishi va o'z burchini ado etishi lozim.
9.	Boshqaruvdagi ierarxiya	-Bunda quyi daraja yuqoridan nazorat qilinadi va yuqoriga bo'ysunadi.
10.	Tartib	-hamma o'z o'rnida bo'lishi va o'z burchini ado etishi lozim.
11.	Adolat	-Tashkilotda adolatning hukm surishi-bu qonunning ustuvorligi bilan rahmdillikning uyg'unlashuvi.
12.	Xodim uchun ish joyining doimiyligi	- Yuqori darajadagi qo'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 manfaatlarining hamohanglashuvi natijasi bo'lishi mumkin.

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

"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'iylashtirildi;
- mehnatni "jismonan majburlash" joriy qilindi;
- yollanma ishchidan "fikrsiz robot" sifatida foydalanish usuli qat'iy o'rnatildi.

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

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

Shunday bir sharoitla 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 jarima solish qo'rqitib turish zarur.

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

xulq-atvoriga asoslangan holda tashkil etilishi kerak. Bu nazariyaga muvofiq kuluuchi ishchini rag'batlantirish va unga qulay muhit yaratib berishgina kifoya qiladi.

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

2.5. "Tizimli" yoki zamonaviy menejment mohiyati

XX asrning 60-80-yillarida g'arbda zamonaviy menejment rivojlana boshlandi. 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 printsipiga; -qaror qabul qilish nazariyasi printsiplariga; -matematik yoki ilmiy menejment kabilarga e'tibor 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.

2.6. O'rta Osiyoda menejmentning nazariy asoslari va tamoyillari

O'rta Osiyoda menejmentning nazariy asoslari va uning asosiy printsiplari qadim zamonlarda ham u yoki bu ko'rinishda mavjud bo'lgan. Ammo ular Amir Temur hukmronligi davriga kelib ma'lum shaklni kasb etgan, bunga Amir Temurning "Temur tuzuklari" asari yorqin misol bo'la oladi.

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

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

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

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

Davlatni idora qilishda vazirlar, amirlari va viloyatlarda o'tirgan noiblarning roli benihoya katta bo'lgan. Shuning uchun ham Amir Temur ularni tanlash va vazifalarga tayinlash ishiga alohida ahamiyat bergan. Ular Sohibqironning fikricha sadoqatli, axloqiy pok, adolatpesha, tinchliksevar va tashabbuskor odamlar bo'lishi kerak. "Tuzuklar" muallifining fikriga ko'ra, masalan, vazirlar to'rt sifatga ega bo'lishlari shart:

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

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

6-jadval. Vazirlar va ularning vazifalari

№	Vazirlar	Vazirlarning vazifasi
	Mamlakat va raiyat vaziri	- Bu vazir el-yurtning muhim ishlarini, kunda chiqib turadigan muammolarni, raiyat ahvolini, olingan hosil, daromadning miqdori, oliq-soliq, davlat harajatlari, el-yurtning obodonchiligi va aholining farovonligi qay darajada ekanligidan oliy hukmdorni xabardor qilib turgan.
2.	Sipoh vaziri	- Sipohiylarning maosh va tanholarini boshqargan, uning qiyinchilik va parishonlikka tushib qolmasligining chora-tadbirlarini ko'rgan, sipoh ahvolidan doimo podshohni ogoh etib turgan.
3.	Mol-mulk, daromad, harajatlar vaziri	- Turli sabablarga ko'ra egasiz qolib ketgan er-suv va mol-mulkni boshqargan, zakot va boj yig'imiga mutasaddilik qilgan.
4.	Sarkori hossa va saltanat ishlarini yurituvchi vazir	- Podshohga qarashli er-suv va mol-mulk, shuningdek davlat muassasalarining faoliyatini nazorat qilib turgan.
5.	Qozikalon	-Adliya muassasalarini boshqargan

6.	Jalol ul-islom	-Podshohning favqulodda huquqlarga ega bo'lgan nazoratchisi.
7.	Vaziri devoni insho	-Turli mamlakatlar bilan olib boriladigan yozishmalar devonining boshlig'i.

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

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

Qisqa xulosalar

Boshqarish nazariyasining dastlabki kurtaklari qadim zamonlarga borib taqalib, Yu. 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.

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

Nazorat savollari

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

3-MAVZU. BOSHQARUV MAQSADI VA FUNKTSIYALARI

- 3.1. Boshqaruv maqsadi va unga qo'yiladigan asosiy talablar
- 3.2. Boshqaruv maqsadi turlari
- 3.3. Boshqarish funktsiyalari mazmuni va mohiyati
- 3.4. Boshqarishning asosiy, o'ziga xos aniq funktsiyalari

Tayanch iboralar

Maqsad. Siyosiy Maqsadlar. Joriy maqsadlar. Istiqbolli maqsadlar. Innovatsion maqsadlar. Maqsadlar kaskadi. Funktsiya. Vazifa. Boshqarish funktsiyalari. Rejalashtirish. Tashkil etish. Nazorat.

3.1. Boshqaruv maqsadi va unga qo'yiladigan asosiy talablar

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

- bo'lajak harakatlarimizni oldindan aniqlab beradi;
- faoliyatimizning ustuvor yo'nalishini belgilaydi;
- faoliyatimizni aniq sohaga, ishga yo'naltiradi;
- u yoki bu faoliyatimizning zarurlik darajasini belgilab beradi;

- pirovard natijamizning 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 tuzulmaviy tarkibi;
- lavozimlarni belgilash va kadrlarni tanlash kabi muhim masalalar hal etiladi.

Boshqaruv maqsadiga qo'yiladigan asosiy talablar quyidagilardan iborat:

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

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

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

6. Maqsad ko'p qirrali bo'lishi kerak

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

3.2. Boshqaruv maqsadi turlari

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

1. Umumjamiyat miqyosidagi munosabatlarni aks ettirishiga qarab;
2. Boshqaruv pog'onalari (darajalari)ga qarab;
3. Amalga oshirish muddatiga qarab;
4. Boshqaruvning amalga oshirilishiga qarab;
5. Kutiladigan natijalarga qarab;
6. Murakkablik darajasiga qarab,

Maqsadlar:

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

- 2) 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

- uzluksiz (kundalik) maqsadlar

- fursatli maqsadlar

- bir martalik maqsadlar

- 5) pirovard maqsadlar

- oraliq maqsadlar

6) oddiy, an'anaviy maqsadlar

- muammoli maqsadlar
- innovatsion maqsadlar

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

Joriy maqsadlar deganda bir yil ichida, yil choragi, bir oy va undan ham kamroq muddat mobaynida amalga oshiriladigan maqsadlar tushuniladi. Masalan, 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 istiqbollariga 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 yuz 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.

Birinchi 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 uzoq, 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 ado etilganligiga bog'liq bo'ladi. Shu sababli har bir xodim oldiga qo'yiladigan maqsadga nisbatan quyidagi talablar qo'yiladi.

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

3.3. Boshqarish funktsiyalari mazmuni va mohiyati

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.

"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;
- asMAVZU-uskunalarini 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'ektning 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 funktsiyalarn - 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.

3.4. Boshqarishning asosiy, o'ziga xos aniq funktsiyalari

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 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.

Asosiy funktsiyalar:

1. Rejalashtirish

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

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

2. Tashkil qilish. Bu 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;

- boshqarishning sotsial funktsiyalari;
- boshqarishning ma'naviy-ma'rifiy funktsiyalari.

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 savollari

1. Boshqarish maqsadi nima? U qanday talablarga javob berishi kerak?
2. Boshqarish maqsadi qanday turlarga bo'linadi?
3. Joriy va istiqboldagi maqsadlar bilan uzluksiz va fursatli maqsadlar qanday farqlanadi?
4. Yakka maqsadlar deganda nimani tushunasiz?
5. Funktsiya nima? Boshqarish 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 funktsiyalari qanday turkumlanadi?

4-MAVZU. BOSHQARISHNING TASHKILIIY STRUKTURALARI

- 4.1. Boshqarish strukturasining mazmuni
- 4.2. Boshqarish strukturalarining tashkiliy turlari
- 4.3. Boshqarish strukturasini qayta tashkil qilish usullari, shakllari va yo'llari
- 4.4. Bozor munosabatlariga o'tish jarayonida vujudga kelgan yangi tipdagi korxona, firmalarning mohiyati va mazmuni

Tayanch iboralar

Struktura. Ishlab chiqarish strukturasini. Boshqarish bo'g'ini. Boshqaruv tashkiliy strukturasini. Chiziqli struktura. Funktsional struktura. Chiziqli shatabli struktura. Chiziqli funktsional struktura. Norasmiy aloqalar. Korxona. Firma. Konglomerat. Venchur.

4.1. Boshqarish strukturasining mazmuni

"Struktura" - lotincha so'z bo'lib, narsalar tarkibiy qismlarining o'zaro bog'liq, ravishda joylashishi, tuzilishini bildiradi.

Boshqarish strukturasini deganda boshqaruv maqsadlarini amalga oshiruvchi va funktsiyalarni bajaruvchi bir-biri bilan bog'langan turli boshqaruv organlari va bo'g'inlarining majmui tushuniladi. Boshqarishning u yoki bu vazifalarini hal qilish uchun muayyan organlar tuziladi. Boshqarish organlari tizimi, quyi organlarning yuqori organlarga bo'ysunishi va ular o'rtasidagi o'zaro aloqa boshqarish strukturasini tushunchasini tashkil qiladi. Bunday struktura odatda "boshqaruv apparati strukturasini" deb yuritiladi. U biron-bir boshqaruv organining

(vazirlikning boshqaruv apparati, korxonaning boshqaruv apparati va h.k) bo'limlari tarkibini bildiradi.

Boshqarish strukturasini ishlab chiqarish strukturasini bilan ham ifodalanadi. Bunda boshqarishni tashkil etishning dastlabki va belgilovchi omili ishlab chiqarish jarayoni bo'lib hisoblanadi. U o'zaro bog'langan asosiy, yordamchi va xizmat ko'rsatuvchi jarayonlardan iborat bo'lib, bu jarayonlar bo'limlar va xodimlar o'rtasida mehnat taqsimotini talab qiladi. Shu maqsadda ishlab chiqarish bo'limlari va ularga xos bo'lgan boshqaruv apparati tuziladi.

Bo'linmalar yig'indisi, ularning tarkibi va o'zaro aloqa shakllari korxonalarning ishlab chiqarish strukturasini tashkil etadi. Har bir korxona o'ziga xos ishlab chiqarish strukturasiga egadir.

Shunday qilib, boshqarishning maqsadlari, funktsiyalari, vazifalari, ob'ektlari va organlari uning tashkiliy strukturasini belgilab beradi.

Tashkiliy strukturalarni hosil qiladigan boshqarish organlari boshqaruv bo'g'inlari va boshqaruv bosqichlari shaklida bo'ladi.

Boshqarish bo'g'ini - bu boshqarishning ayrim yoki qator funktsiyalarini bajaruvchi mustaqil strukturasini bo'limlaridir. Bu bo'limlar o'rtasidagi bog'lanish va aloqalar gorizontal harakterga ega: Vazirlik, birlashma, korxona, tsex, uchastka.

Boshqarish bosqichlari bir boshqarish bo'g'inining ikkinchisiga, odatda, quyi bo'g'inning yuqori bo'g'inga izchillik bilan bo'ysinishini ko'rsatadi. Bu vertikal bo'yicha bo'linishdir.

Barcha bo'g'in va bosqichlarning tarkibi va ularning o'zaro bo'ysunish tartibi, har bir boshqaruv organi va bo'g'inning huquq va burchlari, shuningdek, ular o'rtasidagi munosabatlar tartibi, axborot kabi boshqarishning tashkiliy unsurlari boshqarish tizimini tashkil qiladi.

Boshqarish tizimi turli miqyoslarga ega bo'lishi mumkin. Chunonchi:

- butun xalq xo'jaligini (tarmoqlarni va mamlakat tumanlarini) boshqarish;
- har bir tarmoq va tuman tasarrufidagi korxonalarni boshqarish;
- korxonalar ichidagi bo'limlarni (tsexlar, uchastkalar va xokazolarni) boshqarish.

O'z navbatida, butun xalq xo'jaligini boshqarish ham uni "tarmoq", "birlashma" va "korxona" darajalaridagi ierarxik bosqichlar miqyosida amalga oshiriladi.

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

4.2. Boshqarish strukturalarining tashkiliy turlari

Boshqarishning quyidagi asosiy tashkiliy strukturalari mavjud:

- Chiziqli struktura;
- Chiziqli-shtabli struktura;
- Funktsional struktura;
- Chiziqli-funktsional struktura;
- Dasturli-maqsadli struktura;

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

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

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

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

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

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

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

- norasmiy aloqalar rasmiy strukturaning barcha bo'g'inlari bilan kesishadi; qator munosabatlar ishdan tashqarida paydo bo'ladi va korxonaning barcha ishiga ta'sir ko'rsatadi;
- norasmiy tizim o'zining ko'pgina ko'rsatkichlari bo'yicha korxona faoliyatining samarali tashkil qilishga imkon beradi.

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

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

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

Chiziqli stukturaning o'ziga xos ijobiy tomonlari va kamchiliklari bor.

Ijobiy tomonlari:

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

Salbiy tomonlari:

- bunday struktura oddiy, barqaror masalalarni echishga mo'ljallanganligi sababli uning doirasida kompleks masalalarni hal qilish ancha qiyin kechadi, bunday sharoitda rahbarlar ko'proq tezkor ishlar bilan band bo'lib, strategik kompleks muammolarni e'tibordan chetda qoldiradilar.
- bunday boshqarishda teng huquqli struktura birliklari negizida gorizontal bog'lanish bo'lmaydi, bunday boshqarish sharoitida buyruqbozlik va rasmiyatchilikning paydo bo'lish xavfi kuchli chunki, strukturaning har bir bo'g'inida rahbar o'z lavozimi bo'yicha farmoyish berish uchun barcha huquqlarga ega bo'ladi.

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

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

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

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

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

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

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

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

Chiziqli-shtabli strukturadan farqli o'laroq **boshqaruvning funktsional strukturasi** rahbarlar va struktura bo'g'inlarining boshqaruv faoliyatini ixtisoslashtirishga qaratilgandir. Bunda har bir boshqaruv bo'g'iniga muayyan funktsiyalar biriktirib qo'yiladi. Masalan, biri marketingni, ikkinchisi ishlab chiqarishni, uchinchisi esa moliyani boshqarish bilan shug'ullanadi.

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

Albatta, funktsional xizmatlar rahbarlari va mutaxassislari:

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

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

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

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

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

Funktsional strukturadagi qayd qilingan kamchiliklar, ya'ni:

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

Chiziqli-funktsional boshqaruv strukturasi asosiy boshqaruv chiziqli boshqaruv bo'lib hisoblanadi. Barcha boshqaruv bosqichlari va mustaqil uchastkalar o'z rahbariga ega bo'ladi.

Rahbar ishlab chiqarish xo'jalik faoliyatini yakkaboshchilik asosida boshqarish huquqiga ega bo'ladi va faoliyat natijalari uchun to'la javobgar hisoblanadi.

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

Hozirgi zamon korxonalari faoliyatidagi ko'pgina muammolarni hal etish gorizontal bo'yicha kelishib olishni va muvofiqlashni talab etadi.

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

Bu muammolarni yangi tashkiliy boshqaruv strukturalarini tuzish yo'li bilan, aniqrog'i, chiziqli-funktsional boshqaruv strukturalariga tuzatishlar kiritish yo'li bilan hal etiladi. Bunday struktura **dasturli-maqсадli struktura** deb ataladi. Bunday struktura quyidagi uch ko'rinshda bo'ladi:

- loyiha bo'yicha boshqaruv;
- mahsulotga ko'ra boshqaruv;
- matritsaviy struktura.

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

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

Matritsaviy struktura bo'yicha boshqarish ancha murakkab bo'lib, u mahsuloti nisbatan qisqa "umr" ko'radigan va tez-tez o'zgarib turadigan korxonalar tomonidan qo'llaniladi. Bu struktura korxonada gorizontal aloqalarni yo'lga qo'yishga va ularni murakkab buyurtmalarni bajaruvchi turli xil korxonalar faoliyati bilan kompyuterlar yordamida bog'lashga, texnika sohasida yuqori malakali xizmat ko'rsatishga va ekspertizani ta'minlashga qaratilgan.

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

- funktsional struktura;
- mahsulot bo'yicha strukturalar kombinatsiyasini ifodalaydi.

4.3. Boshqarish strukturasini qayta tashkil qilish usullari, shakllari va yo'llari

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

- "strukturaga o'zgartirish" kiritish;
- strukturani almashtirish;
- strukturani tanlash;
- strukturani integratsiyalash kabi iboralar ishlatiladi.

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

Boshqaruv strukturasini takomillashtirish yo'llari:

1. Amaldagi strukturani soddalashtirish usuli

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

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

2. Mexanik tarzda tashkil etilgan strukturani ko'nikma hosil qilingan struktura bilan almashtirish.

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

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

3. Mexanik tarzda tashkil etilgan struktura ichida turli shakllardagi uzviy strukturani tashkil qilish.

Bu degan so'z korxona tarkibiga:

- venchur va innovatsiya, ya'ni "biznesga tavakkalchilik" bo'limlari
- biznes-markazlar
- ekspert guruhlar
- ishchi, brigadalar guruhlarini tashkil qilishni bildiradi.

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

- uddaburonligi, epchilligi
- serharakatlilikini
- quntli, matonatlilikini
- dadilligi, jasoratlilikini
- jo'shqin, biznesga berilib ketishini bildiradi.

4. Konglomerat, modulli va "atomistik" strukturani barpo etish.

"Konglomerat" - bu turli strukturalarni birgalikda qo'shib olib borilishini anglatadi. Bunday strukturani yirik korporatsiyalarda, ya'ni chiziqli, funktsional, dasturli maqsadli strukturalarning birgalikda amal qilishida ko'rishimiz mumkin.

Axborot inqilobi byurokratiyaga bolta uruvchi modulli strukturaning, to'g'ridan-to'g'ri ma'muriy buysunuvchanlikka chek qo'yuvchi "atomistik" strukturalarning tashkil topishini taqozo etadi.

4.4. Bozor munosabatlariga o'tish jarayonida vujudga kelgan yangi tipdagi korxona, firmalarning mohiyati va mazmuni

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

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

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

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

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

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

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

Firmalar turlari:

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

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

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

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

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

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

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

Qisqa xulosalar

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

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

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

Nazorat savollari

1. "Struktura" nima? Boshqarish strukturasi nima?
2. Boshqarish bo'g'ini va bosqichi deganda nimalar deya olasiz?
3. Boshqarish strukturasi nima? Boshqarish strukturasi nima?
4. Boshqarish strukturasi nima? Boshqarish strukturasi nima?

6. Chiziqli pog'onali strukturaning mohiyati nimada? Uning qanday avfzalliklari va kamchiliklari bor?
7. Chiziqli-shtabli struktura to'g'risida nimalar deya olasiz?
8. Funktsional strukturaning o'ziga xos xususiyati nimada? Buning ham kamchiliklari bormi?
9. Dasturli-maqсадli strukturaning mohiyati nimada? Uning qanday turlarini bilasiz?
10. Matritsaviy struktura deganda nimani tushunasiz? Uning afzalliklari nimada?
11. Boshqarishning tashkiliy strukturasini takomillashtirishning qaysi yo'nalishlarini bilasiz?

5-MAVZU. BOSHQARISH USULLARI

- 5.1. Boshqarish usullari to'g'risida tushuncha
- 5.2. Boshqarishning tashkiliy-ma'muriy usullari
- 5.3. Boshqarishning iqtisodiy usullari
- 5.4. Boshqarishning ijtimoiy-ruhiy usullari

Tayanch iboralar

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

5.1. Boshqarish usullari to'g'risida tushuncha

Usul - bu tadqiqot qilish yoki ta'sir ko'rsatish usulidir. Tadqiqot qilish nuqtai nazaridan uslub deganda boshqaruv ob'ektini o'rganish jarayonida qo'llaniladigan usullar, ya'ni:

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

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

- funktsional tizimosti ob'ektlarini boshqarish usuli;
- boshqarish funktsiyalarini bajarish usullari;
- boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullari.

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

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

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

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

Tizimosti bo'limlar:

1. "Ishlab chiqarish" bo'limi

- mahsulotning pishiq (ishonchli) ligini tahlil qilish;
- mahsulot sifatini nazorat qilish;

- omilli tahlil;
- funktsional tahlil;
- ishchi kuchi, uskuna va materiallardan foydalanishni nazorat qilish;
- ishlab chiqarish operatsiyalarini o'rganish;
- ishlab chiqarishni programmalashtirish, rejalashtirish va nazorat qilish;
- harajatlarni hisob-kitob qilish va boshqalar.

2. "Marketing" bo'limi

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

3. "Xodim" bo'limi

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

Bu usullarni qo'llash yordamida boshqariladigan ob'ekt tarkibidagi bo'limlarning maqsadlari va ularning echimi bo'yicha zarur tadbirlar aniqlab olinadi.

Bu usullar boshqarish funktsiyalarini, ya'ni:

- rejalashtirish;
- tashkil qilish;
- nazorat qilish;
- muvofiqlashtirish;
- motivatsiya (vajlar, isbotlar keltirish) kabilarni bajarish uchun qo'llaniladigan usullardir. Masalan, rejalashtirish funktsiyasini bajarishda mutaxassislar:
- prognoz (oldindan aytish);
- ekstrapolyatsiya;
- regression tahlil;
- modellashtirish;
- hujum;
- Delfa;
- omilli tahlil;
- Maqsadlar shajarasi va uni echish kabi usullarni qo'llaydi.

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

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

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish quyidagi uslublarga asoslangan holda amalga oshiriladi:

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

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

- ma'lumotlarni yig'ish, saqlash, ularni qayta ishlash va tahlil qilish usullari;

- muhim voqealarni qayd qilish usullari;
- qiyoslash usullari;
- dekompozitsiya va modellashtirish usullariga muhim o'rin beriladi.

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

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

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

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

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

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

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

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

5.2. Boshqarishning tashkiliy-ma'muriy usullari

Tashkiliy-ma'muriy usullar boshqarish usullari tizimida alohida o'rin tutadi. Bu usullarga:

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

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

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

- tashkiliy barqarorligini;
- intizomlilikini;

- muvofiqliligini;
- uzluksizligini ta'minlaydi.

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

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

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

Ma'muriy usullardan;

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

Boshqarishning tashkiliy-ma'muriy usullari ikki shaklda:

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

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

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

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

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

Tashkiliy ta'sir ko'rsatish boshqariladigan ob'ekt (korxona)ni loyihalash bosqichidan boshlanadi. So'ngra reglamentlash, normalash ishlari bajariladi.

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

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

5.3. Boshqarishning iqtisodiy usullari

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

- umumjamiyag manfaatlari;
- jamoa manfaatlari;
- shaxsiy manfaatlar.

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

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

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

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

Bu usulda kishilarning shaxsiy va guruhiiy manfaatlarini yuzaga chiqarish orqali ularning samarali ishlashi ta'minlanadi. Bu maqsadga qo'shimcha ish xaqi to'lash, mukofotlar berish, bir yo'la katta pul bilan taqdirlash kabilar muhim ahamiyat kasb etadi. Iqtisodiy metodlar boshqarishning barcha metodlari ichida etakchi o'rinni egallaydi. Har qanday darajadagi rahbar bu usulning mazmunini yaxshi bilishi va ularni to'g'ri qo'llay olishi kerak. Boshqariluvchi ob'ektga iqtisodiy usullar orqali ko'rsatiladigan ta'sir korxonalarni:

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

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

Boshqarishning iqtisodiy usullari jumlasiga:

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

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

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

5.4. Boshqaruvning ijtimoiy-ruhiy usullari

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

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

Boshqarishning ijtimoiy-ruhiy usullari quyidagi muammolarni hal etishga qaratilgan:

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

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

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

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

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

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

Bu muammolarning echimi boshqarishning yanada uyushqoq samarali bo'lishini talab qiladi.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Qisqa xulosalar

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

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

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

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

Nazorat savollari

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

6-MAVZU. MENEJERNI RAHBARLIK USLUBI VA BOSHQARISHDAGI O'RNI

- 6.1. Menejer va rahbarlik uslubi tushunchasi
- 6.2. Rahbarlik usulubiga qarab rahbarning turlarga ajratilishi
- 6.3. Rahbar fazilatlari to'g'risida Gippokrat fikrlari
- 6.4. Rahbarga qo'yiladigan talablar. Rahbar madaniyati

Tayanch iboralar

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

6.1.Menejer va rahbarlik uslubi tushunchasi

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

Kompaniya, firma, 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, chunonchi, ishlab chiqarish, tovarlarni sotish, narx belgilash, moliya faoliyati, yangi tovarlarni o'zlashtirish, texnologiyani qo'llash, mehnatni tashkil etish kabilarni boshqarish bilan shug'ullanadi.

Quyi pog'onali menejerlar quyi bo'g'inda, masalan, 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 asMAVZUlarining 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 ishining ustasi bo'lgan maxsus ijtimoiy toifa-menejerlar toifasi paydo bo'ldiki, uning alohida ijtimoiy maqomi bor. Menejer g'oyat murakkab, o'ta mas'uliyatli ish bilan shug'ullanishi, firmaning hayot-momotiga 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.

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

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

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

Ish uslubi - bu boshqaruv 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.

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

6.2. Rahbarlik usulubiga qarab rahbarning turlarga ajratilishi

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

- Avtokratik rahbar
- Liberal rahbar
- Demokratik rahbar

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

7- jadval. 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 uzoqda tutadi, jamoa a'zolari bevosita muloqotda bo'lishini chegaralab qo'yadi; • O'zining noo'rin harakatlarining tanqid qilinishiga chiday olmaydi; • O'ziga bo'ysunuvchilarning 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 buzishni 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

6.3. Rahbar fazilatlarini to'g'risida Gippokrat fikrlari

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

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

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

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

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

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

Sangviniklar yuqori lavozimga intiladigan kishilar bo'ladi.

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

Flegmatiklar:

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

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

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

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

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

Melanxoliklar:

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

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

6.4. Rahbarga qo'yiladigan talablar. Rahbar madaniyati

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

8-jadval. Rahbarga qo'yiladigan talablar

№	Talablar	Izoh
1.	Ma'naviy etuklik	• siyosiy etuklik; • huquqiy etuklik; • axloqiy etuklik; • yuqori saviya va ong;

		• ma'rifatchilik; • madaniyatlilik; • xodimlarni vatanparvarlik ruhida tarbiyalashga qodirlik; topshirilgan ish uchun shaxsiy javobgarlikni his qilish, halollik, vijdonlilik; • shaxsiy manfaatlarni jamoa manfaatlariga bo'ysundirishga qodirlik; • kishilarga nisbatan mehribon va e'tiborli bo'lish; tashabbus va ilg'orlikni qo'llab-quvvatlash qobiliyati; printsipiallik; tanqidga chidamli bo'lish, o'z-o'zini tanqid qila bilish.
2.	Intizom va mehnatga bo'lgan munosabat	mehnatsevarlik; jamoa o'rtasida intizomni yo'lga qo'ya bilish; atrofdagilarga mehnatsevarlikni tarbiyalay bilish; Bir noshud rahbarning beg'amligi yuzlab, minglab kishilar taqdirining bedaxl qirralariga ta'sir etishi mumkin. Boqibeg'am bu toifa rahbarlarning ish uslubi bilan murosa qilib bo'lmaydi.
3.	Bilim darajasi	iqtisodiyotni bilish; texnika va texnologiyani bilish; • boshqarish ilmini, funktsiya va strukturasini bilish; istiqbolni bilishga qodirligi va hk. Rahbar aniq, chuqur va keng bilimga ega bo'lishi, uni doimo to'ldirib va yangilab borish kerak. Aks holda u obro' qozona olmaydi, xodimlarning ishonchiga sazovor bo'la olmaydi.
4.	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. "Yomon korxona yoki tashkilot yo'q, lekin yomon rahbarlar bor". Bu ibora shuni bildiradiki, yomon ishlab turgan korxonaga jamoani yaxshi boshqaradigan, tashkilotchilik qobiliyati yuqori, mehnatsevar, talabchan, bilimdon rahbar qo'yilsa, u korxonani tezda yaxshi korxona safiga qo'shadi. Agar ishlab turgan korxonaga tasodifan tashkilotchilik qobiliyati past rahbar kelib qolsa, u korxona asta-sekin tanazzulga yuz tutadi.
5.	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 manbaalardan ish uchun zarur axborotlarni olish qobiliyati; • rahbarlarni va qo'l ostidagilarni tinglay bilish qobiliyati; • asoslangan qarorlarni mustaqil va tez qabul qila bilish qobiliyati; • rejalarni bajarishdan xodimlarning moddiy va ma'naviy manfaatdorligini ta'minlash qobiliyati; • boshqaruv organi qarorlarini bajarish ustidan nazoratni ta'minlay bilish; • boshqarish strukturasini takomillashtirib borish qobiliyati va hk.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Qisqa xulosalar

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

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

Rahbarning ish uslubi bu boshqaruv jarayonida u yoki bu masalani hal qilishda uning o'ziga xos 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.

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

Nazorat savollari

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

7-MAVZU. BOSHQARUV QARORLARI

- 7.1. Boshqaruv qarorlarining mohiyati va ularga qo'yiladigan talablar
- 7.2. Boshqaruv qarorlarini tasnifi
- 7.3. Qarorlarni ishlab chiqish va uni qabul qilish
- 7.4. Qarorlarni ijrosini uyushtirish va ularning bajarilishini nazorat qilish

Tayanch iboralar

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

7.1. Boshqaruv qarorlarining mohiyati va ularga qo'yiladigan talablar

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

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

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

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

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

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

- qaror qabul qilish jarayonida axborotning to'raligi va sifati;
- qaror qabul qiluvchi rahbarning shaxsiy sifati;
- qaror qabul qilishda tashkiliy masalalarning oqilona echilish darajasi (masalan, qaror qabul qilishda mutaxassislarni jalb etish, qaror qabul qilish tizimining takomillik darajasi, qarorni ijrochilarga 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 tejamli foydalanish, texnikaviy, iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanish tendentsiyalarini hisobga olish zarur.

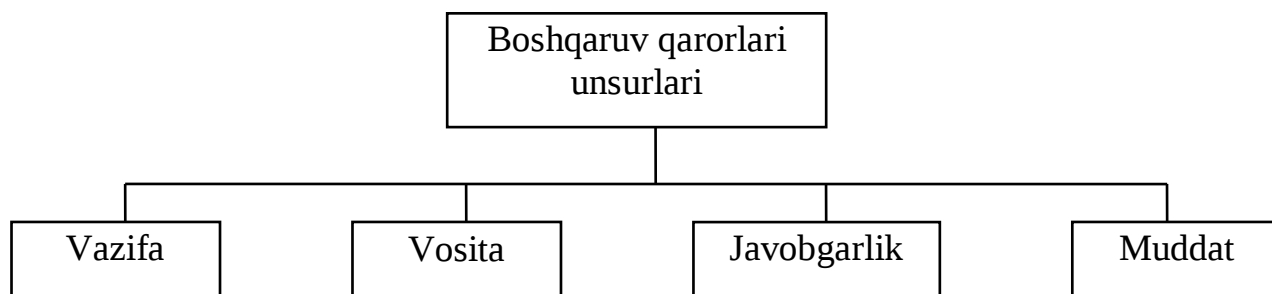
Qayd qilinganlarni umumlashtirib aytganda, boshqaruv qarorlari quyidagi talablarga javob berishi kerak (9-jadval):

9-jadval. Boshqaruv qarorlariga qo'yiladigan talablar

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

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

Boshqaruv qarorlari quyidagi unsurlardan tashkil topadi:



2-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?
- Kinga 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.

7.2. Boshqaruv qarorlarini tasnifi

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

10-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 printsipi asosida qabul qilingan qarorlar - kollegiallik asosida qabul qilingan qarorlar - konsensus printsipi asosida qabul qilingan qarorlar - "Ringi" usuli asosida qabul qilingan qarorlar

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.

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

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

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

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

An'anaviy qarorlar - bu odatiy vaziyatlarda qabul qilinadigan qarorlardir. Ularning amal qilish doirasi oldindan ma'lumdur. 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 yuzaga 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 ovoziga tayaniladi. Ko'pchilik hollarda yarmidan ko'p ovoz gohida printsiplial masalalar yuzasidan 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 yuzasidan bir bitimga kelish yoki kelishishdir.

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

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

11-jadval. "Ringi" usulini qo'llash bosqichlari

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

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

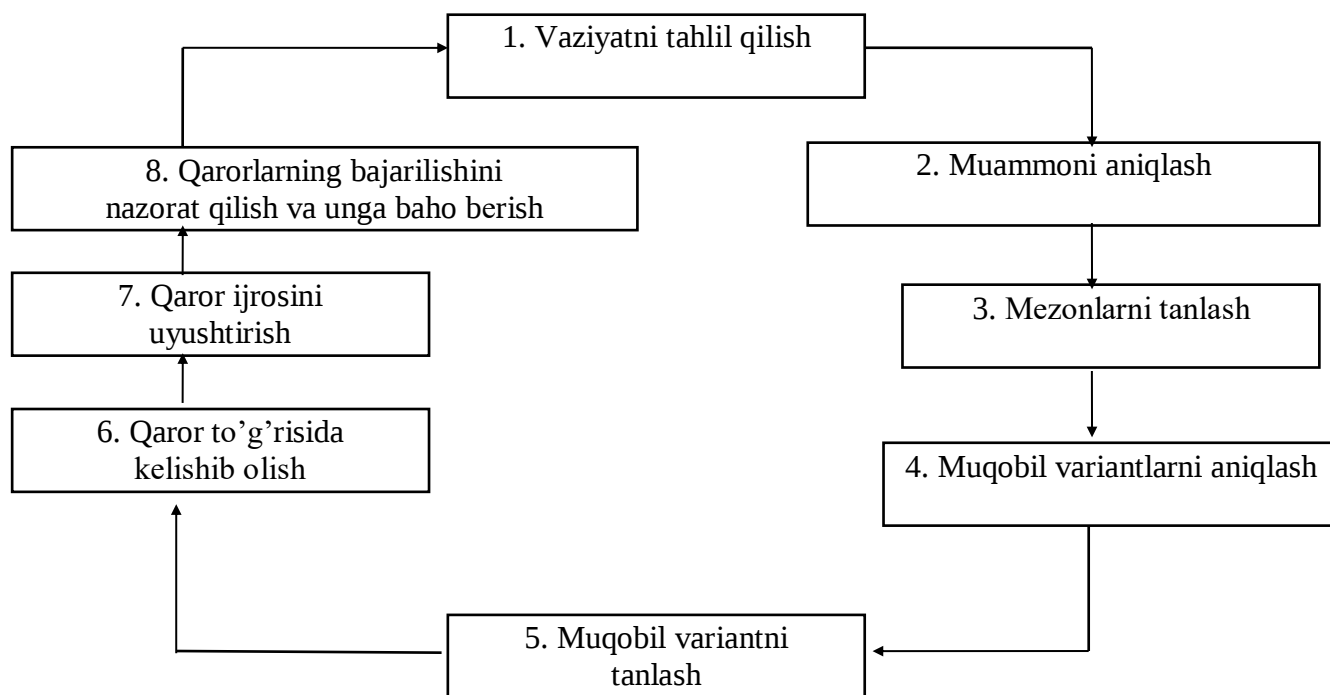
Qayd qilingan qarorlar, odatda tezkor boshqaruvni amalga oshirish maqsadida qabul qilinadi. Strategik va taktik boshqaruv maqsadida esa iqtisodiy tahlilga, optimallashtirishga asoslangan oqilona qarorlar qabul qilinadi.

7.3. Qarorlarni ishlab chiqish va uni qabul qilish

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

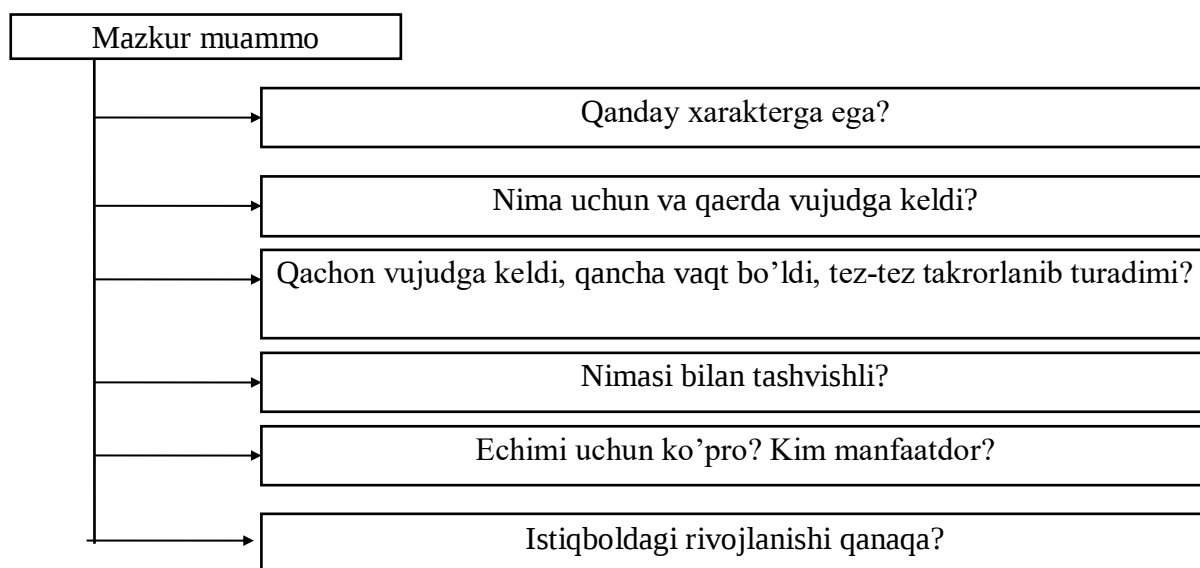
Boshqarish jarayonida doimo biron-bir masalani hal qilishga to'g'ri keladi. Chunki turli sabablar tufayli belgilangan parametrlardan og'ish sodir bo'ladi, yangi jarayonlarga zaruriyat tug'iladi, natijada ishlab chiqarish oldida paydo bo'lgan muammoni bilish, uni tahlil qilish va hal etish zaruriyati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



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

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 (4-chizma).



4-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. Berilgan variantlarni tahlil qilishda matematik, grafik, mantiqiy va boshqa usullar qo'llaniladi. Tanlab olingan variantning maqsadga muvofiqligi va afzalligi iqtisodiy, ijtimoiy, siyosiy, texnik va boshqa mezonlar bo'yicha umumiy tarzda baholanadi. Bunda mezonlar, aniq omillar va sharoitlarni tanlashga o'tiladi. Shundan so'ng qaror tayyorlashning navbatdagi bosqichiga o'tiladi. Bu bosqichda qo'yilgan vazifani bajarish modeli ishlab chiqiladi.

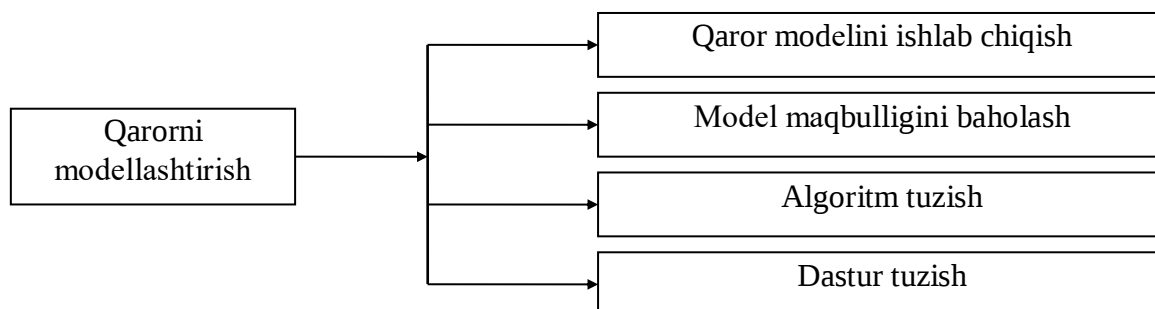
Model - bu boshqaruv oldida turgan vazifani hal etish chizmasidir.

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

Modellashtirish quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

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

Bularni quyidagicha ifodalash mumkin:



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

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

7.4. 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'inlar (tsex, uchastka, brigada, smena, har bir xodim) uchun tuzilgan reja yoki topshiriqlarni bajarish demakdir. qaror eng avvalo buyruq yoki farmoyish tarzida rasmiylashtiriladi, so'ngra u ma'muriy hujjat tusini oladi. Unda aniq ijrochilar, bajarish muddatlari, nazorat qilish usullari va hokazolar ko'rsatilgan bo'ladi.

Qarorning bajarilishiga rahbarlik qilish - bu firma, 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 rejalarning bajarilishini ta'minlaydi.

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

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

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

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

Qarorlarni bajarilishiga rahbarlik qilish muayyan me'yoriy hujjatga tayanadi. 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, tsex 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 - bu qayta (javob) aloqa shakli hisoblanib, yuqori boshqaruv organi tomonidan chiqarilgan buyruq, farmoyish va belgilangan rejalarning joylarda bajarilish darajasi to'g'risidagi ma'lumotni aniqlash usulidir.

Nazorat 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, uzilishlar paydo bo'lishiga sababachi bo'lishi mumkin.

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

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

Qisqa xulosalar

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

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

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

Nazorat 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?

8-MAVZU. ISHLAB CHIQARISHNI BOSHQARISH

- 8.1. Ishlab chiqarishni boshqarish mazmuni va mohiyati
- 8.2. Ishlab chiqarishni boshqarishda ob'ekt va sub'ekt tushunchalari
- 8.3. Ishlab chiqilgan mahsulot sifatini boshqarish
- 8.4. Sifat menejmenti. Sifatni nazorat qilish bosqichlari

Tayanch iboralar

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

8.1. Ishlab chiqarishni boshqarish mazmuni va mohiyati

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

- jonsiz tabiatni boshqarish;
- jonli tabiatni boshqarish.

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

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

Boshqaruv ijtimoiy rivojlanish mahsuli va ijtimoiy mehnat jarayonining ob'ekti zaruriy unsuridir. Binobarin, har qanday nisbatan katta miqyosda amalga oshiriladigan bevosita ijtimoiy yoki birgalikda qilinadigan mehnat idora qiluvchiga ma'lum darajada muhtojdir. Bu idora qiluvchi yakka ishlar o'rtasida uyg'unlik o'rnatadi va ishlab chiqarish organizmining mustaqil

organlari harakatidan farq qilib, butun ishlab chiqarish organizmining harakatidan kelib chiqadigan funktsiyalarni bajaradi.

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

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

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

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

Boshqarishga korxona nuqtai nazaridan quyidagicha ta'rif berish mumkin.

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

Har qaysi ishlab chiqarish xoh u korxona darajasida, xoh u mamlakat miqyosida bo'lsin o'zining boshqariluvchisi (ob'ekti) va boshqaruvchisi (sub'ekti)ga ega bo'ladi.

Boshqariluvchi yoki boshqaruv ob'ekti ko'p qirrali ishlab chiqarish jarayoni bo'lib, u:

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

Boshqaruvchi yoki boshqaruv sub'ekti - bu bir guruh kishilar hamda boshqaruv organlaridan iborat bo'lib, turli shakllar, usullar va texnikaviy vositalar yordamida boshqariluvchi ob'ektga ta'sir o'tkazadi. Boshqarish ob'ektlari bo'lmasa, uning sub'ektlari ham bo'lmaydi. Demak, boshqaruvchi ichki tizimning negizida boshqaruvchi kichik tizim yotadi.

Masalan, korxona bo'g'inida sub'ekt bo'lib, shu korxonaning direktori va unga bo'ysinuvchi butun boshqaruv apparati hisoblandi. Ob'ekt bo'lib esa shu korxonadagi barcha tsexlar va uchastkalar hisoblanadi

Tsex bo'g'inida sub'ekt bo'lib, tsex boshlig'i va unga bo'ysinuvchi barcha boshqaruv apparati hisoblansa, boshqariladigan ob'ektni esa barcha tsexlar tashkil qiladi.

Uchastka bo'g'inida boshqariluvchi ob'ektga ishchilarning ish joylari kiradi. Boshqaruv sub'ekti bo'lib, uchastka boshliqlari hisoblanadi.

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

12-jadval. Ishlab chiqarishni boshqarishda "ob'ekt" va "sub'ekt" tushunchalari

Ishlab chiqarish bo'g'inlari	Boshqariluvchi tizim (ob'ekt)	Boshqaruvchi tizim (sub'ekt)
Korxonada	- sexlar, uchastkalar	- Direktor va unga bo'ysinuvchi barcha boshqaruv apparati
sexda	- Uchastkalar	- sex boshlig'i va unga bo'ysinuvchi barcha boshqaruv apparati
Uchastkada	- Ishchilarning ish joylari	- Uchastka boshlig'i va unga bo'ysinuvchi barcha boshqaruv apparati
Ish joylarida	- Mehnat vositalari	- Ishchilar, xizmatchilar va boshqa xodimlar

Boshqaruvning har ikkala tizimi o'zaro aloqador bir butunni tashkil qiladi va bir-biriga ta'sir ko'rsatadi. Bir tomondan, boshqaruvchi tizim boshqariluvchi tizimga ta'sir ko'rsatgan holda uning tarkibini o'zgartiradi, uni muayyan eng qulay va eng muvofiq nisbatga keltiradi. Ikkinchi tomondan esa, boshqariluvchi tizim boshqaruvchi tizimga aks ta'sir ko'rsatadi.

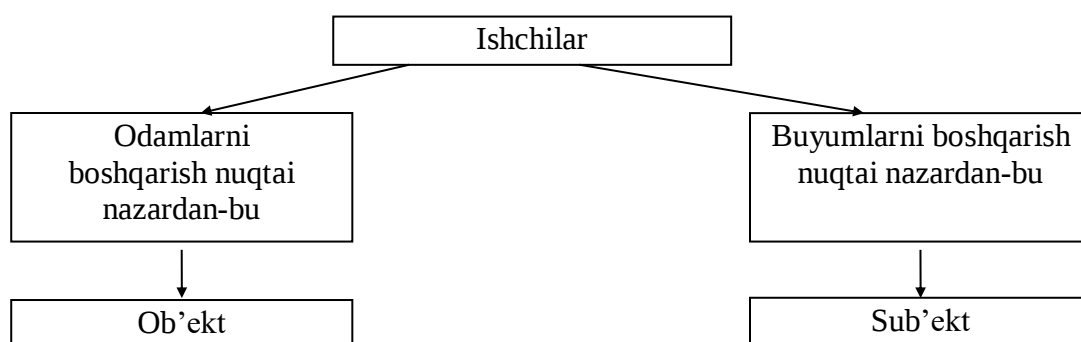
8.2. Ishlab chiqarishni boshqarishda ob'ekt va sub'ekt tushunchalari

Ishlab chiqarish ikki turdagi boshqarishni tashkil qiladi:

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

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

- boshqaruvchi tizimda boshqarishning ob'ekti (odamlarni boshqarish);
- boshqariladigan tizimda boshqarishning sub'ekti (buyumni boshqarish) sifatida ishtirok etadilar (5-chizma).



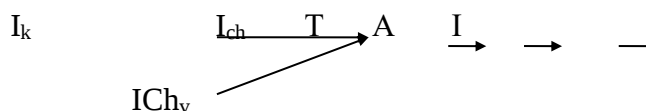
5-chizma. Boshqaruv ob'ekti va sub'ekti

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

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

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

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



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

I_{chv} - ishlab chiqarish vositalari (mehnat predmetlari, ya'ni xom-ashyo, materiallar va mehnat qurollari, ya'ni mashina, asMAVZU-uskunalar, o'lchash, hisoblash asMAVZU-lari va hk.);

I_{ch} - ishlab chiqarish jarayoni;

T - taqsimot;

A - ayirboshlash;

I - iste'mol.

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

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

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

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

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

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

8.3. Ishlab chiqilgan mahsulot sifatini boshqarish

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

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

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

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

Xom-ashyo sifatini oshirishdan olinadigan iqtisodiy samara:

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

Mashinalar sifatini oshirishning samaradorligi:

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

Mahsulot sifatiga quyidagi omillar ta'sir ko'rsatadi:

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

8.4. Sifat menejmenti. Sifatni nazorat qilish bosqichlari

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

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

Sifatni nazorat qilish ham uch bosqichdan iborat:

- kelayotgan xom-ashyo, materiallar, yarim fabrikatlar va butlovchi qismlarni tekshirishdan iborat bo'lgan **kirish nazorati**;
- ishlab chiqarish jarayonida mahsulotlar parametrlarni tekshirishdan iborat ehtiyot yoki **joriy nazorat**;

- tayyor mahsulotni tekshirishga qaratilgan **qabul qilish nazorat**lariga bo'linadi.

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

Qisqa xulosalar

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

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

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

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

Nazorat savollari

1. Ishlab chiqarishni boshqarish mazmuni va mohiyatini tushuntiring.
2. Ishlab chiqarishni boshqarishda ob'ekt va sub'ekt tushunchalari.
3. Ishlab chiqilgan mahsulot sifatini boshqarish qanday amalga oshiriladi?
4. Sifat menejmenti nima?
5. Sifatni nazorat qilish bosqichlari

9-MAVZU. MEHNAT JAMOALARINI REJALASHTIRISH VA BOSHQARISH

- 9.1. Mehnat jamoalarini boshqarish tushunchasi
- 9.2. Xodimlarni boshqarish tizimi
- 9.3. Xodimlarni boshqarish tamoyillari
- 9.4. Xodimlarni rejalashtirish
- 9.5. Xodimlarni boshqarish samaradorligi

Tayanch iboralar

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

9.1. Mehnat jamoalarini boshqarish tushunchasi

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

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

- inson resurslarini boshqarish;
- xodimlarni boshqarish.

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

13-jadval. Inson resurslarini boshqarishdagi faoliyat turlari

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

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

Bunday boshqaruv funktsional va tashkiliy boshqaruvlarga bo'linadi.

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

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

9.2. Xodimlarni boshqarish tizimi

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

14-jadval. Xodimlarni boshqarish tizimi

T/r	Tizim osti tizimlari	Boshqarish ob'ektlari
1.	Ish sharoiti	- mehnatning ruhiy-fiziologik talablariga rioya qilish; - mehnat ergonomikasi talablariga rioya qilish; - mehnat muhofazasi va texnika xavfsizligini ta'minlash; - tabiatni muhofaza qilish va hk.
2.	Mehnat munosabatlari	- shaxsiy va guruhlar munosabatlarini tahlil qilish va muvofiqlashtirish; - rahbarlar munosabatlarini tahlili qilish va muvofiqlashtirish; - ishlab chiqarishdagi ixtiloflar, nizolar, asabbuzarliklarni boshqarish; - kasaba uyushmalari bilan o'zaro munosabatlarni boshqarish va hk.
3.	Kadrlarni hisobga olish va rasmiylashtirish	- ishga qabul qilish, ishdan bo'shatish, bir joydan ikkinchi joyga o'tishlarini rasmiylashtirish; - kadrlar boshqaruv tizimini axborotlar bilan ta'minlash; - kasbiy yo'nalishlarni aniqlash; - bandlikni ta'minlash.
4.	Xodimlarni rejalashtirish va xodimlar marketingi	- xodimlarni boshqarish strategiyasini ishlab chiqish; - kadrlar salohiyatini tahldil qilish; - mehnat bozorini o'rganish, xodimlarga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish, reklamani uyushtirish; - korxonani kadrlar bilan ta'minlovchi tashqi manbaalar bilan aloqasini o'rnatish; - vakant (bo'sh) joylarga nomzodlarni aniqlash va baholash; - kadrlarni joriy baholab borish.
5.	Kadrlarni rivojlantirish	- kadrlarga iqtisodiy va texnikaviy bilimlar berish; - qayta tayyorlash va malaka oshirish; - zahiradagi kadrlar bilan ishlash; - amal va martabani nazorat qilish va rejalashtirish; - yangi xodimlarning kasbiy va ijtimoiy-psixologik ko'nikmalarini ta'minlash
6.	Mehnatni rag'batlantirish vositalarini takomillashtirish	- mehnat jarayonlarini me'yorlashtirish va tarifikatsiyalash; - ish haqi tizimini ishlab chiqish; - ma'naviy rag'batlantirish vositalaridan foydalanish; - foyda va kapitalga qatnashish hissasini ishlab chiqish; - motivatsiya va uni boshqarish
7.	Huquqiy xizmat	- mehnat munosabatlaridagi huquqiy masalalarni echish; - xodimlarni boshqarishga taalluqli, farmoyishli hujjatlarni kelishtirish; - xo'jalik faoliyatidagi huquqiy masalalarni echish;

8.	Ijtimoiy tuzilmani rivojlantirish	- umumovqatlanish muassasalarini boshqarish; - kommunal xo'jalik sohasini boshqarish; - jismoniy tarbiya va madaniyatni rivojlantirish; - sog'liqni muhofaza qilish va hordiq chiqarishni ta'minlash; - bolalar muassasalari bilan ta'minlash; - ijtimoiy nizolarni boshqarish; - xalq iste'mol mollari va oziq-ovqat mahsulotlarining sotilishini ta'minlash
9.	Boshqarishning tashkiliy tarkibini ishlab chiqish tizimi	- boshqarishning shakllangan tashkiliy tarkibini tahlil qilish va loyihalashtirish; - shtatlar ro'yxatini ishlab chiqish; - boshqarishning yangi tashkiliy tarkibini tuzish.

9.3. Xodimlarni boshqarish tamoyillari

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

15-jadval. Xodimlarni boshqarish tamoyillari

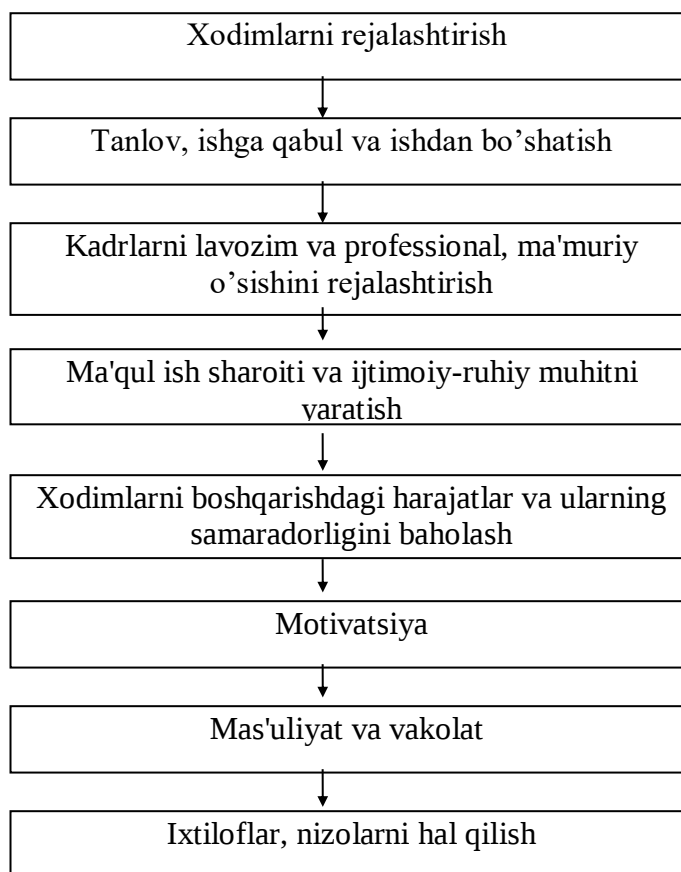
T/r	Xodimlar bilan ishlashning umumiy tamoyillari	T/r	Xodimlar bilan ishlashning tashkiliy tamoyillari
1.	Samaradorlik	1.	Kontsentratsiya
2.	Ilg'orlik	2.	Ixtisoslashtirish
3.	Istiqbollik	3.	Muvoziylik (parallelnost)
4.	Komplekslilik	4.	Ixchamlik (adaptivnost)
5.	Tezkorlik	5.	Izchillik (preestvennost)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

Korxonada band bo'lgan barcha xodimlar ikki toifadan iborat: ishlab chiqaruvchilar yoki xizmat ko'rsatuvchilar va boshqaruvchilar (rahbarlar, mutaxassis-menejerlar). Xodimlarni, ya'ni inson omilini boshqarish quyidagi jihatlarni boshqarishni o'z ichiga oladi (6-chizma).

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

Mehnat resurslarini boshqarishning asosiy maqsadi ishchilar va xodimlarning qobiliyatlarini, yanada jadal va unumli mehnat qilishga qo'zg'atishdir.

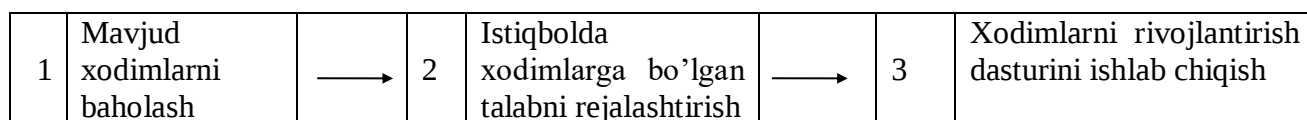
Inson omiliga e'tibor, odamlarga nisbatan jiddiy, mas'uliyat bilan yondoshish mehnat resurslarini boshqarishning bosh g'oyasidir.



6-chizma. Mehnat resurslarini boshqarish chizmasi

9.4. Xodimlarni rejalashtirish

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



7-chizma. Xodimlarni rejalashtirish

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

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

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

- doimiy band bo'lgan xodimlar soni, familiyasi, yashash joyi, ishga qabul qilingan vaqti va hk.;
- xodimlarning tarkibi (malakasi, mutaxassisligi, yosh tarkibi, milliy tarkibi, nogironlar, salmog'i, ishchi va xizmatchilar, ITX va hk.);

- xodimlar qo'nimsiziligi;
- ish kunining davomlilikgi (to'liq yoki qisman bandligi, necha va qaysi smenada ishlashi, ta'tilning davomlilikgi va hk.);
- ish haqi, uning tarkibi, qo'shimcha ish haqi, ta'rif yoki ta'rifdan yuqori to'lova va hk.;
- davlat yoki huquqiy tashkilotlar tomonidan ko'rsatiladigan ijtimoiy-maishiy xizmat (ijtimoiy ehtiyojlarga ajratiladigan mablag')lar.

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

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

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

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

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

Bu erda: T_i - i guruhidagi xodimlarga bo'lgan talab normasi (kasbi, malaka darajasi);

q_i - bir yilda i mahsulotni ishlab chiqarish rejasi;

H_i - i mahsulotning bir birligiga mazkur guruh xodimining sarflaydigan ish vaqti normasi;

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

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

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

$$\text{talab} > \text{taklif}$$

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

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

$$\text{talab} < \text{taklif}$$

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

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

$$\text{talab} = \text{taklif}$$

muvozanatda bo'lsa, u holda korxonada:

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

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

9.5. Xodimlarni boshqarish samaradorligi

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

- Da'voglarni, ayniqsa, o'zi to'g'risida qisqacha ma'lumotlarni taqdim etganlarni bilib olish uchun iloji bo'lgan barcha tadbirlarni ko'rmoq kerak.
- Ochiq berilgan tavsiyalarga ortiqcha ishonavermay, o'zingiz shaxsan, surishtirib bilganingiz durust. Ancha ochiq fikr olish uchun nomzodning sobiq ish beruvchisiga qo'ng'iroq qilish yoki u bilan shaxsan uchrashish lozim. O'sha rahbarning mazkur xodimdan ajralayotganiga qanday qarayotganini e'tibor bilan kuzatish kerak.
- Har bir da'vogarning oilaviy xotirjamligini surishtirib ko'rish lozim.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Attestatsiya jarayonida xodimlarni malakasiga, uning bajarayotgan ishiga yoki lavozimiga loyiqligiga xolisona baho berilishi kerak. Attestatsiya qilinayotgan xodimning ishiga baho berishda uning reja topshiriqlarini bajarishdagi shaxsiy xizmati, mehnat intizomi, o'z vazifasini sidqi dildan bajarishi kabilar inobatga olinishi zarur. ana shular asosida attestatsiya o'tkazuvchilar ochiq ovoz berish yo'li bilan quyidagi baholarni berishi mumkin:

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

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

Qisqa xulosalar

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

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

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

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

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

Nazorat savollari

1. Mehnat jamoalarini boshqarish tushunchasi deganda nimani tushunasiz?
2. Xodimlarni boshqarish tizimi nima?
3. Xodimlarni boshqarish tamoyillari nimalardan iborat?
4. Xodimlarni rejalashtirish qanday amalga oshiriladi?
5. Xodimlarni boshqarishda samaradorlikka erishish yo'llari aniqlang.

10-MAVZU. MENEJMENTDA MOTIVLASHTIRISH

- 10.1. Motivlashtirish tushunchasi mazmuni va mohiyati
- 10.2. Motivlashtirish modellari va strategiyasi
- 10.3. Motivlashtirish nazariyalari

Tayanch iboralar

Motivlashtirish. Ehtiyoj. Motivlashtirishning oqilona modeli. Insoniy munosabatlarni motivlashtirish. Kompleks motivlashtirish. Rag'batlantirish va jazo strategiyasi. Ish orqali motivlashtirish. Menejerlar bilan doimiy aloqada bo'lish. Motivatsiya bosqichlari.

10.1. Motivlashtirish tushunchasi mazmuni va mohiyati

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

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

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

Inson tirik jon sifatida ovqat 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.

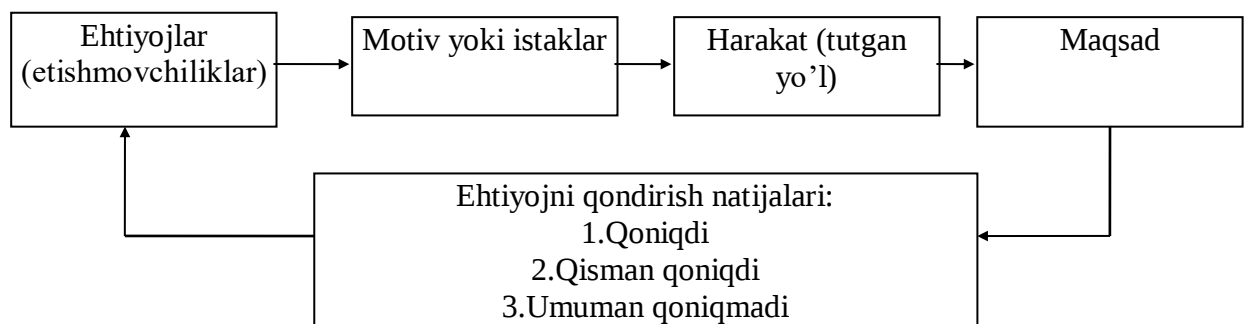
Insonning moddiy ehtiyojlari bilan birga ijtimoiy ehtiyojlari ham borki, bo'larga bilim olish, madaniy saviyani oshirish, malaka, mahoratga ega bo'lish va sog'lom hayot kechirib, uzoq umr ko'rish kiradi, aytilgan ehtiyojlar moddiy shaklga ega bo'lmagan har xil xizmatlar ko'rsatish orqali qondiriladi.

Umuman:

Ehtiyoj odamlarni harakatga intiltiruvchi, qo'zg'atuvchi motivdir

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

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



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

Ko'rinib turibdiki, motivatsiya jarayoni qandaydir (bilib yoki bilmay orzu qilinayotgan) ehtiyojga bo'lgan etishmovchilikdan yoki qoniqishning etarli, yoxud umuman yo'qligidan

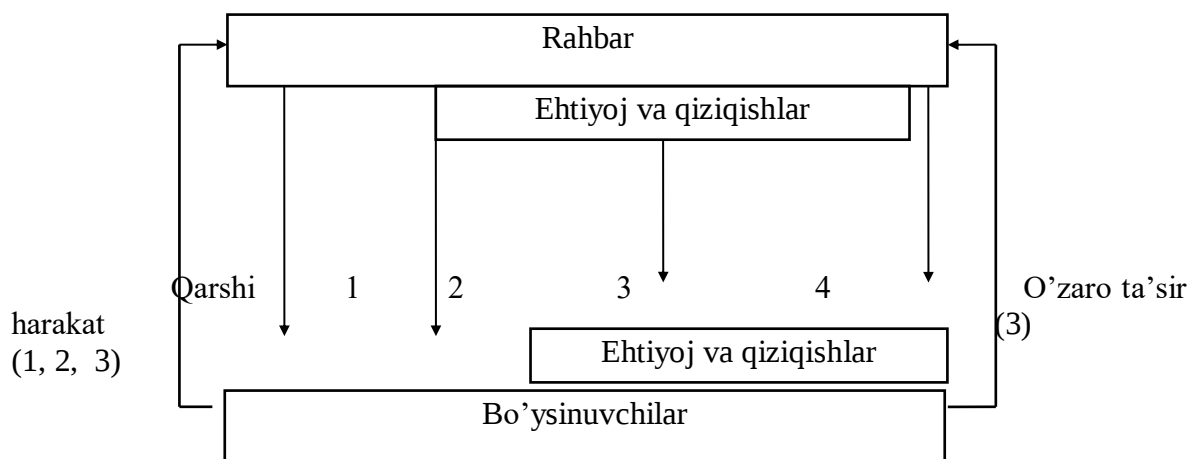
boshlanadi. So'ngra shu qoniqishga erishish uchun maqsad sari harakat qilinadi. Ehtiyojning qondirilishi darajasi kishini kelajak sari intilishini belgilab beradi. Agar u muayyan narsadan qoniqish hosil qilsa, u holda keyingi motiv uni boshqa yuqoriroq ehtiyojga rag'batlantiradi. Jahon amaliyotida motivatsiya 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. Buni quyidagi chizmadan ko'rish mumkin (9-chizma):

Bu erda: 1 - rahbar bo'ysinuvchilarga ehtiyoj va qiziqishlarni chetlab ta'sir ko'rsatadi (bu erda qarorlarning bajarilishi hech kimni qiziqtirmaydi);

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



9-chizma. Motivlashtirish vositasida boshqarish usuli

3 - boshqarish o'zaro ta'sir ostida amalga oshiriladi. Bu erda qarorning bajarilishiga har ikkila tomon manfaatdor;

4 - ta'sir qilish faqat bo'ysinuvchilarning ehtiyoji va qiziqishiga asoslanadi.

1, 2 va 4 yondoshuvlar bilan xodimlar o'rtasida qarshi harakatga olib keladi. Natijada rahbar va jamoa, rahbar va ayrim xodimlar ehtiyojlari o'rtasida nomuvofiqlikning paydo bo'lishiga sabab bo'ladi. SHku sababli rahbar motishlashtirishni faqat ehtiyoj va qiziqishlar yordamida amalga oshirishi lozim.

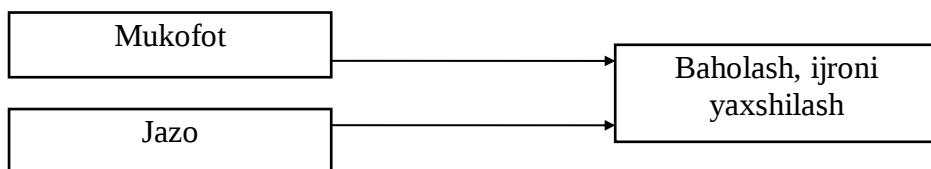
Ehtiyojlar ustunligi nazariyasi ham rahbarlardan boshqarishni faqat ehtiyoj va qiziqishlar vositasida, ya'ni 3-yondoshuv orqali amalga oshirishni talab qiladi. Chunki boshqa (1, 2 va 4) yondoshuvlar qarshi harakat bo'lib, xodimlar va jamoa bilan rahbariyat o'rtasida ixtiloflarga olib kelishi mumkin.

10.2. Motivlashtirish modellari va strategiyasi

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

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

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

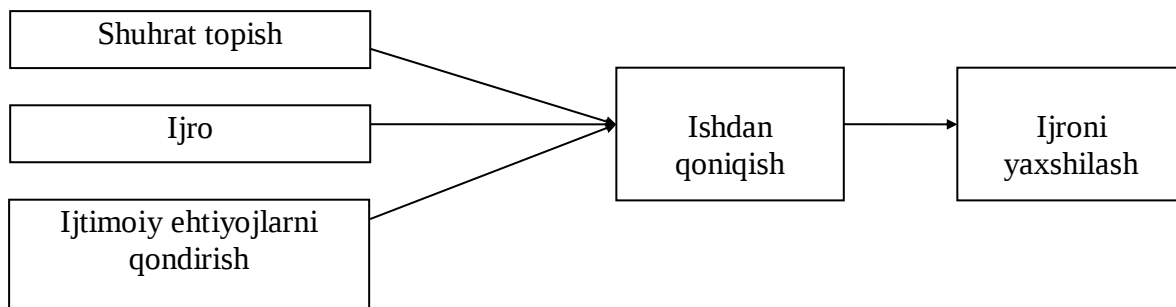


10-chizma. Motivlashtirishning oqilona modeli

Bu 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 munosabtg'a putur etkazib uzoq muddatga zarar etkazishi mumkin.

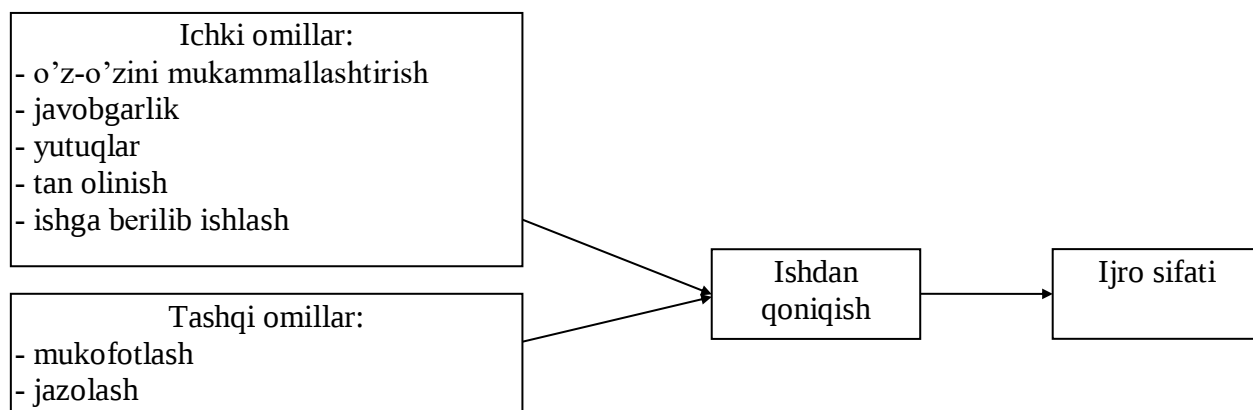
Insoniy munosabatlarni motivlashtirish modeli 11-chizmada berilgan. Bu modelning muallifi amerikalik ruhshunos Emerson Meyo bo'lib, uning negizida quyidagi g'oya yotadi.

Ichki omillar: shuhrat topish, ijroni yaxshilash va ijtimoiy ehtiyojlarni qondirish ishdan qoniqishga olib keladi. Ishdan qoniqish esa mehnat unumdorligini oshiradi. Bunday 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.



11-chizma. Insoniy munosabatlarni motivlashtirish

O'zini-o'zi mukammallashtirishni motivlashtirish modeli quyidagi chizmaga ega (12-chizma):



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

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.

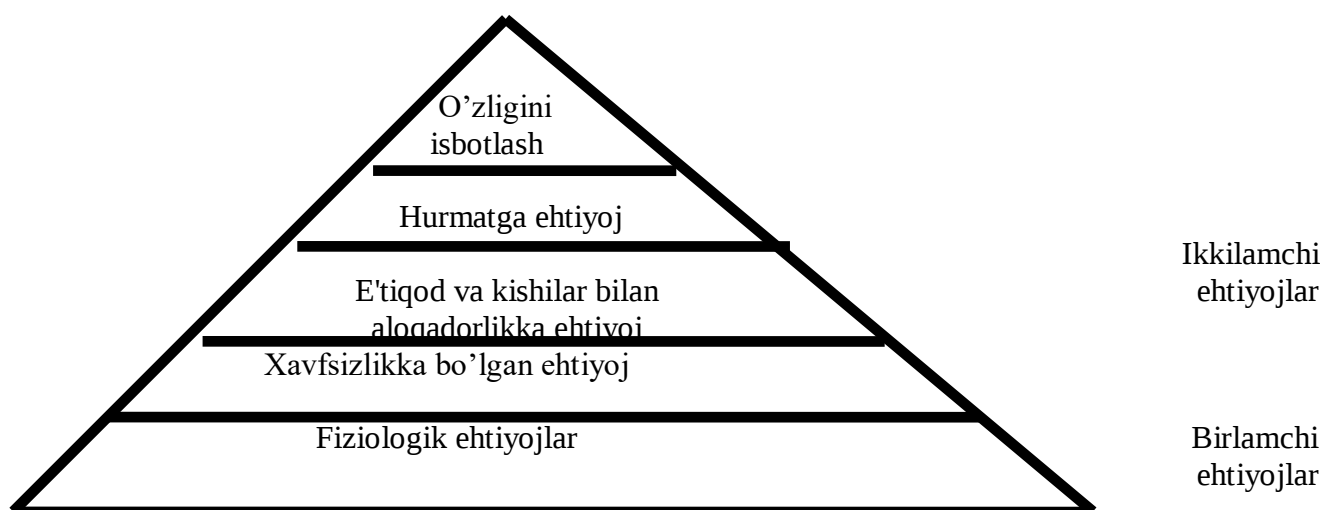
3. Menejerlar bilan doimiy aloqada bo'lish strategiyasi: bo'ysinuvchilar bilan birga maqsadni aniqlab olish, unga ijobiy aks aloqaga imkon berish, hattoki u to'g'ri yoki noto'g'ri, yohud yanglishgan hollarda ham. Bu motivlashtirish modeli rahbar bilan xodim o'rtasidagi munosabatni tahlil qilish va unga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

10.3. 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 (13-chizma):



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

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.

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, nufuz, shon-shuhrat, muvaffaqiyat, diqqat-e'tibor. O'zligini isbotlash ehtiyoji, ya'ni Maslou

ierarxiyasidagi eng yuqori daraja yashirin imkoniyatlarning haqiqatga aylanishi, nimaga erishish mumkin bo'lsa, shunga erishish. Bu ehtiyojlar shaxsning o'sishida o'z aksini topadi.

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

Birlamchi ehtiyojlar qondirilgach boshqa 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 (16-jadval):

16-jadval. Yuqori darajadagi ehtiyojlarni qondirish usullari

T/r	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 ehtiyojlarni 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 (17-jadval):

17-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		

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.

Qisqa xulosalar

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

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

11-MAVZU. BOSHQARISHDA AXBOROT VA KOMMUNIKATSIYA

11.1. Axborot tizimi tushunchasi va uni boshqarishdagi roli

11.2. Boshqarishda foydalaniladigan axborotlarga qo'yiladigan talablar

11.3. Boshqaruv axborotlarini turkumlanishi

11.4. Kommunikatsiya va kommunikatsion jarayon

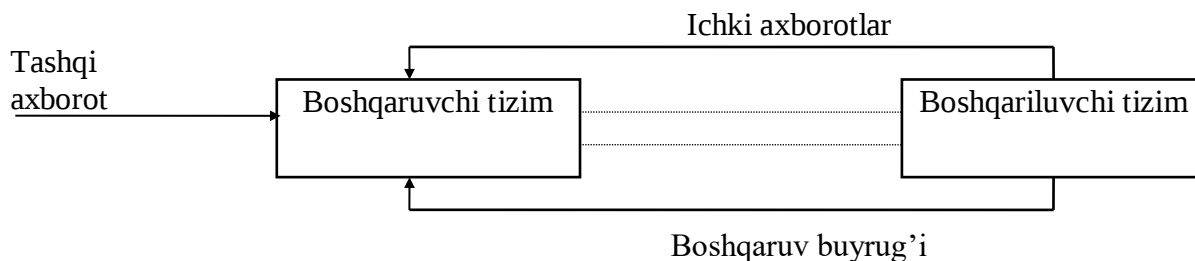
11.5. Axborot almashuv jarayonidagi muammolar

Tayanch iboralar

Axborot. Ichki axborotlar. Tashqi axborotlar. Teskari aloqa. Oddiy tizim. Murakkab tizim. Aralash axborot tizimi. Kommunikatsiya. Tashqi kommunikatsiya. Ichki kommunikatsiya. Noformal kommunikatsiya. Kommunikatsion jarayonlar.

11.1. Axborot tizimi tushunchasi va uni boshqarishdagi roli

Axborot bu ma'lumot va xabarlar to'plami bo'lib, mazmunan yangilik unsurlariga ega bo'ladi va boshqaruv vazifalarini hal etish uchun o'ta zarurdir. Ishonchli va zarur axborotlarsiz boshqarishni amalga oshirib bo'lmaydi. Axborotlar boshqaruv negizi hisoblanadi. Boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar o'rtasidagi o'zaro aloqalar axborot vositasida quyidagicha amalga oshiriladi (14-chizma):



14-chizma. Boshqaruv tizimidagi axborot aloqalari

Boshqaruvchi organ boshqariluvchi 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, uskunalarining 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 korxonalarining 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. Bo'lar tashqi muammolardan kelib chiquvchi axborotlar hisoblanadi.

Agar korxona ichida axborot oqimlarining kelishi va tashqi dunyo bilan aloqalar buzilsa, korxonaning yashashi xavf ostida qoladi.

11.2. Boshqarishda foydalaniladigan axborotlarga qo'yiladigan talablar

Boshqarishda foydalaniladigan va bajarilishi uchun uzatiladigan axborotlarga quyidagi talablar qo'yiladi:

- Ishonchlilik;
- tushunarli, bir ma'nolilik;
- tezkorlik;
- to'liqlik;
- tejamlilik.

Hozirgi davrda rahbar boshqaruv ishlarida tashabbus va omilkorlik ko'rsatishi, tezkorlik bilan ish olib borishi, vaziyat o'zgarishni o'z vaqtida payqab olish, resurslar bilan manevr qila olishi, har bir konkret sharoitda maqbul qaror qabul qilishi zarur. Buning uchun rahbar ishonchli va mazmunli axborot olib turishi lozim. Ortiqcha, befoyda axborot rahbar ishini qiyinlashtiradi, ortiqcha mehnat va vaqt sarflashga olib keladi.

Axborot tushunarli bo'lishi kerak, chalkash, bir-biri bilan taqqoslab bo'lmaydigan ko'rsatkichlar to'g'ri rahbarlik qilishga va o'z vaqtida qaror qabul qilishga putur 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. Kechikib 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, axboro qimmat ham shunchalik yuqori va tartibga solingan bo'ladi. Boshqarish organlari ma'lumotlar qabul qiluvchi texnika vositalari bilan qanchalik mukammal ta'minlangan bo'lsa, rahbarlarga ortiqcha, befoyda ma'lumotlar shunchalik kam kelib tushadi. Bu esa o'z navbatida axborot oqimidagi tejamkorlikni ta'minlaydi.

Boshqarish 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 rostdab 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 almaggandek 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'ysinuvchi o'rtasidagi aloqa jarayoniga katta ta'sir o'tkazishi mumkin.

Shu sababli shov-shuvni ham e'tiborsiz qoldirish mumkin emas.

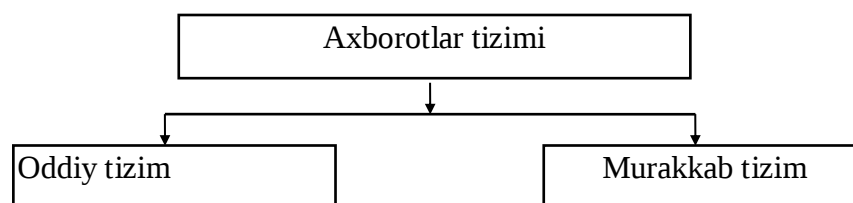
11.3. Boshqaruv axborotlarini turkumlanishi

Hozirgi davrda xalq xo'jaligining turli bo'linmalari faoliyatini boshqarish, eng avvalo tegishli boshqaruv qarorlarini qabul qilish turli-tuman axborotlarga bog'liq. Axborotlarning xilma-xilligi har bir boshqaruv ob'ekting faoliyati ko'p tomonlamaligi bilan, boshqaruv sohalari ham turli-tumanligi bilan belgilanadi. Bo'lar 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 soddalashadi, shuningdek, uni to'plash, uzatish va turlarga ajratish osonlashadi, buning natijasida rahbar xodimlar axborot bilan to'liqroq ta'min etiladi.

Ishlab chiqarish doimiy rivojlanishda bo'lganligi sababli axborot turlari, soni va ko'lami ham ko'payib boraveradi. Shu bois yuqorida keltirilgan turkumlashni to'liq deb bo'lmaydi. Barcha boshqarish vazifalarini kompleks hal etish uchun axborotlar har bir boshqarish ob'ektining o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olib aniq turkumlanadi.



15-chizma. Axborotlar tizimi

Oddiy tizim. Axborot paydo bo'lgan joydan iste'mol joyiga keltiriladi. Bunday axborot telefon orqali yoki signallar vositasida kelib tushishi mumkin. Bu turdagi axborot tizimi quyi boshqaruv bosqichiga to'g'ri keladi. Ish joyidan ustaga berilgan axborot bunga misol bo'la oladi. Bunday axborotga deyarli ishlov berilmaydi.

Murakkab tizim. Bu tizim ishlab chiqarish va boshqaruv tarkibining murakkabligi bilan bog'liq. Bu erda dastlabki axborot yuzaga keladi. Ishlov berishda hisoblash texnikasidan keng foydalaniladi.

Murakkab axborot tizimining har xil darajada mexanizatsiyalash turlari quyidagilardan iborat:

Axborotlarni to'la o'zlashtirish davri. Bunda axborot oddiy mexanizmlardan foydalanilgan holda butunlay qayta ishlanadi.

Aralash axborot tizimi. Bunda axborotni mexanizatsiyalashgan va avtomatlashgan qurilmalari yordamida o'zgartirishlarga erishiladi. Bu tizim avtomatlashgan nazoratni ta'minlaydi, ba'zida korxonaning ishlab chiqarish faoliyati ustidan oddiy boshqaruv jarayonini amalga oshiradi.

Axborot-ma'lumot tizimi. Bunda ko'z bilan bajariladigan nazorat uchun ba'zi bir ma'lumotlarni berish bilan cheklanadi.

Kuzatuv axborot tizimi. Bu tizim avtomatlashgan nazorat va boshqaruvni ta'minlaydi. Keyingi ikkila tizim asosan texnologik jarayonlar to'g'risidagi axborotlarni qayta ishlash uchun qo'llaniladi.

Axborotlar tizimi - bu murakkab tizim bo'lib, o'z ichiga turli hujjatlarni, axborot oqimi, aloqa kanallari, texnik vositalar va avtomatik boshqaruv tizimlarini oladi. Butun axborotlar tizimi aniq va doimiy ishlashi lozim.

Ishlab chiqarishni boshqarish - bu ijodiy jarayon, o'ziga xos bir san'at. U rahbarning xilma-xil ish usullarida namoyon bo'ladi. Bu usullar esa rahbarga ushbu sohada oz omilkor 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.

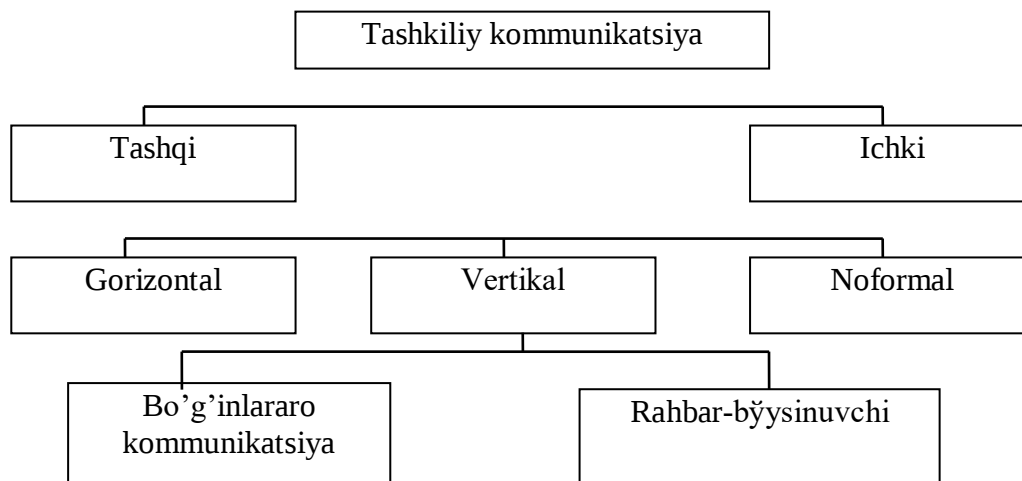
11.4. Kommunikatsiya va kommunikatsion jarayon

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 (16-chizma).



16-chizma. Tashkiliy kommunikatsiyaning tasnifiy sxemasi

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'inlari (vertikal kommunikatsiya) va bo'limlararo (gorizonlatl kommunikatsiya) axborot almashuvi amalga oshiriladi.

Rahbar va bo'ysinuvchi o'rtasidagi kommunikatsiya - bu tashkilotlarda eng ko'p uchraydigan axborot almashuvidir. Masalan, tsex boshlig'i 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.

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 erda 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 uzatilayotgan xabarni, axborotni qabul qiluvchi fikriga o'tkazish, belgilarda ifodalash tushuniladi. Agar bir tomon axborotni taklif etsa, ikkinchi tomon uni hech qanday to'siqsiz sababli, axborot 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 uzatish. Shakllantirilgan javob tanlab olingan kanal orqali axborotni uzatganga qaytib uzatiladi va shu bilan kommunikatsion jarayon tugaydi. Hozirgi paytda eng muhim kommunikatsiya vositasi sifatida kompyuterlar xizmat ko'rsatmoqda. Ular yordamida axborot to'planadi, dasturlar tuziladi, ma'lumotlar banki hosil qilinadi. Kompyuterlar nafaqat ishlab chiqarishni boshqarish uchun, balki iqtisodiyotning barcha jabhalari uchun o'ta zarur.

11.5. Axborot almashuv jarayonidagi muammolar

Shuni qayd qilish lozimki, shaxslararo axborot almashuv jarayonida ayrim muammolar tug'ilishi mumkin. Shunday muammolar turkumiga quyidagilarni qayd qilish mumkin:

- Idrok qilishdagi ruhiy farq.
- Ma'naviy (semantik) to'siq.
- Noverbal imo-ishoralar.
- Filtrlash.

- Aloqa kanallarining haddan tashqari ko'payib ketishi.
- Nomaqbul tashkiliy 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'лами kengayadi, ularning aniqligi oshadi, javobgarlik ham bir xilda bo'ladi.

Ma'naviy semantik to'siq uzatilayotgan axborotni kodlashtirishda qo'llanilgan belgi (simvol)larning axborotni qabul qiluvchilar didlariga (ularning lavozimlari, mavqelari, mintalitet, milliy urf-odatlar nuqtai nazaridan) mos tushmaganligada namoyon bo'ladi.

Simvol, (belgi)lardan tashqari axborotlar bilan almashuv chog'ida noverbal, ya'ni og'zaki yoki so'zda emas, balki imo-ishoralari, 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 qilinarkan.

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'inlarda sodir bo'ladigan ixtiloflar, axborotlar almashuviga va qarorlarni qabul qilishga jiddiy to'siqlarni yaratadi.

Axborotni uzatish va qabul qilish ko'p jihatdan samarali quloq solish san'atiga ega bo'lish darajasiga bog'liq. Amerikalik olim professor Kit Devis samarali quloq solish san'atining 10 ta qoidasini keltiradi. Qoidalarni navbatma-navbat o'qib, bir zum o'zingizni holi tuting. Yuzma-yuz gaplashayotgan aniq kishini ko'z oldingizga keltiring va ushbu qoidalarga nechog'liq rioya qilganingizga baho bering (18-jadval).

18-jadval. Samarali quloq solishning 10 qoidasi

T/r	Qoidalar	Izoh
1.	So'zlashdan to'xtang	- Gapira turib quloq solish mumkin emas. Har bir kishiga shivirlab, ammo "hech kimga ovoza qilma" degan naql bor.
2.	So'zlovchiga o'zini erkin tutishga yordamlashing	- Gapiruvchi kishiga o'zini erkin tutishi uchun sharoit yarating. Ko'pincha buni hal qiluvchi muhitni yaratuvchi deb atashadi.
3.	O'zingizni so'zlovchiga quloq solayotganingizni ko'rsating	- O'zingizni manfaatdor ekanligingizni ko'rsating va shunga mos ravishda harakat qiling. So'zlashuv jarayonida gazeta, jurnal o'qimang. Eshitaturib uni rad qilish bahonalarini izlamasdan, balki uni tushunishga harakat qiling.
4.	G'ashga tegadigan holatlarni bartaraf qiling	- Rasm chizib turmang, stolga urmang, qog'ozlarni bir joydan ikkinchi joyga qo'zg'atavermang, ehtimol eshik yopib qo'yilsa, xonada sokinlik bo'ladi.
5.	Bardoshli bo'ling	- Vaqtni ayamang. So'zlaguvchini bo'lmang, chiqishga zo'r bermang, eshik tomon qadam bosmang.
6.	So'zlovchiga hamdard	- So'zlovchini o'zingizning o'ziningizga qo'yib ko'ring.

	bo'ling	
7.	Harakteringizni saqlay biling	- G'azablangan kishi suhbat mazmuniga noaniqlik kiritish payida bo'ladi.
8.	Bahsga va tanqidla yo'l qo'ymang	-Bunday hol so'zlovchini himoyaga o'tishga majbur qiladi. U jim bo'lib qolishi yoki jahli chiqishi mumkin. Aynan bahsda g'olib chiqib, bu bilan yutqazgan bo'lasiz.
9.	Savollar bering	- Bu so'zlovchini ilhomlantirida, u sizning uni quloq solayotganingizga yani bir bor iqrar bo'ladi. Bu oldinga jilishga yordam beradi.
10.	So'zlashdan to'xtang	- Birinchi maslahat ham shundan boshlangan. Oxiri ham shu bilan tugaydi. Zero, qayd qilinganlarning barchasi shunga bog'liq. Siz gapirishdan to'xtamas ekansiz, demak, samarali quloq solishni ham bilmaysiz.

Tabiat odamga ikkita quloq, ammmo faqat bitta til ato etgan. Ohistagina aytmoqchi bo'lsak, bu degan so'z - gapirishdan ko'ra ko'proq eshitish kerak. Eshitish uchun ikkita quloq zarur: biri - so'z mohiyatini qabul qilish, ikkinchisi - so'zlovchi hissiyotini ilib olish uchun kerak.

Quloq solishni istamaydiganlar asosli qarorlar qabul qilish uchun etarli axborotlar oligga muvaffaq bo'lmaydilar. O'zingizning quloq slish qobiliyatingizni o'stirish niyatida bo'lsangiz so'zlashuvdan so'ng o'zingizga o'zingizga-o'zingiz baho berishga harakat qiling. Buning uchun shu jarayonda qayd qilingan 10 qoidaga banoan qanday samarali ish qilganingizni o'zingizdan so'rang. Shundan so'ng qaysi qoidalar ustida ishlashingiz va o'zingizni takomillashtirishingiz ayon bo'lib qoladi.

Qisqa xulosalar

Axborot bu ma'lumot va xabarlar to'plami bo'lib, mazmunan yangilik unsurlariga ega bo'ladi va boshqaruv vazifalarini hal etish uchun o'ta zarurdir. Ishonchli va zarur axborotlarsiz boshqarishni amalga oshirib bo'lmaydi. Axborotlar boshqaruv negizi hisoblanadi.

Axborotning o'z vaqtida kelishi va o'z vaqtida bajaruvchilarga yuborilishi, ya'ni tezkorlik ham juda muhimdir. U boshqaruv jarayonining, ishlab chiqarishning uzluksiz borishiga yordam beradi. Shuningdek, dastlabki axborotni boshqarish turli maqsadlar uchun oson o'zgarish, undan boshqaruvning barcha bo'g'inlarida foydalanish mumkinligi, axborotning uzil-kesil ishlanishi, undan qo'shimcha ishlov bermasdan foydalanish ham katta ahamiyatga ega.

Kommunikatsiya - bu kishilar o'rtasidagi o'zaro axborot almashuvidir. Rahbarlar qilayotgan hamma ishlar axborotlarning samarali almashishini talab 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?

12-MAVZU. MARKETINGNING NAZARIY ASOSLARI

- 12.1. Marketing tushunchasi va uning mohiyati
- 12.2. Marketingning maqsad va vazifalari
- 12.3. Marketing kontsepsiyalari va ularning evolyutsiyasi
- 12.4. Marketingning funktsiyalari va tamoyillari
- 12.5. Marketing turlari

Tayanch iboralar

Marketing, bozor, ayirboshlash, ehtiyoj, istemolchilar, tovar, talab, narx belgilash, tovarlar harakati, biznes falsafasi, ishlab chiqarish, savdo faoliyatlari, tovarlar reklamas, xizmatlar, marketing kontsepsiyalari, marketing evolyutsiyasi, marketing sub'ektlari, ob'ektlari, marketing turlari.

12.1. Marketing tushunchasi va uning mohiyati

Marketing - bu bozorda samarali faoliyat ko'rsatishning mujassamlashishidir. Bu atama dastlab 1902 yilda AQShda paydo bo'lgan, 20 yildan keyin esa bu atamadan jahonning ko'pgina mamlakatlari foydalana boshladilar. Marketing ("marketing") - "bozor bilan bog'liq faoliyat" ma'nosini anglatadi. Lekin bu tushunchaning ma'nosi juda kengdir.

Marketing - ayirboshlash yo'li bilan ehtiyoj va talablarni qondirishga yo'naltirilgan inson faoliyatining turi, bozordagi barcha qatnashchilarning o'zaro manfaatlariga asoslangan harakatlarini, talabni shakllantirish va qondirish uchun birlashtirishdir.

Dunyo amaliyotida marketing birdaniga paydo bo'lgan emas. Bu - ishlab chiqarish va sotishning maqsadi, vazifalari va rivojlanish uslublariga menedjerlarning ko'p yillik evolyutsion qarashlari natijasidir.

Marketing - murakkab, dinamik, ko'p qirrali tushunchadir, bu esa marketingga tamoman universal tavsif berish mumkin emasligidan dalolatdir. So'nggi yillarda chop etilgan marketingga doir adabiyotlarda marketingning juda ko'p ta'riflari berilgan. Ulardan ba'zi birlarini keltirishni lozim topdik.

Taniqli Amerika olimi - marketolog F.Kotler marketingning ta'rifini quyidagicha ifodalaydi: "Marketing - tovarlarni yaratish, taklif etish va ayirboshlash asosida ayrim olingan kishi va guruhlarining talab va ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan iqtisodiy va boshqaruv jarayonidir".

Boshqaruv muammolari bo'yicha etakchi nazariyotchi olimlardan biri Peter Drukkerning ta'rifi esa quyidagicha: "Marketingning maqsadi sotishga qaratilgan harakatlarni yo'q qilishdan iboratdir. Uning maqsadi xaridorlarni shunday o'rganish va tushunishdan iboratki, tovar va xizmatlar uning talabiga aynan mos tushib, pirovardida o'zini-o'zi sotadi".

Frantsuz marketing maktabida qo'llaniladigan ta'rif ham Peter Drukker ta'rifi juda yaqin turadi. Unga ko'ra: "Marketing -bu sotishni ta'minlash va sotuvga tovarlar va xizmatlarni istemolchilarning talabiga mos holda chiqarish orqali ularning talabini qondirish maqsadida o'tkaziladigan chora-tadbirlar majmuidir".

Amerika Marketing Assotsiatsiyasining 1985 yilda marketingga bergan ta'rifi esa quyidagicha: "Marketingning mohiyati insonlar va tashkilotlar talabini qondirish maqsadida tovar va xizmatlar ishlab chiqarishni rejalashtirish va uni amalga oshirish, narx belgilash, tovarlar harakati va sotilishini uyushtirishdir".

Keltirilgan ta'riflardan ko'rinib turibdiki marketing serqirra jarayondir. Shu bilan bir qatorda marketing bozor munosabatlari sub'ektlarining biznes falsafasi, fikrlash strategiyasi va taktikasi faoliyati ekan desak xato qilmagan bo'lamiz. Demak, marketing bir vaqtning o'zida "ham mushohada va ham harakat jarayoni" ekan. Hozirgi bozor iqtisodiyoti yuqori darajaga ko'tarilgan mamlakatlarda marketing tamoyillari oddiy tovar ishlab chiqarishdan boshlab to murakkab texnologiyalargacha bo'lgan jarayonlarda yaqqol ko'rinmoqda. Bugungi bozor iqtisodiyoti toboro chuqurlashib borayotgan sharoitda firmalar, korxonalar va boshqa bozor sub'ektlarining raqobatga bardosh berib, samarali faoliyat ko'rsatishining birdan-bir yo'li marketing imkoniyatlaridan keng foydalanish ekanligi hech kimga shubha tug'dirmaydi.

Mashhur iqtisodchi Adam Smit XVIII asrning ikkinchi yarimidayoq o'zining "Jamiyat boyligi" nomli kitobida ishlab chiqaruvchining iste'molchining talabini qondirishdan boshqa qayg'usi yo'qdir - deb yozgan edi.

"Marketing" atamasi Amerika Qo'shma Shtatlarida XIX asrning boshlarida vujudga keldi va 50-yillardan boshlab boshqaruvning etakchi omili sifatida qo'llanila boshladi.

Marketing XIX asrning oxiri va XX asr boshlarida xaridor talabini qondirishga mo'ljallangan, korxonalarning ishlab chiqarish-sotish, savdo faoliyatlarini tashkil qilish va boshqarish tizimi sifatida paydo bo'lgan. Ishlab chiqarish va umuman xo'jalik yuritishga marketing nuqtai nazaridan yondashish xaridorga ta'sir qilishning keng jabhalarini o'z ichiga oladi. Bu bozor uchun bo'lgan raqobat kurashining o'ziga xos xususiyatlarini aniqlashga olib keladi. Bozor doirasida sabab-natija aloqalarini tahlil qilishning maxsus usullarini qo'llab, xaridorlar talabi, ehtiyoji, didi va ta'bi to'g'risida axborotlar topib, korxona va tashkilotlar, marketing kontseptsiyasi u yoki bu tovarga va xizmatga xarid qiziqishini shakllantirish uchun iqtisodiy, tashkiliy, texnik va ijtimoiy yo'nalishlarni tashkil qiladi. Ular talabni mumkin bo'lgan rivojlanish istiqbolini aniqlaydilar, uni maqsadli yo'nalishini shakllantirish uchun qarorlar qabul qiladilar va ko'rilgan tadbirlar samaradorligini albatta nazorat qiladilar. Xarid masalaga marketingli yondashishdagi har tomonlama tahlilning o'ziga xosligi, bozordagi yuz beradigan jarayonlarni hisobga olishgina emas, balki ishlab chiqarish korxonalari, tovarlarni etkazib beruvchi vositachilar, ulgurji va chakana savdo korxonalari va ular bilan bog'liq boshqa barcha tashkilotlarning bozor bo'g'inlari tizimidagi operativ va uzoq vaqtga mo'ljallangan aniq maqsadlarini o'zgarishini tahlil qilishdir. Marketing xo'jalikning ma'lum bir tarmog'iga, masalan ishlab chiqarishga yoki savdoga ta'lluqli deb o'ylash noto'g'ri bo'lur edi. U bozorga xizmat ko'rsatuvchi barcha xo'jalik sub'ektlarini o'z ichiga oladi va ulardan birgalikda va yaxlit foydalanilganda, birgalikdagi faoliyatning so'nggi natijasi uchun umumiy strategik yo'nalishi mavjud bo'lgan holdagina uning vosita va usullari samarali natija beradi.

Bizning iqtisodiyotimiz sharoitlaridan kelib chiqqan holda, bunday natijalar quyidagilar bo'lishi mumkin: bozor va milliy iqtisodiyot manfaatlaridan kelib chiqqan holda iste'mol tovarlari ishlab chiqarish va xizmatlarni tashkil qilish, tovar aylanishi miqdori va tarkibini shakllantirish, bozor talablari nuqtai nazaridan milliy iqtisodiyotni istiqbolini aniqlash va hokazolar. Marketingli yondashish, markazdan turib boshqarish va rejalashtirishdan nima bilan farq qiladi? Bunda korxona va tashkilotlarning ish amaliyotida bozor talabi umuman hisobga olinmas edi. Marketing esa sotish uchun taklif qilinayotgan tovarning ham, unga almashinadigan va aholining turlicha bo'lgan tabaqalarining daromadlariga asoslangan pul oqimining ham aniq manzilli bo'lishini talab qiladi.

Marketingli qarorlar qabul qilish korxonalardan bozorga mumkin qadar moslashishni va davlat iqtisodiy siyosatiga to'liq javob berish bilan birga, ishlab chiqarishning samaradorligi va foydaliligini oshirish, mehnat natijalaridan moddiy manfaatdorlikni oshirishga asoslangan, o'zining rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish va amaliyotga joriy qilishni har vaqt talab qiladi. Nima uchun bunday qol sodir bo'ladi? Gap shundaki, marketingli yondashuvda qiymat qonuni va tovar ishlab chiqarishning boshqa iqtisodiy qonunlari qat'iy amal qiladi. Ana shu asosida faqat bozorgina tovar-pul almashinuvini ta'minlaydi. Ishlab chiqilgan moddiy boyliklar pul ekvivalentiga almashtirilmas ekan, ijtimoiy takror ishlab chiqarish tugallangan va to'liq bo'lmaydi va yangi ishlab chiqarish davri tsikli boshlanishi o'z-o'zidan mumkin emas. Eng kam xom-ashyo, materiallar, mehnat va moliya resurslari sarfi bilan talabni ko'proq, to'laroq qondirishga imkon beradigan marketing strategiyasining ma'nosi ham ana shunda.

Shunday qilib, marketing usullaridan foydalanish korxona manfaatlari va maqsadlarini, jamiyat maqsadlari va manfaatlari bilan birlashtiriladi, iqtisodiyot taraqqiyotiga mikro va makroiqtisodiy yondashuv birligini ta'minlaydi.

Respublikamiz o'zining ijtimoiy maqsadlari va iqtisodiy dasturlarini faqat bozor mexanizmi orqaligina amalga oshirishi mumkin. Bunga bizni keyingi vaqtdagi tovar-pul munosabatlari va bozor iqtisodiyotining rivoji ham ishontirmoqda.

Boshqaruvning iqtisodiy usullari amal qilgan sharoitda milliy iqtisodiyotning asosiy bo'g'ini bo'lmish korxona va birlashmalarning huquq va mas'uliyatlari kengayadi, ularning tovar ishlab chiqaruvchilar sifatidagi roli oshadi.

Marketing talabni qondirishga qaratilgan faoliyat bo'libgina qolmay, balki talabga ta'sir ham qilishdir. Xo'sh, bu ta'sir qanday bo'lishi kerak, boshqa mahsulotlar ishlab chiqarishga o'tish va yangi talabni vujudga keltirish kerakmi? Marketing faoliyatining bu aniq maqsadlarini - bozorda mavjud bo'lgan vaziyatni hisobga olish bilan, xaridorlar qiziqish darajasi bilan, korxonaning o'z iqtisodiy va ijtimoiy vazifalari bilan, u yoki bu bozorga kirishi bilan aniqlanadi. Shunday qilib, talab marketing maqsadini, shu bilan birga kerakli marketing strategiyasini tanlashga imkon beradi.

12.2. Marketingning maqsad va vazifalari

Marketing sohasidagi adabiyotlarda asosan marketingning to'rtta maqsadi keltiriladi. Bular quyidagilar hisoblanadi:

1. Mumkin bo'lgan maksimal yuqori iste'molga erishish.
2. Iste'molchilarning talabining maksimal qondirilishiga erishish.
3. Iste'molchilarga keng assortimentdagi tovarlarni tanlashga imkoniyat yaratish.
4. Aholi turmush darajasi sifatini oshirish.

Mumkin bo'lgan maksimal yuqori iste'molga erishish. Ko'pchilik rahbarlar marketingning maqsadi - ishlab chiqarishning maksimal o'sishi va korxonaning boyishida asosiy omil yuqori iste'molga erishishni rag'batlantirishda deb biladilar. Bu fikrni boshqacha ifodalasak, odamlar qancha ko'p sotib olsa va qancha ko'p iste'mol qilishsa, shuncha baxtli bo'ladilar degan ma'noni anglatadi. Lekin, ba'zi bir kishilar moddiy boyliklar masalasining ortishi katta baxtga erishishdan dalolatdir degan fikrga shubha bilan qaraydilar. Demak, marketingning maqsadi faqat mumkin bo'lgan maksimal iste'molga erishishdangina iborat emas ekan.

Iste'molchilarning talabining maksimal qondirilishiga erishish. Bu nuqtai nazarga muvofiq marketing tizimining asosiy maqsadi mumkin bo'lgan maksimal yuqori iste'molga erishish emas, balki iste'molchilarning talabini maksimal qondirishdan iboratdir. Bu degani tovar massasi iste'moli ko'p bo'lsada, u biron-bir ahamiyatga ega bo'lmasligi mumkin. Ularning ahamiyatliligi, tovar massasining ko'pligi bilan emas, balki bu tovar massalarining qanchalik darajada iste'molchilarning talabini qondira olishi bilan o'lchanadi. Afsuski, iste'molchilarning talabining qondirilish darajasini o'rganish to hozirgi kungacha muammoligicha qolmoqda.

Iste'molchilarga keng assortimentdagi tovarlarni tanlashga imkoniyat yaratish. Ba'zi bir bozor mutaxassislari marketing tizimining asosiy maqsadi tovarlar xilma-xilligini maksimal ta'minlash va iste'molchilarning keng assortimentdagi tovarlarni tanlashga imkoniyat yaratishdan iboratdir deb hisoblaydilar. Tizimning maqsadi iste'molchining talabiga to'liq mos keladigan tovarni topishga yordam berishdan iborat bo'lishi kerak.

Aholi turmush darajasi sifatini oshirish. Ko'pchilik mutaxassislar marketing tizimining asosiy maqsadi aholi "turmush darajasining sifati"ni yaxshilashdan iborat deb biladilar. Bu tushuncha quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- 1) tovarning sifati, miqdori, assortimenti, narxi;
- 2) mehnatga haq to'lash darajasi;
- 3) madaniy muhitning sifati va boshqalar.

Marketingning asosiy maqsadi, uning vujudga kelish, shakllanish va rivojlanishining ob'ektiv sabablari, zarurati bilan belgilanadi. Yuqorida qayd qilinganidek, marketing eng avvalo tovarlar to'planib, sotilmay qolgan va iqtisodiyot inqirozi kuchaygan sharoitda, uni shu inqirozdan chiqarish quroli sifatida ixtiro qilingan, yaratilgan ekan. Uning maqsadi nihoyatda keng va murakkab masalalarni hal qilishga qaratilgandir. U ishlab chiqarishni xaridor ehtiyojiga moslashtirib, talab va taklifni muvozanatiga erishgan holda, uni tashkil etgan korxona, tashkilotlarga yuqori foyda keltirishdir. Bunga erishish uchun marketing qo'yidagi muhim vazifalarni hal etmog'i lozim:

- xaridorlar (istemolchilar) ehtiyojini o'rganish va aniqlash;
- tovarlarga bo'lgan ichki va tashqi talablarni o'rganish;

- korxonaning faoliyatini xaridorlar ehtiyojiga moslashtirish;
- avvalo talab va taklif to'g'risida olingan ma'lumotlar asosida bozorni o'rganish;
- tovarlar reklamasini tashkil etish, xaridorlarni tovarlarni sotib olishga qiziqishini ortirish;
- tovar yaratuvchi yoki uni sotuvchi korxona tadqiqotlarini amalga oshirish uchun ma'lumotlar to'plash va tahlil qilish;
- tovarni bozorga chiqarishdagi barcha xizmatlar to'g'risida ma'lumotlar olish;
- to'ldiruvchi tovarlar va o'rnini bosuvchi tovarlar to'g'risida axborotlar yig'ish;
- tovarlarga bo'lgan talabni istiqbollash, ularni amalga oshirishni nazorat qilishdan iboratdir.

Marketing axborotlarini tizimli tahlil qilish, talab va taklifning taxminiy hisobini ishlab chiqishga imkon beradi. Busiz esa sotishning maqbul darajasini belgilash mumkin emas. Bunday darajada odatda, minimum, maksimum oralig'ida hisoblab chiqiladi. Marketing maqsadiga erishishda reklama ham muhimdir. Reklamaning vazifasi - mavjud bozor segmentini mustaqamlash, yangi xaridorlarni jalb qilish, yangi bozorlar tashkil qilishdir. Marketing tizimida reklamaning asosiy xususiyati - uzluksiz ta'sir va doimiy yangilanishdir. Shu bilan birga xaridor psixologiyasi tovar va firma markasiga bog'lanib qolish xususiyati (imidj) ga ham egadir.

Sotishni rag'batlantirish - marketingning vazifalaridan biri bo'lib, bozorga chiqarilgan tovarni rejalashtirilgan sotish darajasini ta'minlashga imkon beradi. Bu ishlab chiqarish xarajatlarini qoplash va foyda olish demakdir. Sotishni rag'batlantirishning quyidagi faol shakllari mavjud - ko'rgazma-savdo, yarmarkalar, maxsus savdo agentlari xizmatidan foydalanish va arzon baholar.

Marketing tizimida sotish siyosati - bu tovar davriy harakatini tashkil etish jarayonidir. U tovar massasining ishlab chiqaruvchidan to iste'molchigacha bo'lgan harakatining har bir bosqichida qabul qilinadigan qarorlarga ta'sir qilishning aniq tahlilini talab qiladi. Bu holda sotish deganda ishlab chiqarish bilan savdo orasidagi barcha aloqalar tushuniladi. U ulgurji va chakana savdoni, tashish va saqlashni o'z ichiga oladi. Bizning iqtisodiy sharoitimizda marketingning tovar siyosati kabi vazifasi ham muhim ahamiyatga ega. Har tomonlama o'ylab yuritilgan tovar siyosati resurslardan samarali foydalanish imkonini beradi. Tovar siyosati har bir ishlab chiqarilgan mahsulotning aniq iste'molchilar guruhiga mo'ljallangan bo'lishini ta'minlaydi. Ya'ni, har qanday tovar aniq iste'mol manziliga ega bo'lishi kerak. Bizning ichki bozorimiz, unga chiqarilgan tovar assortimentining, amalda mavjud bo'lmagan "o'rtacha" deb ataluvchi iste'molchiga mo'ljallanganidan juda ham yuqoridir. Chunki xaridor qiziqishi va didiga qarab taqsimlangan tovarlar tanlash imkonini bermaydi. Marketingli yondashuvda bunday vaziyatlar yuz berishidan mustasno.

Yuqorida sanab o'tilgan marketing harakatlarining barchasidan bir vaqtda foydalanish lozim. Mana shundagina marketingli faoliyat iste'molchidan sanoat korxonalariga va savdoga, ulardan esa qarama-qarshi yo'nalishdagi uzluksiz axborot oqimini ta'minlaydi. Bu esa o'z vaqtida ishlab chiqarishda, tovar assortimentiga, sotish shartlariga, xizmat ko'rsatish sohasiga o'zgartirishlar kiritishga imkon beradi. Marketingning sanab o'tilgan maqsadlari va vazifalari bozor faoliyatini tashkil qilish to'g'risida to'liq tushuncha bera olmaydi. Chunki bozor muammolarini to'liq hal qilish uchun tayyor retseptning o'zi bo'lishi mumkin emas. Marketingni qo'llashdan oldin avvalambor sharoitni, eng asosiy ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyot darajasini hisobga olish lozim. Chunki marketing - murakkab, harakat va sabr-toqat talab qiluvchi, shu bilan birga tez samara beruvchi ishdur. U bir tomondan aholining etarli darajada yuqori bo'lgan ehtiyoji va talabiga, uning xarid qobiliyatiga, ikkinchi tarafdin tovar va xizmatlarni tanlashdagi erkinlikka javob berishi kerak. Bozor harakatining katta radiusini ta'minlash uchun tovar assortimentini tez o'zgartirish, uni ommaviy ravishda o'zlashtirishga javob beradigan bo'lishi lozim. Bularning barchasi talab va taklifni muvozanatlashtirishga imkon beradi. Bundan tashqari, marketingli faoliyat yuritish uchun, korxonani boshqarish va rejalashtirish tizimidan, taqsimot, ichki bozordagi va tashqi savdodagi aloqalar, yuqori darajada jihozlangan bozor kanallari orqali realizatsiya qilishdan iborat tashkiliy masalalarni hal qilish zarur.

Bugungi kunda barcha tovar ishlab chiqaruvchilar, iste'molchilar va shu bilan birga boshqa soha xodimlari ham marketing nuqtai nazaridan fikrlay olishlari va undan samarali foydalanishlari lozim.

12.3. Marketing kontseptsiyalari va ularning evolyutsiyasi

Marketing kontseptsiyalari tadbirkorlik faoliyati rivojlanishining har xil bosqichlarida uning yo'nalishini belgilaydigan qarashlar tizimidan iboratdir. Shu bilan birga marketing kontseptsiyasi deganda korxonaning, tashkilotning yoki kishining iste'molchilarga mo'ljallangan, integratsiyalangan maqsadli falsafasi tushuniladi.

Marketing evolyutsiyasining birinchi yirik bosqichini XX asrning boshidan 30-yillarning o'rtasigacha deb hisoblash qabul qilingan. Bunda marketing tashkilotlar, korxonalar va shaxslar o'rtasidagi tovar va xizmatlar harakatining nazariyasi yoki mahsulotni sotish bo'yicha korxonaning funktsiyasi deb tushunilardi. Shu vaqtda ketma-ket ikkita kontseptsiya paydo bo'ldi: ishlab chiqarishni takomillashtirish va tovarni takomillashtirish.

Ishlab chiqarishni takomillashtirish kontseptsiyasi o'z harakatini mahsulot ishlab chiqarish samaradorligiga, mahsulot birligining tannarxini pasaytirish maqsadida ishlab chiqarish texnologik jarayonlarning optimallashtirishiga qaratadi. Boshqa so'z bilan aytganda, keng tarqalgan va narx jihatidan qulay bo'lgan tovarlarga nisbatan marhamatli bo'ladilar. Shunga ko'ra bu kontseptsiya e'tiborining asosiy ob'ekti qilib ishlab chiqarishni takomillashtirish va taqsimot tizimining samaradorligani tanladi. Maqsadga erishishning etakchi vositalari sifatida ishlab chiqarish miqyoslarini kengaytirish va mahsulot tannarxini kamaytirish tavsiya etilardi.

Tovarni takomillashtirish kontseptsiyasi mahsulotning iste'molchilik xususiyatlarini oshirishga alohida ahamiyat beradi. Bunda asosiy tezis sifatida iste'molchilar eng yuqori sifatli, eng yaxshi ekspluatatsion xususiyatlarga ega bo'lgan tovarga nisbatan xayrixoh bo'ladilar, degan tushunchani ilgari suradilar. Asosiy diqqat e'tibor tovarga qaratiladi, shuning uchun ham marketing harakatlari tovar sifatiga, aniqrog'i uning modernizatsiyasiga qaratildi.

30-yillarning o'rtalaridan 80-yillarning o'rtalarigacha marketing rivojlanishining ikkinchi bosqichi davri bo'ldi. Bu davrda e'tibor sotishga, so'ngra esa iste'molchiga qaratiladi (tijorat harakatlarini jadallashtirish kontseptsiyasi, marketingning umumiy kontseptsiyasi, marketing-miks).

Tijorat harakatlarini jadallashtirish kontseptsiyasi sotish va sotilishlarni rag'batlantirish sohasida etarli harakatlarni amalga oshirmasa, iste'molchilar firmaning tovarlarini kerakli miqdorda sotib olmaydilar, deb hisoblaydi. Firmaning asosiy maqsadi - sotilishlar hajmining o'sishi hisobiga foyda olish. E'tiborining asosiy maqsadi - sotish va xizmat ko'rsatish texnologiyasi va sotishni rag'batlantirish bo'yicha tijorat jarayonlarini jadallashtirish.

Vaqt o'tishi bilan marketing mohiyati tovar va narx siyosati, taqsimlash, siljitish va sotish jarayonlarining majmui sifatida tobora ko'proq tushunilib boryapti. "Marketing aralashmasi" deb tarjima qilingan maxsus "marketing-miks" atamasi kiritilyapti. Keyingi **umumiy marketing kontseptsiyasi marketing-miks kontseptsiyasiga** aylanadi, asosiy e'tibor iste'molchilar ehtiyojlariga va ularning samarali qondirilishiga qaratiladi. Endi yakuniy natijaga erishish, ya'ni foyda olish, tovar va boshqa bir qator omillar va marketing harakatlari vositasida (marketing-miks) iste'molchilar ehtiyojlarini qondirishga uzviy bog'lanib qoldi.

Marketing rivojlanishining uchinchi eng sifatli bosqichi taxminan 80-yillarning o'rtalarida boshlandi va hozirgi vaqtda ham davom etmoqda. Bu erda strategik, ijtimoiy yo'naltirilgan, individual marketing, marketing munosabatlari, katta ijtimoiy guruhlar marketingi - mezo - va mega-marketinglar kontseptsiyalari hukmronlik qiladi. Iste'molchilar dunyoning yagona markazi bo'lmay qoladi. Bunda uchta omilning muvozanati vujudga keladi: firmaning foydasi, xaridorlarning ehtiyojlari va jamiyat manfaatlar.

Strategik marketing kontseptsiyasi asosida iste'molchilar va raqobatchilarga yo'naltirilganlik yotadi. Strategik marketing mazmuni iste'molchilar ehtiyojlarini qondirish va bir vaqtning o'zida yaxshiroq iste'mol xususiyatlariga ega bo'lgan tovarni yaratish yoki pastroq narx qo'yish orqali raqobatchilarga nisbatan ustunlikka erishishdan iborat. Raqobatchilarga yo'naltirilganlik iste'molchilarga yo'naltirilganlikka zid bo'lmaydi. Aksincha, uni kuchaytiradi,

chunki korxonalar shunday sharoitga qo'yilganki, bozor ehtiyojlarini qondirish ishlab chiqarish, xarajatlar va boshqa sohalaridagi hamma yutuqlarni maksimal hisobga olishni talab qiladi.

Hozirgi vaqtda jamiyat tomonidan hal etilayotgan yirik iqtisodiy, xom ashyoviy, energetik va boshqa muammolar jamiyat ehtiyojlarini va iqtisodiy resurslarga yo'naltirilganlikni kuchaytirib, marketingning iste'molchilik kontseptsiyasini ancha o'zgartirib yubordi.

Ijtimoiy-axloqiy marketing kontseptsiyasi shakllanib bormoqda. U nafaqat bitta shaxsning, balki butun jamiyat ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan. Korxona foydasi, xaridor ehtiyojlari va jamiyat manfaatlarining o'ziga xos muvofiqlashuvi va o'zaro bog'lanishi sodir bo'ladi.

Ijtimoiy-iqtisodiy marketing bilan bog'liq bo'lgan, katta ijtimoiy jamoalarning, davlat siyosatining muammolariga diqqatini qaratuvchi **mega-marketing** paydo bo'ldi.

Jamiyat hayotini axborotlashtirish kuchaygan sharoitda korxonaning xaridor bilan bevosita munosabatda bo'lishi imkoniyati vujudga keladi. Ommaviy marketingdan alohidalashgan marketingga o'tish kuzatiladi. Shunday yo'nalishlardan biri - **munosabatlar marketingi (maksi-marketing)** zamonaviy telekommunikatsiyaviy vositalardan foydalangan holda iste'molchilar bilan individual munosabatlarni iloji boricha mustahkamlashga yo'naltiriladi. Bu erda uzluksiz ravishda interaktiv kommunikatsiyalar yordamida olingan individual iste'molchi haqidagi bilimlarni amalda tadbqiq etish jarayoni boradi. Bu bilimlar uzluksiz va uzoq muddatli o'zaro manfaatli aloqalarni ta'minlash maqsadida mahsulotlar va xizmatlarni yaratish va siljitishga yordam beradi. Bunday munosabatlarning xaridor uchun afzalliklari - aloqalarning samaradorligi, ishlab chiqaruvchi uchun - foyda, ikkalasi uchun - tinchlik, kelajakka ishonch. qayd qilish kerakki, individual marketing mehmonxonada lyuks xizmat ko'rsatishda, bank ishida tobora ko'proq rivojlanmoqda, aniqrog'i, har qanday alohidalashgan tovar bozorlarida qo'llanilishi mumkin. Zamonaviy marketing kontseptsiyalarini chizma ko'rinishida quyidagicha tasvirlash mumkin:

Boshlang'ich nuqtasi	Vositalar	Bozordagi faoliyatning maqsadlari
Xaridorlarning, maqsadli guruhlarining ehtiyojlari, afzal ko'rgan narsalari	Marketing sohasidagi tadqiqotlar (marketing-miks)	Xaridorlar ehtiyojlarini barqaror qondirish evaziga foyda olish

18-chizma. Zamonaviy marketing kontseptsiyasi

Qo'yilgan maqsadlarga erishishda firma dastlab o'zining resurs potentsialining bozor imkoniyatlaridan kelib chiqishi kerak, ya'ni ishlab chiqarish, texnologiyalar darajasi, moliya, sotish kabi hal qiluvchi sohalarida o'zining kuchli va kuchsiz tomonlarini hisobga olishi kerak.

Oxirgi paytlarda marketing yordamida echiladigan masalalarning murakkablashuvi sharoitida uning baynalmilallashuvi bilan bog'liq bo'lgan **global marketing** haqida tobora ko'proq gapira boshladilar. Bu jarayon, ayniqsa, transmilliy kompaniyalar uchun xosdir. Ular tomondan bozor alohida segmentlar kabi emas, ko'proq ehtiyojlarining gomogenizatsiyasi jarayoni va iste'molchilarning mashhur va tanilgan tovar markalarini olishga juda ishtiyoqmandligiga ko'ra yagona bozor sifatida qaraladi. Shuni ta'kidlash joizki, global marketing asosida innovatsion tovarni ehtiyojlarni qondirishning standartlashgan va iste'molchilarning keng segmentlari uchun qulay va arzon bo'lgan usuliga aylantirish g'oyasi yotadi.

Bozorning globallashuvi mamlakatlar va ayrim hududlarning o'z chegaralaridan tashqarida faoliyat ko'rsatishga intilishiga aytiladi. Bu haqda savdoning liberallashuvi, investitsion to'siqlarning olib tashlanishi, erkin tadbirkorlikning paydo bo'lishi va boshqalar dalolat beradi. Yirik korxonalar doirasida esa globallashuv ichki bozor chegaralaridan chiqish va jahon bozorini o'zlashtirishga umumiy yondashuvning shakllanishini bildiradi. Bularning hammasi shunday xulosaga olib keladiki, zamonaviy marketing yo'nalishlari va tendentsiyalari korxona darajasida muvaffaqiyatli amalga oshirish uni boshqarish kontseptsiyasi sifatida qabul

qilish, funktsiyalararo koordinatsiyaning rivojlanishi va qarorlarni qabul qilish, korporativ madaniyatni takomillashtirish bo'yicha funktsiyalararo guruhlarining yaratilishini talab qiladi.

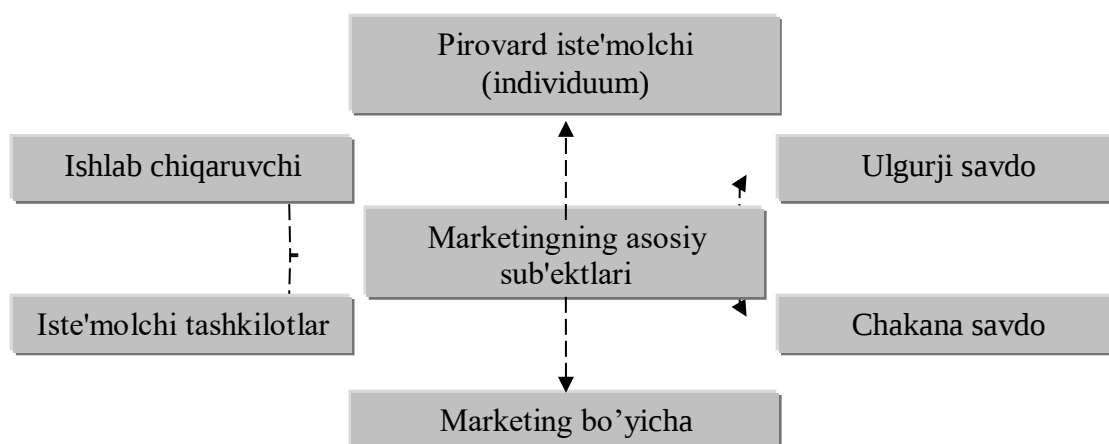
Ishonchimiz komilki, marketing kelajagi aynan ana shu kontseptsiya bilan bog'liq. Ba'zi bozorlarda esa u allaqachon ustunlik qilmoqda. Dorilar, o'yinchoqlar, oziq-ovqat mahsulotlari, sport jihozlari, kompyuterlar va boshqalarni ishlab chiqarishni misol sifatida keltirishimiz mumkin.

Bundan buyon iste'molchilar bozorda uyushgan kuch tarzida namoyon bo'ladilar. Bu esa tovar ishlab chiqaruvchilar faoliyatida ancha qiyinchiliklarga olib keladi. **Konsyumerizm**, qisqacha qilib aytganda, iste'molchilarning o'z huquqlarini himoya qilishi yo'lidagi harakati deb tushuntiriladi. Bunda iste'molchilarning harakati iqtisodiy evolyutsiyaning mahsuli sifatida, ishlab chiqaruvchilar iqtisodiyotidan iste'molchilar iqtisodiyotiga, sotuvchilar bozoridan xaridorlar bozoriga o'tish sifatida qaraladi. Konsyumerizm marketing kontseptsiyasiga ishonchsizlik bildirmaydi, balki uning amaliyotda real tadbiiq etilishini talab qiladi.

Tabiiy resurslarning cheklanganligani anglab olish va iste'mol va marketingning atrof-muhitga ta'siridan tashvishlanishni ifodalovchi **environmentalistik** harakat rivojlanib bormoqda. Shu bilan birga ekologik muammolarga e'tibor kuchaymoqda. Ekologiya firma tashqi muhitining omili sifatida qaralmoqda. **"Yashil marketing"** harakati rivojlanmoqda, bu esa ekologik jihatdan toza bo'lgan mahsulotni ishlab chiqarishni kengaytirishga ko'maklashadi.

12.4. Marketingning funktsiyalari va tamoyillari

Marketing mohiyatini anglashda uning eng karakterli tomonlarini tushunib olish kerak: uning asosiy sub'ektlari, marketing munosabatlarining ishtirokchilari kim, marketing nimalar bilan ishlaydi, uning ob'ektlari qanday, u qanday vazifalarni hal qiladi va uning funktsiyalari va tamoyillari nimalardan iborat?



19-chizma. Marketing sub'ektlari

Marketingning asosiy **sub'ektlari** - ishlab chiqaruvchilar, marketing bo'yicha mutaxassislar, vositachilar va xilma-xil mahsulot va xizmatlarning iste'molchilari hisoblanadi (19-chizmaga qarang).

Marketing ob'ektlariga moddiy tovar, xizmatlar, g'oyalar, tashkilotlar, hududlar va shaxslar kiradi. Marketing ob'ektlarini, odatda, "tovarlar" tushunchasiga birlashtiradilar.

Moddiy tovarlar shaxsiy iste'mol tovarlariga, ishlab chiqarishga va davlat ijtimoiy maqsadlari uchun mo'ljallangan tovarlarga bo'linadi.

Xizmatlar (uy-ro'zg'or, ishlab chiqarish, moliyaviy, transport va aloqa, ijtimoiy, intellektual) - marketing faoliyatining eng yaxshi rivojlanayotgan sektori. Ularning sifati o'zgaruvchan, chunki aniq bajaruvchiga bog'liq va ularni standartlash qiyin.

G'oyalar rivojlanish va prognoz stsenariylari, loyihalar, texnologiyalar, patentlar, nou-xaular, ijtimoiy me'yorlar va an'analar, ehtiyojlar va ularning ierarxiyasini o'z ichiga oladi. g'oyalar marketingi mualliflik birinchiliklarini huquqiy ta'minotining rivojlanishiga uzviy bog'liqdir.

Tashkilot marketingning ob'ekti sifatida tashkiliy struktura va modellar jihatidan ham, huquqlar, imtiyozlar va hokazo jihatidan ham qaralishi mumkin. Biznes muhitida va umuman jamiyat nazarida tashkilotning obro'izzati haqida alohida aytish kerak. Tashkilotning imiji, odatda, firmaning, tovarning belgisi yoki firmaning xizmat ko'rsatish belgisi bilan tavsiflanadi.

Hududlarga marketing ob'ektlari sifatida uyjoy, dam olish joylari, xo'jalik qurilishlari, investitsiya ob'ekti sifatida er ham kiradi. Ancha kengroq ma'noda hududlar marketingi haqida gapirganda ko'chmanchilar, turistlar, biznesmenlar kategoriyasini umumiy holda belgilash, moliyaviy va boshqa resurslarni jalb etishni tushunish mumkin.

Shaxs haqida gapirganda, avvalo, mehnat resurslari va ish joylari bozorini, shuningdek, madaniyat, san'at, siyosat, fan, ta'lim, tibbiyot, sport va boshqa sohalaridagi buyuk shaxslar bozorini nazarda tutadilar.

Marketing maqsadlarini uzoq muddatli va qisqa muddatli turlarga bo'lish mumkin. Ular iqtisodiy ko'rsatkichlar va firmaning o'xshash mahsulotni ishlab chiqaruvchilar orasidagi mavqei bilan belgilanadi. Marketingning asosiy tasdiqlangan maqsadi bo'lib inson ehtiyojlarini qondirishdan iborat ekanligini hisobga olgan holda, "Marketing tizimining haqiqiy maqsadi nima?" degan savolga umumlashgan tarzda to'rtta muqobil javob mavjud:

1. Maksimal yuqori iste'molga erishish.
2. Iste'molchilarning maksimal qondirilishiga erishish.
3. Maksimal keng tanlash imkoniyatini ta'minlash.
4. Hayot sifatini maksimal ko'tarish.

Hayot sifati murakkab tushuncha va u quyidagi tarkibiy qismlardan iborat: sog'liqni saqlash, ta'limning ahvoli, hayot davomiyligi, aholi bandligi, tovarlarning miqdori, assortimenti, arzonligi, aholining xarid qobiliyati, madaniy va jismoniy muhitning sifati.

Marketing maqsadlari firma maqsadlariga erishish quroli bo'lib hisoblanadi. Marketingni qo'llaydigan firmaning asosiy umumlashgan maqsadi va vazifasini Filipp Kotler quyidagicha ta'riflaydi:

"Kompaniya ishi = mijoz kutadigan natijalar"

Umumlashtirishning pastroq darajasida firmaning aniqroq miqdoriy va sifatiy maqsadlari haqida gapirish mumkin. Firmaning sifatiy maqsadlari, odatda, firmaning obro'-e'tiborini oshirishga yo'naltirilgan, uning ijtimoiy muhimligini kuchaytiradi. Ular quyidagilardan iboratdir:

1. Mashhurlikni oshirish.
 2. Yuqori imijga erishish.
 3. Bandlikka, mehnat bozoriga ijobiy ta'sir ko'rsatish.
 4. Ta'lim, sport, madaniy va boshqa tadbirlarni qullab-quvvatlash.
- Miqdoriy maqsadlarga quyidagilarni kiritish mumkin:
5. Foydaning hajmi.
 6. Sotilishlar hajmi.
 7. Bozor ulushining oshishi.
 8. Barqarorlikni ta'minlash.
 9. Xarajatlarni kamaytirish.
 10. Mehnat unumdorligi.

Miqdoriy maqsadlarning tanlanishi va tartibga solinishini soddalashtirib, biznes sohasida quyidagi hikmat paydo bo'ldi: "Firmaning maqsadini tanlash - bugun yuqori foyda olish yoki ertaga yuqori bozor ulushiga ega bo'lish orasida tanlashdan iborat".

Bu ifoda mantiqqa va iqtisodiy ma'noga ega bo'lsa ham, u muammoni haddan tashqari osonlashtirib yuboradi.

Shunday qilib, firmaning maqsadi - u pirovard natijada nimaga erishmoqchi, vazifalari - qo'yilgan maqsadga erishish uchun nima qilishi kerak. Amalda marketing quyidagi asosiy vazifalarni hal qilishga mo'ljallangan:

1. Mavjud yoki potentsial talabni aniqlash yo'li bilan u yoki bu mahsulot (tovar, xizmat)ni ishlab chiqarish zaruriyatini asoslash.
2. Xaridorlar talabiga javob beruvchi mahsulot modellarining nusxalarini yaratish bo'yicha ilmiy tadqiqot (IT) va tajribaviykonstruktorklik ishlari (TKI)ni tashkil etish.

3. Korxonaning ishlab chiqarish, sotish va moliyaviy faoliyatini tartiblashtirish va rejalashtirish.
4. Tovarlarini sotish usullarini takomillashtirish.
5. Ishlab chiqarish va sotish sohasida firmaning bosh maqsadlariga erishish uchun uning butun faoliyatini, shu jumladan, transportirovka, o'rash, sotish, reklama, texnik va servis xizmat ko'rsatishning operativ boshqarilishini tartiblashtirish va yo'naltirish.

Marketing funksiyalari uning amaldagi mohiyatini ifodalaydi. Ular tovar siyosati, narxning hosil bo'lishi, kommunikatsiyalar va sotish orqali namoyon bo'ladi. Bunda quyidagi savollarni echish birinchi galgi vazifa hisoblanadi:

Nimani ishlab chiqarish kerak? Bozorning holati va korxonaning kerakli mahsulotni ishlab chiqarish bo'yicha potentsial imkoniyatlari hisobga olinadi.

Kimga sotish kerak? Korxonaning maqsadli bozori va uning talablari o'rganiladi.

Qanday sotish kerak? Marketing harakatlarining kompleksi ishlab chiqiladi (assortiment, narx, o'rash, sotish, reklama va hokazo).

Marketingning umumiy funksiyasini to'rtta yo'nalishga bo'lish mumkin: analitik, ishlab chiqarish, sotish, boshqarish va nazorat.

Analitik funktsiya bozorni, iste'molchilarni, firma va tovar strukturasi o'rganish, shuningdek, korxonaning ichki muhitini tahlil qilishdan iborat.

Ishlab chiqarish funksiyasi yangi tovarlarni ishlab chiqarishni tashkil etish, yangi texnologiyalarni ishlab chiqish, moddiy-texnika ta'minotini tashkil qilish va tovarning sifati va raqobatbardoshligini boshqarishga yo'naltirilishini ta'minlaydi.

Sotish funksiyasi tovar harakati tizimini tashkil qilish, servis, maqsadli tovar va narx siyosatini olib borish bilan bog'liq bo'lgan masalalarni hal qiladi.

Boshqarish va nazorat funksiyasi strategik va operativ rejalashtirish, marketingni boshqarishning axborot ta'minoti, korxonada kommunikatsiyalar tizimini tashkil qilish va marketing nazoratini o'tkazish bilan bog'liq bo'lgan jarayonlarni o'z ichiga oladi.

Marketing tamoyillari uning g'oyaviy yo'nalishini va korxonaning boshqarish tizimidagi marketing yondashuvlarini belgilaydi. Hozirgi sharoitda marketingning asosiy, birlamchi tamoyili muayyan iste'molchilarning muammolarini samarali hal qilishga qaratilgan. Bozorda tovarning muvaffaqiyat qozonishi u yoki bu tovar mijoz oldida turgan muammoni qanchalik samarali hal qila olishiga bog'liq. Bu yondashuv o'z navbatida quyidagi tamoyillarda aniqlashadi va rivojlantiriladi:

- iste'molchiga yo'naltirilganlik;
- talabni prognozlash va shakllantirish;
- qarorlarning kompleksligi va ko'p variantlilik;
- qarorlarning markazlashtirilmaganligiga urg'u berish va holatlarni boshqarish;
- istiqbolga yo'naltirilganlik;
- dasturli maqsadli yondashuv.

Aynan ana shu tamoyillar marketingning yangi, eng karakterli belgilarini ochib beradi. Keltiriladigan belgilar to'plami kengayishi yoki torayishi mumkin, lekin asosiy tamoyil - to'liq iste'molchiga yo'naltirilish - albatta mavjud bo'ladi. Pirovard natijada bu tamoyil boshqa hamma tamoyillarning paydo bo'lishi va shakllanishini belgilab beradi.

12.5. Marketing turlari

Marketingning aniq shakllari va mazmuni korxona faoliyati xususiyatlaridan, uning ichki imkoniyatlari va tashqi shartsharoitlaridan kelib chiqadi. Bu erda marketing va boshqa hamma oraliq faoliyat turlarining qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun yagona yo'naltiriladigan jarayonga birlashishi sodir bo'ladi, bu esa o'z navbatida turli xil marketing turlarining harakatlanishini belgilab beradi.

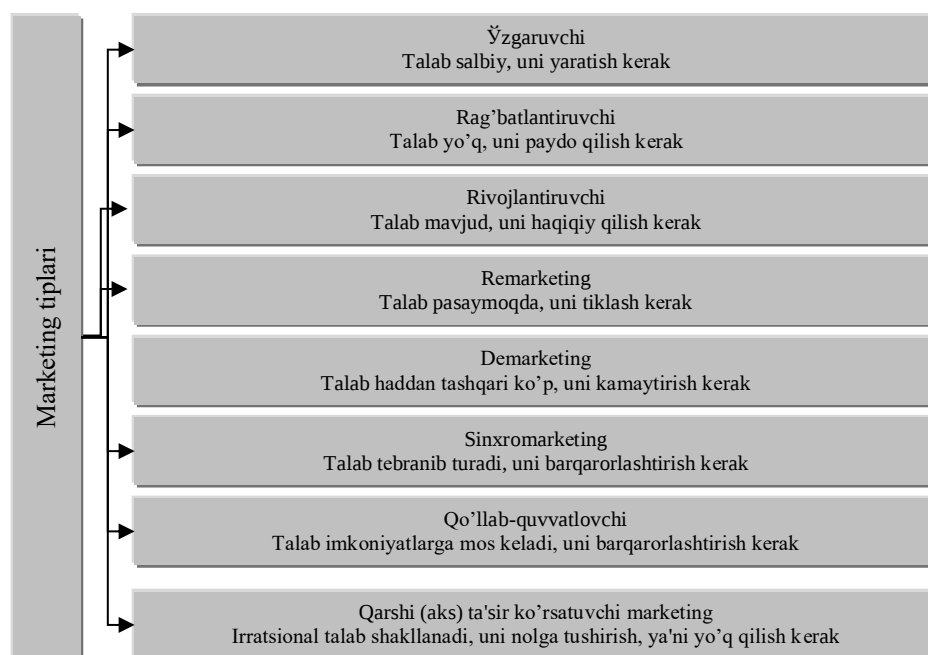
Etakchi mualliflarning ishlarini o'rganib chiqib, rossiyalik tadqiqotchi R.A.Fatxutdinov marketing turlarini faoliyat sohasi va turi, bozorning rivojlanish darajasi va boshqa omillarga bog'liq hodda tasniflash zarur degan fikrga keladi (19-jadval).

19-jadval. Marketing turlarining tasniflanishi

Tasniflash belgisi	Marketing turi	Marketing mazmuni
1. Amal qilish davri	1.1. Strategik marketing	Bozorni strategik segmentlash asosida firma strategiyasini shakllantirish, tovarlar sifatini oshirish, ishlab chiqarishni rivojlantirish va raqobatbardoshlik me'yorlari strategiyasini prognozlash bo'yicha ishlarning kompleksi.
	1.2. Taktik marketing	Bozorni taktik (qisqa muddatli) segmentlash, reklama va tovarlar sotilishini rag'batlantirish bo'yicha ishlar kompleksi.
2. Amal qilish sohasi	2.1. Jamoatchilik xususiyatiga ega bo'lgan g'oyalar marketingi	Maqsadli guruh (yoki maqsadli guruhlar) tomonidan ijtimoiy g'oya, harakat yoki amaliyotni qabul qilishlariga erishish maqsadida amalga oshiriladigan dasturlarni ishlab chiqish, hayotga tadbiq etish va bajarilishini nazorat qilish.
	2.2. Joylar marketingi	Alohida joylar, ob'ektlarning joylashishiga nisbatan mijozlarning munosabatini paydo qilish, saqlab turish yoki o'zgartirish bo'yicha faoliyat.
	2.3. Ichki marketing	Firma ichida mijozlar bilan ishlaydigan xodimlarni o'qitish va motivlashtirish bo'yicha amalga oshiriladigan marketing.
	2.4. Tashkilotlar marketingi	Mazkur firmani qiziqtiradigan hamma shaxslar va tashkilotlarning munosabatini va xatti-harakatlarini paydo qilish, saqlab turish yoki o'zgartirishga yo'naltirilgan faoliyat.
	2.5. Xalqaro (global) marketing	Firmaning xalqaro miqyosdagi faoliyati
3. Xatti-harakatlar sohasi	3.1. Iste'mol marketingi	Firmalar va pirovard iste'molchilar, jismoniy shaxslar yoki oilalar o'rtasidagi marketing.
	3.2. Industriya lashgan marketing	Ikkita firma (huquqiy shaxslar) o'rtasidagi marketing.
	3.3. Ijtimoiy marketing	Foyda olishni o'z oldiga maqsad qilib qo'ymaydigan byudjet (davlat) tashkilotlari tomonidan insonlarning ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish bo'yicha marketing.
4. Faoliyat turi	4.1. Moliyaviy marketing	Moliyaviy faoliyat sohasidagi marketing.
	4.2. Innovatsion marketing	Innovatsiyalar, ilmiy-texnika taraqqiyotining yutuqlari, nou-xaularni ishlab chiqish va joriy qilish sohasidagi marketing.
	4.3. Sanoat marketingi	Sanoat mahsulotiga bo'lgan ehtiyojni qondirish va ishlab chiqarish sohasidagi marketing.
	4.4. Xizmatlar sohasidagi marketing	Xizmat ko'rsatish doirasidagi ehtiyojlarni qondirish marketingi
5. Ta'sir etish usuli	5.1. To'g'ri marketing	Vositachisiz marketing
	5.2. Televizion marketing	Televizion ko'rsatuvlarni qo'llashga asoslangan marketing
	5.3. Pochta orqali marketing	Pochta-alloqa vositalaridan foydalanadigan marketing
	5.4. Katalog bo'yicha marketing	Kataloglardan foydalangan holda tovar va

		xizmatlarni tanlash va reklama marketingi.
6. Bozorning rivojlanish darajasi	6.1. Passiv marketing	Talab taklifdan oshgan sharoitda, iste'molchiga emas, ishlab chiqarishga yo'naltirilgan marketing.
	6.2. Tashkiliy marketing	Sotilishlar kontseptsiyasi, bozorlarni topish va tashkil qilishga yo'naltirilgan marketing.
	6.3. Faol marketing	Taklif talabdan oshgan sharoitda, raqobat qonunining faol amal qilishi sharoitidagi marketing.
7. Marketingning rivojlanish darajasi	7.1. Taqsimlovchi marketing	Ishlab chiqarish tovarlarini taqsimlash bo'yicha marketing.
	7.2. Funktsional marketing	Tovarlarni ishlab chiqarish va taqsimlash marketingi.
	7.3. Boshqaruvchilik marketingi	Tovarlarni yaratish, ishlab chiqarish va taqsimlash bo'yicha marketing.

Marketing turlari o'rtasida muayyan bog'liqlik mavjud. U marketing jarayonlarini har tomonlama va aniq vaziyatda ko'rib chiqishga imkon beradi. Shuni hisobga olish kerakki, vazifalarni echishda marketologlar bitta emas, balki turli xil marketing turlariga duch kelishlari mumkin. Talab holatiga qarab sakkizta vaziyatni ajratib ko'rsatish o'rinlidir. Ulardan har biriga marketingni boshqarish bo'yicha aniq vazifa mos keladi. Marketing tiplari bozor talabiga va uning orqasida turadigan iste'molchiga ta'sir etish omili sifatida 20-chizmada keltirilgan. Ular talabga ta'sir etishning hamma asosiy yo'nalishlarini - talabni yaratishdan tortib ob'ektlari iste'mol qilish paytida inson organizmiga ta'sir ko'rsatadigan irratsional talabga qarshilik qilishgacha - deyarli ochib beradilar.



20-chizma. Talabning har xil holatlarida qo'llanadigan marketing tiplari

O'zgartiruvchi (konversion) marketing - salbiy talabning mavjudligiga bog'liq, bunda bozorning katta qismi mazkur tovar yoki xizmatni inkor qiladi. Shuning uchun mazkur holda o'zgartiruvchi marketingning vazifasi bo'lib qandaydir mahsulotga nisbatan iste'molchilarning salbiy munosabatini ijobiy munosabatga yo'naltirish, narxni pasaytirish va uni samaraliroq siljitish yo'li bilan o'zgartirish hisoblanadi. Xorijiy amaliyotda o'zgartiruvchi marketingni tamaki firmalari qo'llaydilar, bunda davlatning sog'liqni saqlash, ijtimoiy sug'urta idoralari va jamoatchilikning faol xatti-harakatlari natijasida chekuvchilarning soni keskin kamaymoqda. Mazkur holda marketingning vazifasi bo'lib talabning paydo bo'lishi va uni mahsulot taklifi

darajasigacha ko'tarishga yordam beradigan rejani ishlab chiqish hisoblanadi. Tamaki firmalariga kelganda esa, ular yo'qotgan vaziyatlarini tiklash maqsadida tarkibida kantserogen moddalar kam bo'lgan sigaretalarning maxsus markalarini ishlab chiqish va chiqarish, bir vaqtning o'zida siljitish tizimini kuchaytirish bo'yicha ishlarni olib boradilar.

Rag'batlantiruvchi marketing muayyan tovar va xizmatlarga talabning yo'qligi kuzatilishi bilan tavsiflanadi. Bu erda iste'molchilarning ushbu tovarga nisbatan befarqligi yoki qiziqishi yo'qligi haqida gap boradi. Marketing vazifasi bo'lib iste'molchilarning mahsulotga nisbatan befarqligini o'zgartirish uchun mahsulotga xos bo'lgan foydali tomonlarini iste'molchilarning ehtiyojlari va manfaatlari bilan bog'lash usullarini axtarib topish hisoblanadi. Rag'batlantiruvchi marketing quyidagi vaziyatlar sabablarining oldini olishga mo'ljallangan: iste'molchilar mahsulotning imkoniyatlarini umuman bilmasligi, to'siqlarni yo'qotish va hokazo. Rag'batlantiruvchi marketingning asosiy qurollari: reklamani kuchaytirish, narxlarni keskin pasaytirish, siljitishning boshqa usullarini qo'llash.

Rivojlantiruvchi marketing xaridorlarning ko'pchiligi mavjud mahsulotlardan qoniqmagan, lekin yashirin talab shaklidagi ehtiyoj mavjud bo'lgan paytda bo'lishi mumkin (masalan, zararsiz sigaretalar, tejamlaroq avtomobillarga talab). Mazkur holda aniq tovar yoki xizmat shaklida mavjud bo'lmagan tovarga potentsial talab mavjud bo'ladi. Shuning uchun marketing vazifasi bo'lib potentsial bozorning o'lchamlarini baholash va potentsial talabni haqiqiy talabga aylantira oladigan samarali mahsulotlarni ishlab chiqarish hisoblanadi. Marketolog potentsial talabni aniqlashni va bozorni rivojlantirish uchun kerakli yo'nalishda hamma marketing vositalarini muvofiqlashtirishni bilishi kerak. Marketingning ta'sirchan qurollari sifatida yuzaga keladigan yangi ehtiyojlarga javob beradigan mahsulotlarni ishlab chiqarish, ularni qondirishning sifat jihatdan yangi bosqichiga o'tish, reklamadan foydalanish va aniq iste'molchilar guruhlariga mo'ljallangan, o'ziga xos mahsulot imijini yaratish.

Remarketing - bu pasayib boruvchi talab sharoitida ilgari marketing kompleksini qaytadan anglash asosida uni tiklash maqsadida qo'llanadigan marketing turi. Marketingning asosiy vazifasi talabni jonlantirishning yangi imkoniyatlarini axtarishdan iborat, ya'ni: tovarga yangi xususiyatlarni berish orqali tovarning hayotiy davrini uzaytirish, yangi bozorlarga kirib borish va hokazo. Umuman olganda, talabning pasayishi vaziyatlari hamma tovar va xizmatlar uchun, har qanday davrlar uchun xos. Shuning uchun marketologlar shuni nazarda tutishlari kerakki, talab pasayish tendentsiyasiga ega bo'lganda, kelajakda bozorni boshqa tomonga yo'naltirish bo'yicha chora-tadbirlar bo'lmaganda, u yanada pasayishi mumkin va shu orqali yuzaga kelgan vaziyatdan chiqish yo'llarini cheklab quyishi mumkin.

Sinxrommarketing - bu bozorning shunday vaziyatiki, unda talab vaqt jihatidan tovarlarni taklif qilish tuzilmasiga mos kelmaydigan mavsumiy yoki boshqa tebranishlar bilan harakterlanadi. Bunda talab korxonaning ishlab chiqarish imkoniyatlaridan ancha ortiq bo'lishi mumkin yoki, aksincha, mazkur tovarni ishlab chiqarish hajmi bozor segmentining talablaridan ko'proq bo'lishi mumkin. Masalan, muzeylarning ish kunlarida kamroq mijozlarga ega bo'lishi yoki shahar transporti xizmatlariga talab hatto kun davomida o'zgarib turishi mumkin. Kurort hududlari aniq ifodalangan mavsumiy tebranishlarga ega. Sinxrommarketingda talab tebranishlarini silliqashtirish (nomuntazam talab) egiluvchan narxlar, siljitish usullari va marketingning boshqa qurollari yordamida amalga oshirilishi mumkin.

Qo'llab-quvvatlovchi marketing to'liq talabning mavjudligini harakterlaydi, ya'ni bunda tovar va xizmatlarga talabning darajasi va tarkibi taklifning darajasi va tarkibi to'la mos keladi. Bunday marketing turining vazifasi bo'lib, odatda, to'laqonli talab sharoitida uning darajasini iste'molchilarning istaklari tizimi va raqobatning kuchayishini hisobga olgan holda saqlab turish hisoblanadi. Bu erda marketolog birinchi navbatda savodli narx siyosatini o'tkazishi, sotishning zaruriy hajmini saqlab turishi, sotish faoliyatini rag'batlantirish va o'zgaruvchan xarajatlar ustidan nazoratni amalga oshirish bilan bog'liq bo'lgan bir qator taktik tadbirlarga e'tibor berishi kerak. To'laqonli marketingga eng yaxshi misol "Djeneral motors" kompaniyasining faoliyati bilan bog'liq. 20-yillar o'rtalarida kompaniya "Ford" kompaniyasini orqada qoldirishga muvaffaq bo'ldi. Ushbu kompaniya o'rta amerikalik uchun narxlari past

bo'lgan, bir xil qora rangga bo'yalgan "T" ford modeliga o'zining zamonaviy, keng rang gammasida ishlab chiqilgan avtomobil modelini qarama-qarshi qo'ydi.

Demarketing haddan tashqari katta talab sharoitida, ya'ni tovar yoki xizmatga bo'lgan talab taklifdan ancha katta bo'lgan holda qo'llanadi. Uning vazifasi bo'lib salbiy bozor hodisalari, masalan, chayqovchilikni yo'qotish maqsadida talabni vaqtinchalik yoki doimiy pasaytirish usullarini topish hisoblanadi. Haddan tashqari talabni pasaytirish tovar yoki xizmatlar narxlarini oshirish, reklama kompaniyasini va sotilishlarni rag'batlantirishni to'xtatish orqali hal qilinishi mumkin.

Qarshi (aks) ta'sir ko'rsatuvchi marketing sog'liq uchun zararli bo'lgan yoki jamoatchilik nuqtai nazaridan noratsional bo'lgan u yoki bu mahsulotlar (sigaretalar, narkotik moddalar, pornografiya)ga irratsional (akldan tashqari) talab mavjud bo'lganda amal qiladi. Agar demarketing yaxshi sifatli tovarga talabni qisqartirish bilan bog'liq bo'lsa, qarshi (aks) ta'sir ko'rsatuvchi marketing tovarni zararli, yomon qilib ko'rsatadi. Mazkur holda insonlarni zararli mahsulotlarni iste'mol qilishdan voz kechishlariga undash eng maqsadga muvofiq bo'lib hisoblanadi. Bunda marketingning narx qurollari bo'lib narxlarni keskin ko'tarish, bu tovarlarga hammaga yo'l ochiqligini cheklash bo'lishi mumkin.

Qisqa xulosalar

Marketing - ayirboshlash yo'li bilan ehtiyoj va talablarni qondirishga yo'naltirilgan inson faoliyatining turi, bozordagi barcha qatnashchilarning o'zaro manfaatlariga asoslangan harakatlarini, talabni shakllantirish va qondirish uchun birlashtirishdir.

Sotishni rag'batlantirish - marketingning vazifalaridan biri bo'lib, bozorga chiqarilgan tovarni rejalashtirilgan sotish darajasini ta'minlashga imkon beradi. Bu ishlab chiqarish xarajatlarini qoplash va foyda olish demakdir. Marketing maqsadlari korxona maqsadlariga erishish quroli bo'lib hisoblanadi.

Nazorat savollari

1. Marketing tushunchasi va uning moqiyati nimadan iborat?
2. Marketingning maqsadi va vazifalari.
3. Qanday talab turlarini bilasiz?
4. Marketing turlarini izohlab bering?
5. Remarketing nima va unga misollar keltiring.
6. Demarketing nima va unga misollar keltiring.
7. Marketingning asosiy maqsadlarini ayting.
8. Marketing tiplarining asosiy farqli belgilari nimalardan iborat?
9. Keltirilgan kontseptsiyalardan qaysi biri, fikringizcha, uzoq muddatli muvaffaqiyatni ta'minlashi mumkin?
10. Yangi sharoitlarda yashab qolish va muvaffaqiyatga erishish uchun korxonalar qanday chora-tadbirlarni qo'llashi kerak?

13-MAVZU. MARKETING TIZIMIDA AXBOROT TA'MINOTI

13.1. Marketingda axborotlarning ahamiyati

13.2. Marketing axborotlari turlari

13.3. Marketing axboroti manbalari

Tayanch iboralar

Axborot, ma'lumot, axborot turlari, ichki va tashqi axborotlar, marketing axborot tizimi, axborot manbalari, marketing razvedkasi, ma'lumotlar banki, modellar banki, birlamchi va ikkilamchi axborotlar, internet, tijorat kanallari.

13.1. Marketingda axborotlarning ahamiyati

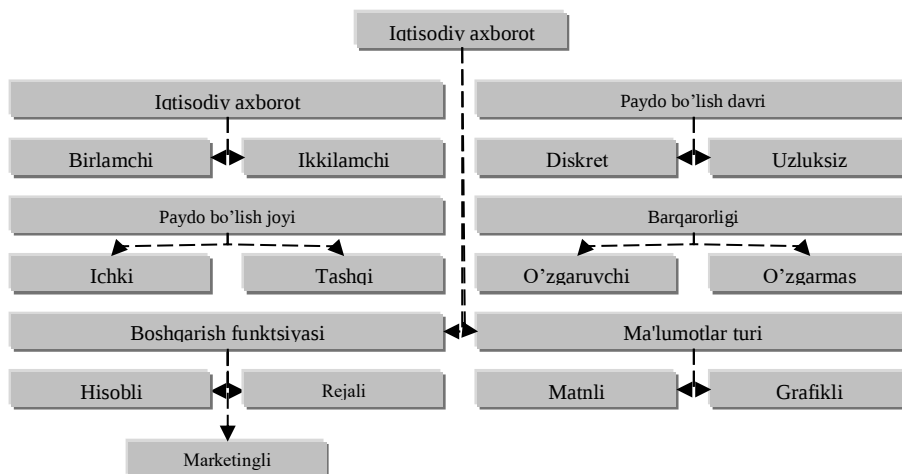
Mamlakatda iqtisodiyotni rivojlanishi, boshqarish tizimini mukamallashtirish axborotlarsiz amalga oshirib bo'lmaydi. Axborotlar milliy iqtisodiyotning barcha tarmoqlari,

sohalari, bo'linmalari (ish joyidan tortib vazirliklargacha) o'rtasida va ushbu korxona bilan o'xshash korxonalar va tashkilotlar o'rtasida uzluksiz axborot almashishdan iborat. Fan-texnika taraqqiyoti o'sishi bilan birga chiqarilayotgan tovarlarning nomenklaturasi ham ortadi, tez yangilanadi, ishlab chiqarishning texnika bazasi zamonaviy va murakkab mashinalar sistemasi bilan boyiydi, texnologik jarayonlar intensivlashadi va murakkablashadi, ishlab chiqarishni ixtisoslashtirish kengayadi va hokazo. Shuning uchun korxonada foydalanadigan axborotlarning miqdori keskin ortadi. Shuni aytish kifoyaki, hozirgi zamon mashinasozlik korxonasida boshqarish ehtiyoji uchun har soatda 100 mingdan ko'proq yoki kuniga bir milliongacha axborot belgilarini ishlab chiqarish talab qilinadi. Axborotlar etishmasa, yoki ulardan to'la foydalanilmasa, boshqarishda xatoliklarga yo'l qo'yilishi mumkin. Chunki bunday holda rahbar ishlab chiqarishning ahvoli haqida to'la ma'lumotga ega bo'lmaydi. Bozor imkoniyatlarini yaxshiroq bilish va marketing muammolarini echish uchun har qanday tashkilot, korxona yoki firmaga to'liq va haqqoniy axborot zarur. Ular o'z xaridorlarini, raqobatchilarini, vositachilarini sotish va baholar to'g'risidagi ma'lumotlarga ega bo'lmasdan turib, har tomonlama tahlil, rivojlantirish va nazorat qilishni amalga oshira olmaydilar.

Mashhur amerikalik marketologlardan biri shunday degan edi: "Biznesni boshqarish - bu uning kelajagini boshqarish, kelajagini boshqarish - axborotga egalik qilishdir". Haqiqatdan ham, axborot moliyaviy, xom-ashyo, asbob-uskunalar va ishchi kuchi kabi muhim boshqarish resursi va ob'ekti bo'lib qolmoqda. Shu bilan bir vaqtda, xorijlik tadqiqotchilar ta'kidlaganidek, bozor to'g'risidagi axborotlardan to'liq qoniqqan korxonani topish juda mushkul. Ayrimlar aniq ma'lumotlarning etishmasligidan nolisalar, boshqalari noaniq axborotning ko'pligidan noliydilar. Bundan tashqari, axborotning qanchalik haqqoniyligini aniqlash ham muammodir. Shuning uchun, hatto xorijda ham xaridor bozori sharoitida juda kamdan-kam firmalargina rivojlangan marketing axboroti tizimiga ega ekanliklari bilan maqtana oladilar. Ularning ko'pchiligi marketing tadqiqot bo'limlariga ega emaslar, boshqalari o'z tarkiblarida, sotishni istiqbollash va tahlil qilish bilan shug'ullanuvchi kichik bo'limlarga egadirlar. Endi bizdagi ahvolga kelsak, bozorning ahvoli haqida axborot to'plash hali o'z rivojining ilk bosqichidadir. Lekin yangidan-yangi talablarning shiddat bilan rivojlanishi, marketingning baynalminallashuvi, raqobatning keskinlashishi samarali axborotlarga egalik qilishni kun tartibiga qo'ymoqda. Bunga yangi texnikalarning, yangi kompyuterlar, nusxa ko'chiruvchi mashinalar, videomagnitofonlar va boshqalarning keng ko'lamda ishlatilishi keng imkoniyatlar yaratmoqda.

13.2. Marketing axborotlari turlari

Ma'lumki, **marketing axboroti** marketing faoliyatida qaror qabul qilish uchun asos hisoblanadi, shuningdek, qaror qabul qilgandan keyin olingan natijalarni tahlil qilish uchun ham kerakdir. Ko'pgina marketologlarning ta'kidlashicha, axborot bilan bog'liq faoliyat butun marketing faoliyati hajmining uchdan bir qismidan tortib yarmigachasini tashkil qiladi. Iqtisodiy amaliyotda qo'llaniladigan marketing axboroti quyidagi mezonlar bo'yicha tasniflanishi mumkin (21-chizma).



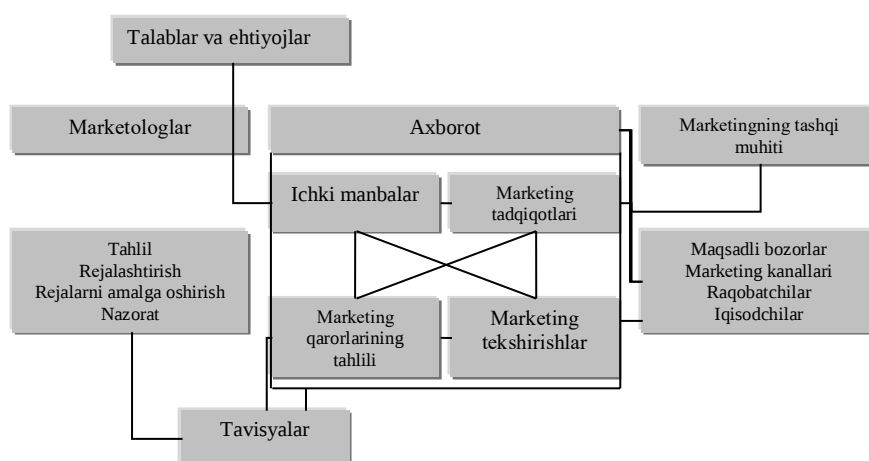
21-chizma. Iqtisodiy axborotning tasniflanishi

Marketing maqsadlariga mo'ljallangan axborotni bir nechta guruhlarga bo'lish mumkin. Xususan, bozor va uning kon'yunkturasi haqidagi axborot, sotish (savdo)ning uslublari va shakllari haqidagi axborot va, nihoyat, o'z korxonasi haqidagi axborot.

Korxonada shakllanayotgan axborotlar massivi bir martali marketing tadqiqotlarini o'tkazish hisobiga va marketing axborotini to'plash, ishlov berish va tahlil qilish natijasida davriy ravishda kengayishi va yangilanishi kerak.

Marketing axborot tizimi (MAT) korxonaning marketing faoliyatini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarni to'plash, jamlash va ishlov berishning usullari, uslublari, tashkiliy tadbirlari va texnik vositalarining yig'indisi, deb ta'riflanadi. MAT korxonani boshqarishdagi axborot tizimining eng muhim tarkibiy qismidir.

MATning o'ziga xos tomoni shundan iboratki, u axborotning ichki va tashqi manbalaridan foydalanib bozor bilan aloqalarning rivojlanishini ta'minlaydi. Marketing axborot tizimining taxminiy modeli 22-chizmada keltirilgan.



22-chizma. Marketing axborot tizimining modeli

Tajribalar shuni ko'rsatadiki, korxonadagi axborot tizimlari turli xil rivojlanish bosqichida bo'lishi mumkin, shu jumladan:

- ma'lumotlarni hisobga olishning oddiy modeli;
- marketing hisobotlari tizimi;
- turli hisob-kitob modellarini qo'llashga mo'ljallangan tizimlar;
- marketingni prognozlash tizimi va hokazo.

Zamonaviy marketingning axborot tizimi quyidagi elementlarni o'z ichiga oladi:

1. Marketing faoliyatini shakllantirishda korxonaning ichki imkoniyatlaridan samarali foydalanish.

2. Korxonaning bozordagi marketing faoliyatining strategik va operativ qarorlarini ishlab chiqish uchun tashki sharoitlarning rivojlanishi haqidagi axborot.

3. O'ziga xos harakterdagi qo'shimcha ma'lumotlarni olish maqsadida korxonada o'tkaziladigan maxsus marketing tadqiqotlari natijalari haqidagi axborot.

4. Marketing axborotiga ishlov berish tizimi (ma'lumotlarni yig'ish, ularni tahlil qilish va prognozlash uchun zamonaviy axborot texnologiyalaridan foydalangan holda).

MATning asosiy vazifasi marketing qarorlarini qabul qilishda noaniqlikni kamaytirish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarni doimo to'plab borishdan iborat.

Tashqi manbalardan ma'lumotlar asosan marketing razvedkasi va marketing tadqiqotlari asosida olinadi.

Marketing razvedkasi - bu, birinchi navbatda, marketing rejalarini ishlab chiqish va ularni to'g'rilash uchun zarur bo'lgan marketing tashqi muhitining o'zgarishi to'g'risidagi joriy axborotni to'plash bo'yicha tizimli faoliyatdir. Ichki axborot olingan natijalarga qaratilsa, marketing razvedkasi tashqi muhitda ro'y berishi mumkin bo'lgan hodisalarni o'rganishga mo'ljallanadi. Marketing razvedkasi ma'lumotlarini kompaniya xizmatchilari (ma'muriyat,

muhandislar, xaridlar bo'yicha agentlar, sotuvchilar), shuningdek, ta'minotchilar, vositachilar va xaridorlar etkazib berishlari mumkin. Razvedka ma'lumotlarini maxsus tadqiqotchi firmalardan ham olish mumkin.

Ichki axborot asosan korxonaning ichki ahvoli va imkoniyatlarini ochib beradi. Unga, dastavval, korxonaning ishlab chiqarish, moliya, sotish, mehnat va boshqa resurslari kiradi. Qabul qilingan qarorlarning samaradorligi cheklangan resurslarni tovar assortimenti va marketing dasturlariga optimal joylashtirish sharti bilan amalga oshiriladi. Bu erdan asosiy vazifa kelib chiqadi: foydaning o'sishi uchun mahsulot tannarxini davriy ravishda kamaytirib borish zarur, boshqacha qilib aytganda xarajatlar hajmi va tarkibining shakllanishi ustidan qat'iy nazorat siyosatini olib borish zarur. Shu bilan bog'liq holda marketolog o'z ishida marketing qarorlarida quyidagi ko'rsatkichlarni hisoblash va foydalanishni bilishi kerak:

- mahsulotning me'yoriy va haqiqiy tannarxi;
- to'g'ri va egri xarajatlar;
- chegaralangan foyda;
- foydalilik nuqtasi;
- narx chegirmalari.

Tashqi sharoitlarning rivojlanishini tavsiflaydigan materiallar, avvalo, shu bilan qimmatliki, ular bozor holati, uning infrastrukturasini, xaridorlar va vositachilarning xatti-harakatlari, ta'minotchilar, raqobatchilar, shuningdek, davlat tomonidan tartiblashtirish chora-tadbirlari va hokazolar haqidagi axborotlarni beradi. Bu erda quyidagi harakterdagi yo'nalishlar kuzatiladi:

- tashqi muhit monitoringi (kon'yunktura, jarayonlar va tendentsiyalarni o'rganish);
- muhitdan nusxa olish (mavjud axborotlarni olish);
- muhitni prognozlash (rivojlanish istiqbollari baholash).

Monitoring deb aniq belgilangan, tor doiradagi ma'lumotlarni doimiy to'plash, izlash tizimiga aytiladi. Monitoring ommaviy axborot vositalarini o'rganishda eng ko'p tarqalgan. Ko'pincha monitoring ob'ekti bo'lib reklama va, birinchi navbatda, uning radio va, ayniqsa, televidenie kabi vositalari hisoblanadi.

Quyida batafsil yoritiladigan marketing tadqiqotlari bozor rivojlanishining tendentsiyalari va jarayonlari, uning sig'imi, sotilishlar dinamikasi, raqobatchilarning xatti-harakatlari, shuningdek, iste'molchilar xatti-harakatlarining sabablari, mahsulotning raqobatbardoshligi, rag'batlantirish va reklamani samaradorligi, taqsimlash kanallari va boshqalarga nisbatan qo'llanadi.

Yig'ilgan marketing axborotiga ishlov berish maqsadida tegishli dastur asosida analitik marketing tizimi yaratiladi. U ma'lumotlar banki va modellar bankini o'z ichiga oladi. Prognozlash jarayonlarining tahlilini o'tkazishda o'rtacha miqdorlar, guruhlashlar, trendlar, regression va korrelyatsion usullar, omilli va klasterli tahlil, qarorlarni qabul qilish nazariyasi usullari, jarayonlarni o'rganish usullari, evristik usullar va shu kabi boshqa iqtisodiy statistik va iqtisodiy matematik usullar qo'llanadi.

Hosil bo'lish bosqichlariga qarab marketing axborotini quyidagi ikki turga bo'ladilar:

1. **Birlamchi axborot** - aniq marketing muammosini echish uchun maxsus dala (bozor) tadqiqotlari va modellash asosida hozirgina olingan ma'lumotlar massivi;
2. **Ikkilamchi axborot** - qachonlardir korxonada tadqiq qilinayotgan aniq muammo echimi bilan bog'liq bo'lmagan qandaydir maqsadlar uchun kimdir tomonidan to'plangan ma'lumotlar to'plami.

Axborotning ikkala turi ham o'ziga xos afzalliklar va kamchiliklarga ega. Masalan, ikkilamchi axborot arzonroq tushadi, uni olish va ishlatish oson, shuningdek, u nisbatan haqqoniydir. Biroq O'zbekiston sharoitida, aniqrog'i uning axborot makonida hozircha malakali marketing ma'lumotlari juda kam, rasmiy, shu jumladan, qaydnomali va regional statistika esa tarqoq, kamdan-kam holda tizimli ko'rinishda berilgan va shuning uchun hamma vaqt ham kuzda tutilayotgan marketing faoliyatining maqsadlarini aks ettirmaydi. Bunday holatda tadqiqotchilar oddiga qo'yiladigan vazifalarning aniq maqsadlariga ko'ra to'planadigan, har

doim eng yangi va ishonchli bo'lgan birlamchi marketing axborotlariga ko'proq tayanishga to'g'ri keladi.

Axborotni, ayniqsa, tashqi muhit haqidagi axborotni izlash va shakllantirishda kompyuter axborot tarmoqlari muhim rol o'ynaydi. Hozirgi vaqtda ikki turdagi tarmoqlar kanallari mavjud. **Internet** - 45 mingdan ko'proq kichik lokal tarmoqlardan iborat bo'lgan global kompyuter tarmog'idir. U butun er kurrasi bo'yicha uzluksiz va markazlashgan axborot almashishga imkon beradi. Hozirgi vaqtda undan jahonning 150 mamlakatida 56 milliondan ko'proq kishilar foydalanadilar. Foydalanuvchilar elektron pochta yuborishlari, xarid qilishlari, tadbirkorlik axborotini olishlari mumkin. **Tijorat kanallari** - ta'sischi kompaniyalarning abonent to'lovlari asosida ishlaydigan axborot va marketing xizmatlaridir. Mijozlarga axborot olish (yangiliklar, kutubxonalar, ma'lumotlar va boshqalar), xarid qilish, hordiq chiqarish va muloqot qilish (elektron taxtalar, o'yinlar, forumlar), elektron pochta foydalanish imkoniyatlari beriladi.

13.3. Marketing axboroti manbalari

Birlamchi marketing axboroti, odatda, maxsus tadqiqotlarning mahsuli hisoblanadi. Ikkilamchi axborotni olganda esa massivning asosiy qismini firmalar haqidagi ma'lumotlar tashkil qiladi. Ular birinchi navbatda quyidagi vazifalarni echish uchun kerak:

- eng raqobatbardosh tovarni yoki xizmatni aniqlash;
- raqobatchi firmalar, ularning strategiyalarini aniqlash;
- neytral firmalarni aniqlash;
- optimal strategiyani ishlab chiqish.
- Ikkilamchi axborotning doimiy manbalari quyidagilar:
- statistika idoralarining axborot materiallari;
- davlat boshqaruvi organlarining axborot materiallari;
- savdo palatalari, assotsiatsiya, birlashmalarning axborotlari;
- xalqaro tashkilotlar, banklarning nashrlari;
- maxsus kitob va jurnallar;
- davriy matbuot ma'lumotlari; ma'lumot beruvchi adabiyotlar;
- yirik firmalarning nashrlari; kompyuter tarmoqlarining resurslari.

Xaridor talabi va savdo kon'yunkturasining rivojlanishi haqidagi statistik axborotlarning eng muhim manbalaridan biri amaldagi statistika va buxgalteriya hisobi va hisobotlarining ma'lumotlari hisoblanadi. Talabni o'rganadigan xizmatlarning tashkiliy bo'ysunishi va faoliyati sohasiga bog'liq holda tahlil uchun birlamchi hisob va hisobot ma'lumotlari yoki davlat statistika organlari va boshqa vazirliklar va muassasalar tomonidan ishlab chiqilgan yig'ma statistik ko'rsatkichlar ishlatilishi mumkin.

Aholining daromadlari va xarajatlari, xalq iste'molining ba'zi tovarlarini ishlab chiqarish, chakana savdoga tovarlarning kelib tushishi, tovar aylanuvining umumiy hajmi va tovar tarkibi, savdodagi tovar zaxiralari, chakana narxlarning o'zgarishini tavsiflaydigan ko'rsatkichlar tizimi keng miqyosda ishlatilishi mumkin.

Ko'rsatkichlar tizimi ichida eng muhimi tovar aylanuvi va tovar zaxiralari haqidagi ma'lumotlardir. Bu ma'lumotlar tahlili talabning va savdo kon'yunkturasining rivojlanishidagi asosiy tendentsiyalarni aniqlash imkonini beradi. Ular asosida, odatda, tovar guruhlari bo'yicha amalga oshirilgan talabning miqdori va ichki guruhli tarkibini o'rganadilar. Chakana tovar aylanuvi tarkibi bo'yicha materiallar juda yuqori qimmatga ega va ma'lum davr ichida uning tarkibi o'zgarishini o'rganishda tayanch bo'lib hisoblanadi. Ular, shuningdek, assortiment jihatidan sotilishlar hajmini tahlil qilishda asosiy rol o'ynaydi. Tovar aylanuvi tarkibining tahlili iste'molchilar talabining qondirilishini va tovarlar assortimenti qay darajada kengayishini aniqlashga yordam beradi. Statistik hisobot ma'lumotlariga ko'ra talabning rivojlanishidagi tendentsiyalar, alohida guruhlar bo'yicha uning tarkibidagi siljishlar, mavsumiy tebranishlar va hokazolar haqida fikr yuritish mumkin.

Talabni o'rganish uchun aholining soni va tarkibi, yosh, jins va ijtimoiy strukturasidagi o'zgarishlarni tavsiflaydigan demografik statistikadan foydalanish mumkin. Talab haqidagi

axborotning muhim manbai oilalar byudjeti statistikasi ma'lumotlari hisoblanadi. Byudjet tahlillarining materiallari turli xil ijtimoiy guruhlar va daromadliligi har xil bo'lgan guruhlardagi oilalarning xaridorlar va iste'molning strukturasi haqida fikr yuritish imkonini beradi.

Talabning rivojlanish istiqbollarini baholash va uning tovar taklifi bilan muvozanatini tahlil qilish uchun xalq iste'moli tovarlarini ishlab chiqarish materiallari va ratsional iste'molning ilmiy asoslangan me'yorlaridan foydalanadilar.

Buxgalteriya hisoboti talabni o'rganishda axborot sifatida to'raligicha ishlatilmaydi. Inventarizatsiya materiallari realizatsiya qilingan va shakllanayotgan talabni tahlil qilishda, tovar zaxiralari me'yorlarida, tovarlarni olib kelish bo'yicha shartnomalarni to'g'rilashda muvaffaqiyatli qo'llanilishi mumkin.

Davriy matbuot, iqtisodiy va ishbilarmonlik yo'nalishdagi jurnal va gazetalar yordamida firmalar va tarmoqlar faoliyati haqida ko'pgina ma'lumotlarni berishi mumkin. Masalan, xalqaro mezonlar nuqtai nazaridan eng jiddiy ma'lumotlar har yili Amerikaning "Fortune" jurnalida yig'ma jadvallar ko'rinishida 500 ta amerikalik va 500 ta noamerikalik firmalar bo'yicha chop etiladi. Firmalar sotilishlar hajmi bo'yicha qaysi mamlakat va sohaga tegishli ekanligini ko'rsatgan holda terib chiqiladi (ranjirlash). Shu erning o'zida oborotlar, aktivlar, foyda, xodimlar soni haqidagi ma'lumotlar keltiriladi.

Qator gazetalar iqtisodiy muammolarga bag'ishlangan rubrikalarda firmalarning yillik hisobotlari bilan bir qatorda alohida mahsulotlar turlarining chiqarilishi haqida materiallar, eksport bitimlari, aktsiyalarni sotib olish, firmalarning qo'shilishi va tugatilishi haqidagi materiallarni nashr etadilar. Alohida nashrlar yoki iqtisodiy jurnallar va gazetalariga ilovalar ko'rinishida chop etiladigan axborotlar muhim rol o'ynaydi.

O'zbekistonda chiqariladigan davriy nashrlar ichida "Pul, bozor, kredit", "O'zbekiston iqtisodiy axborotnomasi" jurnallari, "Soliq va bojxona xabarleri", "Bank axborotnomasi" gazetalarini, shuningdek, "Prestij", "Optovik" kabi ilovalarni ajratib ko'rsatishimiz mumkin.

Telekommunikatsiyaviy, shu jumladan, tarmoqli xizmatlar axborot manbalarining alohida guruhiga kiradi. Firmalar haqidagi axborot ixtisoslashgan ma'lumotlar banki ko'rinishida taqdim etiladi. Jahonning ko'pgina mamlakatlarida ancha vaqtdan beri tijorat maqsadlarida dasturli mahsulotni ishlab chiqarish va sotishga ixtisoslashgan maslahat beruvchi, nashriyotchilik firmalari tomonidan yaratiladigan ma'lumotlar banklari (bazalari) faoliyat ko'rsatyapti.

Foydalanuvchi axborotni ma'lumotlar bazasidan uni modem orqali uzatish yo'li bilan, shuningdek, kompaktdisklarda, faks orqali, axborot konferentsiyalari va forumlarda qatnashish yo'li bilan olishi mumkin.

Iqtisodiyot, biznes va marketing sohasida axborotlarni to'plash, ishlov berish va taqdim etishga ixtisoslashgan amerikalik "Dun & Dradstreet" korporatsiyasi dunyodagi eng katta ma'lumotlar bazasiga ega. Ma'lumotlar bazasining asosiy mavzulari: AQSh kompaniyalari, ularning manzili, soha kodi, balans aktiv va passiv moddalarining talqini haqidagi axborot va ma'lumotlar, mazkur sohaning o'rtachalariga nisbatan moliyaviy ko'rsatkichlari, har bir sohaning etakchi kompaniyalari bo'yicha xalqaro elektron ma'lumotnoma (90 ta mamlakat bo'yicha 200 mingdan ziyod ma'lumotlar), Amerikaning 60% dan ko'proq kompaniyalarining tovarlari va xizmatlari haqida 8,5 mln. dan ko'proq ma'lumotlar.

Rossiyaning axborot bazalarini ishlab chiqaruvchilar o'rtasida Ishbilarmonlik axboroti agentligi (IAA) ko'zga tashlanadi. U MDH va Baltika mamlakatlari bo'yicha etakchi hisoblanadi. U har yili 10 dan ziyod geoinformatsion bazalarni yangilaydi va aniqlaydi, to'rt tilda 350 nomli ishbilarmonlik ma'lumotnomalarini chiqaradi, axborot ko'riklar-ma'lumotnomalarini va marketing tadqiqotlarini o'tkazadi. IAA ga tegishli bo'lgan "Biznes-karta" ma'lumotlar bazasi sobiq SSSR respublikalarining 110 mingta korxona, tashkilot va firma bo'yicha axborotga ega.

Tovar bozorlarini har tomonlama tartiblashtirish bo'yicha xalqaro tashkilotlar. Ular faoliyatining asosiy maqsadlari quyidagilar:

➤ xalqaro savdo, shuningdek, konkret tovarning ishlab chiqarilishi va iste'moli bilan bog'liq muammolarning qo'yilishi va tahlil;

➤ mazkur tovar bozorining jahon kon'yunkturasini o'rganish, bozordagi ahvol haqida uning qatnashchilarini muntazam xabardor kilib turish;

➤ statistika ma'lumotlarini to'plash, chop etish va bozorning iqtisodiy tahlilini tayyorlash;

➤ mazkur tovar bilan savdo qilish muammolari bo'yicha ko'p tomonlama maslahatlar berilishini tashkil qilish;

➤ xom ashyoni ishlab chiqaruvchi mamlakatlarda ishlab chiqarishni kengaytirish va eksport imkoniyatlarini mustahkamlash bo'iicha chora-tadbirlarni ishlab chiqish, ularga mos keladigan infrastrukturani rivojlantirish, xom ashyoni qayta ishlash, marketingi va taqsimlanishida ishlab chiqaruvchi mamlakatlarning qatnashishining kengayishiga ko'maklashish, atrof-muhitni muhofazalashni yaxshilash, aniq xom ashyo tovarining iqtisodiyotini rivojlantirish loyihalarining tahlili va xom ashyoni ishlab chiqaruvchi mamlakatlar hukumati tomonidan tavsiyalarni ishlab chiqish.

Paxta bo'yicha Xalqaro maslahat beruvchi qo'mita (PXMq, International Cotton Advisory Committee, ISAS) - bu paxtani ishlab chiqarish, xalqaro savdo va iste'mol sohasida hamkorlikda manfaatdor bo'lgan mamlakatlarni birlashtiruvchi hukumatlararo tashkilot. PXMq 1939 yilda AQSh tashabbusi bilan paxta bo'yicha xalqaro konferentsiyada tashkil etilgan edi.

PXMQning asosiy funktsiyalari quyidagilar:

➤ jahon paxta bozori holatini nazorat qilish va uning rivojlanishiga ta'sir etuvchi omillarni o'rganish;

➤ paxtaning jahon bo'yicha ishlab chiqarilishi, xalqaro savdosi, iste'moli, zaxiralari va narxlari haqida statistik va boshqa axborotni to'plash va tarqatish, shuningdek, boshqa tekstil to'qimalar va matolar bo'iicha axborotlar, chunki ular paxta bozorining rivojlanishiga ta'sir ko'rsatadi;

➤ jahon paxta bozorida xalqaro hamkorlikni rivojlantirishga yo'naltirilgan aniq tadbirlarni o'tkazish bo'yicha PXMga a'zo bo'lgan mamlakatlarga tavsiyalar berish;

➤ doimiy qo'mita va uning har yillik sessiyalarida paxtaning narxlari masalalari bo'yicha muhokamalarni tashkil etish va o'tkazish.

G'arbiy marketing amaliyotidan ma'lumki, ba'zi hollarda firmalar "sanoat shpionaji" usullariga murojaat qiladilar. Bunda tijorat qimmatlikka ega bo'lgan axborotni uning egalari - firmalar, jamoat tashkilotlari, davlat muassasalariga bildirmasdan, yashirin va ular xohishiga zid holda oladilar. Ko'pincha manfaatdor firmalarning diqqat-e'tibori texnologiyalar: chizmalar, formulalar, nusxalar, dasturlar, g'oyalarga qaratiladi; kamdan-kam holda - moliyaviy hujjatlar: schyotlar, smeta, shartnomalar, rejalariga e'tibor beriladi.

Qisqa xulosalar

Bozor imkoniyatlarini yaxshiroq bilish va marketing muammolarini echish uchun har qanday tashkilot, korxona yoki firmaga to'liq va haqqoniy axborot zarur. Marketing axboroti marketing faoliyatida qaror qabul qilish uchun asos hisoblanadi, shuningdek, qaror qabul qilgandan keyin olingan natijalarni tahlil qilish uchun ham kerakdir. Marketing axborot tizimi korxonani boshqarishdagi axborot tizimining eng muhim tarkibiy qismidir.

Nazorat savollari

1. Marketing axboroti nima?
2. Birlamchi axborot nimasi bilan ikkilamchi axborotdan farq qiladi?
3. Marketing axboroti tizimiga ta'rif bering.
4. Korxonalar uchun axborot qanday ahamiyatga ega?

14-MAVZU. MARKETING MUHITI

14.1. Marketing muhiti tushunchasi va mohiyati

14.2. Korxona mikro-muhiti

14.3. Korxona makro-muhiti

Tayanch iboralar

Marketing muhiti, mikromuhit, makromuhit, korxonaning mikro va makromuhiti, raqobatchilar, ta'minotchilar, vositachilar, iste'molchilar, siyosiy muhit, iqtisodiy muhit, tabiiy muhit, ilmiy-texnikaviy muhit.

14.1. Marketing muhiti tushunchasi va mohiyati

Marketing muhiti deganda korxona marketing xizmati xodimlarining mijozlar bilan yaxshi hamkorlik munosabatlarini o'rnatish va bu munosabatlarning saqlanishiga bevosita ta'sir ko'rsatuvchi sub'ektlar va kuchlarning majmui tushuniladi. Muhit doimiy o'zgarishda, ya'ni u yoki bu salbiy yo' ijobiy ta'sir ko'rsatishi mumkinligi sababli, uni tizimli o'rganish, alohida jarayonlarni va ularning o'zaro aloqasini kuzatish zaruriyati marketing tadqiqotlari jarayonida juda muhim tadbir bo'lib hisoblanadi. Hatto muhitning arziyas o'zgarishiga e'tibor bermaslik yoki nazoratni susaytirish korxonaning va bozorning boshqa sub'ektlari ishida juda og'ir oqibatlariga olib kelishi mumkin.

Odatda muhitlar **mikromuhit** va **makromuhitlarga** ajratiladi.

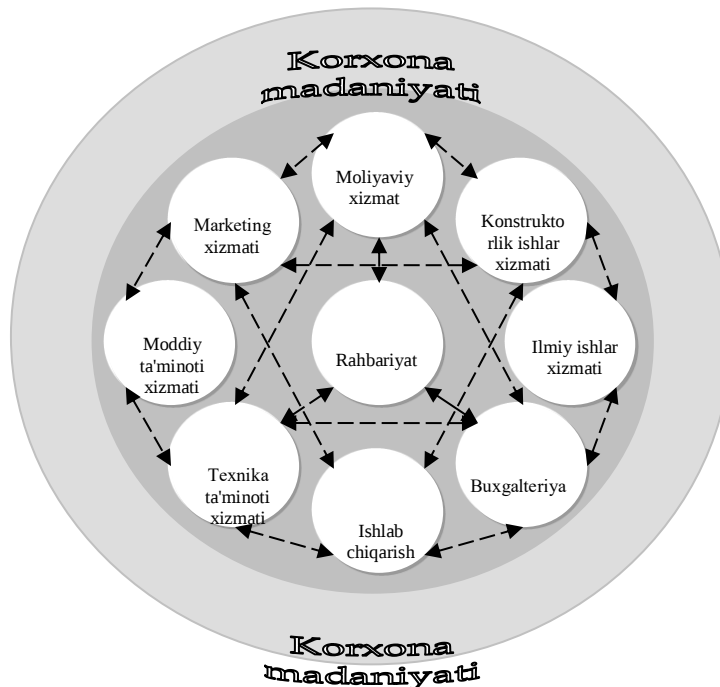
Makro-muhit yoki tashqi sharoitlar omillari asosan tizimli, umumiy bozor doirasidagi omillardan iborat. Bu erga turli xil iqtisodiy, huquqiy, siyosiy, demografik, geografik, milliy, ilmiy-texnikaviy, texnologik, ijtimoiy-madaniy va boshqa xarakterdagi ta'sirlarning keng spektri kiradi.

Mikro-muhit yoki ichki sharoitlar omillari korxonaning faoliyati va uning imkoniyatlariga bevosita tegishli. Mikro-muhitning asosiy qismi firma boshqaruvining nazorati ostida bo'ladi (faoliyat sohasini aniqlash, kadrlarni tanlash, xodimlar malakasining umumiy darajasi va marketing madaniyati, maqsadli bozorlar (segmentlar)ni, tovarlar harakatining yo'llarini tanlash, raqobat kurashida strategiyalarni ishlab chiqish, marketing vazifalarini echish.

Shunday qilib, mikro-muhitni o'rganish bozorning aniq sub'ektiga nisbatan qo'llanilgan holda amalga oshiriladi, undan farqli ravishda makro-muhit esa marketing va bozor sub'ektlari, mamlakat va xalq iste'moli tovarlari sohalari uchun umumiy ko'rinishda namoyon bo'ladi.

14.2. Korxona mikro-muhiti

Korxonaning mikro-muhiti tarkibiga ta'minotchilar, vositachilar, raqobatchilar, mijozlar (iste'molchilar) va aloqalar o'rnatiluvchi auditoriyalar kiradi. Biroq marketing faoliyatini uyushtirish jarayonida korxona qaramog'ida bo'lgan qismlarning manfaati ham hisobga olinishi zarur, shu jumladan, yuqori rahbariyat, moliyaviy xizmat, moddiy-texnika ta'minoti xizmati, ishlab chiqarish, buxgalteriya, ilmiy va konstruktorlik ishlari xizmati (23-chizma).



23-chizma. Korxonaning ichki muhiti (mikro-muhit)

Korxonaning umumiy maqsad va vazifalari, strategiya va siyosati yuqori rahbariyat tomonidan aniqlanadi. **Ta'minotchilar** - bu kelishilgan shartnomalarga ko'ra firmani xom ashyo materiallari, jihozlar va texnik vositalar, komplektlovchi mahsulotlar, oziq-ovqat mahsulotlari va hokazolar bilan ta'minlab turuvchi korxonalar. Ular uch turga bo'linadi: eksklyuziv, qonun-

qoidaga rioya qiladigan va chetki. Birinchilari - faqat mazkur firma bilan hamkorlik qiladilar, ikkinchilari - firmaga ham, uning raqiblariga ham xizmat qo'rsatadilar, uchinchilari - faqat raqobatchilar bilan ishlaydilar. Tabiiyki, **eksklyuziv** ta'minotchilarga etarlicha katta hajmdagi faoliyat sohasiga ega bo'lgan, bunday ta'minotchiga barqaror ishni ta'minlay olgan firma ega bo'lishi mumkin. Qonun-qoidaga rioya qiladigan ta'minotchilarga kelganda esa, ular bilan yaqin munosabatlarni saqlab turish kerak, chunki ular firma haqida ham, uning raqiblari haqida ham boy axborot manbai bo'lib maydonga chiqishi mumkin.

Ta'minot tizimining tashkil etilishi jiddiy ravishda marketing jarayonlariga ta'sir ko'rsatadi va resurslarning kamchiligi, tovar jo'natishdagi uzilishlar, albatta, sotish hajmiga va pirovard korxonaning izzat obro'iga ziyon keltirishi mumkin.

Vositachilar - mahsulotlarni sotish va siljitishda firmalarga yordam beruvchi bozor (kompaniya) sub'ektlari. Shu bilan bir qatorda ular firma haqida va o'zlari haqida ma'lumot tarqatish bilan shug'ullanadilar. Vositachilar savdo va transport tashkilotlari, reklama va marketing agentliklari, sotish bilan shug'ullanuvchi firmalar va moliya tashkilotlari bo'lishi mumkin.

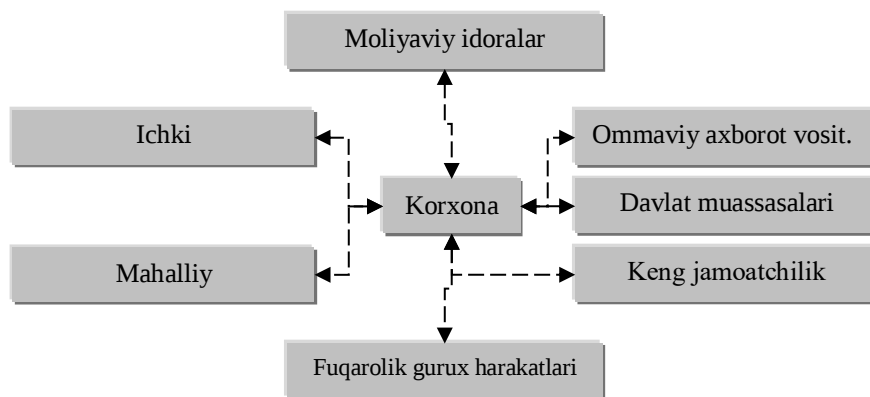
Savdo korxonalari, birinchidan, taqsimot kanallarini aniqlashda va, ikkinchidan, mijozlarni shakllantirishda ko'maklashadilar. Moliya vositachilari sifatida banklar, kredit va sug'urta kompaniyalari va boshqa moliya bitimlarini tavakkalchilikdan sug'urtalash ishlarini olib boruvchi tashkilotlar bo'lishi mumkin. Mijozlar bilan xushmuomala munosabatda bo'lish uchun korxona zamonaviy ishlab chiqarish texnologiyasini qo'llashdan tashqari yana marketing vositachilari bilan samarali hamkorlikda bo'lishi shart.

Raqiblar mazkur firma faoliyat yuritayotgan bozorlarda xuddi shunday mahsulotni ishlab chiqarib qatnashadigan korxonalar (kompaniyalar)dan iborat. Kurash haqqoniy yoki g'irrom raqobat shartlari asosida amalga oshiriladi. Birinchi holda tannarxning pasayishi, mahsulot sifatining oshishi, firmaning obro' izzatini ko'tarish, qo'shimcha xizmatlar sektorini kengaytirish va zamonaviy marketingning boshqa usullari qo'llanadi, ikkinchisida - demping, korruptsiya, shantaj, xom ashyodan, ish kuchidan, ta'minotchilardan mahrum qilish va hokazo. Rivojlangan mamlakatlarning ko'pchiligida raqobatchilikni g'irrom usullar bilan olib borish qonun tomonidan man etilgan.

Iste'molchilar - mazkur firma mahsulotining xaridorlari hisoblanadigan jismoniy va huquqiy shaxslar (fuqarolar, oilalar, firmalar, jamoat tashkilotlari va davlat muassasalari). Iste'molchilar o'rtasidagi katta farqqa qaramay, ularda umumiy xususiyatlar bor. Ular marketing maqsadlariga bog'liq holda maqsadli guruhlariga birlashtirilishi mumkin bo'lgan jins, yosh, malaka, ehtiyojlar tarkibi, daromadlarni belgilaydi. Umuman, bozordagi xatti-harakatlari strategiyasi jihatidan bir-biridan ancha farq qiladigan iste'molchilarning besh turi farqlanadi. Bular yakka iste'molchilar, oilalar yoki uy xo'jaliklari, vositachilar, ta'minotchilar, davlat va jamoat tashkilotlarining mas'ul shaxslari yoki xodimlaridir.

Salmoqli qismini **yakka iste'molchilar** tashkil etadi, ya'ni aholining tovar va xizmatlarni faqat o'zining shaxsiy foydalanishi uchun sotib oladigan qismi. Oilalar yoki **uy xo'jaliklari** asosan oziq-ovqat va nooziq-ovqat mahsulotlarini xarid qiladilar. Miqyoslariga va xaridlarining hajmiga ko'ra ular ham iste'molchilarning asosiy turiga kiradi. **Vositachilar** ancha professional xaridorlardir, zero, ular tovarlarni asosan qayta sotish maqsadlarida sotib oladilar. Shu bilan bog'liq holda ular tovar narxiga, uning o'ramiga, saqlanish muddatlari kabi omillarga ko'proq e'tibor beradilar. Firmalarning xodimlari bo'lgan **ta'minotchilar** moddiy-texnika ta'minoti uchun tovarlarni sotib oladilar, bunda ular e'tiborining markazida tovarning narx va miqdoriy tavsifi, transport xarajatlari, ishlab chiqaruvchining obro'i, mijoz istagiga reaksiyaning tezligi, to'lovni kechiktirish imkoniyati kabi ko'rsatkichlar turadi. **Davlat va jamoat muassasalarining mansabdor yoki javobgar shaxslari** o'zlarinikini emas, balki jamoat mablag'larini sarflaydilar. Ishlab chiqaruvchini tanlashda ular, eng avvalo, ishonchlilik, qonunga rioya qilishlik, shuningdek, shaxsiy aloqalari sharoitlaridan kelib chiqib yo'l tutadilar.

Aloqalar o'rnatiluvchi auditoriya - mohiyatan bu qo'yilgan maqsadlarga erishish niyatini bildirgan shaxslarning muayyan guruhi. Ular quyidagi tiplarga bo'linadilar (24-chizma).

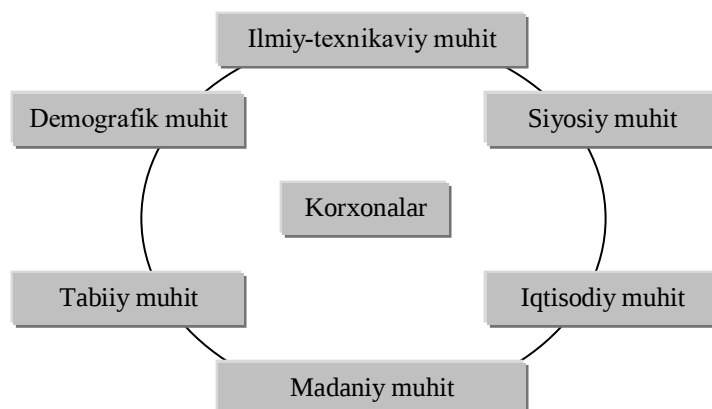


24-chizma. Aloqalar o'rnatiluvchi auditoriyalarning turlari

- ichki (mehnat jamoasi, kasaba uyushmalari, aktsionerlar, menejerlar, direktorlar kengashi);
- mahalliy (atrofda yashovchi aholi, mahalla qo'mitalari, faxriylar kengashi, "Nuroni" jamg'armasi);
- davlat muassasalari (davlat idoralarining mansabdor shaxslari, soliq va statistika idoralarining, ijtimoiy jamg'armalar, yong'in inspeksiyalari, sanitar epidemiologik nazorat idoralarining xodimlari va hokazo);
- moliyaviy doiralar (bank xodimlari, auditorlar, moliyachilar, moliyaviy va investitsion maslahatchilar);
- ommaviy axborot vositalari (muxbirlar, reklama, iqtisodiyot, biznes bo'limlarining, gazetalar, jurnallar, televidenie va radio, axborot va tahliliy agentliklar xodimlari);
- fuqarolik guruh harakatlari (ekologik harakatning iste'molchilar assotsiatsiyalari, sog'lom hayot tarzi harakatining faollari va yuristlari);
- keng jamoatchilik (ekspertlar, siyosatchilar, sportsmenlar, artistlar, rassomlar, musiqachilar).

14.3. Korxona makro-muhiti

Korxona to'xtovsiz tashqi kuch va omillar ta'siroti ostida o'z faoliyatini olib boradi. Ba'zi hollarda ular maqbul imkoniyatlarni, boshqa hollarda esa xavf-xatarni sodir qiladilar. Shu bois aytish mumkinki, korxona peshqadamligining istiqboli tovar va xizmatning tegishli marketing muhitiga mosligi bilan ifodalanadi. 25-chizmada korxona makro-muhitining asosiy omillari keltirilgan.



25-chizma. Korxonaning tashqi muhiti (makro-muhiti)

Mamlakatdagi **siyosiy muhit** asosan davlatning mustaqilligi va bevosita siyosiy yondashuvlar va yo'nalishlarni mustahkamlash bilan bog'liq tendentsiyalar, boshqa tomondan esa bozor munosabatlariga o'tish va o'zaro manfaatli aloqalarni o'rnatish bilan tavsiflanadi. Siyosiy muhitga ijro etuvchi davlat hokimiyatining omillari bilan bir qator muhim omillar ham kiradi. Ular ichida mulkchilik, tadbirkorlik, iste'molchilar huquqlarini muhofaza qilish va

reklama munosabatlarini tartibga soluvchi qonunchilik va qonunlarni ko'rsatish mumkin. Huquqiy tartibga solishning samarali yo'nalishlarini izlash davom etmoqda.

Jamiyat **iqtisodiy muhitining** ahvoli asosan korxonalar daromadlarining darajasi va aholining xarid qobiliyati kabi ko'rsatkichlar bilan, shuningdek, inflyatsiya, kredit stavkalari, soliq solish stavkalari, aholining joriy daromadlari, jamg'armalarining darajalari, iste'mol savatining qiymati bilan aniqlanadi. Bu ko'rsatkichlarning o'zgarishi talabda nafaqat miqdoriy, balki tarkibiy siljishlarga ham olib keladi.

Tabiiy muhit jamiki landshaft (manzara) va atrof-muhitning ifloslanishi quyidagi holatlarga bog'liq:

- xom ashyoni ratsional ishlatish darajasi;
- qayta ishlab chiqarishga imkonsiz tabiiy resurslardan foydalanish miqdori;
- butunlay yo'q bo'lish oldida turgan hayvonlar soni;
- ozon qatlamining kamayishi va natijada "issiqxona taassuroti" vujudga kelishi.

Yo'nalishlarning har bir muayyan ko'rsatkichlari orqali atrof-muhitning u yoki bu tomonini tasniflash mumkin. Shu bilan birga bular marketing kuchlarining ta'sirotiga ham ega.

Umumiy yondoshuv jihatdan tabiiy muhitning o'zgarishi quyidagi omillar atrofida ro'y beradi: xom ashyoning tanqisligi (defitsit), energiyaning qimmatlashishi, atrof-muhitning ifloslanishi va tabiiy resurslarning davlat tomonidan muvofiqlashtirilishi.

Marketing nuqtai nazaridan hozirgi sharoitda suv, oziq-ovqat, yog'och, neft, ko'mir hamda ayrim mineral turlarini ishlatishda oqilona yondoshuv qo'llanishi katta ahamiyatga ega. Energiyaning qimmatlashishi, avvalo, neft qazish ishlari bilan bog'liq. Ma'lumki, ularning zaxiralari cheklangan va keyingi qazish jarayonlari yildan-yilga yirik investitsiyalarni talab etmoqda. Boshqa (alternativ) energiya turlarini topish borasida muhim izlanish va tadqiqotlar olib borilmoqda. Gap quyosh, yadro, shamol va boshqa energiya manbalari to'g'risida borayotir.

Iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlarda ekologiya qonunchiligi doimo takomillashtirish va o'ta talabchanlik tendentsiyasiga ega. Demak, bu sharoitda atrof-muhitni himoya qiluvchi standartlarga rioya qilgan firmalar muammolarni echish maqsadida kam kuch va vosita sarflanadigan yo'l va imkoniyatlarni amaliyotga jalb etishlari muqarrar.

Bozor kon'yunkturasi ko'p tomondan **demografik tavsiflar** va aholi shakllanishining asosiy tendentsiyalari bilan belgilanadi. Bunda shaxsiy iste'mol tovarlariga bo'lgan talabning rivojlanishi va ishlab chiqarishga mo'ljallangan tovarlar bozoridagi o'zgarishlar o'rtasida to'g'ridan-to'g'ri aloqa kuzatiladi.

Ilmiy-texnikaviy muhit bevosita ilmiy texnika taraqqiyoti (ITT) ta'sirida shakllanadi va shuning uchun talab va uning rivojlanish yo'nalishlarini belgilaydigan eng muhim omil bo'lib hisoblanadi. Boshqa tomondan esa ITT ta'siri marketing muhitining boshqa sohalari, jumladan, demografik, siyosiy va hokazolar ta'siridan kuchli bo'ladi. Iqtisodiyoti rivojlangan davlatlarda ITTni belgilaydigan sohalarga asosiy e'tibor beriladi, jumladan:

- informatika va hisoblash texnikasi;
- ko'p marta ishlatiladigan fazoviy texnika;
- biotexnologiya;
- qattiq jisimli elektronika;
- robototexnika;
- materialshunoslik;
- noan'anaviy energiya manbalari bilan ishlash texnologiyasi;
- ekologiya;
- tug'ilishni tartibga solishning samarali usullari va hokazo.

ITT, madaniy va etnik muhitning muammolari bir-birining ichiga singib ketgan va yangi muammolarni vujudga keltiradi. Ular o'z navbatida jamoatchilik e'tiborining yangi ob'ektlariga aylanadi, talabni tartibga soladi.

O'zbekistonning yaqin yillardagi rivojlanish xususiyatlari o'tish davri bilan, ya'ni tizimli o'zgarishlar davri bilan bog'liq (ma'naviyaxloqiy, siyosiy, huquqiy, iqtisodiy sohalarda). Iqtisodiy jihatdan, xususan, quyidagicha o'zgarishlar qilinishi zarur:

Iqtisodiy munosabatlarni yo'l-yo'riq ko'rsatuvchi tizim orqali tartiblashtirishdan (narx, ish haqi, tovar oqimlarini taqsimlash)	Narxlashtirishni real talab va tovar, xizmatlarga mos taklifning shakllanishi asosida erkinlashuviga, narx va daromadga fiskal, moliyaviy-huquqiy usullar bilan ta'sir etish
Iqtisodiyotni resurslarni limitlash, fondlashtirish va kvotalash orqali boshqarish, zarar bilan ishlaydigan korxonalarga ko'maklashish maqsadida moliyani qayta taqsimlashdan	Ochiq banklar, zararli va norentabel korxonalar bankrotligi va sanatsiyasi orqali, shuningdek, milliy iqtisodiyotda erkinlashuv va proteksionizm siyosati orqali resurslarga etishishga
Tabiiy resurslardan foydalanish evaziga rivojlanishining ekstensiv yo'lidan	Yuqori texnologiyalar, ilg'or boshqaruvchilik qarorlari asosida iqtisodiyotning intensiv rivojlanishiga
Korxonalarining davlat tomonidan doimiy saqlab turilishidan, mablag'lar va moddiy vositalarning me'yordan ortiq sarflanishi, mahsulot tannarxini oshirishdan	Rejalashtirilmagan xarajatlarni qat'iy cheklash, mahsulot tannarxini real xarajatlarni hisobga olish orqali tartiblashtirishga

Ijtimoiy-madaniy, ma'naviy-axloqiy muhit ancha murakkab hodisa bo'lsa ham, ko'p jihatdan jamiyatning iqtisodiy va siyosiy rivojlanishining omili bo'lib hisoblanadi. O'zbekistondagi madaniy rivojlanishning ustuvor yo'nalishlari fuqarolar, hokimiyat tuzilmalarining umuminsoniy qadriyatlar, inson huquqlari va demokratiyani o'zlashtirishlari bilan belgilanadi. Bu yo'nalishlar oxirgi yillarda jadal ravishda Sharq va islom falsafasi va madaniyati, aholining yashash tarzi va mentalitetining an'anaviy qadriyatlari bilan o'zaro aloqada bo'lmoqda.

Milliy o'z-o'zini anglash, ma'naviyat va madaniyatning tiklanishi, aholining tobora keng qatlamlari tomonidan qabul qilinayotgan tarzda, o'zini etnik ideallashtirish va yakkanlanishni bildirmaydi. Yuqori darajada rivojlangan mamlakatlarning progressiv andozalariga etishishga yo'naltirilganlik tobora barqarorlashmoqda. Jahonning madaniy, axborot va demokratik makoniga qo'shilish ehtiyoji, shuningdek, g'arb va Sharq tsivilizatsiyalarining uyg'unlashuvi, ijtimoiy guruhlar va qatlamlarning mutloq ko'pchiligiga yoyilmoqda. Hamma darajalarda - shaxs, oila, qo'shnichilik jamoasi - mahalla, shahar va qishloq, ijtimoiy va milliy guruhlar va umuman, jamiyat miqyosida madaniyatning ustuvor ahamiyatini anglash o'sib bormoqda.

Shunday qilib, **bozor iqtisodiyotining qaror topishi** - bu korxona va firmalarning ichki va tashqi muhitlari o'rtasida muayyan muvofiqlikni yoki bog'lanishni ta'minlashdir. Marketing tizimi bu bog'liqlikni o'rnatishi kerak. Bir tomondan, tashqi muhitning boshqariladigan omillari (iste'molchilar, ta'minotchilar, vositachilar, raqobatchilar)ga ta'sir etish orqali, ikkinchi tomondan esa ichki muhitni takomillashtirish (boshqarish va ishlab chiqarish tizimi, marketing-miks elementlari: narx, tovar, siljitish, taqsimlash).

Biroq tashqi muhitning iqtisodiy, demografik, ilmiy-texnika va siyosiy, huquqiy atrof-muhit kabi tarkibiy qismlari korxona tomonidan deyarli boshqarib bo'lmaydigan omillarga kiradi. Bunda ichki va tashqi muhitlarning ancha darajada nomuvofiqligi korxonani bankrotlikka olib keladi va hamma vaqt ham uning marketing faoliyatini takomillashtirish orqali tuzatilmaydi. Bozor munosabatlarining muvaffaqiyatli qaror topishi uchun tashqi muhit ichki muhitga qaraganda tezroq rivojlanishi kerak. Bu esa davlatning iqtisodiy va huquqiy sohalaridagi samarali siyosatidan kelib chiqadi.

Qisqa xulosalar

Marketing muhiti deganda korxona marketing xizmati xodimlarining mijozlar bilan yaxshi hamkorlik munosabatlarini o'rnatish va bu munosabatlarning saqlanishiga bevosita ta'sir ko'rsatuvchi sub'ektlar va kuchlarning majmui tushuniladi.

Korxonaning mikro-muhiti tarkibiga ta'minotchilar, vositachilar, raqobatchilar, mijozlar (iste'molchilar) va aloqalar o'rnatiluvchi auditoriyalar kiradi.

Korxonaning tashqi muhitiga iqtisodiy, demografik, ilmiy-texnika va siyosiy, huquqiy atrof-muhit kabi tarkibiy qismlari korxona tomonidan deyarli boshqarib bo'lmaydigan omillar kiradi. Iste'molchilarning talabini to'laroq qondirish uchun avvalo, mavjud ehtiyojlarni chuqur tahlil qilish, o'sish qonuniyatlarini o'rganish va yangi ehtiyojlarning shakllanishi borasida ma'lumotlarga ega bo'lish talab etiladi.

Nazorat savollari

1. Marketing muhiti nima?
2. Korxonaning makromuhitini tavsiflang?
3. Korxonaning mikromuhitini tavsiflang?
4. Madaniy muhit deganda nimani tushunasiz?
5. Siyosiy muhitni qanday tushunasiz?
6. Ilmiy-texnikaviy muhitni qanday tushunasiz?
7. Iqtisodiy muhitni qanday tushunasiz?
8. Marketing muhitida bo'layotgan demografik va iqtisodiy o'zgarishlar marketing qarorlariga qay darajada ta'sir ko'rsatishi mumkin?

15 - MAVZU. BOZORNI VA ISTE'MOLCHILARNI O'RGANISH

- 15.1. Tovar bozori tushunchasi va tovar bozori turlari
- 15.2. Bozor kon'yunkturasi va unga ta'sir qiluvchi omillar
- 15.3. Bozorni segmentlash va uning mohiyati
- 15.4. Iste'molchilarning guruhlanishi va ularning xulq-atvoriga ta'sir qiluvchi omillar

Tayanch iboralar

Tovar, tovar ishlab chiqarish, tovar ayirboshlash, iste'mol tovarlari bozori, qimmatli qog'ozlar bozori, mehnat bozori, kapital bozori, sotuvchi bozori, xaridor bozori, bozor kon'yunkturasi, bozor sig'imi, talab qayishqoqligi, kon'yunktura axborotnomasi, kon'yunktura tahlili, kon'yunktura prognozi, makroiqtisodiy omillar, mikroiqtisodiy omillar, tovar taklifi, segmentlash, makrosegmentlash, mikrosegmentlash, iste'molchilarning xulq-atvori, motivatsiya nazariyasi.

15.1. Tovar bozori tushunchasi va tovar bozori turlari

Bozor (market) - keng ma'noda muomala sohasi bo'lib, tovar ayirboshlash munosabatlari va jarayonlari majmuidir. Bunda tovar bilan oldi-sotdi munosabatlari tovar ishlab chiqarish, tovar ayirboshlash va pul muomalasi qonunlari asosida amalga oshadi. Ko'pincha, marketingda bozor deganda ma'lum tarmoq tovarlariga ehtiyoj sezuvchi va uni qondirish imkoniyatiga ega bo'lgan potentsial iste'molchilarning majmui tushuniladi.

Bozor ma'lum bir qiymatga ega bo'lgan turli xil obektlar bo'yicha tashkil etilishi mumkin. Masalan, iste'mol tovarlari bozori, qimmatli qog'ozlar bozori, mehnat bozori, kapital bozori va boshqalar shular jumlasidandir. Iste'molchilarning turiga qarab bozorlar iste'mol bozori va korxonalar (tashkilotlar) bozoriga bo'linadi.

Iste'mol bozori - bu tovarlarni va xizmatlarni o'zining shaxsiy ehtiyoji uchun sotib oladigan yakka shaxslar va oilalar majmuidan iborat bo'lib, ommaviy iste'molchilarga egaligi, raqobatning xilma-xilligi va markazlashmagan strukturaga ega ekanligi bilan xarakterlanadi.

Korxonalar (tashkilotlar) bozori esa o'z navbatida ishlab chiqarish - texnik maqsadlarda foydalaniladigan mahsulotlar bozori va davlat tashkilotlari bozoriga bo'linadi.

Ishlab chiqarish - texnik maqsadlarda foydalaniladigan mahsulotlar bozori deganda boshqa tovarlar ishlab chiqarishda qo'llaniladigan tovarlar va xizmatlarni sotib oluvchi korxonalar va shaxslarning majmui tushuniladi.

Davlat tashkilotlari bozori deganda esa o'z faoliyatlarini yuritish uchun tovarlar va xizmatlarni sotib oluvchi yoki ijaraga oluvchi hamma bo'g'indagi davlat tashkilotlari tushuniladi.

Ishlab chiqarish - texnik maqsadlarda foydalaniladigan mahsulotlar bozori kam sonli xaridorlarga egaligi, lekin tovarlarning katta miqdorda sotilishi bilan xarakterlanadi.

Bozorda kim etakchilik qilishiga qarab bozorlar "sotuvchi bozori" va "xaridor bozori"ga bo'linadi.

"Sotuvchi bozori" - unda tovarga bo'lgan talab taklifdan oshib ketadi. Bunday bozorda sotuvchi hukmronlik qiladi, xaridorning esa faol ishtirokchi bo'lishiga to'g'ri keladi. Bunday holatda "pul tovar orqasidan yuguradi".

"Xaridor bozori" - bunday bozorda taklif talabdan ko'p, shuning uchun xaridorlar (iste'molchilar) taklif etilayotgan tovarlar va xizmatlar orasidan hohlaganini tanlash imkoniyatiga ega. Bunday bozorda xaridorlar ustunlikka ega bo'lib, ishlab chiqaruvchi va sotuvchilar bozorning eng faol ishtirokchilariga aylanadilar. Bunday holatda "tovar pul orqasidan yuguradi".

Talab va taklifning miqdori va tarkibi jihatidan bir-biriga muvofiq kelishini "muvozanatli bozor" deb yuritiladi. Muvozanatli bozorni ta'minlashning asosiy yo'llari quyidagilar hisoblanadi: ishlab chiqarishni talab darajasiga etkazish orqali bozorni to'yintirish; etarli darajada mahsulotlar zahirasini barpo etish; xaridorgir mahsulotlar narxini oshirish va aksincha, talab uncha mavjud bo'lmagan mahsulotlar narxini pasaytirish va boshqalar.

15.2. Bozor konyunkturasi va unga ta'sir qiluvchi omillar

Marketing faoliyatida bozorni o'rganishning asosiy elementlaridan biri bozor konyunkturasini o'rganish bilan bog'liq bo'ladi.

Konyunktura deganda ma'lum omillarning ta'siri natijasida vujudga keladigan qisqa muddatli shart-sharoitlar tushuniladi. Omillarning o'zgarishi konyunkturaning o'zgarishiga olib keladi.

Marketingda esa **bozor konyunkturasi** deganda belgilangan vaqtda maqsadli bozorda vujudga keladigan iqtisodiy shart-sharoitlar majmuasi tushuniladi. Bozor konyunkturasini o'rganish zarurati quyidagilarga bog'liq bo'ladi:

a) odatda bozorning sig'imi, segmentlanishi va talab qayishqoqligi o'zgarib boradi, shu sababli ularning monitoringini amalga oshirish lozim;

b) bozordagi omillar kompleks ravishda ta'sir o'tkazishi sababli ularni alohida o'rganish tegishli samara bermaydi;

c) bozor to'g'risidagi ma'lumotlar odatda retrospektiv xarakterga ega, shu sababli rejalashtirish uchun maxsus usullar talab qilinadi.

Bozor konyunkturasini o'rganish mazmuni va tartibi firma tomonidan ko'zlangan maqsadga bog'liq bo'ladi va uch turga bo'linadi: konyunktura axborotnomasi, konyunktura tahlili va konyunktura prognozi.

Konyunktura axborotnomasi - bu bozor konyunkturasining hozirgi holati va uning asosiy xususiyatlarini aks ettiruvchi hujjatdir. Bu konyunkturani o'rganishning eng sodda shakli bo'lib, odatda savdo assortimentining maqbulligini baholash uchun foydalaniladi.

Konyunktura tahlili - konyunkturani mavjud holatga keltirgan omillarning tahlilini o'z ichiga oladigan hujjat hisoblanadi. Amalda tahlil bozor konyunkturasinig maxsus izlanishlarini aks ettiradi va omillarning ta'sir doirasini aniqlashga xizmat qiladi.

Konyunktura prognozi bozordagi holatni ma'lum davr ichida oldindan ko'rish va uning asosiy parametrlarini aniqlashni o'z ichiga oladi. Bunda konyunkturaga ta'sir o'tkazuvchi omillarning yaqin kelajakdagi xususiyatlarini aniqlashga e'tibor qaratiladi.

Shuni e'tiborga olish lozimki konyunktura tahlili va prognozida uning o'ziga emas, balki konyunkturaga ta'sir qiluvchi omillarga ko'proq ahamiyat beriladi. Shu sababli, bozor konyunkturasi ta'sir qiluvchi omillarni ajratish maqsadga muvofiq bo'ladi. har qanday bozor konyunkturasini belgilab beruvchi omillarni ikki guruhga bo'lish mumkin:

- makroiqtisodiy omillar;
- mikroiktisodiy omillar, ya'ni mazkur bozordagi talab, taklif, narx va raqobat omillari.

Hech qanday alohida tovar bozori mamlakat iqtisodiyotidan ajralgan holda rivojlana olmaydi. Shu sababli, iqtisodiyot qanday holatda, uning jahon bozorida tutgan o'rni qanday, milliy boyliklar qay darajada qo'llanilmoqda degan savollarga javob topish lozim bo'ladi.

Konyunkturani o'rganishning birinchi bosqichi iqtisodiyotning holatini tahlil qilishdan boshlanadi. Yalpi milliy mahsulot, milliy daromad, eksport hajmi, investitsiyalar va iste'mol darajasi va boshqa ko'rsatkichlar ichki bozorning rivojlanganlik darajasini aniqlashga yordam beradi.

Bozor konyunkturasining hozirgi holati iqtisodiy siyosatning bir-ikki yil oldin bajarilgan harakatlarning mahsuli bo'lganligi sababli, makroiqtisodiy tahlil kamida ikki yillik muddatni qamrab olishi maqsadga muvofiq.

Keyingi bosqichi bozorni shakllantiruvchi sohaning tahliliga bag'ishlanadi. Bunda quyidagi savollarga javob topish lozim bo'ladi:

- sohaning iqtisodiyotdagi o'rni qanday?
- soha texnologik jihatdan hayotiy tsiklning qaysi bosqichida?
- sohaning rivojlanish sur'atlari qanday?
- sohada qanday muammolar mavjud?

Bunday izlanish natijasida taklifning umumiy iqtisodiy imkoniyatlari ma'lum bo'ladi. Shunisi e'tiborliki, makroiqtisodiy omillarning tahlili kompleks ravishda olib borilishi va olingan ma'lumotlar keng doiradagi konyunktura tahlillarda qo'llanilishi mumkin. Shu sababli ko'pchilik davlatlardagi, shu jumladan O'zbekistonda bunday axborotlarni davlatning maxsus organlari va halqaro tashkilotlarni vakolatli organlari tayyorlab beradilar. Masalan, BMT ning inson taraqqiyoti hisobotlari, TACIS dasturining iqtisodiy rivojlanish axborotnomalari, O'zbekiston Respublikasi statistika qo'mitasi tahliliy axborotlari va h.k.

Yuqorida sanab o'tilganidek, mikroiqtisodiy omillarga ushbu bozordagi talab, taklif, narx va raqobat kiradi.

Bozor konyukturasini tahlilida **talab**ning barcha jihatlarini o'rganishga alohida e'tibor beriladi. Jumladan: talabning geografik taqsimlanishi, assortimentning kengligi va chuqurligi bo'yicha taqsimlanishi, iste'mol intensivligi, hajmi va boshqa xususiyatlarni o'rganish zarur bo'ladi. Talabni o'rganishda avvalo qondirilgan talab, so'ng qondirilmagan talabga diqqat jalb qilinadi. Tovar aylanish tarkibini tovar guruhlari va alohida turlari bo'yicha tahlil qilish orqali qondirilgan talab o'rganiladi, qondirilmagan talab esa sotuvchilar va xaridorlarning fikrini o'rganish usullari yordamida aniqlanadi.

Konyunkturaga ta'sir qiluvchi ikkinchi omil - bu **tovar taklifidir**. Taklifni o'rganishda avvalo tovar manbalariga, sotishga taklif etiladigan tovar hajmi va tarkibiga, tovar zaxiralariga e'tibor beriladi. Tovar manbalarini tahlil qilish savdo tizimiga mahsulot etkazib beruvchi korxonalar ro'yxatini tuzish va ularning imkoniyatlarini o'rganishdan iborat bo'ladi.

Ishlab chiqaruvchilar tovarlarining assortimenti va etkazib berish muddatlari taklifning tarkibini aniqlashga yordam beradi. Shundan so'ng bozor ishtirokchilaridagi tovar zahiralari tahlil qilinadi. Zahiraning hajmi va tarkibi, qachon vujudga kelganligi, zahiraning almashib borish dinamikasi va boshqa ko'rsatkichlar taklifning talabga nisbatini aniqlashga xizmat qiladi. Savdo tashkilotlarida yuritiladigan hisob tizimining ma'lumotlari, inventarizatsiya natijalari va maxsus izlanishlar tovar zahiralirini kompleks o'rganishga asos bo'ladi.

Narxlarning bozor konyukturasidagi o'rni va ularning shakllanish xususiyatlarini hisobga olgan holda narx tahliliga katta e'tibor beriladi. Narxlarni o'rganishda quyidagilar tahlil ob'ekti sifatida olinadi: narxlarning barqarorligi, tovar assortimenti doirasida narxlarning o'zgarish darajasi, sotuvchi tomonidan narxlar bo'yicha o'zgaruvchan tizimlarni qo'llash, mavsumiy narxlarning qo'llanishi va boshqalar. Narx bozor konyukturasiga ta'sir qiluvchi eng murakkab omil hisoblanadi. Uning o'ziga ham bir qancha omillar ta'sir ko'rsatadi. Shu sababli narx tahlilida nafaqat xujjatlarni tekshirish usuli, balki maxsus usullar ham keng qo'llaniladi.

Mikroiqtisodiy omillardan yana biri shu bozordagi **raqobat**dir. Tovar bozorlaridagi raqobatni tahlil qilishda avvalo korxonalar raqobati, so'ng tovarlar va ehtiyojlar raqobati o'rganiladi. Korxonalar raqobatining tahlili sotuvchilar soni, ixtisoslashuvi, mahsulot assortimenti, ishlab chiqarish hajmi, yo'naltirilgan maqsadli segmenti va boshqalarni o'z ichiga oladi.

Tovarlar va ehtiyojlar raqobatining tahlili asosan konyunktura prognozida amalga oshiriladi hamda raqobatchi tovarlar, o'rnini bosuvchi tovarlar va to'ldiruvchi tovarlarning

o'zaro muvozanatini aniqlashga qaratiladi. Bunday raqobatni baholash uchun marketingning bozorni o'rganish usullaridan keng foydalaniladi.

Bozor konyukturasini o'rganishning sotuvchi va ishlab chiqaruvchilar uchun zarurligi kelajakda ishlab chiqarish quvvatlarini qaysi yo'nalishda rivojlantirish va qanday sotish siyosatini qo'llash bo'yicha aniq va ishonchli axborotga ega bo'lishda namoyon bo'ladi.

15.3. Bozorni segmentlash va uning mohiyati

Bozorni segmentlash atamasini Uendell Smit 1950 - yillarda AQSh da keng tarqalgan ishlab chiqarish strategiyasi bilan bog'liq holda birinchi bor qo'lladi. Bu strategiya potentsial iste'molchilar guruhlar orasida aniqlangan talablarga ko'ra ishlab chiqaruvchilar o'z tovarlarining sifat tavsiflarini modifikatsiyalashdan iborat. Shuning uchun iste'molchilar va ularning istaklari, afzal ko'radigan narsalarini yaxshiroq tushunish maqsadida ularni aniq guruhlariga bo'lish kerak. Bu guruhlarining vakillari umumiy ijtimoiy belgilarni: jins, yosh, daromad, ma'lumot, e'tiqod va hokazolarni o'zida tashuvchilar hisoblanadi va bozor qo'zg'atuvchilariga (tovar, baho, dizayn, o'ram, reklama va boshqalar) bir xil ta'assurotda bo'ladilar. Ijtimoiy umumiy belgilarni o'zida tashuvchi iste'molchilar bozorning muayyan segmentini tashkil qiladi. Bunda bozorni turli xil belgilar bo'yicha alohida bo'g'in (segmentlar)ga bo'lish jarayoni segmentatsiya degan nomni oldi. Bunday belgilar sifatida iste'molchi va tovarlarning tavsiflari, iste'molga undovchi sabablar, taqsimlash kanallari va boshqalar ishlatiladi. Amaliyotda belgilarning har xil birikmalari qo'llaniladi. Bozor segmentlari iste'molchilar talabining xususiyatlari va korxonaning marketing harakatlariga ta'sir javobini berish ularning reaksiyalari bo'yicha o'zaro farqlanadi.

Bozor xaridorlardan tashkil topgan bo'lib, xaridorlar esa o'z navbatida bir-biridan har xil parametrlari bilan farq qiladi. Shu sababli, ma'lum bir xususiyatlarga ega bo'lgan aniq tovarni ishlab chiqaruvchi uchun potentsial xaridorlarning shu tovarning xususiyatlariga bo'lgan munosabatlarini bilish hayotiy zaruriyat hisoblanadi.

Bu erda Vol'fredo Pareto (1848-1923 y.) qonunini eslash maqsadga muvofiqdir. Bu qonunga binoan 20 foiz iste'molchilar ma'lum markali tovarlarning 80 foizini xarid qiladi va bular potentsial xaridorlardir. Xaridorlarning qolgan 80 foizi esa tovarlarning qolgan 20 foizini xarid qiladilar. Ko'pchilik hollarda bu tovarlar o'ylamasdan xarid qilinadi. Bundan shunday xulosa qilish mumkinki, ishlab chiqaruvchilar o'z tovarlarini va marketing faoliyatini bozorga qaratmasdan, balki aynan ana shu 20 foiz potentsial iste'molchilarga qaratadi. Bozor faoliyatining bunday strategiyasi yuqori samaradorlikni ta'minlaydi.

Bozor segmenti - bu boshqa guruhlardan farq qiluvchi, o'xshash belgilariga ega bo'lgan iste'molchilarning kichik guruhidir. Bunda bozorni turli xil belgilari bo'yicha alohida bo'g'in (segmentlar)ga bo'lish jarayoni segmentlash deb ataladi.

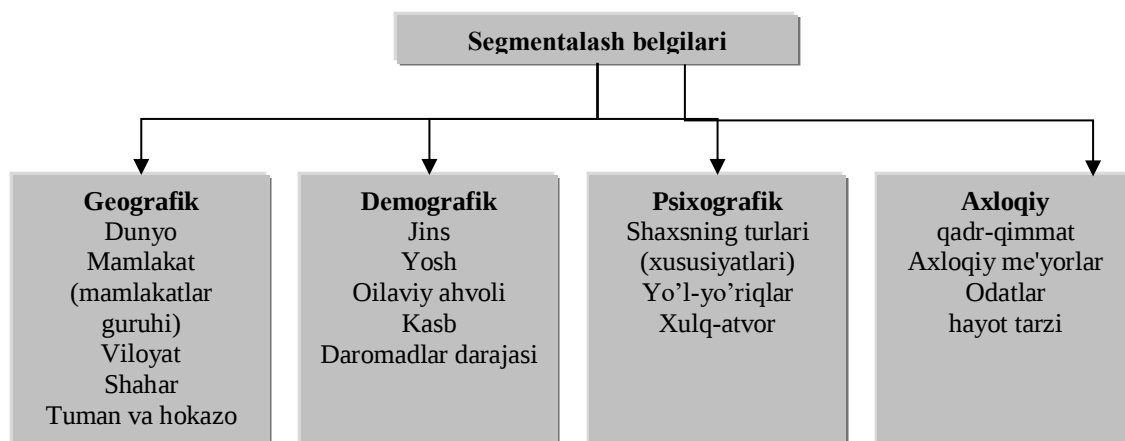
Bozorni bo'g'inlashdan asosiy maqsad quyidagilar hisoblanadi:

1. Iste'molchilarning nimaga ehtiyoji borligi haqida kengroq ma'lumot to'plash mumkin bo'ladi.
2. Aniq bozorda raqobat kurashi tabiatini yaxshiroq bilish imkoniyati tug'iladi. Natijada raqobat kurashida engib chiqishi uchun tovar qanday xususiyatlarga ega bo'lishi kerakligi aniqlanadi.
3. Chegaralangan resurslardan va imkoniyatlardan qaysi yo'nalishlarda foydalanish kerakligi aniqlanadi.
4. Marketing va tovar sotish xizmati xodimlarining energiyasi eng istiqbolli iste'molchilarga qaratiladi.
5. Marketing faoliyati rejasini tuzganda har bir bozor segmentining o'ziga xos-xususiyatlarini e'tiborga olish imkoniyati tug'iladi va boshqalar.

Umuman olganda, bozorni segmentlash talabni oydinlashtirish, differentsiallashtirish, pirovard natijada esa marketing strategiyasi va taktikasining eng optimal variantini tanlash imkoniyatini beradi.

Odatda segmentlash jarayoni ikki bosqichda amalga oshiriladi. **Makrosegmentlash** deb nomlanadigan birinchi bosqichda "tovar bozori" aniqlanadi. **Mikrosegmentlash** deb

nomlanadigan ikkinchi bosqichda esa ilgari aniqlangan bozor ichida iste'molchilar segmentlari aniqlanadi.



26-chizma. Bozorni segmentlash belgilari

Bozor segmentini aniqlashning uchta usuli mavjud. Birinchi - **tovarning afzalligiga qarab segmentlash**. Bunda iste'molchilar qanday tovarni xohlayotganligiga qarab segmentni aniqlash tushuniladi. Ikkinchi usul - **iste'molchilarning xulq-atvorini hisobga olgan holda segmentlash**. Uchinchi usul - **iste'molchilar xarakteriga qarab segmentlash** hisoblanadi.

Tovarning afzalligiga qarab segmentlash. Firmalar yangi tovarlarga bo'lgan talabni o'rganish maqsadida tovarning afzalligi, muhimligiga qarab segmentlashdan ham foydalanadi. Shu yo'sinda, talab qondirilmagan segmentlar uchun yangi tovarlar taklif etiladi. Bunga quyidagi misolni keltirish mumkin. Masalan, qahva ko'p tarqalgan ichimliklardan hisoblanadi. Uning tarkibida kofein moddasi mavjud. Bugungi kunda shunday iste'molchilar ham mavjudki, ular kofeinsiz qahvani xohlaydilar. Demak, bozorning ana shu segmenti iste'molchilari uchun ham kofeinsiz qahva ishlab chiqish zaruriyati tug'iladi. Yoki tovarning afzalligiga qarab segmentlashga televizor orqali tarkibida spirt bo'lmagan pivo haqida beriladigan reklamani ham kiritish mumkin.

Iste'molchilarning xulq-atvoriga qarab segmentlashning yana bir turi xaridorlarni qanday tovar markasini xalrid qilganligiga qarab identifikatsiyalash emas, balki qanday tovar nomenklaturasini xarid qilganligiga qarab identifikatsiyalash hisoblanadi. Iste'molchilarni tovar nomenklaturasiga qarab aniqlashda raqobatchilar tovarlari haqida ham ma'lumot to'plash mumkin bo'ladi. Mana shu olingan ma'lumotlar asosida korxona iste'molchilarning kengroq guruhini qamrab olish strategiyasini ishlab chiqadi. Shuningdek, tovar nomenklaturasiga qarab bozorni segmentlashning maqsadlaridan yana biri tovarlarning faol iste'molchilarini topishdan iboratdir. Faol iste'molchilar esa, ularning tovarni xarid qilish davriga qarab aniqlanadi.

Iste'molchilar tavsifiga qarab segmentlash. Yuqorida qayd qilib o'tganimizdek, bozorni segmentlashning uchinchi usuli - bu iste'molchilarni tavsifi bo'yicha guruhlash hisoblanadi. Bu erda asosiy belgi bo'lib iste'molchilarning demografik, geografik tavsiflari va ularning hayot tarzi hisoblanadi.

Demografik segmentlash deganda iste'molchilarni daromadlar darajasi, yoshi, jinsi, millati, kasbi-kori, oilaviy ahvollari kabi belgilari bo'yicha guruhlariga ajratish tushuniladi.

Geografik segmentlash - geografik kartani qo'llashga asoslangan eng oddiy usul hisoblanadi. Bu usulni aholining madaniy urf-odatlarida va ular yashayotgan hududlarning iqlimida farq bo'lganda qo'llash maqsadga muvofiqdir. Geografik belgi bo'yicha segmentlash bozorning har xil geografik zonalariga bo'linishini nazarda tutadi.

Hayot tarzi bo'yicha segmentlashda iste'molchilar qarashlari, qiziqishlari bo'yicha guruhlariga ajratiladi. Bunga iste'molchilarni jamiyat manfaati yo'lida qayg'uradiganlar, o'z sog'ligini sevuvchilar, oilasi uchun qayg'uradiganlar guruhlariga ajratish misol bo'la oladi.

Korxonaning raqobat kurashida g'olib chiqishi bozor segmentlari qanchalik to'g'ri tanlanganligiga ham bog'liq bo'ladi. Bunda bozor segmentlashsining me'zonlarini bilish zarur. Quyida bozor segmentining asosiy me'zonlari va ularning tavsifi keltiriladi:

1. **Segmentning miqdoriy o'lchamlari.** Segment miqdorining o'lchami deganda bozor sig'imi, qancha potentsial iste'molchilar borligi va ular qanday maydonlarda yashashlari tushuniladi. Bular asosida korxona qanday ishlab chiqarish quvvatiga ega bo'lishlari va sotish tarmog'ining hajmini belgilab oladilar.

2. **Segmentning ochiqqligi.** Segmentning ochiqqligi deganda korxona mahsulotini sotish uchun qancha miqdorda sotish kanallariga ega bo'lishligi, ularning quvvati, tashish va saqlash bo'yicha aniq ma'lumotlarning mavjudligi tushuniladi.

3. **Segmentning muhimligi.** Segmentning muhimligi deganda u yoki bu iste'molchilar guruhining bozor segmentida qanday o'rin egallab turganligi tushuniladi. Korxona ana shu segmentning o'rniga qarab o'z faoliyatini tashkil etadi.

4. **Segmentning foydaliligi.** Segmentning foydaliligi deganda korxonaning ma'lum bir segmentda ishlashi uning qanday rentabellik darajasini ta'minlashi tushuniladi. Korxona u yoki bu bozor segmentining foydaliligini baholashda foyda me'yori, qo'yilgan kapital hajmida daromadning hissasi, aktsiya dividendlarining miqdori va boshqa iqtisodiy ko'rsatkichlardan foydalanadi.

5. **Segmentning samaradorligi.** Segmentning samaradorligi korxonaning mazkur tanlangan bozor segmentida ishlash tajribasi, mazkur segmentda ishlovchi xodimlarning mahsulotni siljitishga qanchalik tayyor ekanligi kabi ko'rsatkichlar bilan baholanadi.

Umuman olganda, bozorni segmentlash korxonaning muayyan bozorda samarali faoliyat ko'rsatishining muhim omillaridan biri hisoblanadi.

15.4. Iste'molchilarning guruhlanishi va ularning xulq-atvoriga ta'sir qiluvchi omillar

Iste'molchilarni o'rganishdan asosiy maqsad ularning ehtiyojini to'laroq qondirish maqsadida talabini aniqlashdan iboratdir.

Iste'molchilarning talabini to'laroq qondirish uchun avvalo, mavjud ehtiyojlarni chuqur tahlil qilish, o'sish qonuniyatlarini o'rganish va yangi ehtiyojlarning shakllanishi borasida ma'lumotlarga ega bo'lish talab etiladi. Iste'molchilarning ehtiyojini o'rganish natijasida quyidagi vazifalarni bajarish mumkin bo'ladi:

- 1) ehtiyojning ierarxik strukturasini tuzish;
- 2) ayrim ehtiyojlarning miqdoriy ko'rsatkichini va dinamikasini aniqlash;
- 3) iste'molchilarning birinchi navbatda qaysi ehtiyojini qondirishga moyilligini bilish;
- 4) tovarlar va xizmatlarning iste'mol xususiyatlarini o'lchash va guruhlash;
- 5) qondirilgan va qondirilmagan talab strukturasini aniqlash va boshqalar.

Umuman aytganda, firma yoki korxona boshqaruvchilari ular tomonidan qo'llanilayotgan ta'sir etuvchi marketing uslublariga nisbatan iste'molchilar qanday munosabat bildirayotganligini yaqqol tasavvur qila bilishlari kerak. Bozorda iste'molchilarning xulq-atvoriga, xarid qilingan tovarning qandayligiga xaridorning shaxs, madaniyati, iqtisodiy ahvoli va psixologik omillar katta ta'sir ko'rsatadi.

Shaxsiy omillar. Iste'molchilarning bozordagi xulq-atvori shaxsiy tartibdagi omillar asosida ham shakllanadi. Shaxsiy omillarga xaridorning yoshi, oilaviy hayot tarzi, nima ish bilan shug'ullanishi, iqtisodiy ahvoli (oila daromadi yoki bir oila a'zosiga to'g'ri keladigan daromad miqdori), hayot tarzi, shaxs turi kabi sifatlar kiradi. Masalan, shaxsning oilaviy hayot tarzi deganda uning uylanganligi yoki uylanmaganligi, uylangan bo'lsa oilasida necha nafar farzandi borligi, ota-onasi bilan yashaydimi yoki alohida yashaydimi, ota-onalarining yoshi va hokazo kabi ko'rsatkichlar tushuniladi. Bu ko'rsatkichlarning har biri esa o'z navbatida xarid qilinayotgan tovar va talab qilinayotgan xizmatga ma'lum darajada ta'sir ko'rsatadi.

Ijtimoiy omillar. Ijtimoiy omillarga kichik guruhlar, nazorat guruhlari, oila va yakka shaxsning jamiyatdagi o'рни kiradi.

Iste'molchilarning ahloqi va xulq-atvoriga oilaning ta'siri kuchli va turg'un hisoblanadi. Oila yakka shaxsda eng kichik yoshdan boshlab uning dunyoqarashining shakllanishida muhim rol o'ynaydi. Yakka shaxs ota-onalar va boshqa oila a'zolaridan din, siyosat, iqtisod, o'zgalarni va o'zini-o'zi hurmat qilish, shuhratparastlik, muhabbat va boshqa xislatlar to'g'risida atroflicha ma'lumotlarni oladi. Ming afsuski, keyingi paytlarda ota-onalar va katta yoshdagi oila a'zolarining nihoyatda ish bilan band bo'layotganligi sababli, ular o'z bolalari ta'lim tarbiyasida faol ishtirok eta olmayotirlar. Bu esa bolalarning ijtimoiy ehtiyojlarini qondirishni oila tashqarisidan izlashni keltirib chiqarmoqda.

Xuddi shuningdek, bu borada shaxsning jamiyatdagi o'rni ham muhim hisoblanadi. Masalan, shaxs direktor lavozimida ishlayotgan bo'lsa yoki oilada ota bo'lsa, uning xaridorlik xulq-atvoriga ana shu status ham katta ta'sir ko'rsatadi.

Psixologik omillar. Psixologik omillar tarkibiga tovar sotib olishni asoslash, qabul qilish, o'zlashtirish, ishontirish va munosabat kiradi. Bu omillar iste'molchining xulq atvoriga katta ta'sir ko'rsatadi. Asoslash - shunday zaruriyatki, natijada inson zaruriyatni qondirish yo'llarini va uslublarini izlaydi. Insonlar turli ehtiyoj va xohishga ega. Agar xohish etarli darajada kuchli bo'lsa, inson ma'lum harakatni amalga oshiradi, ya'ni xarid qiladi.

Inson o'z xohishini asoslagandan so'ng, u harakatni amalga oshirishi mumkin. Lekin, uning harakatining xarakteri mazkur holatni qanday qabul qilishiga ko'p jihatdan bog'liq bo'ladi. Masalan, ikki xil xaridor mavjud ob'ektiv holatni ikki xil baholashi natijasida bir-biriga o'xshamagan ikki xil harakatni amalga oshirishi mumkin.

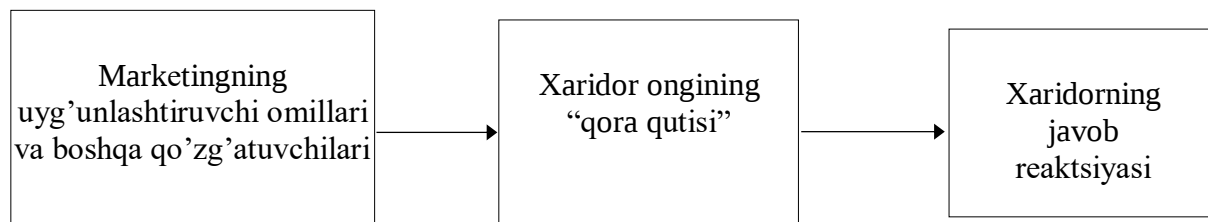
O'zlashtirish - bu shaxsning ko'p vaqtlar davomida yig'ilgan tajribalari asosida xulq-atvorida bo'ladigan o'zgarishlardir.

Iste'molchilarning xulq-atvoriga ishonganlik, ya'ni ma'lum darajada tovar haqida tasavvurga ega bo'lish ham ta'sir ko'rsatadi. Ishonchlilik aniq bilimga, fikrga, e'tiqodga asoslanadi. Shu sababli marketologlarning iste'molchilarning sotilayotgan tovar haqida qanday tasavvurga ega ekanligini bilishlari ham foydadan xoli emas. Ma'lumki, ishonmaslik ma'lum tovarni xarid qilishda to'sqinlikni vujudga keltiradi.

Insonlarning kiyim-kechakka, oziq-ovqat mahsulotlariga, musiqaga, siyosatga, dinga va boshqa ko'pgina narsalarga ma'lum bir munosabati shakllanadi.

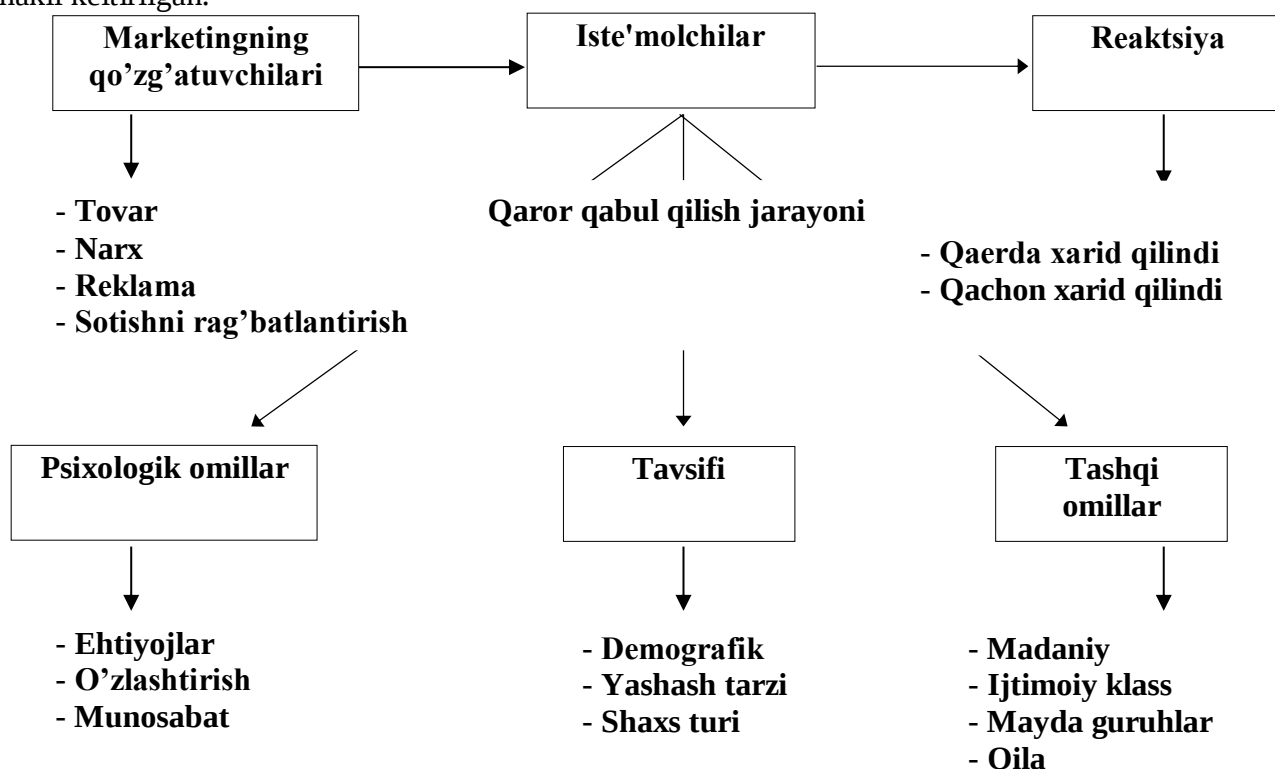
Munosabat - bu ma'lum bir predmet va g'oyalarga nisbatan turg'un holdagi yaxshi va yomon baho, fikr, his-tuyg'ularning shakllanishi bo'lib, u xaridorlarning xulq atvoriga kuchli ta'sir ko'rsatadi. Munosabatni o'zgartirish qiyin, lekin marketing siyosatini shakllantirishda bu munosabatni ma'lum bir munosabatga maksimal darajada moslashtirib hisobga olish talab etiladi.

Iste'molchilarning xulq-atvori deganda tovar xarid qiluvchilarning tovarni tanlash va sotib olish jarayonida tushinib etgan xatti-harakatlarining majmui tushuniladi. Korxonaning yoki firmaning bozorda samarali faoliyat ko'rsatishida ham ko'p hollarda iste'molchilarning xulq-atvorini o'rganish muhim hisoblanadi. Aynan, iste'molchilarning tovarning har xil xususiyatlariga, baho o'zgarishiga, reklamaga bo'lgan munosabatini yaxshi tushunib etgan firma raqobatchi firmaga qaranganda bir muncha qulayliklarga ega bo'ladi. Shu sababli ham firma va uning ilmiy xodimlari marketingning qo'zg'atuvchi omillari va xaridorlarning javob reaksiyalari o'rtasidagi bog'liqlikni tadqiq qilishga ko'p vaqtlarini sarf qiladilar. Bu harakatlarning tayanch nuqtasi bo'lib esa xaridorlar xulq-atvorining oddiy modeli hisoblanadi. Xaridorlar xulq-atvorining oddiy modelini quyidagi 27-chizma yordamida izohlash mumkin.



27-chizma. Xaridorlar xulq-atvorining oddiy modeli

Chizmada ko'rsatilganidek, marketingning uyg'unlashtiruvchi omillari va boshqa qo'zg'atuvchilari xaridor ongining "qora qutisi"ga kirib boradi va ma'lum bir javob reaksiyasini vujudga keltiradi. Quydagi 28-chizmada esa o'sha oddiy modelning birmuncha kengaytirilgan shakli keltirilgan.



Keltirilgan 28-chizma ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, marketingning qo'zg'atuvchi omillari o'z ichiga tovar, narx, reklama va sotishni rag'batlantirish kabi asosiy to'rtta elementni o'z ichiga oladi. Bundan tashqari, qo'shimcha qo'zg'atuvchi omillar ham iste'molchilarning xulq atvoriga ta'sir ko'rsatadi. Bularga iqtisodiy, ilmiy-texnikaviy, siyosiy va madaniy muhitlarni keltirish mumkin. Bu hamma qo'zg'atuvchilar xaridorlar ongining "qora quti"sidan o'tib kuzatish mumkin bo'lgan xaridor reaksiyasini vujudga keltiradi. Bu reaksiya o'z navbatida nima xarid qilinganligi kabi jarayonlarda o'z ifodasini topadi.

Bozorda faoliyat yurituvchi marketologning vazifasi esa xaridor ongining "qora quti"sida nima ro'y berayotganligini aniqlashdan iboratdir. "Qora quti"ning o'zi esa ikki qismdan tashkil topgandir. Birinchi qismi - qo'zg'atuvchilarni qanday qabul qilishi va unga munosabatiga asosiy ta'sir ko'rsatuvchi xaridorlar tavsifi bo'lsa, ikkinchisi esa xaridorning qaror qabul qilish jarayoni hisoblanadi.

Marketing kommunikatsiyalarida motivatsiya. Motiv bilan ehtiyoj bir-biriga yaqin tursada, ularni albatta bir-biridan farqlash zarur. Motiv deganda shunday ehtiyoj tushuniladiki, bunda bu ehtiyojni qondirish inson uchun qat'iy hisoblanadi. Motivlar-bu asosan ehtiyojlardan kelib chiqadigan iste'molchilarning munosabatlariga va ularning real sharoitlarda muayyan tarzda harakat qilishga doimiy moyilligidan kelib chiqadigan o'zaro bog'liq sabablardir.

Iste'molchilarning xulq-atvori motivini tahlil qilishda motivatsion tahlil usulidan foydalaniladi. Iste'molchilarning motivatsiyasini o'rganish ularning hatti-harakatlarini tartiblashtiruvchi motivlarni tushunish va anglash, ularning amal qilish mexanizmlarini aniqlash va marketing kommunikatsiyalari asosida mazkur hatti-harakatlarga u yoki bu ta'sirni o'tkazishni o'z oldiga maqsad qilib qo'yadi.

Marketingda xaridorlarning xulq-atvorini tahlil qilishda ko'pincha Freyd va Maslouning motivatsion nazariyasidan foydalaniladi.

Freydning psixoanalitik modeli asosida xaridorlarning tovarni sotib olish bo'yicha qaror qabul qilishi jarayonlari o'rganiladi. Bu nazariya bo'yicha iste'molchilarning muhim xarid motivlari to'la anglab etilmagan xarakterga ega bo'lib, ular u yoki bu tovar haqida ma'lum bir fikrga kelishda o'zi tanlagan tovarining nima uchun tanlanganligini aniq asoslay olmaydilar.

Freydning motivatsiya nazariyasi bo'yicha inson tug'ilgan kundan boshlab ko'pgina xohish-istaklar ta'sirida bo'lib, u bu xohish-istaklarni oxirigacha tushunib etmaydi va ular nazorat ham qilinmaydi.

Maslouning motivatsion nazariyasi esa nima uchun insonlar ma'lum vaqt davomida o'z xulq-atvorining motivi sifatida ma'lum bir ehtiyojga ega bo'lishlarini tushuntirishga qaratilgandir. Maslou ehtiyojning ierarxik strukturasini ishlab chiqdi. Bu nazariya bo'yicha ehtiyojlar muhimligiga qarab quyidagi turlarga bo'linadi: fiziologik (oziq-ovqatlarga, kiyim-kechak, yashash joylarga bo'lgan ehtiyojlar), o'z-o'zini saqlash (xavfsizlik va himoya qilinganlik), sotsial (ma'lum sotsial guruhlariga mansublik), hurmat (o'z-o'zini hurmat, xizmatini tan olish, tashkilotda ma'lum statusni egallash), o'z-o'zini tasdiqlash (o'zining qobiliyatini to'liq ochish imkoniyati, o'z-o'zini ko'z-ko'z qilish). Inson birinchi navbatda eng muhim ehtiyojini qondirishga harakat qiladi. Birlamchi ehtiyojlar qondirilgandan so'ngra esa, inson muhimligiga qarab navbatdagi ehtiyojini qondirishga harakat qiladi. Masalan, ochlikdan aziyat chekayotgan kishi san'at dunyosida ro'y berayotgan o'zgarishlar bilan qiziqmaydi, balki uni kun kechirishi uchun zarur bo'lgan oziq-ovqat mahsulotlari qiziqtiradi.

Umuman, motivatsiyani o'rganish asosida xarid qilish sabablarini, xaridorlarning xatti-harakatlarini, sotish tarmog'iga bo'lgan munosabati, axborot olish va qaror qabul qilish jarayoni, iste'molchilarning turli guruhlarining urf-odatlarini va hokazolar haqida kommunikatsiyalar jarayoni uchun zarur bo'ladigan ma'lumotlar tanlash mumkin bo'ladi.

Qisqa xulosalar

Marketingda bozor deganda ma'lum tarmoq tovarlariga ehtiyoj sezuvchi va uni qondirish imkoniyatiga ega bo'lgan potentsial iste'molchilarning majmui tushuniladi.

Konyunktura deganda ma'lum omillarning ta'siri natijasida vujudga keladigan qisqa muddatli shart-sharoitlar tushuniladi. Omillarning o'zgarishi konyunkturaning o'zgarishiga olib keladi. Konyunkturani o'rganishning birinchi bosqichi iqtisodiyotning holatini tahlil qilishdan boshlanadi. Bozor konyunkturasining hozirgi holati iqtisodiy siyosatning bir-ikki yil oldin bajarilgan harakatlarning mahsuli bo'lganligi sababli, makroiqtisodiy tahlil kamida ikki yillik muddatni qamrab olishi maqsadga muvofiq.

Bozor konyunkturasini o'rganishning sotuvchi va ishlab chiqaruvchilar uchun zarurligi kelajakda ishlab chiqarish quvvatlarini qaysi yo'nalishda rivojlantirish va qanday sotish siyosatini qo'llash bo'yicha aniq va ishonchli axborotga ega bo'lishda namoyon bo'ladi.

Nazorat savollari

1. Tovar bozori turlarini tushuntirib bering?
2. Bozor konyunkturasini qanday tushunasiz?
3. "Sotuvchi bozori" deganda nimani tushunasiz?
4. "Xaridor bozori" deganda nimani tushunasiz?
5. Bozor segmenti nima?
6. Bozorni segmentlash deganda nimani tushunasiz?
7. Bozorni segmentlashdan ko'zda tutiladigan asosiy maqsad nima?
8. Bozor segmenti turlari va ko'rsatikichlarini tushuntirib bering.
9. Bozor segmentining asosiy mezonlari nimada?
10. Bozorda iste'molchilarning xulq-atvoriga qanday omillar ta'sir ko'rsatadi?
11. Xaridorlar xulq-atvorining oddiy va kengaytirilgan modellarini tushuntiring.

16- MAVZU. MARKETING TIZIMIDA TOVAR SIYOSATI

- 16.1. Marketing tizimida tovar tushunchasi, tovar siyosati va uning o'rni
- 16.2. Tovarining hayotiy davri va bosqichlari
- 16.3. Yangi tovar ishlab chiqarish strategiyasi

Tayanch iboralar

Tovar, tovar assortimenti, servis, iste'mol tovarlar, ishlab chiqarishga mo'ljallangan tovarlar, tovarning hayotiy davri, sotishni rag'batlantirish, reklamani tashkil etish, tovarni taqsimlash, yangi tovar, nou-xau, yangi dizayn, yangi marka, marketing strategiyasi.

16.1. Marketing tizimida tovar tushunchasi va uning o'ri.

Tovar ehtiyojlarni qondirish uchun yaratilgan va e'tiborni jalb qilish, sotib olish, foydalanish yoki iste'mol qilish maqsadida bozorda taklif etiladigan mahsuldir. Bular turli xil jismoniy ob'ektlar, xizmatlar, shaxslar, joylar, tashkilotlar va g'oyalar bo'lishi mumkin. Marketing tizimida u iste'molchilar maqsadli guruhining ehtiyojlarini to'liqroq ta'minlaydigan foydali xususiyatlar yig'indisi, bozorda mahsulotga talabning mavjudligi va sotilish kunining (muayyan narx bilan birgalikda) belgilanganligi sifatida qaraladi. Demak, haqiqiy tovarning uchta asosiy tashkil etuvchilari mavjud:

- foydalilik;
- bozordagi obro'-e'tibor;
- to'g'ri keladigan narx.

Tovarning iste'molchi uchun amaliy jihatdan foydaliligi qator atribut, ya'ni **alamatlar** (mazkur predmetning muhim ajralmas xususiyatlari) doirasida aniqlanadi. Marketing chegarasida tovarning mul'ti-atributiv modeli esa uni rivojlantirish va takomillashtirish bo'yicha qaror qabul qilish uchun asos bo'lib hisoblanadi. F. Kotlarning tasnifiga ko'ra tovar uch guruh alomatlar (o'lchamlar)ga ega:

1. Tovarni yaratish g'oyadan, ya'ni iste'molchi oladigan asosiy manfaatni aniqlashdan boshlanadi. g'oya, albatta, biror tayanch ehtiyojga qaratilishi kerak.

2. Tovarning texnik tasnifi, dizayni (go'zalligi), narxi, o'rami, markirovkasi, uslubi va sifati haqidagi savollarni, ya'ni real bajarilishini har tomonlama o'ylab ko'rish kerak.

3. Tovarni sotish, etkazib berish va o'rnatish, sotishdan keyingi xizmat ko'rsatish, kafolatlar, kreditlash va rag'batlantirish, ya'ni yordamchi kuch (quvvatlangan tovar) haqida oldindan o'ylash kerak.

J. Lamben (mashhur frantsuz marketologi) tasnifiga ko'ra ko'rsatilgan o'lchamlar **yadro** (funktional foydaliligi), **periferiya** (tovarning asosiy funktsiyasi: tejamkorlik, qulaylik, xizmat ko'rsatish va hokazolar bilan bog'liq bo'lgan) va **qo'shilgan xizmatlar** (asosiy funktsiya bilan bog'liq bo'lmagan, lekin iste'molni qondirish imkoniyatlarini, misol uchun, yangi tovarni sotib olayotganda topshirilayotgan ishlatilgan mahsulotning narxi hisobiga kengaytiriladigan) deb ko'rsatiladi.

Tovarga baho berishda uning sifati asosiy o'rinda turadi. Bu tushuncha quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- texniki-qtisodiy tavsiflar;
- tayyorlash texnologiyasi;
- ishonchlilik va uzoq vaqt davomida ishlatilishi;
- mo'ljallanadigan maqsadga mos kelishi;
- ekologik xususiyatlari (atrof-muhitni himoya qilish talablariga mos kelishi);
- ergonomik xususiyatlari (inson organizmining tuzilishi va xususiyatlarini hisobga olish);
- estetik xususiyatlari (tashqi shakli va ko'rinishi, jozibaligi, ifodalanishi).

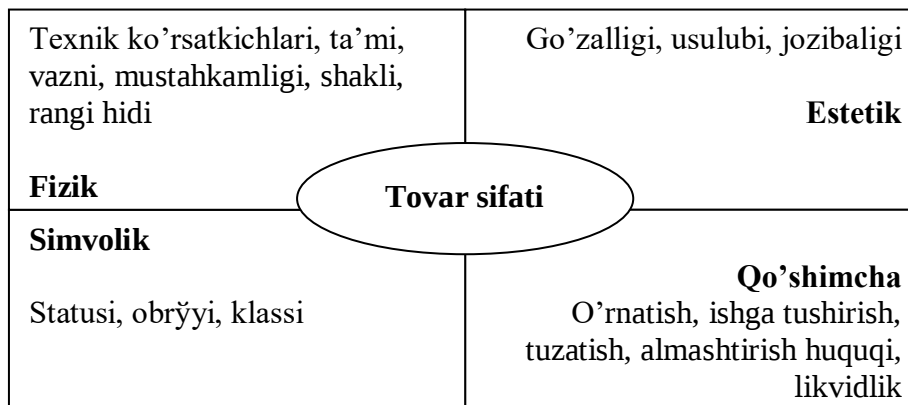
Tovarning ko'zda tutilayotgan xususiyatlarining tahlilini tizimli ravishda amalga oshirish zarur (29-chizmaga qarang).

Sotiladigan tovarlarga qo'yiladigan talablar quyidagicha ta'riflanishi mumkin:

- talabning mavjudligi va sotishning qulay sharoitlari;
- xaridorlarning ehtiyojlarini qondirish va o'xshash tovarlarga nisbatan qo'shimcha ijobiy xususiyatlarga ega bo'lish, ya'ni raqobatbardosh bo'lish;
- xavfsizlik, ishonchlilik, sifatlilik;
- reklama, tovar va uni ishlab chiqaruvchilar haqidagi axborot, savdo markasi, marketing tayyorgarligining mavjudligi;

- bozor uchun yangiligi;
- iste'molchiga to'g'ri keladigan narx (narxning pastligi; xaridor tovardan olmoqchi bo'lgan natija; to'lanadigan narx evaziga oladigan sifat darajasi);
- modelning mashhurligi va tovar ishlab chiqaruvchilarning obro'si;
- g'irrom raqobatdan va kelishilmagan takror ishlab chiqarishdan himoyalanganligi;
- savdo (sotish) tarmog'ining mavjudligi, ochiqdligi;
- servis xizmat ko'rsatish va kafolatlar, almashtirishning osonligi.

Bu asosiy talablarga rioya qilish bozorga chiqariladigan tovarning uzoq vaqt davomida talab bilan ta'minlanishi uchun sharoit yaratadi.



29-chizma. Tovarining sifati

Tovar assortimenti - bu ikkita asosiy ko'rsatkich: kenglik va chuqurlik bilan tavsiflanishi mumkin bo'lgan korxonaning tovar mahsuloti yig'indisidir. Assortiment kengligi har xil tovarlar yoki ular guruhlarining soni bilan, chuqurligi esa - modifikatsiyalar, bitta guruh doirasida bu tovarlarning variantlari, ya'ni ehtiyojlarni qondirishning har xil darajalariga mo'ljallangan tovarlarning soni bilan aniqlanadi.

Tovar assortimentining rivojlanishi korxona marketingining eng muhim funktsiyasi hisoblanadi. U ishlab chiqaruvchining an'anaviy yoki yashirin texnikaviy va moddiy imkoniyatlarini muayyan iste'mol qiymatiga ega bo'lgan, xaridorni qondiradigan va korxonaga foyda keltiradigan mahsulot va xizmatlarga tadbiiq etishda namoyon bo'ladi.

Bozordagi tovar taklifining xilma-xilligiga faqatgina assortimentni kengaytirish yo'li bilan erishilmaydi. Agar taklif etiladigan tovarlar to'plami sifati, assortimenti va narxlari bo'yicha bir-biriga yaqin bo'lsa, birinchi o'ringa ularning servisi chiqadi. Servis eng ko'p yakkalangan va bozorga taklif etilgan tovarlarning raqobatbardoshligini qo'shimcha ravishda oshirish, mustahkamlashning eng muhim vositasi sifatida namoyon bo'ladi. Firmaning iste'molchilar orasidagi imijini ham servis aniqroq belgilaydi.

Qator belgilariga qarab tovarlarni quyidagilarga bo'lish (tasniflash) mumkin:

- bevosita insonlarning shaxsiy ehtiyojlarini qondirishga mo'ljallangan tovarlar, ya'ni iste'mol tovarlari;
- boshqa tovarlarni ishlab chiqarishni davom ettirish uchun ishlatiladigan tovarlar yoki ishlab chiqarishga mo'ljallangan tovarlar (ishlab chiqarish vositalari).

Iste'mol tovarlari uchun marketingda tasniflashning ikki shakli mavjud. Birinchisi iste'mol xususiyatiga asoslanadi. Bunda tovarlarning uch kategoriyasini ko'rsatadilar:

1. Qisqa muddat, bir yoki bir necha marta ishlatiladigan tovarlar.
2. Uzoq muddat ishlatiladigan tovarlar. Ular ko'p marotaba ishlatiladi.
3. Xizmatlar - insonga foydali natija va qoniqish beradigan xatti-harakatlar. Xizmatlar sotish ob'ekti bo'lib hisoblanadi (kiyim tikish, soatlarni tuzatish va hokazo).

Iste'mol tovarlarini tasniflashning ikkinchi shakli iste'molchining xatti-harakatlari, uning iste'mol jarayonidagi odatlariga asoslanadi. Unda ham tovarlarning uch kategoriyasi ko'rsatiladi:

1. **Kundalik ehtiyoj tovarlari** - bu ko'p o'ylamasdan, o'zaro taqqoslashga harakat qilmasdan, tez-tez xarid qilinadigan tovarlar (gugurt, xo'jalik mayda-chuydalari, yozuv qurollari).

2. **Jiddiy tanlov tovarlari** - bu sotib olish vaqtida sifati, narxi, tashqi ko'rinishi o'xshash tovarlar bilan solishtiriladigan tovarlar (kiyim, mebel, elektr tovarlari). Iste'molchi o'ziga kerakli tovarlarni topish uchun ma'lum kuch sarf qiladi.

3. **Obro'-e'tiborli tovarlar** - haqiqatan ham faqat o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'lgan yoki mashhur ishlab chiqaruvchi firmaning nomi bilan bog'liq bo'lgan tovarlar.

Markali mahsulot. Ular mahsulotning qimmatini kuchaytiradi, uni o'xshash tovarlar ichidan ajratadi, iste'molchilar uchun foydaliligini ko'rsatadi, muvaffaqiyatli sotilishini ta'minlaydi va hokazo. Tovarga marka nomini berish real ustunliklarga ega bo'lish imkoniyatlari va ularga erishish xarajatlarini baholash bilan bog'liq. Bu shartlarning bajarilishini ta'minlovchi asosiy komponentlar quyidagilar:

1. Tovarning doimiy sifati. Uning eng yuqori bo'lishi shart emas, lekin u etarli darajada yaxshi va asosiysi - ishlab chiqarilish va sotish joyi vaqtidan qat'i nazar barqaror bo'lishi kerak.

2. Transportirovka, sotish va servis shartlari o'zgarmaganda tovarning doimiy narxi saqlab qolinishi.

3. Tovarni hamma joyda (bozorning belgilangan segmentlari chegarasida) osongina va qo'shimcha talablarsiz sotib olish imkoniyati.

4. Reklama yoki boshqa axborot asosida sotib olishga oldindan kelishish imkoniyati (pochta, telefon buyurtmasi va hokazo orqali xarid qilish).

Markali tovar tovarlarning umumiy massasi orasida yaqqol ko'rinadi, iste'molchilar ongida u ijobiy tasavvurga ega. Uning belgisi - firma tovar belgisi. Marka siyosatini amalga oshirish marka nomini tanlash, markaning bozor kuchini aniqlash, va nihoyat, marka strategiyasini ishlab chiqish bilan bog'liq. Markaning nomi, dastavval, tovarning xususiyati, asosiy sifatini aks ettirishi va boshqacha belgilanishga to'g'ri kelmasligi kerak. Shu bilan birga quyidagi talablarga javob berishi kerak: qisqa, aytilishi oson va esda qoladigan bo'lishi kerak. Marketing vazifasi korxonaning tovar markasiga nisbatan iste'molchilarning xolisligini shakllantirishdan iborat. Bu jarayon jahon amaliyotida "**brending**" degan nomni oldi. Bozorda nomi va surati paydo bo'lsa - bu marka, iste'molchilarda mahsulot, nom, suratga nisbatan munosabat shakllansa - bu brend deyiladi.

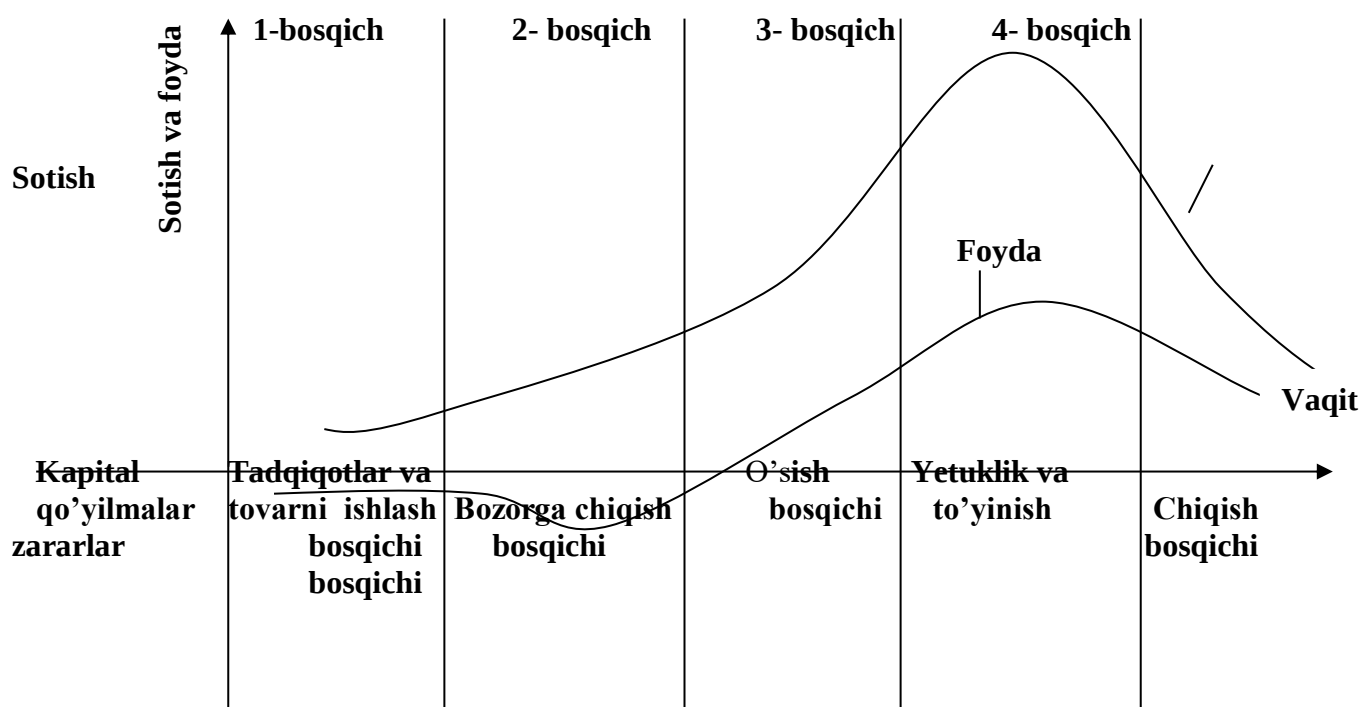
Tovarni yaratish, ishlab chiqarish, takomillashtirish, sotish, sotilgandan keyingi xizmat ko'rsatish, reklama tadbirlarini ishlab chiqish, shubhasiz, tovar ishlab chiqaruvchining butun faoliyatida markaziy o'rinni egallaydi. Mana shu kompleks tadbirlar tovar siyosati deb ataladi.

16.2. Tovarning hayotiy davri va bosqichlari

Tovarning hayotiy davri - tovarning bozorda paydo bo'lgan davridan boshlab, to uning sotilmay qolishigacha bo'lgan vaqt oralig'idir. Tovarning hayotiy davri kontseptsiyasi har qanday tovar qanchalik darajada mukammal bo'lmasin, bu tovar bozordan ertami-kech undan ham mukammalroq tovar tomonidan siqib chiqarilishiga asoslanadi. Amaliy faoliyatda tovar hayotiy davrining diapazoni ancha keng bo'lib, u bir kunlik tovardan bozorda o'z o'rnini uzoq vaqt davomida saqlab qoluvchi tovargacha bo'lishi mumkin.

Tovarning hayotiy davri kontseptsiyasi ilk bor amerikalik marketolog T.Levitt tomonidan 1965 yilda tariflangan edi. Ushbu nazariyaning mohiyati shundan iboratki, tovar o'ziga xos tirik organizm kabi hayotiy davrini o'taydi. Ma'lumki, tirik organizm rivojlanish, keyin tug'ilish, so'ngra etuklik, qarilik bosqichlarini o'tib, o'lim bilan o'z yashash davrini tugatadi. Shunga o'xshash qiyoslasak, tovar hayotiy davri jarayonida ishlab chiqarish, bozorga chiqish, o'sish, etuklik va chiqish kabi bosqichlarni o'taydi.

Tovarning tipik hayotiy davri 30-chizmada berigan:



30-chizma. Tovarning hayotiy davri mobaynida tovarning sotilishi va foydaning tavsifi

Tadqiqotlar va tovarni ishlash bosqichi. Tovarning hayoti uning mahsulot sifatida shakllanishidan ancha oldin - g'oyalar, ishlanmalar ko'rinishida boshlanadi. Yuqorida keltirilgan chizmada bu bosqichga tartib raqami qo'yilmagan, chunki hali tovarning o'zi mavjud emas. Bu bosqichda tadqiqotchilar marketing yordamida iste'molchining mazkur mahsulotga muhtojligini, potentsial iste'molchilar kimlar bo'lishini va g'oyani amalga oshirishda qanday bozorni mo'ljallash mumkinligini atroflicha o'rganadilar. Korxona uchun tovarni yaratishning mazkur bosqichi - bu faqat xarajat va kelajakda kutiladigan daromadlardir. Bu erda marketingning vazifasi potentsial iste'molchilarga yangi g'oya asosida yaratilajak tovar ular uchun qanday foyda keltirishini tushuntirib berishdan iboratdir.

Bozorga chiqish bosqichi. Bu bosqich tovarni tarqatish va uning bozorga kelib tushishi bilan boshlanadi. Bu bosqichda sotishning asta-sekin o'sishi kuzatilsada, tovarni tarqatish xarajatlari ko'pligi tufayli foyda hali hosil bo'lmaydi. Bu erda marketingning maqsadi aniq, ya'ni yangi tovar uchun bozorni yaratishdan iboratdir (ayniqsa, agar bu mutloq yangi tovar va unga extiyoj hali bozorda namoyon bo'lmasa). Bu bosqichda raqobatchilar deyarlik yo'q yoki ular juda kam sonli tashkil etadi. Bu bosqichda iste'molchilar deyarlik novatorlar bo'lganligi uchun, dastlab reklama aynan shularga mo'ljallangan bo'lishi kerak. Bu bosqichda marketingning asosiy vazifasi birlamchi talabni tez shakllantirish va potentsial xaridorlarni haqiqiy xaridorlarga aylantirishdan iboratdir. Shuningdek, bu bosqichda sotishni rag'batlantirish, reklamani tashkil etish va tovarni taqsimlashning ishonchli kanallarini shakllantirish maqsadga muvofiq hisoblanadi.

O'sish bosqichi. Agar yangi tovar bozorning talabini qoniqtirsa, u holda tovarni sotish katta darajada ortadi. Chunki, yangi tovarlarni takroran xarid qilayotgan faol xaridorlarga ko'p sonli boshqa xaridorlar qo'shiladi.

Bu bosqichda tovar ishlab chiqarish texnologiyasini takomillashtirish hisobiga tovar sifatining barqarorligiga erishiladi. Bu bosqichda korxona ancha foyda olishga kirishadi, bu foyda o'sib boradi va ushbu bosqichning oxiriga kelib eng yuqori ko'rsatkichga etadi. Korxona bu bosqichning uzoqroq davom etishidan manfaatdor, shuning uchun ham u butun harakatlarini sotish hajmining o'sishiga qaratishi kerak bo'ladi. Bu erda marketingning asosiy vazifasi tovar sifatini oshirish, bozorning yangi segmentlarini o'zlashtirish, mazkur tovarni sotishning qamrab

olinmagan kanallarini topish, iste'molchilarni tovarlar xususiyatlarining afzalligi haqida ishonarli reklama ishlarini tashkil etish kabi tadbirlarni amalga oshirishdan iborat hisoblanadi.

Etuklik bosqichi. Bu bosqichda tovar yirik partiyalarda takomillashgan texnologiyalar bo'yicha yuqori sifat bilan ishlab chiqariladi. Bu bosqichda ko'pgina ishlab chiqaruvchilarda sotilmay qolgan tovarlarning zahiralarini to'planib qoladi, oqibatda tovarlarning sotilishi kamayadi. Natijada raqobat keskinlashadi. Raqobatchilar ko'proq past narxlarda sotishga harakat qiladi. Reklama kuchaytirilib, tovarlarning yaxshilangan variantlarini ishlab chiqarishga mablag'lar sarflanadi. Bularning hammasi foydaning kamayishini keltirib chiqaradi. Eng kuchsiz raqobatchilar kurashdan chetga chiqib boshlaydilar. Tarmoqda faqat mustahkam o'rin egallagan raqobatchilargina qoladi.

Marketing xizmati tovarning hayotiy davrini uzaytirish, sotish hamda foydaning kamayishiga yo'l qo'ymaslik uchun tovar, bozor va marketing kompleksini modifikatsiyalash usullarini izlashi kerak bo'ladi.

Chiqish bosqichi. Qanday holat yuz bermasin baribir ma'lum vaqtdan so'ngra tovarning sotilishi pasaya boradi. Tovar sotilishining pasayishi ba'zan tezlik bilan borsa, ba'zi hollarda sekinlik bilan bir-tekis boradi.

Tovar sotishning pasayib ketishi tovar ishlab chiqarish texnologiyasidagi yutuqlar, iste'molchilar talabining o'zgarishi hamda mahalliy va xorijiy raqiblar tomonidan raqobatning keskinlashuvining vujudga kelishi kabi sabablar bilan izohlanadi. Sotishning va foydaning kamayishi natijasida bir qancha firmalar va korxonalar bozordan chiqishga majbur bo'ladilar. Qolganlari esa taklif etilayotgan tovarlar assortimentini qisqartirishga, samarasi yuqori bo'lmagan savdo kanallari va bozorning kichik segmentlaridan voz kechishga, rag'batlantirish uchun sarflanayotgan mablag'larni kamaytirishga va narxni tushurishga majbur bo'ladilar.

Ba'zan tovar hayotiy davrining chiqish bosqichida ham tovarni tiriltirish va uning hayotiy davrini davom ettirishga harakat qilib ko'rish mumkin. Buning uchun firmaning marketing xizmati reklamani faollashtirishi, narxni o'zgartirishi, tovarlarning o'rab-joylanishini takomillashtirishi, sotish tizimini qaytadan tashkil etishni, eng asosiysi esa yangi bozorlarga kirish va ularni o'zlashtirish kabi ishlarni amalga oshirishi kerak bo'ladi. Agar bu chora tadbirlar ham ijobiy natija bermasa, u holda tovar ishlab chiqarishni to'xtatishga o'tish to'g'ri yo'l hisoblanadi. Bunday holat yuz beradigan bo'lsa iste'molchilar va sotish kanallari muayyan tovarni ishlab chiqarishning to'xtatilish vaqti, kafolat majburiyatlariga rioya etilishi, kafolatlar tugagandan keyin ta'mirlashni amalga oshirish tartiblari, ishlab chiqarishdan olingan tovarning qancha vaqt davomida yordamchi qismlar bilan ta'minlashi haqida oldindan ogohlantirilishi maqsadga muvofiqdir. Bunday harakat firmaga bo'lgan ishonch yo'qolmasligining va iste'molchilar firmaning yangi tovarlarini ijobiy qabul qilishlariga mustahkam zamin yaratadi.

Firmaning samarali faoliyat ko'rsatishida marketing taktikasini qo'llash muhim ahamiyat kasb etadi. Lekin, bu marketing taktikasi tovarning har xil hayotiy davri bosqichlarida o'ziga xos-xususiyatga ega bo'ladi. Quyidagi 20-jadval ma'lumotlarida tovarning har xil hayotiy davri fazasida firmaning marketing taktikasi qanday bo'lishi bo'yicha ma'lumotlar keltirildi.

Bu jadval ma'lumotlarini umumlashtirib shunday xulosaga kelish mumkinki, firma yoki korxona tovarning har xil hayotiy davri bosqichida ma'lum bir maqsadni ko'zlagan holda marketing taktikasining u yoki bu shaklidan foydalanadi.

20-jadval. Tovarning har xil hayotiy davri fazasida marketing taktikasi

	Bozorga chiqish bosqichi	O'sish bosqichi	Yetuklik bosqichi	Chiqish bosqichi
Tovar	Asosiy	Nomenklaturasini kengaytirish	Yangi tovarlarni bozorga kiritish	Bozordan chiqish
Baho	Past, aksincha yuqori	Narx oldingi fazadagiga nisbatan baland, yoinki uning yuqori darajasiga	Chegirma va narxga nisbatan texnik harakatlar	Talab holatiga mos keladi

		mos keladi		
Sotish	Tovar tarqatish chegaralangan, bir segmentda kontsentratsiyalangan	Sotishni tez kengaytirish, yangi segment-larni topish	Intensiv sotish	Tovarni tanlab tarqatish
Tovarni bozorga siljitish	Ancha harakat talab etiladi	Mumkin qadar maksimal harakat	Foydaga mos ravishda harakatning kuchsizlanishi	Tovarni bozordan chiqarish
Servis	Nazorat, mumkin qadar markazlashtirilgan nazorat	Nazorat, mumkin qadar markazlashti-rilmagan nazorat	Servis markazi tomonidan olib boiladigan nazorat	Tovarni sotish uchun yangi imkoniyatlar yaratish maqsadida servisdan foydalanish

16.3. Yangi tovar ishlab chiqarish strategiyasi

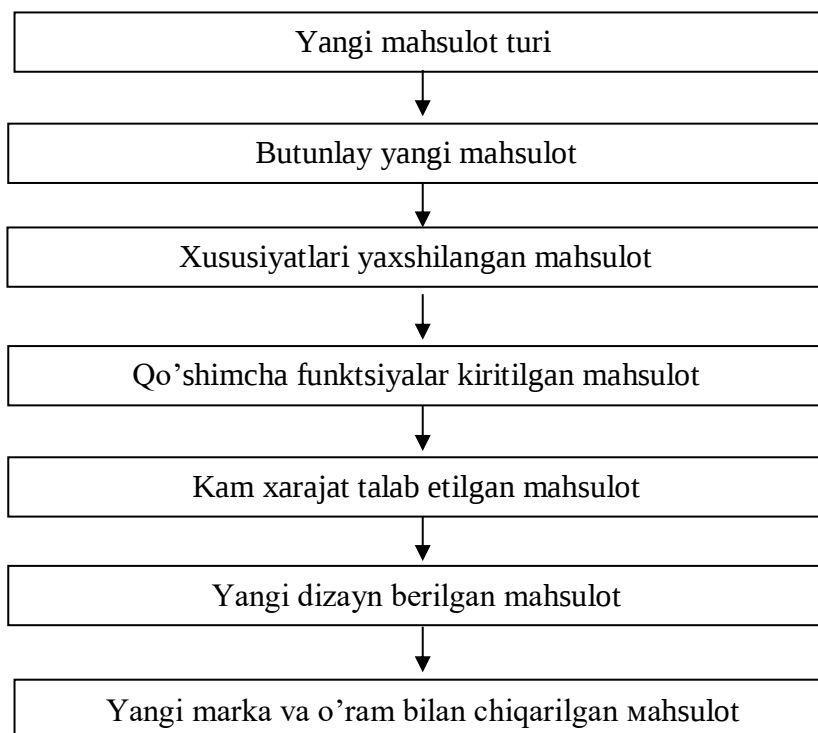
Korxonaning raqobatchilari, texnologiya jarayonlari va iste'molchilarning didida bo'ladigan o'zgarishlar faqat mavjud tovarlar bilangina faoliyat yuritish etarli emasligidan dalolatdir. Iste'molchilar yangi va takomillashgan mahsulotlarni xohlaydilar va kutadilar. O'z navbatida raqobatchilar ham xaridorlarni shunday yangi tovarlar bilan ta'minlashga jon-jahdi bilan harakat qiladilar. Shu sababli ham, har qanday firma yoki korxonaning yangi tovarlar yaratish bo'yicha o'z dasturi bo'lmog'i kerak.

Korxona yangilikni ikki xil usul bilan qo'lga kiritishi mumkin. Birinchidan, yangi korxonani butunlay yoki begona korxonaning tovarini ishlab chiqarishga ruxsat beradigan patent va litsenziyalarni, nou-xaularni sotib olish yo'li bilan. Ikkinchidan, o'z korxonasida tadqiqot va ishlab chiqarish bo'limlarini tashkil etib, shular orqali ishlab chiqarishni amalga oshirish yo'li bilan.

Yangi tovar - mahsulot, g'oya va xizmatlarning ma'lum bir potentsial iste'molchilar tomonidan "yangi" deb qabul qilinishidir. Mahsulot yangiligining bir necha bosqichlarini ko'rsatish mumkin (31-chizma).

Yangi tovar ishlab chiqarish - original tovar yaratish, tovarning xususiyatini yaxshilash va uni modernizatsiya qilish, korxonaning o'z ilmiy-tadqiqot va loyihalash bo'linmalarini tashkil etib, ular orqali tovarning yangi markasini ishlab chiqarishdan iboratdir. Yangi tovar ishlab chiqarish jarayoni quyidagi sakkiz bosqichni o'z ichiga oladi: g'oyani izlash, g'oyani tanlash, yangi tovar kontsepsiyasini ishlab chiqish va uni tekshirish, marketing strategiyasini ishlab chiqish, biznes tahlili, tovarni ishlab chiqarish, tovarni bozorga chiqarish va tijorat uchun ishlab chiqarish.

G'oyani izlash. Yangi tovarni ishlab chiqarish g'oyani izlashdan boshlanadi. g'oyani izlash sistematik ravishda olib borilishi kerak. Yangi g'oyani izlash asosan korxonaning ichki manbalari (yangi texnika bo'limi, tadqiqot laboratoriyasi, marketing bo'limi), iste'molchilarning, raqobatchilarning, ishlab chiqaruvchilarning, distribyutorlarning xohish-istaklarini o'rganish, ommaviy axborot vositalari ma'lumotlari asosida, g'oyalarni generatsiya qilishning maxsus uslublaridan foydalanib olib boriladi.



31-chizma. Mahsulot yangiligi darajalari

Yangi g'oyalarni generatsiya qilish uslublaridan biri "miya hujumlari" uslubi hisoblanadi. Bu uslubning asl mohiyati shundaki, g'oyani muhokama etishda ishtirok etuvchilarning har biriga o'z fikrlarini bemalol bayon etishlari uchun imkoniyat yaratiladi va har qanday fikr qanchalik g'ayri oddiy bo'lishidan qat'i nazar tanqid qilinmaydi.

G'oyani tanlash. G'oyani shakllantirish bo'yicha faoliyatdan maqsad mumkin qadar ko'proq g'oyaga ega bo'lishdan iboratdir. Keyingi bosqichdagi maqsad esa ularning sonini qisqartirishdan iboratdir. Demak, g'oyani tanlash deganda yangi tovar haqida ilgari surilgan g'oyalarning hammasini tahlil qilib, shular orasidan uncha ahamiyatga ega bo'lmagan g'oyalarni qoldirib, ilg'or g'oyalarni ajratish tushuniladi. Buning natijasida korxona bozorga taklif etilishi mumkin bo'lgan tovar bo'yicha yangi g'oyani tanlash imkoniyatiga ega bo'ladi.

Yangi tovar kontseptsiyasini ishlab chiqish va uni tekshirish. G'oya tanlangandan keyin uni tovar kontseptsiyasiga aylantirish kerak. Bu kontseptsiya potentsial iste'molchilarda sinab ko'riladi. Unda quyidagi savollarga javob kutiladi: G'oyani tushunish osonmi? Mazkur mahsulotning bozordagi mavjud tovarlarga nisbatan afzalliklarini ko'rayotirsizmi? Bu tovarni sotib olasizmi? U real ehtiyojni qondiradimi? Siz uni tez-tez xarid qilasizmi? Sizning fikringizcha uning narxi qanday bo'lishi kerak? Bu savollarga javob olish uchun bozorni testlash va fokus-guruhlar o'tkazish talab etiladi.

Marketing strategiyasini ishlab chiqish. Marketing strategiyasi - bu dastlab yangi mahsulotni bozorga chiqarish strategiyasini aniqlashdan iboratdir. Bu erda quyidagi savollar ko'rib chiqiladi. Eng avvalo, maqsadli bozorning hajmi, strukturasi va xarakteri aniqlanadi. So'ngra, sotish hajmi, narxi, keladigan foyda baholanadi va sotish kanallari tanlanadi. Tabiiyki, bu prognozlash yo'li bilan baholash aniq bo'lmasada, ma'lum bir mo'ljalni ko'zlagan bo'ladi.

Biznes tahlili - bu korxonaning maqsadidan kelib chiqqan holda yangi mahsulotning kelgusida qancha miqdorda sotilishi, xarajatlari va foydasini baholashdan iboratdir.

Tovarni ishlab chiqarish. Bu bosqichda tovar g'oyasi fizik shaklda mujassam qilinadi va mahsulotni loyihalash, o'rash, markani ishlab chiqish, mahsulot va vaziyatni aniqlash, iste'molchining munosabatini va foydalanishini tekshirish yo'li bilan marketing strategiyasi belgilanadi. Tayyor mahsulotni odatda test orqali sinaydilar. Test natijalariga qarab tovardagi ba'zi kamchiliklar va nuqsonlar tuzatiladi. Umuman, olganda yangi tovar iste'molchilar talabiga to'liq javob berishi kerak.

Tovarni bozorga chiqarish. Yangi tovar yaratishning oxirgi bosqichi uni bozorda sinab ko'rishdan iboratdir. Bozorda sinab ko'rishdan asosiy maqsad mahsulotni va bu mahsulotning marketing dasturini (narx, reklama, marka, o'rab-joylash, servis xizmati va boshqalar) baholashdan iboratdir. Bu erda iste'molchilar va vositachilarning tovarga bo'lgan munosabati muhim ahamiyat kasb etadi. Natijalar esa sotiladigan mahsulot va olinadigan foyda hajmini belgilashga asos bo'lib xizmat qiladi. Xalq iste'mol tovarlarining marketing sinovida bozorni standart testlash, bozorni nazorat testlash va bozorni imitatsion testlash uslublaridan foydalaniladi. Ba'zi firmalar sinab sotishni faqatgina iste'molchilar e'tirofiga ega bo'lish, boshqalari esa mahsulotda va marketing rejasida amalga oshirish kerak bo'lgan o'zgarishlarni aniqlash uchun, uchinchilari esa mahsulot taqdirini hal qilish uchun qo'llaydilar.

Tijorat uchun ishlab chiqarish. Bu oxirgi bosqichda mahsulot tanlangan bozorga katta hajmda chiqariladi va sotiladi. Yangi mahsulot ishlab chiqarishning bu bosqichida ishlab chiqaruvchi bozorga chiqish vaqtini, tartibini va har bir bozordagi faoliyat hajmini, tovar tarqatish va siljitishning eng samarali usullarini to'g'ri tanlay bilishi va marketing faoliyatining batafsil bitilgan rejasini ishlab chiqishi kerak.

Amaliyot shuni ko'rsatadiki, har qanday g'oya ham real tijorat mahsulotga aylana bermaydi. Ko'pchilik hollarda 10-15 ta g'oyalardan bittasi real mahsulotga aylanar ekan.

Yangi mahsulotning bozordagi taqdiri iste'molchining bu mahsulotni qabul qilishga tayyor va tayyor emasligiga ham bog'liqdir.

Yangi mahsulotni qabul qilish - mushohada qilish jarayoni bo'lib, bu jarayon yangi mahsulot to'g'risida birinchi axborotga ega bo'lishdan boshlab, to mahsulotning doimiy iste'molchisiga aylangungacha bo'lgan jarayonni o'z ichiga oladi.

Iste'molchilar yangi mahsulotni sinab ko'rishga tayyorlik darajasiga qarab ham bir-biridan keskin farq qiladi. Ba'zilari yangi mahsulotni tezda qabul qilishsa, ba'zilari esa sekinlik bilan qabul qiladi.

Iste'molchilar yangilikni qanday qabul qilishga tayyor ekanligi darajasiga qarab ularni supernovator, novator, oddiy iste'molchilar, konservator, superkonservator deb guruhlariga ajratiladi.

Supernovatorlar - bu iste'molchilarning shunday guruhiki, ular no'malum mahsulotni sinab ko'rishga har doim tayyor turadilar. **Novatorlar** esa iste'molchilarning shunday guruhiki, ular yangi mahsulotni sotib olgandan keyin uning taqdirini chuqur o'ylab, tovarni birinchilar qatorida sotib oladilar. **Oddiy iste'molchilar** - bular novatorlar guruhiga kiruvchi iste'molchilardan keyingi o'rinda turib, yangi tovarlarni oddiy tovarlar kabi qabul qiladilar.

Konservatorlar - skeptiklar, boshqa iste'molchi guruhlari singari, yangi mahsulotlarni ulardan foydalanish tajribasiga ega bo'lganlari uchungina sotib oladilar.

Superkonservatorlar - bu iste'molchilarning shunday guruhiki, ular har qanday o'zgarishlarga shubha bilan qaraydilar, ular yangi tovarlarni faqatgina o'zlarining an'analariga va odatlariga mos kelgandagina sotib oladilar.

Yuqorida keltirilgan ma'lumotlardan ko'rinib turibdiki, yangi tovarlarni ishlab chiqaruvchilar birinchi navbatda supernovator va novatorlarning iqtisodiy, psixologik, demografik va boshqa tavsiflarini o'rganishlari kerak.

Qisqa xulosalar

Tovarni yaratish, ishlab chiqarish, takomillashtirish, sotish, sotilgandan keyingi xizmat ko'rsatish, reklama tadbirlarini ishlab chiqish, shubhasiz, tovar ishlab chiqaruvchining butun faoliyatida markaziy o'rinni egallaydi. Mana shu kompleks tadbirlar tovar siyosati deb ataladi.

Tovarning hayotiy davri - tovarning bozorda paydo bo'lgan davridan boshlab, to uning sotilmay qolishigacha bo'lgan vaqt oraliq'idir.

Marketing xizmati tovarning hayotiy davrini uzaytirish, sotish hamda foydaning kamayishiga yo'l qo'ymaslik uchun tovar, bozor va marketing kompleksini modifikatsiyalash usullarini izlashi kerak bo'ladi.

Korxona tovarning har xil hayotiy davri bosqichida ma'lum bir maqsadni ko'zlagan holda marketing taktikasining u yoki bu shaklidan foydalanadi.

Nazorat savollari

1. Marketing tizimida tovar tushunchasini izohlab bering.
2. Tovarning sifati deganda nimani tushunasiz?
3. Tovarlar qanday guruhlanadi?
4. Tovarning "hayotiy davri" tushunchasini izohlang?
5. Yangi tovar yaratish jarayoni qanday bosqichlarni o'z ichiga oladi?
6. "Tovar modifikatsiyasi" nima? Tovar hayotiy davridagi rolini tushuntirib bering.
7. Tovarning har xil hayotiy davri fazasida marketing taktikasi qanday bo'lishi kerak?
8. Tovarning raqobatbardoshligini qanday tushunasiz?
9. Tovarning raqobatbardoshligini ta'minlovchi ko'rsatkichlarni tushuntirib bering.
10. Iste'molchilar yangilikni qabul qilish darajasiga qarab qanday guruhlanadi?

17-MAVZU. MARKETING TIZIMIDA NARX SIYOSATI

- 17.1. Marketing tizimida narx tushunchasi va narxning shakllanishi
- 17.2. Narx shakllanish uslublarini tanlash
- 17.3. Narx strategiyalar

Tayanch iboralar

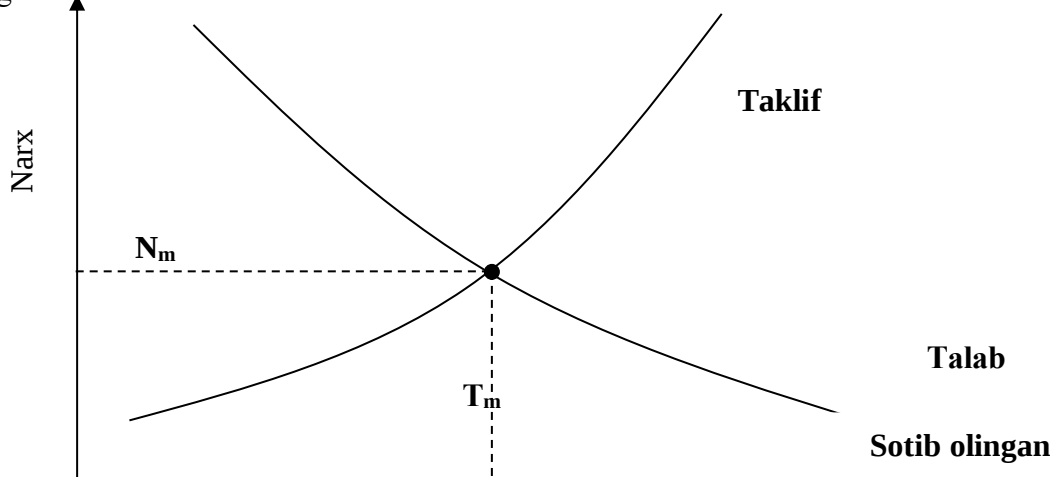
Narx, taklif, talab, talab va taklif muvozanati, narx shakllanishi, foyda, tovar narxi, xarajatlar, narx raqobati, narxsiz raqobat, mahsulot tannarxi, narx qayishqoqligi, yalpi xarajatlar, narx belgilash, yalpi daromad, narx strategiyasi, rentabellik, narx siyosati.

17.1. Marketing tizimida narx tushunchasi va narxning shakllanishi

Marketing kompleksida narx ikkinchi element bo'lib, daromadni belgilaydigan asosiy ko'rsatkichdir. **Narx** deganda maxsulot, xizmatlar uchun va uni sotib olish uchun iste'molchi sarf qiladigan pul miqdorini tushunamiz. Lekin, narx hamma vaqt ham pul shaklida ifodalanmaydi. Masalan, barter natural almashishining qadimiy shakli hisoblanadi.

Makroiqtisodiy nazariya bundan 150 yil ilgari ham, tovarni sotishga faqat narx yordamida ta'sir ko'rsatishi mumkin deb uqtirib o'tgan. Bu vaziyatni yuqori baholashning asosiy sababi shundan iboratki, Adam Smit va David Rikardolar davrida faqat bir xil xom-ashyo va bir xil iste'mol tovarlari ishlab chiqarilib, iste'molchilar diqatini tovarning markasi, o'rami va reklamasini yordamida jalb qilish imkoniyati deyarlik mavjud bo'lmagan. Ikkinchidan, mahsulot narxiga asosiy e'tibor qaratilganligi, pulni miqdor jihatidan oson o'lchash mumkinligi va narxni sifatga nisbatan talab va taklifda oson qo'llash mumkinligi bilan tushuntiriladi.

Quyidagi 32-chizmada talab va taklifning klassik modeli ko'rsatilgan. Bu 32-chizma ma'lumotidan ko'rinib turibdiki, talab narxining o'sishi bilan kamayadi, aksincha taklif ortadi. Ishlab chiqaruvchi narx orqali uning mahsuloti qanchalik darajada kerakligi haqida axborotga ega bo'ladi.



32-chizma. Talab va taklif modeli

Bu erda:

N_m – tovarning muvozanat narxi;

T_m – muvozanat narxga mos keladigan tovar.

Erkin raqobat mavjud bo'lgan bozorning o'ziga xos-xususiyatlari shundan iboratki, taklif etilgan mahsulotning ma'lum darajasida bozor o'z-o'zidan muvozanatga harakat qiladi. Masalan, ishlab chiqaruvchi o'z tovarini muvozanat narxdan (N_m) baland narxda taklif etdi deyaylik. Unda xaridorlar bunday bahoni juda yuqori deb biladi va natijada ma'lum bir miqdordagi tovar xaridorini topa olmaydi. Bunday holatda taklif talabdan yuqori bo'ladi. Natijada, bozor bu tovar bilan to'yinadi, oqibatda tovar egasi tovar narxini pasaytirishga majbur bo'ladi. Sotuvchi tovarga yangi narx belgilaganda talab oshadi va bu holda narx talab egri chizig'i bo'yicha yuqoriga ko'tariladi. Bu jarayon to talab va taklif muvozanatigacha davom etadi. Albatta, narx shakllanishining bu modeli sof raqobatga asoslangan bozorlar uchun ishlab chiqilgan bo'lib, bu modelda ko'pgina omillar hisobga olinmaydi. Shu sababli ham bu model narx shakllanishida umumiy orientir bo'lib xizmat qiladi.

Narx marketing kompleksining asosiy elementlaridan biri hisoblanib, korxonaning marketing siyosatini ishlab chiqishda keng qo'llaniladi. Agar bu erda tovar siyosatini, tovarni sotish va siljitish faoliyatini rejalashtirish, tovar harakati kanallarining yangisini topish uzoq vaqt talab qilsa, narxni esa tashqi va ichki omillarning o'zgarishi bilan oq tezda o'zgartirish mumkin bo'ladi.

Marketingda narxning asosiy rol o'ynashining sabablaridan yana biri shundan iboratki, u korxonaning iqtisodiy ko'rsatkichlariga to'g'ridan to'g'ri ta'sir ko'rsatadi.

Masalan, foyda (F) quyidagicha aniqlanadi.

$$F = (N \cdot V) - S,$$

Bu erda:

N – tovar narxi;

V – sotilgan mahsulot hajmi;

S – jami xarajatlar.

Foydadan tashqari narx tovarning sotilish hajmiga, moliyaviy ko'rsatkichlariga, bozor ulushiga katta ta'sir ko'rsatadi. Ko'p hollarda, korxona tovarni eng yuqori narxda sotib, darhol foyda olishni ko'zlamasdan, egiluvchan narx siyosatini yuritishi kerak.

Raqobatchilar o'z faoliyatlarida ham narxga katta e'tibor beradilar. Tovar bozorda narx asosida va narxsiz ham raqobat qila olishi mumkin.

Narx raqobati deganda tovarning narxini o'zgartirish yo'li bilan raqobat kurashiga borish tushuniladi. Bunda, ko'pchilik hollarda narxni pasaytirishga harakat qilinadi. Albatta, narxni pasaytirayotgan firma yoki korxona raqobatchiga nisbatan kam xarajatlarga ega bo'lishi kerak. Korxona "narx urushi"ni e'lon qilishdan oldin o'zining va raqobatchining iqtisodiy barqarorligini obdon o'rganishi talab etiladi. Aks holda "narx urushi"ni e'lon qilib, mag'lubiyatga ham uchrash mumkin. Agar, raqobatchilar bir xil sharoitda bo'lsalar, u holda "narx urushi" o'z ahamiyatini yo'qotadi.

Narxsiz raqobatda esa narxning roli kamaytirilmaydi, balki birinchi o'rinda tovarning xususiyati, markasining obro'-e'tiboriga, servis darajasi va tovar bilan bog'liq boshqa omillarga e'tibor qaratiladi.

Narxning katta-kichikligiga ichki va tashqi omillar ta'sir ko'rsatadi.

Ichki omillarga korxonaning maqsadi, marketingi, marketing kompleksining ayrim elementlariga nisbatan qo'llaniladigan strategiya, xarajatlar va boshqalar kiradi.

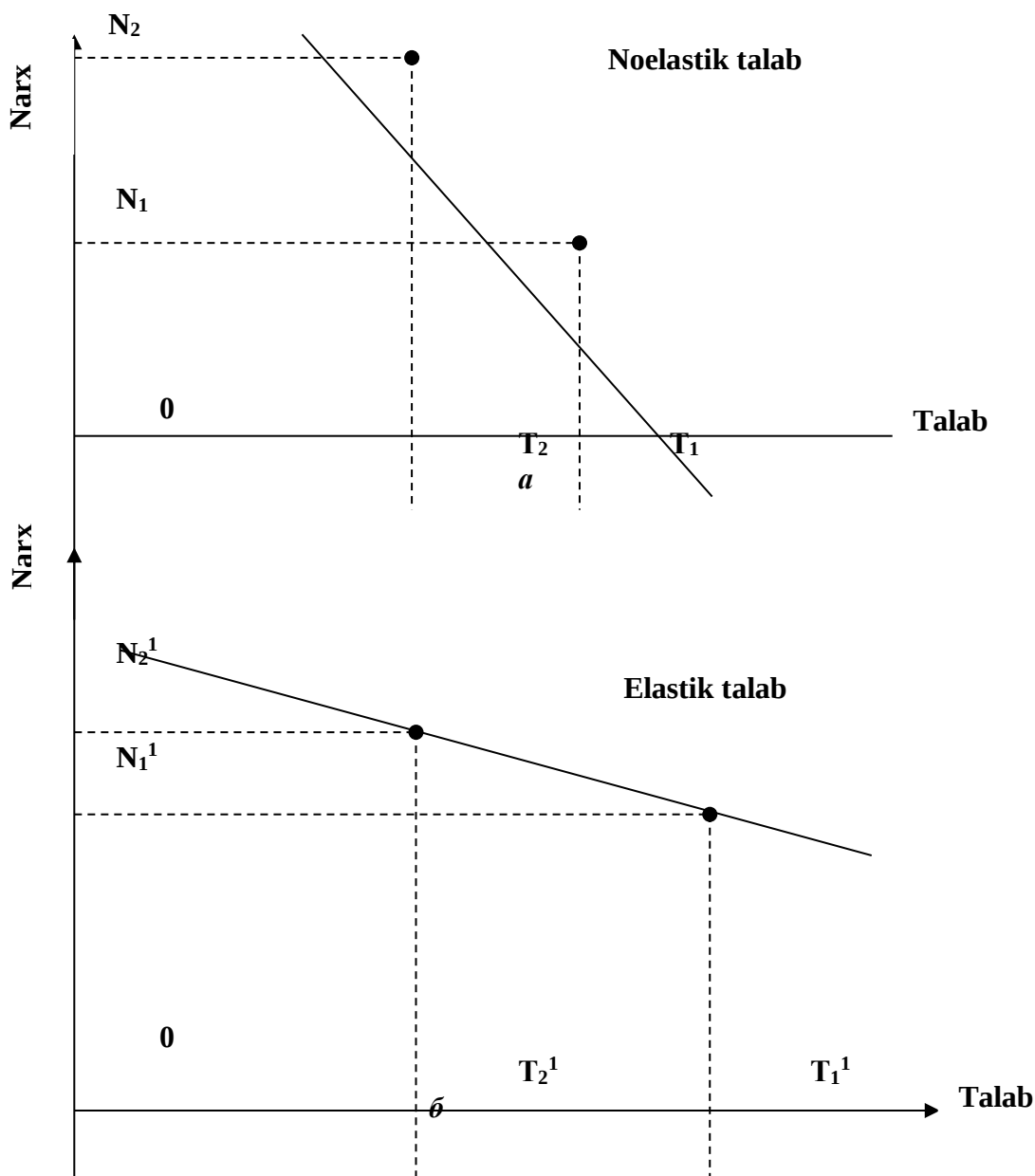
Korxona asosiy maqsadini o'zining rivojlanishida deb bilsa bir narx, mavjud faoliyatini uzoq muddat saqlab qolishga qaratsa boshqa narx belgilashi mumkin. Masalan, raqobat kuchaysa, iste'molchilarning ehtiyoji o'zgarsa, mamlakatdagi iqtisodiy ahvol yomonlashsa korxona ishlab chiqarish quvvatining ma'lum bir qismidangina foydalanishga harakat qiladi. Korxona o'zining faoliyatining to'xtab qolmasligi, tovarlariga bo'lgan talabni oshirish maqsadida ularni past narxlarda ham sotishga majbur bo'ladi. Aks holda, u o'z tovarlariga yuqori narx belgilaydi.

Marketing faoliyati nuqtai nazaridan narxning shakllanishiga quyidagicha yondashuvlarni ko'rib chiqish mumkin:

- foydani uzoq muddat davomida maksimal darajaga ko'tarish;
- foydani qisqa muddat davomida maksimal darajaga ko'tarish;
- tarmoqda narx lideri statusini saqlab qolish;
- yangi raqobatchilar paydo bo'lishiga to'sqinlik qilish;
- savdo vositachilari tomonidan befarqlikni saqlab qolish;
- korxonaning obro'sini saqlab qolish;
- "kuchsiz mahsulotlar"ni sotishni yaxshilash;
- "narx urushi"ning oldini olish.

Narx marketing kompleksi elementlaridan biri hisoblanib, uning shakllanishi marketing kompleksining boshqa elementlari bilan chambarchas bog'liqdir. Masalan, narxning sifatga, tovar harakatini tashkil etishga, tovarning hayotiy davriga bog'liqligi shular jumlasidandir.

Narx ishlab chiqarish, tovar harakatini tashkil etish va sotish xarajatlari va boshqa xarajatlarni qoplab, foyda keltirishi kerak. Ma'lumki, umumiy xarajatlarda eng muhim o'rinni ishlab chiqarilayotgan mahsulotning tannarxi egallaydi. Shu sababli, mahsulot tannarxini pasaytirish muhim vazifa hisoblanadi.



33-chizma. Narx qayishqoqligi

Korxonada narxning shakllanish jarayonini tashkil etish narxni belgilovchi shaxslarni va korxona ichidagi bo'linmalarni aniqlashni o'z ichiga oladi. Tabiiyki, har xil shaxslar narxni belgilashga turlicha yondashdilar. Masalan, korxonaning iqtisod xizmati xodimlari yuqori narx belgilashga moyillik bildirsalar, marketing xizmati xodimlari narx belgilashda esa ko'proq bozor konyunkturasiga va iste'molchilarning fikr-mulohazalariga amal qilishni maqsadga muvofiq hisoblaydilar.

Narxga ta'sir ko'rsatuvchi tashqi omillarga esa bozorning turi, tovarning narxi va qiymatining nisbatini iste'molchilar tomonidan baholash, iqtisodiy muhit, davlat boshqaruvi va boshqalar kiradi. Shuni ham qayd etish lozimki, har qanday holatda ham narxning to'g'ri yoki noto'g'ri ekanligini xaridor hal qiladi. Narxning talabga bog'liqligi narx qayishqoqligi egri chizig'i bilan tushuntiriladi.

Narx qayishqoqligi ma'lum bir bozorda belgilangan vaqt davomida narxning har xil darajasida qancha mahsulot sotilishini ko'rsatadi. Ko'pchilik hollarda narx ortishi bilan talab pasayadi.

Narx va uning o'zgarishi natijasida vujudga kelgan talab darajasi o'rtasidagi bog'liq talab egri chizig'i bilan tavsiflanadi. quyidagi 33-chizmada ikkita talab egri chiziqlari keltirildi. Bu keltirilgan 33a, 33b chizmalar ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, talab va narx o'rtasida teskari proportsional bog'liqlik mavjud, ya'ni narx qancha yuqori bo'lsa, talab shuncha past bo'ladi va aksincha narx qanchalik past bo'lsa, talab shuncha yuqori bo'ladi.

Keltirilgan 33a-chizmada ko'rsatilganidek, narxni N1 dan N2 ga ko'tarsak, u holda talab T1 dan T2 ga o'zgaradi. Bunda narxning o'zgarishi talabning ko'p darajada pasayishini vujudga keltirmaydi. SHu sababli bunday talabni noelastik talab deb yuritiladi. Aksincha, 33b-chizma ma'lumotlarida ko'rsatilganidek narxning N11 dan N21 ga ko'tarilishi, talabning T11 dan T21 ga pasayishini keltirib chiqaradi. Bunda narxning o'sha darajadagi o'zgarishi talabning keskin pasayishini keltirib chiqarganligi uchun talab elastik hisoblanadi. Shunday qilib, talabning narx elastikligi narx o'zgarishiga xaridorning sezgiriligini tovarlar hajmi nuqtai nazaridan aniqlaydi. Talabning narxga bog'liq holdagi elastikligi - bu tovarning narxi bir foiz o'zgarishi natijasida ularning sotish hajmi o'zgarishining foizlarda ifodalanishidir va u quyidagicha aniqlanadi:

$$\text{Talab elastikligi} = \frac{\text{Sotishlar hajmining o'zgarish foizi}}{\text{Narxning o'zgarish foizi}}$$

Agar bozor bir xil ehtiyojlarni qondirish qobiliyatiga ega bo'lgan ko'p sonli tovar va xizmatlar bilan to'yingan bo'lsa, talabning narx elastikligi birdan katta bo'ladi. Talab elastikligini aniqlash asosida sotish hajmini oshirish uchun narxlarga qanday yo'nalishda ta'sir etishni, raqobatchi sotayotgan tovar markalaridan qaysi biri ko'proq bozor kuchiga ega ekanligini bilib olish mumkin bo'ladi.

17.2. Narx shakllanishi uslublarini tanlash

Korxona tovarga bo'lgan talabni, tovar ishlab chiqarish uchun sarf bo'lgan yalpi xarajatlarni hisoblab chiqib va raqobatchilar narxini o'rganib, o'zining tovariga narx shakllanish uslublarini belgilaydi. Odatda, tovarning narxi juda past va juda yuqori ham bo'lmasdan, balki shu ikki ko'rsatkich oralig'ida bo'lishi maqsadga muvofiqdir. Buning sababi shundaki, past narx foydani ta'minlamaydi, yuqori narx esa talabni shakllantirmaydi.

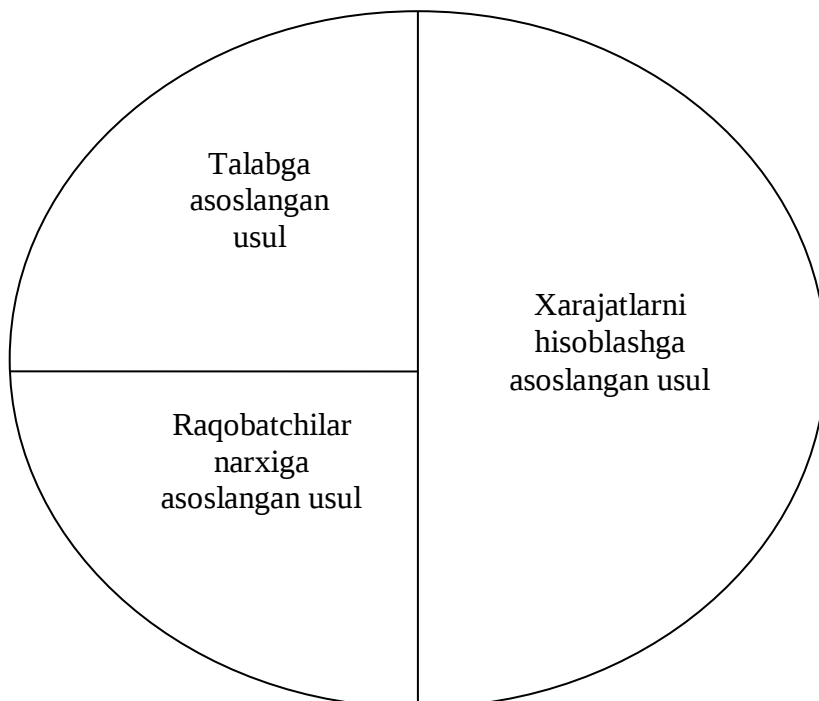
Quyidagi 34-chizmada korxona rahbarining uch mulohaza asosida o'z tovariga narx belgilashi keltirilgan.

Juda past narx	Mumkin bo'lgan narx		Juda yuqori narx
Bu narxda foyda olish mumkin emas	Mahsulot tannarxi	Raqobatchi lar narxi	Bu narxda talab shakllanmaydi
	Tovarning tengi yo'q xususiyatlari		

34-chizma. Narx belgilashdagi asosiy mulohazalar

Keltirilgan 35-chizma ma'lumotlarida ko'rsatilganidek, tovarning mumkin bo'lgan minimal narxi mahsulot tannarxi asosida aniqlansa, mumkin bo'lgan maksimal narxi esa tovarning boshqa tovarlardan farq qiluvchi qandaydir tengi yo'q xususiyatlari asosida aniqlanadi.

Korxona narx shakllanishi muammosini echar ekan, u yuqorida keltirilgan mulohazalardan birini tanlab ish ko'radi. Bunda korxona tanlangan uslub tovarning aniq narxini hisoblashda to'g'ri ekanligiga ishonib faoliyat yuritadi. Quyidagi 35-chizmada narx belgilashning 3 xil usuli ko'rsatilgan.



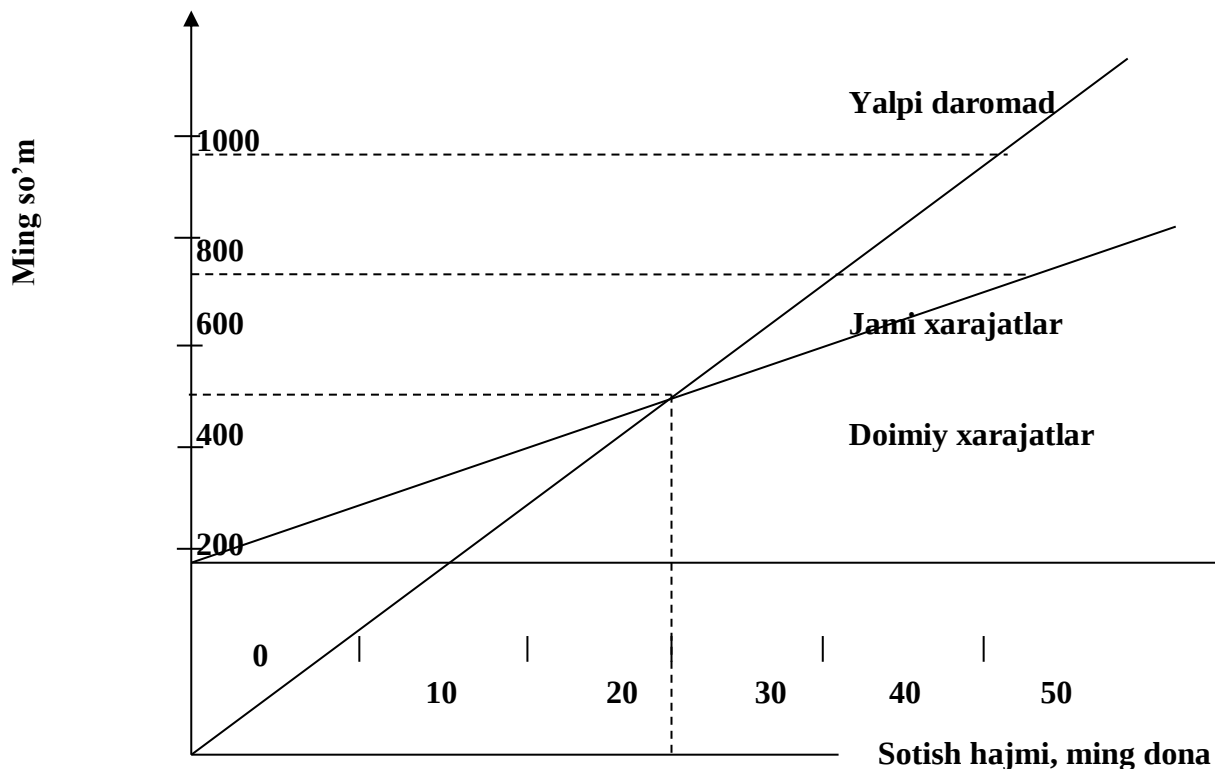
35-chizma. Narx belgilash uslublari

Narx belgilashning xarajatlarni hisoblashga asoslangan usuli. Bu usul eng oddiy hisoblanib, mahsulot tannarxiga shu mahsulotni ishlab chiqaruvchidan iste'molchigacha etkazib berishgacha bo'lgan jarayonda vujudga keladigan xarajatlarni va korxonaning oladigan foydasini qo'shishga asoslanadi.

Har xil tovarlar uchun savdo ustamolari bir-biridan farq qiladi. Narxni aniqlashga bunday yondashuvda bozor talabi va raqobatchilar narxi hisobga olinmaydi. Bundan tashqari, sotiladigan mahsulotning hajmini aniqlash qiyin bo'lganligi sababli, ishlab chiqarish xarajatlarining hajmini aniqlashda ham qiyinchilik tug'iladi. Shunga qaramasdan, bahoni aniqlashning bu usuli tez-tez qo'llaniladi, chunki bu usul oddiy va tushunarli. Narx belgilashning xarajatlarni hisoblashga asoslangan uslublaridan yana biri zararsizlik va maqsadli foydani ta'minlashning tahlili asosida olib boriladigan usul hisoblanadi.

Zararsizlik va maqsadli foydani ta'minlashning tahlili asosida narx belgilash usuli. Ma'lumki, har bir korxona ma'lum bir foydani ko'zlab narx qo'yishga intiladi. Narxlashtirishning bu usuli zararsizlik grafigiga asoslanadi. Zararsizlikning gipotetik grafigi 36-chizmada ko'rsatilgan.

Bu grafikda yalpi daromad, foyda va jami xarajatlarning sotiladigan mahsulot hajmiga bog'liqligi ko'rsatilgan. Keltirilgan 36-chizma ma'lumoti shundan dalolat beradiki, doimiy xarajatlar 300000 so'mga teng bo'lib, sotiladigan mahsulot hajmiga bog'liq emas. O'zgaruvchan xarajatlar doimiy xarajatlarga qo'shilib jami xarajatlarni tashkil qiladi va uning miqdori sotiladigan mahsulot hajmiga qarab o'zgarib turadi. Yalpi daromad egri chizig'ining tikkaligi tovar narxiga bog'liq bo'ladi. Bizning misolimizda tovar birligining narxi 20 so'mga teng.



36-chizma. Zararsizlik va maqsadli foyda tahlili usuli bo'yicha narxni aniqlash

Bunday narxda zararsizlikni ta'minlash uchun korxona eng kamida 30000 tovar birligini sotishi kerak. Shuncha miqdordagi tovar birligining har birini 20 so'mdan sotib, korxona 600000 so'm tushumga ega bo'ladi. Ana shu ko'rsatkich zararsizlik nuqtasiga mos keladi. Maqsad qilib qo'yilgan foydaga erishish uchun korxona sotish hajmini oshirishi zarur. Bizning misolimiz bo'yicha korxona 200 ming so'm foyda olishi uchun eng kamida 50 ming tovar birligini sotishga erishishi kerak bo'ladi.

Talabga asoslangan usul. Ko'pchilik hollarda korxonalar narxlashtirishning asosiy omili xarajatlar emas, balki tovarning iste'molchilar tomonidan xaridor sifatida qabul qilinishi, ya'ni tovarning xaridor xohlaydigan foydaliligidadir deb biladilar. Demak, narx bu holda tovarning qiymat jihatidan muhimligiga muvofiq kelishi kerak. Aslida ham har bir xaridor u yoki bu tovarni xarid qilarg ekan, u xayolan xarid qilingan tovarning narxini uning foydaliligi bilan taqqoslab ko'radi.

Tovarning foydaliligi asosida narxlashtirish usulidan foydalanadigan korxona iste'molchilar ongida shu korxonaning tovariga raqobat qilayotgan tovarlar haqida ham qanday tasavvur mavjudligini bilishlari talab etiladi. Bu erda iste'molchilarning bitta tovar uchun har xil sharoitlarda qancha pul to'lashga tayyor ekanliklarini bilish ham muhim hisoblanadi.

Agar sotuvchi tovarga narxni uning foydaliligidan ko'proq belgilasa, sotish hajmi belgilangandan kamroq bo'lishi mumkin. Ko'pgina kompaniyalar o'z tovarlarining narxlarini juda yuqori belgilaydilar va natijada tovar bozorda yomon sotiladi. Ba'zi kompaniyalar esa o'z tovarlariga haddan tashqari past narx belgilaydilar. Bu holda tovarlar bozorda yaxshi sotilsada, korxonaga kam daromad keltiradi. Iste'molchilarning narx darajasiga munosabatlarini bilish uchun maxsus marketing tadqiqotlari o'tkaziladi. Masalan, iste'molchilar orasida so'rovlar o'tkazish va bozorni testlashtirish shular jumlasiga kiradi.

Iste'molchining tovarni xarid qilishiga uzoq muddat davomida mavjud bo'lib kelayotgan va xaridor odatlanib qolgan narxlar ham katta ta'sir ko'rsatadi. Bunday holatda tovar narxining ozgina oshishi ham tovar xaridining keskin kamayib ketishiga olib kelishi mumkin. Bunda iste'molchining odatlanib qolgan narxlarga nisbatan fikrini tovarning sifatini, o'rab-joylanishini va dizaynini juda yaxshilash hisobiga o'zgartirish lozim.

Iste'molchilar talabi asosida narx belgilashning variantlaridan biri kim-oshdi savdosi o'tkazishdir. Agar tovar iste'molchi uchun juda ahamiyatli, katta qiymatga ega bo'lsa, u holda kim-oshdi savdosining boshlang'ich narxini juda yuqori belgilash mumkin bo'ladi.

Narx belgilashning raqobatchilar narxiga asoslangan usuli. Korxonaning narx siyosatiga raqobatchilarning narxlari va bozorda narx o'zgarishiga raqobatchilarning munosabati katta ta'sir ko'rsatadi. Demak, raqobatchilar narxini o'rganish - narx shakllanishi sohasida muhim elementlardan biri hisoblanadi. Dastavval korxonaning narx siyosati bozor tipiga bog'liq ekanligini qayd etishi lozim.

Agar bozor sof raqobatchilar bozori bo'lsa, unda sotuvchi bozordagidan yuqori narxni talab qilishi mumkin emas, chunki xaridorlar ushbu bozor narxi bo'yicha tovarning xohlagan miqdorini ochiq sotib olishlari mumkin. Demak, bu erda narxlar talab va taklif asosida belgilanadi. Bunda narxlar qat'iy va ularga alohida korxona tomonidan ta'sir ko'rsatish deyarlik mumkin emas.

Bozor tiplaridan yana biri monopolistik raqobat bozori hisoblanadi. Bunday bozor ko'p sonli xaridorlar va sotuvchilardan iborat. Ular o'zlarining bitimlarini yagona narx bo'yicha emas, narxlarning keng diapazoni bo'yicha amalga oshiradilar. Bunday sharoitda korxona narxni o'zgartirishi uchun keng imkoniyatlarga ega.

Narx belgilashning raqobatchilar narxiga asoslangan usuliga korxonaning bozorda mustahkam o'rin egallab turgan etakchi korxona belgilangan narxiga qarab narx belgilashini ham kiritish mumkin. Bunday holda korxona o'z tovariga bozor etakchisi belgilagan narxdan ko'ra pastroq narx belgilaydi.

17.3. Narx strategiyalari

Narx strategiyasi deganda narxlashtirish sohasidagi qarorlar va tadbirlarning kompleksi tushuniladi. Ma'lumki, bozor sharoitida ishlaydigan har bir korxona, dastavval, narxlarni aniqlashning strategiyasi va tamoyillarini ishlab chiqish talab etiladi. Ana shularga amal qilsagina korxona o'z oldiga qo'yilgan vazifalarni muvaffaqiyatli hal etishi mumkin bo'ladi. quyidagi narx belgilash sohasida qo'llanilishi mumkin bo'lgan strategiyalarning ba'zi birlari bilan tanishamiz.

Bozorda barqaror vaziyatni saqlash strategiyasi. Bu strategiyani korxona faoliyatining rentabelligi va boshqa iqtisodiy ko'rsatkichlari barqaror bo'lgan hollardagina qo'llash mumkin bo'ladi. Ko'pchilik hollarda rentabellik (fondlarga nisbatan) 10-15 foizni tashkil etsa, bu korxona qoniqarli faoliyat ko'rsatayotgan korxona deb hisoblanadi.

Foydani maksimallashtirish, rentabellik darajasini oshirish strategiyasi. Narx belgilashning bu strategiyasidan maqsad daromadlarni oshirish va korxonaning takror ishlab chiqarish, shuningdek, investitsion imkoniyatlarini ham kengaytirishdan iboratdir.

Yetakchi orqasidan yurish strategiyasi. Narxlarning bozor darajasi bozorda harakat qilayotgan yirik korxonalarning soni va ularning narx strategiyasiga ham bog'liq bo'ladi. Bunday sharoitda kichik korxonalar narx jihatidan etakchi bo'lgan korxonalarning ta'sirida bo'ladi. Demak, bu erda korxona narxlashtirishning etakchi orqasidan yurish strategiyasini qo'llashi foydadan holi emas. Albatta, etakchi vaziyatni egallab turgan korxona maqsadga muvofiq narx belgilashga harakat qiladi.

"Qaymog'ini olish" strategiyasi. Agar korxona marketing imkoniyatlaridan samarali foydalanib, yangi tovarining noyob, yagona xususiyatlarga ega ekanligini ajratib ko'rsata olsa, shuningdek, tovar sotishning va ishlatishning yaxshirok seriyasini ta'minlasa, unda bu korxona raqobatchilarga nisbatan narx belgilashda ma'lum erkinliklarga ega bo'ladi. Natijada, korxona o'z tovarlariga yuqori darajadagi narxni belgilaydi. Bu strategiya, ko'pchilik holda, korxona yangi tovar ishlab chiqarish va bu tovarni bozorga kiritish bilan bog'liq bo'lgan xarajatlarini iloji boricha tezroq qoplash zarur bo'lgan hollarda qo'llaniladi.

"Yorib o'tish" strategiyasi. Bu strategiya ko'pincha ishlab chiqarish texnologiyasi juda oddiy va ommabop iste'molga mo'ljallangan yangi mahsulotni bozorga kiritishda qo'llaniladi. Bunda tovar bozorga juda past narxda chiqariladi, bozorni egallashi bilan normal darajaga

qaytadi. Ayniqsa, bu strategiyani korxona raqobatchilarga nisbatan katta hajmdagi mahsulotni bozorga kiritishi mumkin bo'lgan hollarda qo'llash maqsadga muvofiq hisoblanadi.

"Kirib borish" strategiyasi. Bu strategiya past narxlar orqali yangi bozorga tez kirib borish uchun ishlatiladi. Mazkur strategiya talabning yuqori elastikligi vaziyatida yuqori samara beradi.

"Batamom foydalanish" strategiyasi. Bu strategiyaning asl mohiyati, yangi tovarlarni bozorga kiritish bosqichida, sotiladigan tovarlarning hajmi kam bo'lganda ularga juda yuqori narx belgilashdan iboratdir. So'ngra bu narx bozorning va raqobatchilarning o'sishi bilan kamayib boradi.

"Korxonaning eksport imkoniyatlarini kengaytirishga yo'naltirilgan narx" strategiyasi. Korxona narxlashtirishda bu strategiyani qo'llash uchun mamlakatning ichki va tashqi bozorida narxlashtirishning xususiyatlarini hisobga olishi kerak. Shularni o'rganib aniq bozor sharoitlariga bog'liq holda o'ziga xos narx siyosatini tanlashi mumkin bo'ladi.

Umuman olganda, korxona o'z imkoniyatlaridan va maqsadlaridan kelib chiqib yuqorida keltirilgan narx strategiyalaridan foydalanadi.

Qisqa xulosalar

Narx marketing kompleksining asosiy elementlaridan biri hisoblanib, korxonaning marketing siyosatini ishlab chiqishda keng qo'llaniladi.

Marketingda narxning asosiy rol o'ynashining sabablaridan yana biri shundan iboratki, u korxonaning iqtisodiy ko'rsatkichlariga to'g'ridan to'g'ri ta'sir ko'rsatadi. Narx marketing kompleksi elementlaridan biri hisoblanib, uning shakllanishi marketing kompleksining boshqa elementlari bilan chambarchas bog'liqdir. Narx strategiyasi deganda narxlashtirish sohasidagi qarorlar va tadbirlarning kompleksi tushuniladi.

Nazorat savollari

1. Narxni shakllantirishdan maqsad nima?
2. Narxning shakllanishiga talab va taklifning ta'sirini chizma orqali ko'rsating.
3. Marketingda narxning shakllanishiga qanday yondashuvlar mavjud?
4. Narx raqobati va narxsiz raqobatni qanday tushunasiz?
5. Narx shakllanishiga qanday omillar ta'sir ko'rsatadi?
6. Narx qayishqoqligini qanday tushunasiz va narxga qanday ta'sir ko'rsatadi?
7. Narxning turlarini aytib bering.
8. "Ulgurji narx" va "chakana narx" tushunchalarini izohlang.
9. Narx belgilash uslublarini tushuntirib bering.
10. Narx strategiyasini tushuntirib bering.
11. "Narx psixologiyasi" tushunchasini izohlang.

18-MAVZU. MARKETINGDA KOMMUNIKATSION SIYOSAT

18.1. Jamoatchilik bilan aloqalar (pablik rileyshnz) va uning mohiyati

18.2. Reklama va reklama vositalari

18.3. Marketingda sotishni rag'batlantirish

Tayanch iboralar

Kommunikatsion siyosat, pablik rileyshnz, imidj, reklama, reklama vositalari, potentsial xaridor, reklamaning samaradorligi, reklamaning maqsadi, reklama xarajatlari, reklama turlari, sotishni rag'batlantirish.

18.1. Jamoatchilik bilan aloqalar (pablik rileyshnz) va uning mohiyati

Kommunikatsion siyosat deganda bozorga tovar siljitish uslublarining majmui tushuniladi. Bularga pablik rileyshnz (jamoatchilik bilan aloqalar), reklama, sotishni

rag'batlantirish va shaxsiy sotish kiradi. Kengaytirilgan ma'noda siljitish - bu tovarlar sotilishini tezlashtirish va bozorda ijobiy tasavvurni shakllantirish maqsadida axborot olish, xaridorni ishontrish va o'z faoliyati haqida ma'lumot berish uchun korxonaning bozor bilan doimiy aloqalarini o'rnatish va saqlab turishdir.

Jamoatchilik bilan aloqalar (pablik rileyshnz). Jamoatchilik bilan aloqalar - korxonaning va shu korxona tovarlarining ijobiy obro'-e'tiborini (imidji) shakllantirish va ular haqidagi salbiy fikrlarni yumshatish orqali keng jamoatchilik bilan korxona o'rtasidagi sog'lom munosabatlardir. Jamoatchilik deganda har xil tashkilotlar, aholi guruhlari, moliya idoralari, davlat idoralari, aholi qatamlari, mahalliy hokimiyat sub'ektlari tushuniladi.

Ishlab chiqarish korxonalari, ma'muriy, tijorat, ilmiy tashkilotlarning yutuqlari ularning keng jamoatchilik va iste'molchilar bilan aloqalarining qay darajada tashkil etilganligiga ko'p jixatdan bog'liq bo'ladi. Keyingi paytda pablik rileyshnz keskin rivojlanmoqda va marketing tizimida salobatli firmalarning murakkab, samarali quroli sifatida baholanmoqda. U iste'mol tovarlarini ishlab chiqaradagan sanoat firmalari va kompaniyalari tomonidan potentsial xaridorlar doirasini kengaytirish, tovarlar xaqida atroflicha axborotga ega bo'lish maqsadida ishlatiladi.

Pablik rileyshnzning bosh tamoyillari bo'lib quyidagilar hisoblanadi:

- axborotlarning to'la va xaqiqiy bo'lishiga erishish;
- ma'lumotlarning oddiy va tushunarli bo'lishini ta'minlash;
- munosabatlarning ikkala tomon uchun ham qiziqarli bo'lishiga erishish;
- munosabatlarda o'ziga bino qo'ymaslik, bahosini ko'tarmaslikni ta'minlash;
- jamoatchilik fikrini bilish uchun vaqtni ayamaslik;
- munosabatlarning har bir bosqichida ishonchlilikka erishish va boshqalar.

Pablik rileyshnzda iste'molchilarga axborotlarni etkazish uchun turli xil axborot vositalari va kanalllaridan foydalaniladi. 37-chizmada ularning asosiylari ko'rsatilgan.

Ko'pchilik tashkilotlarda jamoatchilik bilan aloqalarni tashkil etish uchun mas'ul shaxs tayinlanadi. Ana shu mas'ul shaxs omma bilan aloqalar dasturini ishlab chiqadi.

18.2. Reklama va reklama vositalari

Yuqorida keltirib o'tganimizdek, reklama tovarlarni siljitishning muhim elementlaridan biri hisoblanadi. "Reklama" so'zi lotin tilidan olingan bo'lib ("reklamare" - qichqirmoq), kimdir yoki nimadir haqida ma'lumotni tarqatish, biror narsaga iste'molchi va xaridorlarning fikrini jalb qilish maqsadida amalga oshiriladigan tadbirlarni anglatadi. Ma'lumki, firmalarning bozorda muvaffaqiyat bilan faoliyat ko'rsatishi uchun faqatgina sifatli tovarlarni ishlab chiqarish etarli emas.

Pablik rileyshnz
Brifinglar, press-konferentsiyalar tashkil qilish
Prezentatsiyalar o'tkazish
Xar xil yubileylarni o'tkazish
Ommaviy axborot vositalaridan foydalanish
Ayrim shaxs va tashkilotlarning foydasini ko'zlab mehr va muruvvat tadbirlarini o'tkazish
Firmalarning reklamaga aloqasi bo'lmagan jurnal va byulletenlarini chop etish
Ko'ngilochar tadbirlar uyushtirish
Vaqtli matbuotda korxonalarining tijorat faoliyatini yoritish
Raqobatchi korxonalar bilan tanishish

37-chizma. Jamoatchilik bilan bo'ladigan aloqalarning asosiy yo'nalishlari

Balki, bu borada iste'molchilarni shu tovarlarning iste'mol xossalari haqida har tomonlama xabardor qilib, o'z tovarlarining iste'molchilar ongida aniq mavqeni egallashiga erishish muhim ahamiyat kasb etadi. Buning uchun, birinchi navbatda, korxonalar reklama vositalaridan unumli foydalana bilishlari lozim.

O'zbekiston Respublikasining 1998 yil dekabr oyida qabul qilingan "Reklama to'g'risida"gi qonunida qayd etilishicha "Reklama - haqiqiy va jismoniy shaxslar yoki mahsulot haqidagi bevosita yoki bilvosita foyda olish maqsadida tarqatiladigan maxsus axborotdir". Bu qonunda ko'rsatilganidek, reklama aniq, haqiqiy va qonunlarga zid bo'lmasligi kerak. Shuningdek, foydalanilayotgan reklama shakl va vositalari iste'molchilarga ma'naviy va moddiy zarar keltirmasligi talab etiladi.

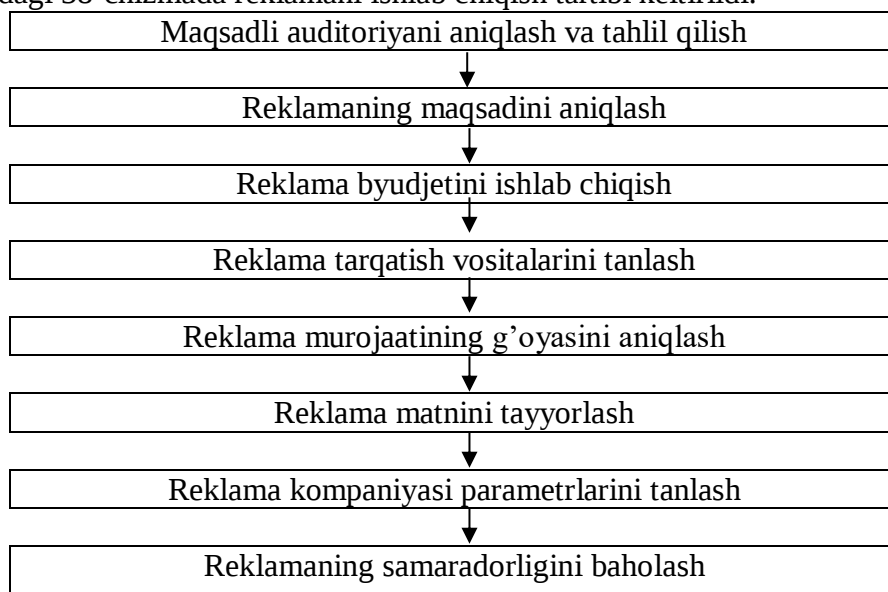
Demak, "Reklama to'g'risida"gi qonun reklamani ishlab chiqish va tarqatish bilan bog'liq bo'lgan munosabatlarning huquqiy asosini yaratib berdi. Uning asosiy maqsadi tovarlarning sifati, iste'mol xususiyatlari va boshqa tavsiflari haqida noaniq, haqiqiy bo'lmagan ma'lumotlarni tarqatishning oldini olish asosida huquqiy va jismoniy shaxslarning, shuningdek iste'molchilarning haq-huquqlarini himoya qilishdan iboratdir.

Halqaro savdo palatasi tomonidan 1987 yilda qabul qilingan halqaro reklama Kodeksida ham har qanday reklama murojaati odob-axloq normalariga mos, haqqoniy va ishonchli bo'lishi ko'rsatib o'tilgan.

Ko'pincha reklama tovarni sotadi degan uncha to'g'ri bo'lmagan xulosaga kelinadi. Chunki, reklama tovarni sotmaydi, balki potentsial xaridorlarni topib, talabni rag'batlantiradi. Masalan, xaridor magazinga kirib axtargan tovarni topdi, lekin tovarning sifati, assortimenti yoki bahosi uni qoniqtirmaganligi sababli tovarni sotib olmasdan magazindan chiqib ketdi. Bu erda xaridorga reklama ta'sir ko'rsatadimi? - degan savol tug'iladi. Bu savolga ha, - deb ijobiy javob berish mumkin. Reklama uchun eng asosiy vazifa - bu potentsial xaridorni tovar sotilayotgan joyga keltirishdan iboratdir. Xaridorning magazinga kelib, tovar sotib olmasdan chiqib ketmasligi uchun reklama tovar siljitishning boshqa uslublari bilan birga qo'llanilishi maqsadga muvofiqdir. Eng asosiysi esa tovar sifati va estetik xususiyatlari bo'yicha xaridor didiga mos bo'lishi kerak. Shu sababli reklamanning samaradorligini sotilgan tovarlar hajmi bilan emas, balki potentsial xaridorlarning necha marta tashrifi va necha marta telefon orqali murojaat qilganligi kabi ko'rsatkichlar asosida baholash to'g'ri hisoblanadi.

Reklamanning vazifasi - xabar berish, ishontirish va eslatishdan iboratdir. Shuning o'zi reklamanning tovar sotilishiga ta'sir ko'rsatishidan dalolatdir. Reklamani ishlab chiqish va tashkil etish korxona butun faoliyatining bir qismi hisoblanadi. Shu sababli reklama ishlarini tashkil etish ma'lum tartib va qoidaga bo'ysunadi.

Quyidagi 38-chizmada reklamani ishlab chiqish tartibi keltirildi.



38-chizma. Reklamani joriy etish bosqichlari

Bu 38-chizma ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, reklama ishlari reklama kimga qaratilganligini, ya'ni maqsadli auditoriyani aniqlash va tahlil qilish bilan boshlanadi. So'ngra reklamaning maqsadi aniqlanadi. har bir reklama turi uchun uning o'ziga xos maqsadlari belgilanadi. Masalan, yangi tovar reklama qilinayotgan bo'lsa, unda reklamaning maqsadi yangi tovar to'g'risida birlamchi ma'lumotni berishga qaratilishi, keyingi bosqichi esa yangi tovarning jozibador xususiyatlari bo'yicha qo'shimcha axborotlar berishdan iborat bo'lmog'i kerak va hokazo.

Reklamani tashkil etishdagi asosiy jarayonlardan biri reklama byudjetini ishlab chiqish hisoblanadi. Reklama byudjetini ishlab chiqish reklama kompaniyasining maqsadlari, korxonaning moliyaviy imkoniyatlari, raqobatchilarning reklama xarajatlari, tarmoqdagi umumiy xarajatlar va hokazolarni hisobga olishga asoslangan turli xil yondashuvlarni qo'llash bilan amalga oshiriladi. Reklama byudjetini hisoblab chiqishning bir necha xil usullari mavjud. Bular asosan quyidagilar hisoblanadi: "mavjud mablag'lardan bir qism ajratish", "sotilgan tovarlar summasidan foizlar ajratish", raqobatli paritet, maqsad va vazifalardan kelib chiqqan holda hisob-kitob qilish usuli.

Shuni qayd etish lozimki, reklama xarajatlari qaysi usul bilan hisoblab chiqilganligiga qaramasdan, bu xarajatlar iste'molchi tomonidan tovarga to'layotgan narxda o'z aksini topadi.

Har bir tashkilot bir vaqtning o'zida har xil tashqi muhit sharoitida faoliyat ko'rsatadi. Shu sababli reklama xarajatlarini hisob-kitob qilganda korxona faoliyat ko'rsatayotgan iqtisodiy, siyosiy, ijtimoiy va boshqa sharoitlar hisobga olinishi kerak.

Reklama ishlarini tashkil etishdagi keyingi qadam-bu reklama tarqatish vositalarini tanlashdan iboratdir. Tabiiyki, reklama tarqatish vositalarini tanlagandan so'nggina, reklama xabarlarining mazmunini va turlarini aniqlashga harakat qilinadi.

So'ngra reklamani ishlab chiqish jarayonida reklama murojaatining g'oyasi ishlab chiqiladi. Yaxshi tanlangan g'oya reklama murojaatiga qo'shimcha mazmun beradi. Bu esa reklamani tezda eslab qolish va unga qiziqish imkoniyatini tug'diradi.

Bundan keyin esa reklama murojaati ishlab chiqiladi, ya'ni reklama matni tayyorlanadi. Reklama xabarlarini, avvalombor, iste'molchining diqqatini tortishi va qiziqitira oladigan bo'lishi kerak. Agar reklamaning mazmuni iste'molchining qarashlariga, hayotiy tajribasiga, to'lov imkoniyatlariga mos kelsagina reklamaga qiziqish va ishonish kuchayadi.

Reklama ishlarini tashkil etishning keyingi bosqichi reklama kompaniyasi parametrlarini tanlashdan iboratdir. Bu erda reklama maqsadli bozorda qancha sonli potentsial xaridorlarning e'tiboriga havola etilishi va reklama ma'lumotlari sutkada necha marta efirga uzatilishi kabi masalalar aniqlanadi.

Reklamani rejalashtirishning so'nggi bosqichi reklamaning samaradorligini baholashdan iboratdir.

Reklama bir qancha belgilari bo'yicha guruhlanadi.

Reklama qanday xududni qamrab olganligiga ya'ni, geografik belgisiga qarab xorijiy, umummilliy, regional va mahalliy reklamalarga bo'linadi.

Qo'llanilayotgan texnik vositalariga qarab reklama quyidagi turlarga ajratiladi: vitrina - ko'rgazmali, matbuotdagi reklama, bosma reklama, audiovizual, radio va telereklama.

Maqsadiga qarab reklama xaridorlarning butun to'plamiga va aholining muayyan guruhlariga qaratilgan bo'lishi ham mumkin. Agar reklama foyda olishga qaratilgan bo'lsa, bunday reklama tijorat reklamasi deb, agar foda olishga qaratilmagan, balki jamoatchilikka qaratilgan bo'lsa, tijorat bo'lmagan reklama deb yuritiladi.

Reklamalar maqsadli auditoriyaga qanday ta'sir ko'rsatishiga qarab shartli ravishda axborat beruvchi, qo'zg'atuvchi va eslatuvchi reklamalar deb ham guruhlarga ajratilishi mumkin.

Ma'lumki, bugungi kunda har qanday korxonaning rivoj topishini kompyuterlashtirishsiz tasavvur qilish qiyin. Shu sababli bugungi kunda kompyuterlashtirilgan reklama ham reklama vositalari sifatida qo'llanilmoqda deyish mumkin. Xorijiy ekspertlarning fikriga ko'ra, yaqin kelajakda kompyuterlashtirilgan reklamaning boshqa reklamalardan o'zib ketishi kuzatiladi. Bu reklamaning asl mohiyati shundan iboratki, reklama beruvchi korxona muayyan to'lov evaziga kompyuterlashtirilgan reklama axborotining manbalariga, ya'ni ixtisoslashtirilgan kompyuter

tizimlarining ma'lumotlar bazasiga o'z korxonalari va tovarlari to'g'risidagi ma'lumotlarni kiritadilar.

Xulosa qilib aytganda, respublikamizda bozor munosabatlarining shakllanishi va rivojlanishi sharoitida reklama sohasidagi tajribalarni sinchkovlik bilan o'rganib, ijodiy yondashib, ulardan oqilona foydalanish har bir korxonaning barqarorligini ta'minlashda muhim vosita hisoblanadi.

18.3. Marketingda sotishni rag'batlantirish

Sotishni rag'batlantirish. Marketingda kommunikatsion siyosatning muhim elementlaridan biri sotishni rag'batlantirish hisoblanadi. Sotishni rag'batlantirish deganda mahsulotning sotilishiga undovchi qisqa muddatli tadbirlar tushuniladi. Agar reklamaning chaqirig'i: "Bizning mahsulotni sotib oling" bo'lsa, sotishni rag'batlantirishning chaqirig'i esa: "Uni hoziroq sotib oling"dan iboratdir.

Tahlillar shuni ko'rsatadiki, agar marketing xarajatlarida reklama xarajatlari birinchi o'rinda tursa, ikkinchi o'rinda sotishni rag'batlantirish bilan bog'liq xarajatlar turadi. Keyingi yillarda esa sotishni rag'batlantirish bilan bog'liq xarajatlarning tobora ortib borishi kuzatilmoqda.

Sotishni rag'batlantirishni chuqurroq o'rganilsa, u o'z ichiga xaridorlarni, sotuvchilarni va vositachilarni rag'batlantirishlarni o'z ichiga oladi.

Xaridorlarni rag'batlantirish asosan xaridorlarning ko'proq miqdordagi tovar sotib olishlariga qaratiladi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, chakana savdo korxonalarida iste'molchilarga sotilayotgan tovarlarning 50-75 foizi rejalashtirilmagan holda xarid qilinar ekan. Shu sababli, rag'batlantirishning u yoki bu usulidan foydalanib, sotib olinayotgan mahsulot hajmiga ta'sir etish mumkin.

Xaridorlarni rag'batlantirish usullari juda xilma-xil va ular tobora kengayib bormoqda. Ko'pchilik hollarda xaridorlarni rag'batlantirishning quyidagi usullari qo'llaniladi: kuponlardan foydalanish; pasaytirilgan narx bilan sotish; tovar narxining ma'lum bir qismini qaytarib berish; mukofotlar berish; lotereya, konkurs va o'yinlar o'tkazish; tovar namunalarini bepul berish; tovar namunalarini bepul sinab ko'rish va boshqalar.

Sotuvchilarni rag'batlantirish deganda ulgurji va chakana savdo bilan shug'ullanuvchilarga tovarlar narxini pasaytirib sotish (chegirma berish); ma'lum bir miqdordagi tovarlarni bepul berish (agar ular xarid qilayotgan tovar ma'lum bir me'yordan oshsa), mukofotlar berish va boshqalar tushuniladi.

Demak, kommunikatsion siyosatni yuritish bozorda har bir korxonaning raqobatga bardosh berib, samarali faoliyat ko'rsatishning muhim omili hisoblanar ekan.

Qisqa xulosalar

Kommunikatsion siyosat deganda bozorga tovar siljitish uslublarining majmui tushuniladi. Bularga pablik rileyshnz (jamoatchilik bilan aloqalar), reklama, sotishni rag'batlantirish va shaxsiy sotish kiradi. Kengaytirilgan ma'noda siljitish - bu tovarlar sotilishini tezlashtirish va bozorda ijobiy tasavvurni shakllantirish maqsadida axborot olish, xaridorni ishontirish va o'z faoliyati haqida ma'lumot berish uchun korxonaning bozor bilan doimiy aloqalarini o'rnatish va saqlab turishdir.

Korxonalarning bozorda muvaffaqiyat bilan faoliyat ko'rsatishi uchun faqatgina sifatli tovarlarni ishlab chiqarish etarli emas, balki bu borada iste'molchilarni shu tovarlarning iste'mol xossalari haqida har tomonlama xabardor qilib, o'z tovarlarining iste'molchilar ongida aniq mavqeni egallashiga erishish muhim ahamiyat kasb etadi. Buning uchun, birinchi navbatda, korxonalar reklama vositalaridan unumli foydalana bilishlari lozim. Reklamaning vazifasi - xabar berish, ishontirish va eslatishdan iboratdir. Shuning o'zi reklamaning tovar sotilishiga ta'sir ko'rsatishidan dalolatdir.

Nazorat savollari

1. Marketingda kommunikatsion siyosatni qanday tushunasiz?
2. "Pablik rileyshnz" nima?

3. Reklamaning ahamiyatini tushuntirib bering?
4. Reklamaning qanday turlarini bilasiz?
5. O'zbekistonda "Reklama to'g'risida"gi qonun qachon qabul qilingan?
6. Reklama vositalariga nimalar kiradi?
7. Reklamaga qanday talablar qo'yiladi?
8. Reklamani ishlab chiqarish tartibini tushuntirib bering.
9. Reklama xarajatlarini qanday tushunasiz?
10. Marketingda sotishni rag'batlantirishga nimalar kiradi?

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

I. O'zbekiston Respublikasi Qonunlari

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi.-T.:O'zbekiston, 2003. -35 bet
2. "Oziq-ovqat mahsulotlarining sifati va xavfsizligi to'g'risida" O'zbekiston Respublikasining Qonuni. 1997 yil 30 avgust. O'zbekistonning yangi qonunlari.17. -T.: Adolat, 1998, 64-bet.
3. "Standartlashtirish to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasining Qonuni. 1993 yil 28 dekabr
4. "Iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasining Qonuni. 1996 yil 26 aprel. O'zbekistonning yangi qonunlari. 13. - T.: Adolat, 1996, 50-bet.
5. "Iste'molchilar huquqini himoya qilish to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi qonuniga o'zgartirishlar kiritish to'g'risidagi Qonuni. "Xalq so'zi" gazetasi, 2008 yil 10 aprel

II. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmonlari

6. "Iste'mol tovarlarining ayrim turlarini olib kelish va olib chiqib ketishni tartibga solishga doir qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida" O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 1998 yil 25 dekabrda Farmoni. - Xalq so'zi, 1998 yil 26 dekabr.
7. "Bozor islohotlarini chuqurlashtirish va iqtisodiyotni yanada erkinlashtirish sohasidagi ustuvor yo'nalishlar amalga oshirilishini jadallashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. - Xalq so'zi, 14.06.2005
8. "To'g'ridan-to'g'ri xususiy xorijiy investitsiyalarni jalb etishni rag'batlantirish borasidagi qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. - Xalq so'zi, 14.06.2005
9. "Tadbirkorlik sub'ektlarini huquqiy himoya qilish tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2005 yil 14 iyundagi Farmoni.
10. "Mikrofimalar va kichik korxonalarni rivojlantirishni rag'batlantirish borasidagi qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2005 yil 20 iyundagi Farmoni.
11. "Tadbirkorlik sub'ektlarini tekshirishni yanada qisqartirish va uning tizimini takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2005 yil 5 oktyabrda Farmoni.
12. "Meva-sabzavotchilik va uzumchilik sohasida iqtisodiy isloxlarni chuqurlashtirish chora-tadbirlar to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. 2006 yil 9 yanvar.
13. "Yirik sanoat korxonalari bilan kasanachilikni rivojlantirish asosidagi ishlab chiqarish va xizmatlar o'rtasida kooperatsiyani kengaytirishni rag'batlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2006 yil 5 yanvardagi Farmoni.
14. "Xalq ta'lim muassasalarini moliyalashtirish mexanizmini takomillashtirish to'g'risida" O'zbekiston Respublikasi Prezidentning farmoni 2007 yil 26 fevral. Xalq so'zi 2007-№41-27 fevral.
15. "Aholini ijtimoiy himoya qilish tizimini yanada takomillashtirish va mustahkamlashga oid chora tadbirlar to'g'risida" O'zbekiston Respublikasi Prezidentning 2007 yil 19 martdagi PF-386 4-son farmoni. O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami, 2007 №12 105.
16. "Ishlab chiqarishni modernizatsiyalash texnik va texnologik qayta jihozlashni rag'batlantirishga oid qo'shimcha chora tadbirlar to'g'risida" O'zbekiston Respublikasi Prezidentning 2007 yil 14 martdagi Farmoni, Xalq so'zi 2007 №52 15 mart.
17. "Iqtisodiyotning strategik tarmoqlari korxonalarini xususiylashtirish jarayonlarini chuqurlashtirishga doir qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida" O'zbekiston Respublikasi

Prezidentning 2007-yil 20-iyundagi PF - 3897-son Farmoni. O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami 2007 №29 30-299.

18. O'zbekiston Respublikasi Prezidentning "2007-2010 yillarda xususiylashtirish jarayonlarini yanada chuqurlashtirish va xorijiy investitsiyalarni faol jalb qilish chora-tadbirlari to'g'risida", "O'zbekiston Respublikasi huquqiy hujjatlari to'plami 2007 №9-52.

III. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining Qarorlari

19. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining "Tijorat faoliyati uchun mo'ljallangan tovarlarni olib keluvchi jismoniy shaxslarni ro'yxatdan o'tkazishni tartibga solish chora-tadbirlari to'g'risida"gi 2004 yil 12 avgustdagi 387-sonli Qarori.- Xalq so'zi, 2004 yil 13 avgust.

20. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining "Jismoniy shaxslar tomonidan O'zbekiston Respublikasi hududiga tovarlar olib kelinishini tartibga solish to'g'risida" 2002 yil 6 maydagi 154 -sonli Qarori.- Xalq so'zi, 2002 yil 8 may.

21. O'zbekiston transport va transport kommunikatsiyalari uyushmasi faoliyatini tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida. 2004 yil 12 oktyabr, 470-sonli Qaror. O'zbekiston Respublikasi moliviy qonunlari II-3, T.: 2005.

22. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "To'g'ridan-to'g'ri xususiy xorijiy investitsiyalarni jalb etishni rag'batlantirish borasidagi qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi Farmonini amalga oshirish chora-tadbirlari haqida. 2005 yil 2 avgust, 180-sonli Qaror. O'zbekiston Respublikasi moliviy qonunlari II -15. T.: 2005.

IV. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti asarlari

23. Karimov I.A. Jahon moliviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni barataraf etishning yo'llari va choralari. -T.: O'zbekiston, 2009. -56 bet

24. Mirziyoyev Sh.M. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak. –T.: O'zbekiston, -2017 y.

25. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyev 2016 yil 30 dekabr kuni mamlakatimizning yetakchi ilm-fan namoyandalari bilan "Ilm-fan yutuqlari – taraqqiyotning muhim omili" mavzusida uchrashuv ma'ruzasi.

26. Demokratik islohotlarni izchil davom ettirish, xalqimiz uchun tinch va osoyishta, munosib hayot darajasini yaratish – barqaror taraqqiyot kafolatidir. O'zbekiston Respublikasi Prezidentligiga nomzod Shavkat Mirziyoyevning Tadbirkorlar va ishbilarmonlar harakati – O'zbekiston Liberal-demokratik partiyasining VIII syezdidagi ma'ruzasi. 19.10.2016.

V. O'zbekiston Respublikasi vazirliklari me'yoriy-huquqiy hujjatlari

27. O'zbekiston Respublikasi Moliya vazirligining 2005 yil 2 avgustdagi 70-sonli, O'zbekiston Respublikasi Davlat soliq qo'mitasining 2005 yil 2 avgustdagi 2005-4b-sonli va O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligining 2005 yil 2 avgustda 61-sonli "Yangi tashkil etilgan mikrofirmalar va kichik korxonalarga yagona solik to'lovini to'lash muddatini kechiktirish huquqini berish tartibi to'g'risidagi Nizomni tasdiqlash haqida" gi Qarori. O'zbekiston Respublikasi moliviy qonunlari II -15. T.: 2005.

28. O'zbekiston Respublikasi Davlat soliq qo'mitasining 2005 yil 10 iyuldagi 2005-42-sonli "Davlat soliq xizmati organlarining tadbirkorlik sub'ektlaridan moliviy hisobot, soliqlar, majburiy to'lovlar va daromadlar to'g'risidagi deklaratsiyalar bo'yicha hisob-kitoblar, yozma arizalar va bildirishnomalar qabul qilib olish hamda ro'yxatdan o'tkazish to'g'risidagi Nizomni tasdiqlash haqida"gi Qarori. O'zbekiston Respublikasi moliviy qonunlari II -15. t.: 2005.

VI. Дарслиklar

29. Jalolov J.J. va boshqalar. Biznes marketingi. - T.: Moliya, 2006.

30. Yo'ldoshev N.Q., Qozoqov O.S. Menejment. Darslik. - T.: Fan, 2004.

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

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

33. Иванов А.Е., Иванова М.А. Менеджмент: учебный минимум. –М.: «Юриспруденция», 2008.-32 с.
34. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб. Питер, 2008.-512 с.
35. Кане М. М., Иванов Б. В., Корешков В. Н., Схиртладзе А. Г. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: Учебное пособие. 2008. — 560 с.
36. Дятлов А. Н. Общий менеджмент: Концепции и комментарии: Учебник. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 400 с.
37. Загородников С.В. Краткий курс по менеджменту: учеб. пособ. –М.: «Окей - книга», 2007.-160 с.
38. Ивашковский С. П. Экономика для менеджеров: Микро- и макроуровень: Учеб. пособ. — 3-е изд., испр. — М.: Дело, 2007. — 440
39. Ильдеменов С.В., Ильдеменов А.С., Лобов С.В. Операционный менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 337 с.
40. Институт менеджмента и маркетинга. Сборник научных трудов. - М.: Изд. «Центр Гармония», 2007. – 212 с.
41. Лященко В.П. Государственное регулирование деятельности коммерческих организаций. –М.: Новый век, 2007. - 208 с.
42. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник. – М.: Экономика, 2003
43. Уолкер О. Маркетинговая стратегия – М.: Вершина, 2006. -384 с.
44. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. - СПб.: Питер, 2006. – 497 с.
45. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2006 – 736 с.
46. Панкрухин А.П. Маркетинг. Гильдия маркетологов.-4-е изд., – М.: Омега-Л, 2006. - 656 с.
47. Бланк И.А. Торговый менеджмент. – К.: Эльга, Ника Центр, 2005. -784 с.
48. Государственное регулирование в условиях перехода к рынку: Опыт России и Узбекистана. – М.: ИЭРАН, 2005. -530 с.
49. Кермалли С. Инструменты эффективного менеджера: 100 ключевых терминов, моделей и концепций современного менеджмента / Пер. с англ.- М.: Добрая книга, 2005.- 256 с.
50. Романов А.Н. Маркетинг. – М.: ЮНИТИ, 2005.
51. Данченко Л.А. Маркетинг. – М., 2004.
52. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования. – М.: Финпресс, 2003.
53. Девид Кревенс. Стратегический маркетинг. – М.: Изд. Дом “Вильямс”, 2003.
54. Герчикова В.И. Менеджмент. Учебник. – М.: 2003.
55. Завгородняя А.В., Ямпольская Д. Маркетинговое планирование – СПб.: Питер, 2002.-352 с.
56. Галкович Р.С., Набоков А.М. Менеджмент. Учебник. – Пермь, 2000
- VII. O'quv qo'llanmalari**
57. Sh.N.Zaynutdinov, N.R.Qodirxodjaeva. "Menejment" fani bo'yicha o'quv-uslubiy majmuasi. "Iqtisodiy ta'limdagi o'qitish texnologiyasi" seriyasidan. T.: TDIU, 2006, 156 b
58. Sh.N.Zaynutdinov, N.R.Qodirxodjaeva. "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
59. Mualliflar guruhi. O'zbekistonda biznes keyslar: O'zbekiston Respublikasidagi biznes ta'limotida "Keys-Stadi" uslubining qo'llanilishi. - T.: Akademiya, 2006. - 645 b.
60. Yo'ldoshev N.Q. Savdo korxonasi iqtisodi. - T.: TDIU, 2005, 200 b
61. Rasulov M. Bozorni ijtimoiy tartiblashtirish. - T.: TDIU, 2005. -74 b.
62. Axunova G.N. Marketing. -T., 2005.
63. Jalolov J.J. va boshqalar. Korxona tashqi iqtisodiy faoliyati va marketing. - T.: Bilim, 2005.
64. Qosimova M.S., Ergashxo'jaeva SH.J., Abduxalilova L.T., Muxitdinova U.S., YUldashev M.M. Strategik marketing. -T.: O'qituvchi, 2004.

65. Umarjonov A. Savdo menejmenti nazariyasi. O'quv qo'llanma. - T.: TDIU, 2004. 74 bet.
 66. Полукадров В.Л. Основы менеджмента: учебное пособие./ В.Л. Полукадров 3-е изд., перераб. и доп. - М.: КНОРУС, 2009.- 240 с.
 67. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие.- М.: ИНФРА-М, 2008.- 285 с.
 68. Маркова В.Д. Маркетинг, менеджмент: учеб.пос. – М.: «Омега - Л», 2009. – 204с.
 69. Семенов А.С. Организация работы совета директоров акционерного общества. — М.: Советник эмитента, 2007. — 184
 70. Райченко А.В. Административный менеджмент: учебное пособие. –М.: ИНФРА-М, 2007.-416б.
 71. Смирнов Э.А. Теория организация: Учеб. пособие. – М.: РИОР, 2007. – 143 б.
 72. Рамперсад Х. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность; Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 б.
 73. Григорьев, М.Н. Маркетинг: Учебное пособие. для студентов Вузов / М.Н. Григорьев. – М.: Гардарики, 2006. - 366с.
 74. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 496с.
 75. Калнышова Е.А. Маркетинг. – М., 2006.
 76. Лукина А.В. Маркетинг: Учебное пособие. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2006. – 224с. 2 экз.
 77. Морозов В.Ю. Основы маркетинга: Учебное пособие. – 5-е изд., испр. И доп. – М.: Изд. «Дашков и К°», 2006. – 148с.
 78. Соловьев Б.А. Маркетинг: Учебное пособие. - М.: ИНФРА, 2006. - 383с.
 79. Бабашкина А.М. Государственное регулирование национальной экономики. Учебное пособие. М.: МГУ, 2004. - 480 с.
 80. Беляевский И.К. Маркетинговые исследования. – М.: ФиС, 2004.
- VIII. Monografiyalar va ilmiy maqolalar**
81. Шапкин А. С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций. Переработанное издание. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2008.
 82. Цакаев А. Комплексный риск-менеджмент. Менеджмент в России и зарубежом. №2, 2007.
 83. O'zbekiston iqtisodiyotini liberallashtirish yillarida 1-qism. Bekmurodov A., Boltabaev M., G'oyibnazarov B., Amanbaev M., Toshxo'jaev M. Makroiqtisodiy siyosat va iqtisodiy islohotlar. - T.: TDIU, 2005.
 84. O'zbekiston iqtisodiyotini liberallashtirish yillarida 2-qism. Bekmurodov A., Hakimov R., Safarov B., Zaxidov G. Qishloq xo'jaligida iqtisodiy islohotlar va fermerlik harakati. - T.: TDIU, 2005.
 85. O'zbekiston iqtisodiyotini liberallashtirish yillarida 3-qism. Bekmurodov A.SH., Sattorov S., To'raev J., Soliev K., Ro'ziev S. Kichik biznes va tadbirkorlik rivoji - davr talabi. - T.: TDIU, 2005.
 86. O'zbekiston iqtisodiyotini liberallashtirish yillarida 4-qism Bekmurodov A., Tojiev R., Qurbonov X., Alimardonov M. Moliya va bank tizimidagi islohotlar samarasi. - T.: TDIU, 2005.
 87. O'zbekiston iqtisodiyotini liberallashtirish yillarida 5-qism. Bekmurodov A., Tairov SH., Maxmudov E., Isakov M., To'raev N. Tashqi iqtisodiy siyosat: savdo va investitsiyalar oqimlari. - T.: TDIU, 2005.
- IX. Doktorlik va nomzodlik dissertatsiyalari**
88. Madiyarov G.A. Iste'mol tovarlari bozorida marketing tizimini rivojlanishi. Iqtisod fanlari nomzodi ilmiy darajasini olish uchun taqdim etilgan dissertatsiya. -T.: TDIU, 2008.

89. Сагдуллаев Ж. Т. Формирование производственных систем управления в условиях рыночной экономики. Докторская диссертация. Т.: 2005.

90. Жалолов А. К. Институционал о'згаришлар даврида касбий о'згарувчанлик менежменти. Номзодлик диссертацияси. Т.: 2005.

91. Пекная Т. Развитие информационного менеджмента в условиях рыночной экономики. Т.: ТГЭУ, 2005.

X. Ilmiy-amaliy anjumanlar ma'ruzalari to'plami

92. Axborotlashgan jamiyatning shakllanib borish tendentsiyalari va istiqbollari. - mavzuidagi respublika ilmiy-amaliy anjumanining ma'ruzalar to'plami.- Т.: TDIU, 2007. 51-52 betlar

93. Iqtisodiyotni erkinlashtirish sharoitida kuchli ijtimoiy siyosat va inson omilining rivojlanishi. Respublika ilmiy-amaliy konferentsiyasi tezislari to'plami. 16 sentyabr 2007 yil, Т.: 2007.

94. Azlarova M. Milliy iste'mol bozorini rivojlantirishda marketing faoliyatining o'rni.//O'zbekistonda iqtisodiy munosabatlarni erkinlashtirish sharoitida barqaror iqtisodiy o'sishni ta'minlash.- YOsh olimlar va magistrantlarning ilmiy anjumani. 2004 yil 6 may.-Т.: TDIU

XI. Gazeta va jurnallar

95. Abduvaliev A.A. O'zbekiston Respublikasi "Standartlashtirish to'g'risida" Qonunining hayotga tadbiq etilishi.// O'zstandart, 2006, № 1, 3-6 b.

96. Xojiaxmedov G'. To'varlar sifatini nazorat qilish tarixi va uning hozirgi kunda dolzarbligi. Savdogar gazetasi, 2005 yil 1 aprel

XII. Internet saytlari

97. www.academius.ru – Sank-Peterburg Gumanitar ta'lim akademiyasining rasmiy sayti.

98. www.morozov.ru – Rossiya Menejment va bozor akademiyasining rasmiy sayti.

99. www.ami.edu.ru – Rossiya Innovatsion menejment akademiyasining rasmiy sayti.

100. www.cfin.ru – Корпоративный менеджмент.

101. www.salesmanagment.ru – Управление продажами.

102. www.edu.ru

103. www.som.pu.ru

104. www.usue.ru

105. www.rea.ru

MUNDARIJA

KIRISH.....

1-MAVZU. MENEJMENT FANINING PREDMETI, OB'EKTI VA METODI..

- 1.1. Meneyment fanining mazmuni va mohiyati.....
- 1.2. Meneyment ob'ekti va sub'ekti.....
- 1.3. Meneyment fani foydalanadigan usul (metod)lar.....

2-MAVZU. MENEJMENT NAZARIYASINING SHAKLLANISHI VA RIVOJLANISHI.....

- 2.1. Boshqarish ta'limotidagi yo'nalishlar.....
- 2.2. "Ilmiy meneyment" maktabi F. Teylor ta'limotining mazmuni va mohiyati.....
- 2.3. Mumtoz meneyment namoyondasi A. Fayol' olg'a surgan tamoyillar..
- 2.4. Insoniy munosabatlar maktabi namoyondasi D. Mak Gregorning X va U nazariyasi.....
- 2.5. "Tizimli" yoki zamonaviy meneyment mohiyati.....
- 2.6. O'rta Osiyoda meneymentning nazariy asoslari va tamoyillari.....

3-MAVZU. BOSHQARUV MAQSADI VA FUNKTSIYALARI.....

- 3.1. Boshqaruv maqsadi va unga qo'yiladigan asosiy talablar.....
- 3.2. Boshqaruv maqsadi turlari.....
- 3.3. Boshqarish funktsiyalari mazmuni va mohiyati.....
- 3.4. Boshqarishning asosiy, o'ziga xos aniq funktsiyalari.....

4-MAVZU. BOSHQARISHNING TASHKILIY STRUKTURALARI.....

- 4.1. Boshqarish strukturasining mazmuni.....
- 4.2. Boshqarish strukturalarining tashkiliy turlari.....
- 4.3. Boshqarish strukturasini qayta tashkil qilish usullari, shakllari va yo'llari.....45
- 4.4. Bozor munosabatlariga o'tish jarayonida vujudga kelgan yangi tipdagi korxona, firmalarning mohiyati va mazmuni.....46

5-MAVZU. BOSHQARISH USULLARI.....

- 5.1. Boshqarish usullari to'g'risida tushuncha.....
- 5.2. Boshqarishning tashkiliy-ma'muriy usullari.....
- 5.3. Boshqarishning iqtisodiy usullari.....
- 5.4. Boshqarishning ijtimoiy-ruhiy usullari.....

6-MAVZU. MENEJERNI RAHBARLIK USLUBI VA BOSHQARISHDAGI O'RNI.....

- 6.1. Meneyjer va rahbarlik uslubi tushunchasi.....
- 6.2. Rahbarlik usulubiga qarab rahbarning turlarga ajratilishi.....
- 6.3. Rahbar fazilatlarini to'g'risida Gippokrat fikrlari.....
- 6.4. Rahbarga qo'yiladigan talablar. Rahbar madaniyati.....

7-MAVZU. BOSHQARUV QARORLARI.....

- 7.1. Boshqaruv qarorlarining mohiyati va ularga qo'yiladigan talablar.....
- 7.2. Boshqaruv qarorlarini tasnifi.....
- 7.3. Qarorlarni ishlab chiqish va uni qabul qilish.....
- 7.4. Qarorlarni ijrosini uyushtirish va ularning bajarilishini nazorat qilish.

8-MAVZU. ISHLAB CHIQRISHNI BOSHQARISH.....

- 8.1. Ishlab chiqarishni boshqarish mazmuni va mohiyati.....

8.2. Ishlab chiqarishni boshqarishda ob'ekt va sub'ekt tushunchalari.....	
8.3. Ishlab chiqilgan mahsulot sifatini boshqarish.....	
8.4. Sifat menejmenti. Sifatni nazorat qilish bosqichlari.....	
9-MAVZU. MEHNAT JAMOALARINI REJALASHTIRISH VA BOSHQARISH.....	
9.1. Mehnat jamoalarini boshqarish tushunchasi.....	
9.2. Xodimlarni boshqarish tizimi.....	
9.3. Xodimlarni boshqarish tamoyillari.....	
9.4. Xodimlarni rejalashtirish.....	
9.5. Xodimlarni boshqarish samaradorligi.....	
10-MAVZU. MENEJMENTDA MOTIVLASHTIRISH.....	
10.1. Motivlashtirish tushunchasi mazmuni va mohiyati.....	
10.2. Motivlashtirish modellari va strategiyasi.....	
10.3. Motivlashtirish nazariyalari.....	
11-MAVZU. BOSHQARISHDA AXBOROT VA KOMMUNIKATSIYA.....	
11.1. Axborot tizimi tushunchasi va uni boshqarishdagi roli.....	
11.2. Boshqarishda foydalaniladigan axborotlarga qo'yiladigan talablar.	
11.3. Boshqaruv axborotlarini turkumlanishi.....	
11.4. Kommunikatsiya va kommunikatsion jarayon.....	
11.5. Axborot almashuv jarayonidagi muammolar.....	
12-MAVZU. MARKETINGNING NAZARIY ASOSLARI.....	
12.1. Marketing tushunchasi va uning mohiyati.....	
12.2. Marketingning maqsad va vazifalari.....	
12.3. Marketing kontseptsionalari va ularning evolyutsiyasi.....	
12.4. Marketingning funktsionalari va tamoyillari.....	
12.5. Marketing turlari.....	
13-MAVZU. MARKETING TIZIMIDA AXBOROT TA'MINOTI.....	
13.1. Marketingda axborotlarning ahamiyati.....	
13.2. Marketing axborotlari turlari.....	
13.3. Marketing axboroti manbalari.....	
14-MAVZU. MARKETING MUHITI.	
14.1. Marketing muhiti tushunchasi va mohiyati.....	
14.2. Korxona mikro-muhiti.....	
14.3. Korxona makro-muhiti.....	
15 - MAVZU. BOZORNI VA ISTE'MOLCHILARNI O'RGANISH.....	
15.1. Tovar bozori tushunchasi va tovar bozori turlari.....	
15.2. Bozor kon'yunkturasi va unga ta'sir qiluvchi omillar.....	
15.3. Bozorni segmentlash va uning mohiyati.....	
15.4. Iste'molchilarning guruhlanishi va ularning xulq-atvoriga ta'sir qiluvchi omillar.....	
16- MAVZU. MARKETING TIZIMIDA TOVAR SIYOSATI.....	
16.1. Marketing tizimida tovar tushunchasi, tovar siyosati va uning o'rni.	
16.2. Tovarining hayotiy davri va bosqichlari.....	
16.3. Yangi tovar ishlab chiqarish strategiyasi.....	
17-MAVZU. MARKETING TIZIMIDA NARX SIYOSATI.....	

- 17.1. Marketing tizimida narx tushunchasi va narxning shakllanishi.....
- 17.2. Narx shakllanish uslublarini tanlash.....
- 17.3. Narx strategiyalar.....

18-MAVZU. MARKETINGDA KOMMUNIKATSION SIYOSAT.....

- 18.1. Jamoatchilik bilan aloqalar (pablik rileyshnz) va uning mohiyati....
- 18.2. Reklama va reklama vositalari.....
- 18.3. Marketingda sotishni rag'batlantirish.....

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI.....