# MARKETING

ILMIY, AMALIY VA OMMABOP JURNAL

MARKETING
INNOVATSIYA
BRENDING
SAVDO
RAQAMLI
TADQIQOT
BIZNES

№5-SON

2025-YIL, MAY

9710 xalqaro daraja

№240874

ISSN: 3060-4621

Google Scholar
OpenAIRE
zenodo
ORCID
doi
Member of Crossref
OPEN ACCESS

2025-YIL
MAY
№ 5-SON

# Marketing

ILMIY, AMALIY VA OMMABOP JURNAL

*ELEKTRON NASHR. 31 MAY, 2025-YIL*

## JURNALNING MAQSADI

Tadbirkorlik-biznes faoliyatini tashkil etishning marketing asoslarini, yo‘nalishlari, echimlari, vositalarini yaratish va rivojlantirish

## ALOQA UCHUN MA’LUMOTLAR

TEL: (97) 783-84-64
VEB-SAYT
www.marketingjournal.uz
ELEKTRON POCHTA:
info@marketingjournal.uz
TELEGRAM BOT:
@marketinjournalbot
TELEGRAM KANAL:
https://t.me/tdiumarketingjournal

## MUASSIS

“Tadbirkor va ishbilarmon” MCHJ

## JURNALNING ILMIYLIGI

Marketing jurnali O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasi rayosatining **2024-yil 04-oktabrdagi 332/5 sonli qarori** bilan milliy ilmiy nashrlar ro‘yxatiga kiritilgan

## INDEKSATSIYA

**BOSH MUHARRIR**
**Xakimov Ziyodulla Axmadovich**, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent;
**BOSH MUHARRIR O‘RINBOSARI:**
**Yusupov Muxamadamin**, iqtisodiyot fanlari nomzodi, professor;

**TAHRIR HAY’ATI:**

**Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna**, i.f.d., prof., TDIU Ilmiy ishlar va innovatsiyalar bo‘yicha prorektori;
**Ergashxodjayeva Shaxnoza Djasurovna**, i.f.d., prof., TDIU Marketing kafedrasi mudiri;
**Soliyev Axmadjon Soliyevich**, i.f.d., NaMTI Marketing kafedrasi professori;
**Ikramov Murad Akramovich**, i.f.d., TDIU Marketing kafedrasi professori;
**Tursunov Boburjon Ortiqmirzayevich**, i.f.d., prof., TDIU Iqtisodiy xavfsizlik kafedrasi mudiri,Xalqaro statistika instituti kengashi doimiy a’zosi;
**Zarova Elena Viktorovna**, i.f.d., G.V.Plexanov nomidagi Rossiya iqtisodiyot universiteti professori,Xalqaro statistika instituti kengashi doimiy a’zosi
**Akramov Tohir Abdirahmonovich**, i.f.d., TDIU Marketing kafedrasi professori;
**Ostonaqulova Gulsaraxon Muhammadyoqub qizi**, i.f.d., TDIU Marketing kafedrasi professori;
**Samadov Asqarjon Mishomovich**, i.f.n., TDIU Marketing kafedrasi professori;
**Shamshiyeva Nargizaxon Nosirxo‘ja qizi**, i.f.n., dots., TDIU Kengash kotibi;
**Sobirov Azizbek Avazbekovich**, PhD., TDIU Marketing kafedrasi dotsenti;
**Sadikov Shoxrux Shuxratovich**, PhD, dots., TIU Departament boshlig‘i;
**Musyeva Shoira Azimovna**, i.f.n., SamISI Marketing kafedrasi professori;
**Kaxramonov Xurshidjon Shuxrat o‘g‘li**, PhD., TDIU Marketing kafedrasi dotsenti;
**Djurabayev Otabek Djurabayevich**, i.f.d., TDIU Innovatsion menejment kafedrasi dotsenti;
**Karimova Shirin Zoxid qizi**, PhD, TDIU Axborot texnologiyalari kafedrasi katta o‘qituvchisi;
**Mullabayev Baxtiyarjon Bulturbaevich**, DSc., Namangan muhandislik-qurilish instituti dotsenti;
**Fayzullayev Javlonbek Sultonovich**, DSc., TDIU, Yashil iqtisodiyot kafedrasi dotsenti;
**Aliyev Yashnarjon Egamberdiyevich**, DSc., TDIU, “Iqtisodiy va moliyaviy xavfsizlik” kafedrasi professori
**Bobojonov Azizjon Babaxanovich**, DSc, TDIU, “Raqamli iqtisodiyot” kafedrasi dotsenti
**Allayarov Shamsiddin Amanullayevich**, DSc, prof., TDIU, “Savdo ishi” kafedrasi mudiri
**Jumaev Olimjon Sadulloevich**, DSc, Raqobat siyosati va iste’molchilar huquqlari tadqiqotlari markazi direktori
**Maxamadjanov Akbar Maxamadaliyevich**, PhD., TDIU Raqamli iqtisodiyot va axborot texnologiyalari fakulteti dekan muovini
**Eshov Mansur Po‘latovich**, i.f.d., prof., Alfraganus universiteti “Menejment va marketing” kafedrasi mudiri
**Kucharov Abrorjon Sobirjanovich**, TDIU biznes boshqaruvi va logistika kafedrasi professori
**Nazarova Ra’no Rustamovna**, TDIU “Yashil” iqtisodiyot kafedrasi mudiri, Iqtisodiyot fanlari doktori, professor
**Usmonov Bunyod Aktam o‘g‘li**, PhD , TDIU Moliyaviy tahlil kafedrasi v.b.dotsenti;
**Dehqonov Burxon Rustamovich**, PhD., TDIU Ilmiy tadqiqot faoliyatini tashkil etish bo‘limi bosh mutaxassisi;
**Turobova Hulkar Rustamovna**, PhD., BuxDU, Yashil iqtisodiyot va agrobiznes kafedrasi dotsenti;

**Elektron nashr** 399 sahifa. E’lon qilishga 2025-yil 31-mayda ruxsat etildi

# M U N D A R I J A

ASSESSMENT OF E-COMMERCE'S ROLE IN ECONOMIC DEVELOPMENT ..... 8
Sharipov Kongratbay Avezimbetovich, Karimova Shirin Zoxid qizi, Sodiqova Dilafruz Zoxid qizi

BIG DATA И АНАЛИТИКА ДЛЯ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО МОНИТОРИНГА ..... 26
Маликов Шохрух Шокирович

PAXTA-TO'QIMACHILIK KLASTERLARIDA ISHLAB CHIQARISH ZAHIRALARINI BOSHQARISHDA USTUVOR ILMIY YONDASHUVLAR VA INNOVATSIYALAR ..... 36
Nurimbetov Ravshan Ibragimovich

IQTISODIY XAVFSIZLIK VA "YASHIL" IQTISODIYOT UYG'UNLIGIDA "YASHIL" EKSPORT MODELINI JORIY ETISHNING ISTIQBOLLARI ..... 46
Muratova Shohista Nimatullayevna

QISHLOQ VA SHAHARLARDA ZAMONAVIY SAVDO SHAHOBCHALARINI RIVOJLANISHI VA ULARDA XIZMAT KO'RSATISH MADANIYATINI OSHIRISHDA MARKETING TEXNOLOGIYALARDAN FOYDALANISH ..... 55
Soliyeva Gulbahor Axmadjanovna

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ТУРИСТИЧЕСКОГО ОБМЕНА МЕЖДУ УЗБЕКИСТАНОМ И КИТАЕМ ..... 62
Мухитдинов Алим Изатуллаевич, Халилова Нодира Абдухамид кизи

RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA STRATEGIK MENEJMENT YONDASHUVLARIDAN FOYDALANISHNING IJTIMOIY-IQTISODIY MEXANIZMLARI ..... 77
Saidqulova Firuza Farmonovna

TO'QIMACHILIK SANOATIDA EKSPORT MARKETINGI SAMARADORLIGINI OSHIRISH USULLARI ..... 84
Bazarova Fayyoza Tuxtamurodovna

IQTISODIY BARQARORLIKNI TA'MINLASHDA INNOVATSION MENEJMENTNI O'RNI ..... 91
Ismailov Dilshod Anvarjonovich, Akramova Aziza Abduvohidovna

MARKETINGDA SUN'IY INTELLEKTDAN FOYDALANISH IMKONIYATLARI VA TAHDIDLARI ..... 102
Jo'rabayev Ibragim
O'ZBEKISTONDA ELEKTRON TIJORATNING RIVOJLANISHI VA UNING AHAMIYATI ..... 109
Jo'rayeva Gulzira Ilhomjon qizi
NAMANGAN VILOYATIDA XIZMATLAR BOZORINI RIVOJLANTIRISHDA INNOVATSION MARKETING STRATEGIYASINI ISHLAB CHIQISH ..... 116
Karimjanova Ra'noxon Maxmudovna
SANOAT KORXONALARIDA ISHLAB CHIQARISH SALOXITIDAN FOYDALANISH TAHLILI ..... 124
Musayeva Shoira Azimovna, Usmonova Dilfuza Ilxomovna, Usmanov Shaxzod Shoxruxovich
SANOAT KORXONALARIDA KAPITAL MABLAG'LARDAN FOYDALANISH SAMARADORLIGINI OSHIRISH YO'LLARI ..... 135
Muxtarov Maxmudjon Marifovich
РОЛЬ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ТРАНСФОРМАЦИИ ТУРИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ ..... 142
Солиева Гулбахор Ахмаджановна
LOYIHA BOSHQARUVIDA QO'LLANILADIGAN USULLARNING TURLARI VA TAVSIFI ..... 150
Po'latov Shahron Axmedovich
O'ZBEKISTON HUDUDLARIDA BIOMAHSULOTLAR YETISHTIRISHNING HOLATI VA IQTISODIY SALOHIYATI ..... 162
Soliyev Damirjon Nurmatovich
INNOVATSION IQTISODIYOT SHAROITIDA AHOLI DAROMADLARINI DIVERSIFIKATSIYALASH OMILLARI ..... 168
Qurbanov Ulug'bek Erkinovich, Baxtiyorov Barhayotjon Azizjon o'g'li
ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФИНАНСОВОГО ПОВЕДЕНИЯ НАСЕЛЕНИЯ УЗБЕКИСТАНА: ЭМПИРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И МЕЖДУНАРОДНЫЙ КОНТЕКСТ ..... 174
Захарова Ирина Борисовна, Непейвода Андрей Николаевич

**“AN IN-DEPTH ANALYSIS OF CRITERIA FOR EVALUATING THE BUSINESS STABILITY OF INDUSTRIAL AND ENERGY ENTERPRISES: A COMPREHENSIVE CASE STUDY OF JV UZCHASYS’ LLC”..... 182**
**Mahsudov Muzaffar Ikromjon ugli**

**QORAQALPOG‘ISTONDA MEHMONXONA XO‘JALIGINING HOZIRGI HOLATI TAHLILI..... 188**
**Uralova Matlyuba**

**O‘ZBEKISTON QURILISH SANOATIDAGI IQTISODIY ISLOHOTLAR: HOLAT VA RIVOJLANISH STRATEGIYALARI..... 194**
**Saidov Mash’al Samadovich, Karimov Inomjon Ortikbaevich**

**DIGITAL MARKETING FOR THE GREEN ECONOMY: TRENDS AND INNOVATIONS ..... 206**
**Salayeva Quvonchoy Rustam qizi**

**BLOKCHAYN TEXNOLOGIYASI ASOSIDA QIYMAT YARATISH RAQAMLI ZANJIRLARINI SHAKLLANTIRISH..... 214**
**Samadov Sevinchbek Dusbobo o‘g‘li**

**MOSLASHUVCHAN (AGILE) VA YASHIL MENEJMENTNI RIVOJLANTIRISHNI ILMIY-NAZARIY JIHATLARI ..... 224**
**Umarov Bexzod Batirovich**

**MINTAQA XIZMAT KO‘RSATISH TARMOQLARIDA KICHIK BIZNESNI RIVOJLANTIRISHNING ZAMONAVIY MEXANIZMLARI..... 232**
**Masharipova Manzura Alimbayevna**

**TELEVIZYON REKLAMALARIDA RATSIONAL JOZIBADORLIK ELEMENTLARIDAN FOYDALANISH..... 239**
**Safarov Alisher Yunusaliyevich**

**RAQAMLI MARKETING VOSITALARIDAN B2B BOZORIDA FOYDALANISH SAMARADORLIGI..... 250**
**Samadov Askarjon Nishonovich, Shovdirov Toxirmalik Nafasovich**

**MENEJMENT FANIDA BOSHQARUV MODELLARI VA ULARNING XUSUSIYATLARI..... 262**
**Toshimov Azizbek Hakimovich**

**OZIQ-OVQAT MAHSULOTLARI BREND QIYMATINI YARATISHNING KONSEPTUAL JIHATLARI ..... 270**
**Xodjiyev Ibroxim Ikramovich**

**XORIJIY INVESTITSIYALAR OQIMLARINI BOSHQARISHNING ZAMONAVIY MEXANIZMLARI VA YONDASHUVLARI ..... 278**
**Nasritdinova Gulchexra Abdurashitovna**

**TIJORAT BANKLARI AKTIVLARINI HIMOYALASHDA RISKLARNI BOSHQARISH YO‘LLARI ..... 288**
**Absamatov Anvar Ergashevich**

**TIJORAT BANKLARIDA DIVIDENT SIYOSATINING NAZARIY ASOSLARI ..... 296**
**Aliyev G‘ulomnozir Maxamatjonovich**

**O‘ZBEKISTON METEOROLOGIYA XIZMATIDA RAQAMLI TRANSFORMATSIYA VA BIG DATA TEXNOLOGIYALARINI JORIY ETISH ISTIQBOLLARI ..... 304**
**Anvarova Muqaddas Mahammadjanovna, Abduganiyeva Mavjuda Asattulayevna**

**O‘ZBEKISTONDA ISLOM MOLIYAVIY XIZMATLARIDAN FOYDALANISHNI SHAKLLANTIRISH YO‘LLARI ..... 311**
**Babamatov Tolib Hakimovich**

**FERMER XO‘JALIKLARIDA MARKETING STRATEGIYASINI SHAKLLANTIRISH VA RAQOBATDOSHLIKNI OSHIRISH OMILLARI ..... 318**
**Baxtiyor Negmatovich Navruz-zoda, Nazarova Gulruh Umarjonovna**

**FARMASEVTIKA MAHSULOTLARI BOZORIDA KOMPANIYANING MIJOZLAR BILAN MUNOSABATLARINI O‘ZIGA XOS XUSUSIYATLARI ..... 326**
**Bobojonov Baxrombek Ruzimovich**

**MAHALLIY VA XORIJIY TURISTLAR UCHUN O‘ZBEKISTONDA ALTERNATIV TURIZM TURLARINI RIVOJLANTIRISHNING NAZARIY VA AMALIY ASOSLARI ..... 334**
**Egamnazarov Khusniddin**

IMPROVING THE EFFICIENCY OF IMPLEMENTING ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES IN THE EDUCATIONAL PROCESS ..... 347
**Shoakhmedova Nozima Khairullaevna, Yusupova Dilbar Mirabidovna**

QISHLOQ XO‘JALIGI BUXGALTERIYASIDA BIOLOGIK AKTIVLARLARNI TAN OLISH MEZONLARI VA UNING KLASSIFIKATSIYASI ..... 353
**Tursunkulova Gulchiroy Burxonovna**

TIJORAT BANKLARI VALYUTA OPERATSIYALARI VA ULARNING TASNIFLANISHI ..... 362
**Yusupov Aziz Shuhratovich**

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИМИ ОТХОДАМИ В СИСТЕМЕ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ И САНИТАРНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ..... 369
**Мажидова Фарангиз Фуркатзода**

RAQAMLI CRM TEXNOLOGIYALARINING XORIJIY AMALIYOTI VA O‘ZBEKISTON BIZNES MUHITIDA QO‘LLASH ISTIQBOLLARI ..... 380
**Mirziyodova Gulnozaxon Ayubxon qizi**

COST OF CAPITAL. AS A CASE OF UZBEKISTAN COMPANY ..... 391
**Khurshid Khudoykulov**

# MENEJMENT FANIDA BOSHQARUV MODELLARI VA ULARNING XUSUSIYATLARI

**Toshimov Azizbek Hakimovich**
Samarqand davlat arxitektura-qurilish universiteti
“Biznesni boshqarish” kafedrasi doktoranti
ORCID: 0000-0003-4835-8768
E-mail: tsohimovazizbek@gmail.com

**Annotatsiya**

Zamonaviy ishlab chiqarishdagi kuzatilayotgan keng qamrovli o‘zgarishlar menejment nazariyasi va amaliyotida tashkiliy munosabatlarning takomillashuvi va mazmunan boyitilishiga sabab bo‘lmoqda. Bunda asosiy o‘zgarish o‘zaro bo‘ysunish tamoyilidan teng huquqli hamkorlik tamoyiliga o‘tish bilan bog‘lanadi. Mazkur maqola ushbu tamoyillarga asoslangan boshqaruv modellarini ochib berish va ular o‘rtasidagi farqlarni aniqlashga bag‘ishlangan.

**Kalit so‘zlar:** boshqaruv modeli, tashkiliy munosabatlar, iyerarxiya, gorizontal munosabatlar.

**Аннотация**

Масштабные изменения, наблюдаемые в современном производстве, ведут к совершенствованию и обогащению организационных отношений в теории и практике управления. Главное изменение связано с переходом от принципа взаимного подчинения к принципу равноправного сотрудничества. Раскрытию моделей управления, основанных на этих принципах, и выявлению различий между ними посвящена данная статья.

**Ключевые слова:** модель управления, организационные отношения, иерархия, горизонтальные отношения.

**Abstract**

The wide-ranging changes observed in modern production are leading to the improvement and enrichment of organizational relations in the theory and practice of management. The main change is associated with the transition from the principle of mutual subordination to the principle of equal cooperation. This article is devoted to the disclosure of management models based on these principles and the identification of differences between them.

**Keywords:** management model, organizational relations, hierarchy, horizontal relations.

## KIRISH

Zamonaviy jamiyatda ishlab chiqarish munosabatlarida tub o‘zgarishning guvohi bo‘lmoqdamiz. Buni, avvalo, iqtisodiy omillarning tarkibiy o‘zgarishlarida ko‘rishimiz mumkin. Bugungi kunda tabiiy-moddiy omillardan ko‘ra bilim, axborot va iqtidorning ishlab chiqarishning asosiy kuchlari sifatida tan olinishi ishlab chiqarish munosabatlarining ijtimoiylashuviga sabab bo‘lmoqda. Bu sharoitda menejment

fanining mazmun-mohiyati, texnika va texnologiyasida samaradorlik tushunchasiga o‘zgartishlar kiritilmoqda. Ayniqsa, korxonalardagi tashkiliy-iqtisodiy munosabatlarni rivojlantirish va ularni nazariy jihatdan asoslash dolzarb muammoga aylanmoqda. Iqtisodiy nuqtai nazardan “uchinchi Renessans” tushunchasi real sohalarni erkin fikrlovchi, bilimdon, shijoatli kadrlar bilan ta’minlashni anglatadi. Demak, korxona va tashkilotlarda ijodiy va innovatsion muhit shakllanishini rag‘batlantirish zarur.

## ADABIYOTLAR SHARHI

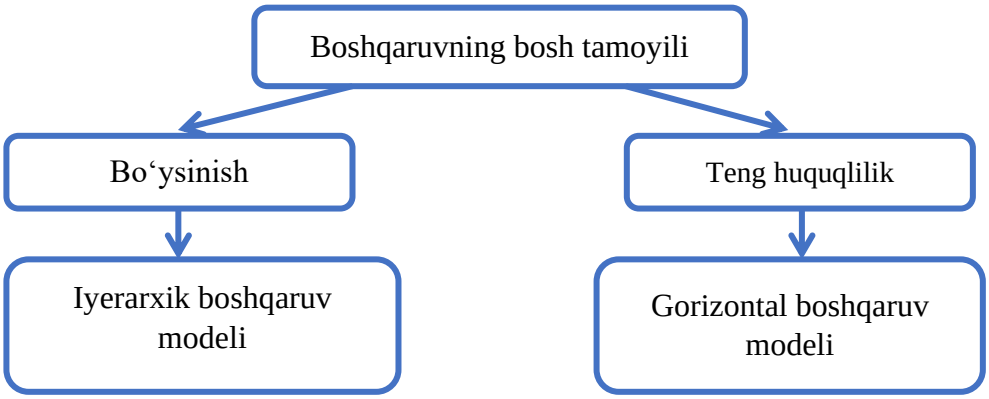
Zamonaviy menejmentning turli yo‘nalishlari va tarkibiy qismlarini ishlab chiqish bo‘yicha xorijlik olimlarning fikr-mulohazalari atroflicha o‘rganilgan. Menejment nazariyasi fanining rivojlanishiga bir qator xorijlik olimlar o‘z hissalarini qo‘shganlar, xususan, ilmiy boshqaruv maktabi (F. Teylor), ma’muriy maktab (A. Fayol), inson munosabatlari maktabi (E. Mayo), motivatsion maktab (A. Maslou), menejment asoslari (Meskon M. X., Albert M., Xedouri F.), boshqaruv nazariyasi (A. L. Gaponenko, A. P. Pankruxina), tashkilotni boshqarish tizimi (A. Dolgaya), kompaniyadagi jarayonlarni boshqarish (S. Bubnov) va boshqalar. Mamlakatimiz olimlari S. S. Gulyamov, Yo. A. Abdullayev, A. N. Djabriyev, M. A. Ikramov, R. I. Nurimbetov, N. Qurbonovlarning ishlanmalarida menejment modellari va ularning xususiyatlari keng bayon qilingan.

## METODOLOGIYA

Maqolani tayyorlashda ilmiy-tadqiqot usullaridan — adabiyotlarni tanqidiy tahlil qilish, ilmiy yondashuv, guruhlashtirish va ajratish, mantiqiy-semantik tahlil kabi usullardan foydalanilgan. Ilmiy xulosalarni shakllantirishda menejment fanining asosiy unsurlari bo‘lmish funksiya, tamoyil va tuzilmalarning dialektik rivojlanishiga asoslangan.

## TAHLIL VA NATIJALAR

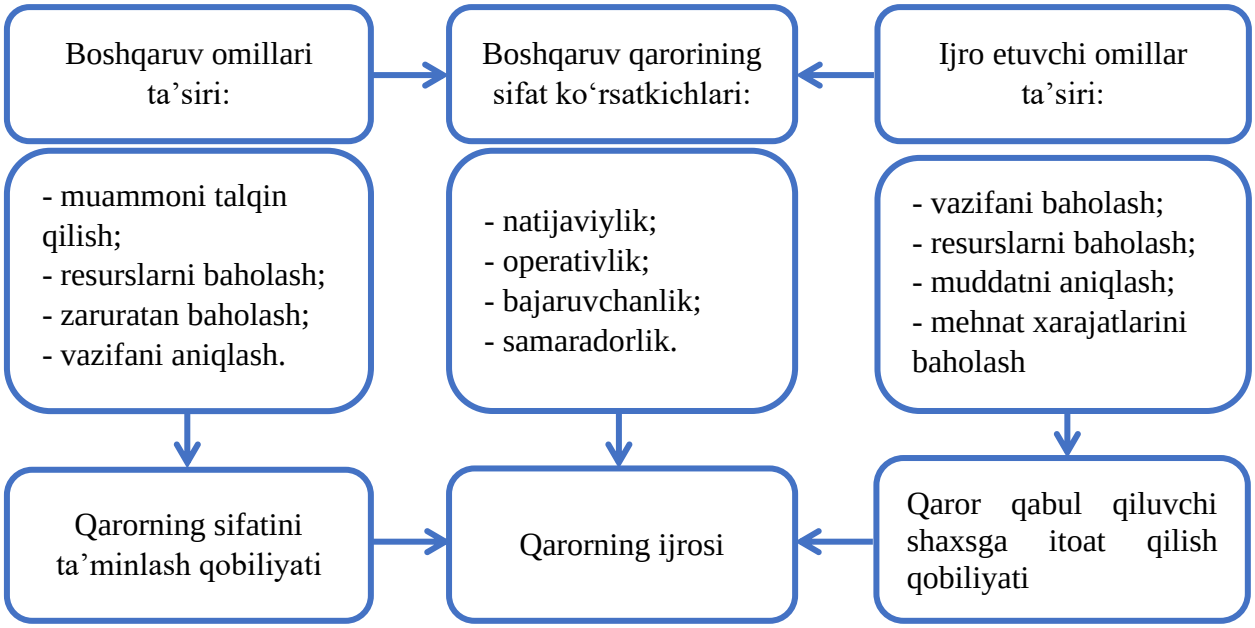
XXI-asrda jamiyat hayotida eng katta o‘zgarishlarga duch kelgan sohalardan boshqaruvni ko‘rsatsak, mubolag‘a bo‘lmaydi. Davlat, mintaqaviy va mahalliy boshqaruv tizimlarida yangi tamoyillar va funksiyalarning kirib kelishi boshqaruvlarning nazariy asoslarini qayta ko‘rishni taqozo qiladi. Xuddi shunday, korxona va tashkilotlarda ham xodimlarga bo‘lgan munosabatlar o‘zgarishi davr taqozosi bo‘lmoqda. Muammoning mohiyatini tushunish uchun zamonaviy boshqaruv modelini ilmiy asoslab berish zarur. Menejment fanining kelib chiqishi, tabiati va evolyutsiyasi davomida qo‘llanilgan barcha boshqaruv modellarini ikkita prinsipial farq qiluvchi modelga ajratish mumkin, ya’ni bo‘ysunish tamoyillariga va teng huquqlik tamoyillariga asoslangan modellar (1-rasm):




**1-rasm. Menejment fanining evolyutsiyasida shakllangan boshqaruv modellari[1].**

Birinchi model iyerarxiya boshqaruv modeli deb atalishi mumkin va uning o‘ziga xosligi boshqaruvchi va boshqariladigan tizimlarning bo‘ysunish tamoyiliga javob berishidir.

Iyerarxik boshqaruvning vujudga kelishi bir tomondan hal qiluvchi qarorlarga mas’ul bo‘lgan shaxslar hamda ushbu qarorlarning ijrosiga mas’ul bo‘lgan shaxslarning ajralishi bilan bog‘liq bo‘lgan. Bu borada olib borilgan tadqiqotlar ular o‘rtasidagi munosabatning tashkiliy-iqtisodiy jihatdan antagonistik xarakterga egaligini tasdiqlaydi. Ya’ni rahbar o‘z nuqtai nazaridan kelib chiqqan holda o‘zining tasavvuridagi to‘g‘ri deb hisoblagan qarorlarni ishlab chiqaradi. Shu bilan birga, ijro uchun mas’ul shaxslar qarorning to‘g‘riligi yoki to‘g‘ri emasligiga shubha qilmasliklari, hamda o‘z manfaatlariga mos kelmasa-da, ularni bajarishlari majbur hisoblanadi (2-rasm).




**2-rasm. Iyerarxik modelda antagonistik munosabatlar tabiati.[2]**

[1] Muallif ishlanmasi
[2] Muallif ishlanmasi

Bunday holatda boshqaruv tizimining asosiy vazifasi — ijro uchun mas'ul bo'lgan shaxslarni bo'ysundirish va ularni qandaydir vositalar va usullar yordamida qarorlarni bajarishga majburlashdan iborat bo'ladi.

Ushbu usullar va vositalar menejment konsepsiyalarida o'z aksini topadi. Misol uchun, XX asrning birinchi yarmida shakllangan menejment maktablari shunday usullarning o'ziga xosligi bilan ajralib turadi:

- Ilmiy boshqaruv maktabi: mehnat operatsiyalarini standartlashtirish vazifalari va rag'batlantirish tizimini o'zaro bog'lash;
- Mumtoz menejment maktabi: boshqaruv tizimida vazifalar va vakolatlar uyg'unligini ta'minlash hamda boshqaruv lavozimlari mazmunini boyitish;
- Inson munosabatlari maktabining bosh g'oyalari: ijtimoiy-psixologik va shaxsiy manfaat ehtiyojlarini boshqaruv qarorlarida e'tiborga olish va ularga moslashish.

Xuddi shunday, ilmiy maktab, tizimli yondashuv, xodimlarni boshqarish va menejmentning boshqa konsepsiyalari ham iyerarxik boshqaruv modelini asos qilib oladi.

Menejment fanidan tayyorlangan darslik va boshqa o'quv-uslubiy adabiyotlarda iyerarxik boshqaruv modelining metodologik asoslari batafsil yoritib berilgan. Hattoki zamonaviy ilmiy tadqiqotlarda ham ushbu modelni takomillashtirish takliflari ishlab chiqilmoqda.

Iyerarxik modelning tarkibini tahlil qiladigan bo'lsak, u birinchi o'rinda funksiyalarning mazmuni va boshqaruv tizimidagi o'rni bilan ajralib turadi. Rejalashtirish, tashkil qilish, muvofiqlashtirish, rag'batlantirish va nazorat qilish — bularning barchasi iyerarxik boshqaruv modelining funksional ta'minlanishidir. Ko'rinib turibdiki, barcha funksiyalar boshqaruvchi va ijrochi o'rtasidagi manfaatlar to'qnashuvini bartaraf qilishga qaratiladi. Buning asosida vujudga keladigan tashkiliy munosabatlar asosan uch turda bo'lishi mumkin:

a) ta'sir o'tkazish munosabatlari, ya'ni rahbardan ijrochiga yo'naltirilgan munosabatlar;

b) o'zaro ta'sir munosabatlari (o'zaro hamkorlik munosabatlari deb atasak ham bo'ladi) — rahbar va ijrochining birgalikdagi maqsadga yo'naltirilgan munosabatlari;

v) qarama-qarshi ta'sir (ziddiyatli munosabatlar), ya'ni iyerarxik boshqaruv jarayonida vujudga keladigan nizoli yoki qarama-qarshi munosabatlar.

Iyerarxik boshqaruv modelining keyingi elementi — tashkiliy tuzilma bo'lib, unda nafaqat qaror qabul qilish iyerarxiyasi (pillapoyasi), balki funksiyalarning boshqaruv pog'onalari bo'yicha detallashuvi ham amalga oshirilib boradi.

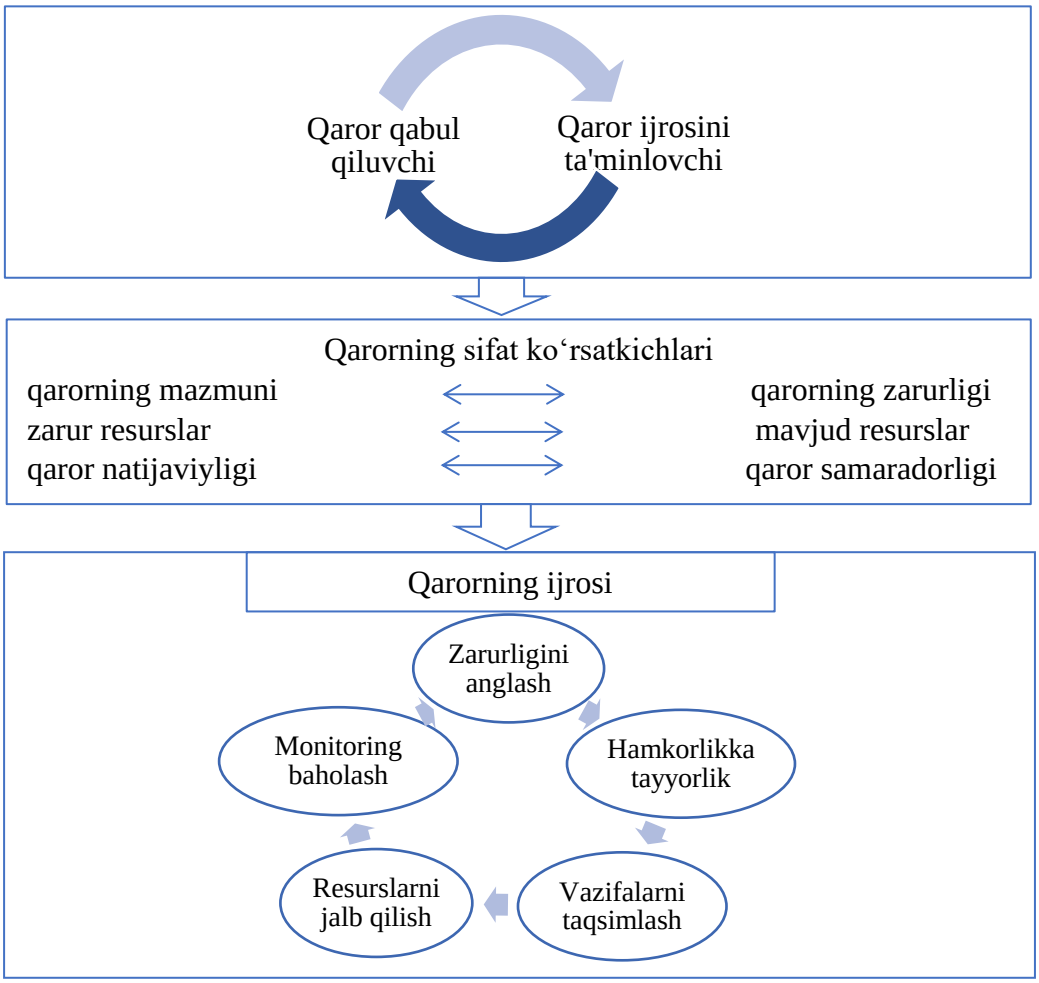
Natijada boshqaruv tizimini rasmiy munosabatlar bilan bog'lab turuvchi maxsus qurilma yaratiladi hamda uning vazifasi — rahbarlik va ijrochilik bo'g'inlarini aynan bo'ysunish aloqalari bilan bog'lashdir.

Har qanday boshqaruv tizimining muhim bo'g'ini — motivatsion mexanizmlar xizmat qiladi. Iyerarxik boshqaruv modelida motivatsion mexanizm belgilangan o'zaro

bo‘ysunish munosabatlarini ta’minlashga hamda mustahkamlashga xizmat qiladi. Tarixda o‘z o‘rniga ega bo‘lgan motivatsion nazariyalar bunga misol bo‘la oladi (A. Maslou piramidasi, G. Xersbergning ikki omilli nazariyasi va boshqalar).

XX asrning oxiri va XXI asrda jamiyatdagi global o‘zgarishlar ikkinchi boshqaruv modeli — ya’ni gorizontal boshqaruv modelining jadal rivojlanishiga sabab bo‘ldi. Ushbu modelning birinchi namoyandalari — innovatsion boshqaruv va raqamlashtirishga asoslangan boshqaruv deb hisoblanishi mumkin. Bugungi kunda esa ushbu model kreativ boshqaruv konsepsiyasida o‘z aksini topmoqda.

Menejmentning ushbu zamonaviy konsepsiyalarida qaror qabul qiluvchi va ijroni ta’minlovchi shaxslar qat’iyan ajralmaydi hamda bir vaqtning o‘zida joylarini almashtirish imkoniyatlari (holatlari) kelib chiqadi. Gorizontal boshqaruv modelining bosh tamoyiliga — qaror qabul qilish va uning ijrosini ta’minlashning uyg‘unlashib ketishi kiradi (3-rasm). Ushbu modelda funksional vazifalarning boshqaruvchi va boshqariladigan toifalarga ajratilishi nisbiy holatdir.




**3-rasm. Gorizontal boshqaruv modelida hamkorlik munosabatlarining shakllari[1].**

[1] Muallif ishlanmasi

Buning asosida boshqaruv tizimining elementlarida ham tub o‘zgarishlar kuzatiladi: birinchidan, boshqaruv funksiyalari ta’sir ko‘rsatish vositasi sifatida emas, balki faoliyatning bir turi sifatida izohlanadi. Masalan, rejalashtirish funksiyasi boshqariladigan tizimning holatini emas, balki umuman tashkilotning kelajakdagi holatini o‘rganishga qaratiladi.

Demak, reja ham rasmiy hujjat bo‘lmasdan, jamoa uchun manzilli ko‘rsatkich rolini o‘ynaydi. Tashkilotda vujudga keladigan tashkiliy munosabatlarda ham asosan ikkitasi uchraydi, ya’ni o‘zaro hamkorlik va qarama-qarshi munosabatlar. O‘zaro hamkorlik munosabatlari bir maqsadga yo‘naltirilganlikni ko‘rsatsa, qarama-qarshi munosabatlar ushbu maqsadga turli yo‘llar mavjudligini ko‘rsatib beradi. Shunga asosan, boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi ham gorizontal yoki teng huquqli munosabatlarni aks ettiradi.

Motivlashtirish boshqaruv modelining elementi sifatida tashkilot jamoasini maqsadga yo‘naltirishga, samaradorlikni oshirish va shaxsiy faollikni rag‘batlantirishga qaratilgan vosita sifatida qabul qilinadi.

Yuqorida keltirilgan misollarga qo‘shimcha ravishda shuni ta’kidlash joizki, boshqaruvga bo‘lgan yondashuv tashkilotdagi deyarli barcha rasmiy va norasmiy munosabatlarning shakllanishiga katta ta’sir ko‘rsatadi (1-jadval).

**1-jadval**

**Menejmentda boshqaruv modellarini taqqoslash belgilari va ularning xususiyatlari[1]**

| Mezon | Iyerarxik boshqaruv | Gorizontal boshqaruv |
|---|---|---|
| **Bosh mezon** | Shaxsning qarashlari va manfaatlari | Qadriyatlar, etika, birdamlik |
| **Lavozim vazifasi** | Vazifalarning qat’iy taqsimoti | Strategik integratsiya |
| **Tashkiliy munosabat** | Bo‘ysunish munosabatlari | Teng huquqlilik munosabatlari |
| **Hokimiyat** | Iyerarxik hokimiyat | Gorizontal hokimiyat |
| **Munosabat zanjiri** | Rahbar – xodim zanjiri | Xodim – xodim zanjiri |
| **Xulqiy mexanizm** | Ichki raqobat mexanizmi | Hamkorlik mexanizmi |
| **Liderni belgilash** | Rahbar tayinlanadi | Rahbar saylanadi |
| **Xulqni baholash** | Eng muhimi – intizom | Eng muhimi – takomillashuv |
| **E’tibor** | Asosiy e’tibor qat’iy nazoratga beriladi | Asosiy e’tibor o‘qitishga qaratiladi |
| **Intizom** | Qattiq, o‘zgarmas qoidalar | Faollik, qoidalarni o‘zgartirish |
| **Tashabbus** | Menejer o‘ylaydi, xodimlar bajaradi | Xodimlar ham o‘ylaydi, ham bajaradi |
| **O‘zgarishga munosabat** | O‘zgarishlarga qarshilik | Uzluksiz o‘zgarishlarga moyillik |
| **Axborot oqimi** | Axborot va kommunikatsiya cheklangan shaxslarga yo‘naltiriladi | Ochiq va haqqoniy axborotlar va kommunikatsiyalar |
| **Motivatsiya** | Motivlashtirish foyda bilan bog‘liq | Motivlashtirish ijodiy jarayon bilan bog‘liq |

[1] Muallif ishlanmasi

| Mezon | Iyerarxik boshqaruv | Gorizontal boshqaruv |
|---|---|---|
| **Mas'uliyat** | Xodimning xulqi: mas'uliyatdan qochish | Xodimning xulqi: muammoga kirib borish |
| **Vazifa va mas'uliyat** | Tuzilmada vazifalar va mas'uliyat qat'iy belgilangan | Vazifalar va mas'uliyat doiralarining kengligi |
| **Nizoni boshqarish** | Nizodan o'zini chetga olish | Nizoning kelib chiqishini aniqlash |
| **Ishchini baholash** | Baholash yuqoridan pastga yo'naltirilgan | Kompleks, har tomonlama baholash |
| **Qaror** | Yakka tartibdagi qarorlar | Barchani qoniqtiradigan qarorlar |
| **Kutishlar** | Xodimning kutishlari yashirin va ko'rinmas | Xodimning kutishlari ochiq muloqotga asoslanadi |

Ko'rinib turibdiki, iyerarxik va gorizontal boshqaruv modelini tanlash orqali batamom har xil tashkilot vujudga keladi, ya'ni barcha rasmiy va norasmiy munosabatlar bir-biridan tubdan farq qiladi. Iqtisodiyotda innovatsion va kreativ tashkilotlar rivojlanishidagi asosiy to'siq aynan munosabatlarni qayta qurish muammosi bilan bog'liq.

Gorizontal boshqaruv modelida o'zgarishga yuz tutadigan eng muhim boshqaruv elementi – liderlik uslubidir. Kommunikatsiyalar va ular orqali shakllanadigan tashkiliy munosabatlarda rahbarning liderlik uslubi ularning nafaqat rasmiy ko'rinishi, balki mazmunini ham belgilab beradi. O'zgargan rahbarlik uslubi mehnat motivatsiyasiga ta'sir qiladi, bu orqali ta'sir tashkiliy tizimlar va qoidalarga, oxir-oqibat rejalashtirish va boshqaruv tizimlariga uzatiladi.

Borgan sari ommalashib borayotgan xodimlarning ishtirokiga asoslangan liderlik uslubi motivatsiyaning ijtimoiy mazmuni va jarayonining rivojlanishiga olib keldi.

Ko'p ishlanmalarda tadqiqotchilar gorizontal aloqalar va ularning yangi turdagi tashkiliy madaniyatlarni yaratishdagi ahamiyati haqida so'z yuritadilar. Shu bilan birga, gorizontal aloqalar bo'limlar va ularning rahbarlari o'rtasidagi operativ o'zaro ta'sir natijasida yuzaga keladigan norasmiy, vaqtinchalik yoki funksional sifatida talqin qilinadi. Agar tashkiliy tuzilma, vakolat va javobgarlik tizimi vertikal aloqalar tamoyillari asosida qurilgan bo'lsa, u holda gorizontal aloqalar faqat tashkilotning axborot tizimlarini loyihalashda qo'llaniladi hamda tashkilotdagi liderlik munosabatlariga zarar yetkazishi mumkin.

## XULOSA VA TAKLIFLAR

Tadqiqot jarayonida shunday xulosaga keldikki, zamonaviy iqtisodiyotda menejment texnologiyalarining takomillashuvi pirovard natijada fanning ilmiy-uslubiy asoslariga o'z ta'sirini ko'rsatdi. Eng muhim o'zgarish deb boshqaruv modelining tubdan isloh qilinishini tan olishimiz lozim. Gorizontal boshqaruv modelining tashkilotlarning menejment tizimiga kirib borishi tashkiliy munosabatlarning yangicha shakllarini vujudga keltiradi va butun tizimni qayta qurishga sabab bo'ladi.

## FOYDALANILGANADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. Мескон М. Х. и другие. Основы менеджмента. Перевод с английского. – М.: ООО И. Д. Вильямс, 2016. – 656 с.

2. Теория управления: учебник. – Изд. 3-е, доп. и перераб. / под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. – Москва: РАГС, 2008. – 560 с.

3. Долгая, А. А. Система управления организацией: понятие и модель / А. А. Долгая // Современная экономика: проблемы и решения. – № 3. – 2014. – С. 98–108.

4. Бубнов, С. А. Процессное управление компанией [Электронный ресурс] // Цикл «Процессное управление, или как научиться управлять компанией горизонтально».

5. Usmanov I. A. Ijtimoiy menejment. O‘quv qo‘llanma. – T.: LESSON PRESS, 2021. – 256 b.

6. Muxammadiyev U. A., Djabriyev A. N., Buriyev X. T., Yuzbayeva M. Z. Menejment. O‘quv qo‘llanma. – T.: IMPRESS MEDIA, 2019.

7. Buriyev X. T. Qurilishda menejment. Darslik. – T.: LESSON PRESS, 2021. – 400 b.

8. Буриев, Хаким Тошимович, and Ильхом Ачилович Усманов. "A development strategy for the construction industry in Uzbekistan: organizational aspects of implementation." Недвижимость: экономика, управление, 4 (2021): 70–74.

9. Буриев, Х. Т., and И. А. Усманов. "Основные направления развития сферы строительства в Республике Узбекистан." Актуальные вопросы экономических наук, 42 (2015): 52–56.

10. Буриев, Х. Т., Пулатов, Ш. А., & Тошимов, А. Ҳ. (2024). Лойиҳа сифати – қурилиш маҳсулотининг асосий омили сифатида. Gospodarka i Innowacje, 48, 569–574.

11. Усманов, И. А., & Буриев, Х. Т. (2023). Совершенствование взаимоотношений участников инвестиционно-строительного процесса. Экономика и социум, (10 (113)-1), 742–747.

12. Буриев, Х. Т., & Усманов, И. А. (2023). Принципы совершенствования системы управления региональным строительным комплексом. Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество, (6-2), 310–312.

# Marketing

*ilmiy, amaliy va ommabop jurnali*



**Muharrir:** Xakimov Ziyodulla Axmadovich
**Ingliz tili muharriri**: Tursunov Boburjon Ortiqmirzayevich
**Rus tili muharriri**: Kaxramonov Xurshidjon Shuxrat o‘g‘li
**Musahhih**: Karimova Shirin Zoxid qizi
**Sahifalovchi va dizaynerlar**: Sadikov Shoxrux Shuxratovich
Abidjonov Nodirbek Odijon o‘g‘li



**2025-yil, may, 5-son**



© Materiallar ko‘chirib bosilganda “Marketing” ilmiy, amaliy va ommabop jurnali manba sifatida ko‘rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar mas’ul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelavermasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.


Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga murojaat qilish mumkin.
Ilmiy maqola, ommabop maqola, reklama, hikoya va boshqa ilmiy-ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.
Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.


Elektron pochta: info@marketingjournal.uz
Bot: @marketinjournalbot
Tel.: +998977838464, +998939266610

Jurnalning rasmiy sayti: https://marketingjournal.uz



Marketing jurnali O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi **Oliy attestatsiya komissiyasi rayosatining 2024-yil 04-oktabrdagi 332/5 sonli qarori** bilan milliy ilmiy nashrlar ro‘yxatiga kiritilgan

**“Marketing” ilmiy, amaliy va ommabop jurnali** 2024-yil 15-martdan O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan **C-5669517** reyestr raqami tartibi bo‘yicha ro‘yxatdan o‘tkazilgan. **Litsenziya raqami: №240874**

“Marketing” ilmiy, amaliy va ommabop jurnalining xalqaro darajasi: **9710.** ГОСТ 7.56-2002 " Seriyali nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlataro standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**