

CHAKANA SAVDO KORXONASINI KATEGORIYALARNI BOSHQARISH TIZIMIGA O'TKAZISHDA TASHKILIY TAYYORLIK VA O'ZGARISHLARGA QARSHILIKNI BAHOLASH

To'xtaxo'jayev Ma'rufxon Abdurashid o'g'li

Namangan davlat universiteti

"Yashil iqtisodiyot va barqaror biznes" kafedrası o'qituvchisi

Telefon: +9989943096565

Gmail: marufxontotaxojayev29@gmail.com

Annotatsiya. Mazkur maqolada chakana savdo korxonasini an'anaviy funksional boshqaruv tuzilmasidan kategoriyalarni boshqarishga asoslangan marketing boshqaruv modeliga o'tkazish jarayonida tashkilotning o'zgarishlarga tayyorligi va ularga ko'rsatadigan qarshiligini baholash muammosi ko'rib chiqiladi. Tadqiqotning dolzarbligi shundan iboratki, an'anaviy markazlashtirilgan funksional tuzilma bo'limlar o'rtasidagi muvofiqlashtirish yetishmovchiligi va yakuniy natija uchun mas'ul shaxsning yo'qligi sababli chakana savdo korxonasining bozor o'zgarishlariga moslashish qobiliyatini cheklaydi, biroq har qanday tashkiliy islohot xodimlar va boshqaruv tizimi tomonidan qarshilikka uchrashi mumkin. Maqolaning maqsadi - kategoriyalarni boshqarish tizimining tarkibiy komponentlarini tizimlashtirish hamda tashkiliy o'zgarishlarga tayyorlik va qarshilik darajasini og'irlikdagi ball usulida qiyosiy baholash metodologiyasini ko'rib chiqishdan iborat. "Magnit Family" gipermarketi misolida o'tkazilgan ekspert baholash natijalariga ko'ra, tashkilotning o'zgarishlarga tayyorligining integral ko'rsatkichi 16,48 ballni (maksimal 25 balldan), qarshilik darajasi esa 16,10 ballni tashkil etdi. Omillar guruhlar kesimidagi tahlil korporativ kontekst yo'nalishida eng katta nomutanosiblikni (tayyorlik - 2,12, qarshilik - 3,76 ball) ochib berdi, bu esa islohotni amalga oshirishda eng yuqori xavfzonasini belgilaydi. Olingan natijalar kategoriyalarni boshqarish tizimini joriy etishdan oldin tashkiliy tayyorlik-qarshilik profilini diagnostika qilish zarurligini asoslaydi.

Kalit so'zlar: kategoriyalarni boshqarish; tashkiliy o'zgarishlar; o'zgarishlarga tayyorlik; o'zgarishlarga qarshilik; matritsali tashkiliy tuzilma; marketing boshqaruv modeli; ekspert baholash.

KIRISH

Yuqori raqobatbardosh va to'yingan savdo xizmatlari bozorida chakana savdo korxonalarining an'anaviy boshqaruv modeli tobora ko'proq ob'ektiv cheklovlarga duch kelmoqda. Amaliy tajriba shuni ko'rsatadiki, aksariyat mahalliy chakana savdo korxonalari markazlashtirilgan, funksional boshqaruv tuzilmasidan foydalanadi, bunda ma'lum funksiyalarga mas'ul yuqori lavozimli menejerlar to'g'ridan-to'g'ri direktorga hisobot beradi [1]. Bunday tuzilmaning asosiy kamchiligi - alohida bo'limlar va xizmatlar o'rtasidagi muvofiqlashtirishning yetishmasligi hamda yakuniy natija uchun mas'ul aniq lavozimning yo'qligidir, bu esa qoniqarsiz biznes natijalari sababini aniqlashni deyarli imkonsiz qiladi [1].

Ushbu muammoni bartaraf etishning istiqbolli yo'nalishlaridan biri - kategoriyalarni boshqarish (category management) tizimini joriy etish bo'lib, u mahsulot toifalari bo'yicha barcha boshqaruv funksiyalarini yagona mas'uliyat markaziga - toifa menejeri lavozimiga - birlashtirishni nazarda tutadi [1]. Toifa menejerining vazifalariga reklama dasturlarini mustaqil rejalashtirish va amalga oshirish, narx va mahsulot strategiyalarini shakllantirish hamda zaxiralarni samarali boshqarish kiradi [1]. Biroq har qanday tashkiliy islohot, jumladan kategoriyalarni boshqarishga o'tish, korxona ichida turli darajadagi qarshilikka uchraydi, buning natijasida islohotning muvaffaqiyati nafaqat modelning nazariy asoslanganligiga, balki tashkilotning o'zgarishlarga tayyorlik darajasiga ham bog'liq bo'ladi.

Tadqiqotning maqsadi - kategoriyalarni boshqarish tizimining tarkibiy komponentlarini tavsiflash hamda tashkiliy o'zgarishlarga tayyorlik va ularga ko'rsatiladigan qarshilik darajasini qiyosiy baholash orqali islohotni amalga oshirishdagi xavf zonalarini aniqlashdan iborat. Vazifalar sifatida quyidagilar belgilandi: kategoriyalarni boshqarish tizimining asosiy va qo'llab-quvvatlovchi komponentlarini tizimlashtirish; tashkiliy o'zgarishlarga tayyorlikni baholash metodologiyasini ko'rib chiqish; ushbu metodologiyani amaliy misolda sinovdan o'tkazish; tayyorlik va qarshilik ko'rsatkichlarini omillar guruhlariga kesimida qiyoslash asosida xulosalar shakllantirish.

ADABIYOTLAR SHARHI

Tashkiliy tuzilmalar nazariyasida funksional va matritsali tuzilmalarning afzallik va kamchiliklari keng yoritilgan [2]. Matritsali tuzilma boshqaruvni ham vertikal (funksional bo'limlar orqali), ham gorizontaal (toifa menejerlari orqali) amalga oshirishni nazarda tutadi, bu esa mahsulot toifasi savdosining aniq natijalari uchun mas'ul shaxsni belgilash bilan birga, funksional bo'limlar tomonidan ta'minlanadigan boshqaruvchanlikni ham saqlab qolish imkonini beradi [1, 2]. Ayni paytda barcha xodimlarni toifa menejeriga bo'ysundirish maqsadga muvofiq emas, chunki funksional xizmatlar rahbarlari (ma'muriy, iqtisodiy va buxgalteriya bo'limlari) mas'ul bo'lgan asosiy funksiyalar saqlanib qoladi; optimal yechim - toifa menejerlari va funksional bo'limlar harakatlarini muvofiqlashtirish imkonini beruvchi tashkiliy tuzilmalar simbiozidir [1].

Rivojlangan mamlakatlar (AQSh va G'arbiy Yevropa) chakana sotuvchilari kategoriyalarni boshqarish orqali samaradorlikni oshirish muammosini uzoq vaqtdan beri hal qilib kelmoqda; ushbu yondashuvning afzalligi shundaki, u bir vaqtning o'zida ham mijozga, ham chakana sotuvchi va ishlab chiqaruvchi o'rtasidagi munosabatlarga qaratilgandir [1]. Kategoriyalarni boshqarish tizimini joriy etish uchun ikkita asosiy komponent - strategiya va rasmiylashtirilgan biznes jarayonlari - hamda to'rtta qo'llab-quvvatlovchi komponent: hamkorlik, axborot texnologiyalari, ish faoliyatini baholash va chakana sotuvchining resurs imkoniyatlari mavjud bo'lishi zarur (1-jadval) [1].

1-jadval. Kategoriyalarni boshqarish tizimining tarkibiy komponentlari

Komponent turi	Komponent	Boshqaruvdagi vazifasi
Asosiy	Strategiya	Toifa bo'yicha maqsad va rivojlanish yo'nalishlarini belgilash
Asosiy	Rasmiylashtirilgan biznes	Toifa menejeri vakolatlari

	jarayonlari	doirasidagi qarorlar ketma-ketligini tartibga solish
Qo'llab-quvvatlovchi	Hamkorlik	Chakana sotuvchi va ishlab chiqaruvchi o'rtasida axborot almashinuvi
Qo'llab-quvvatlovchi	Axborot texnologiyalari	Toifadagi aylanma dinamikasini kuzatish va tahlil qilish
Qo'llab-quvvatlovchi	Ish faoliyatini baholash	Toifa menejeri natijadorligini nazorat qilish
Qo'llab-quvvatlovchi	Resurs imkoniyatlari	Islohotni amalga oshirish uchun zarur vositalarni ta'minlash

Tashkiliy o'zgarishlarga tayyorlik va qarshilikni baholash masalalari strategik boshqaruv [3] va o'zgarishlar sharoitida korxonani joylashtirish nazariyasi [4] doirasida o'rganilgan. Ushbu yondashuvlarga ko'ra, tayyorlik va qarshilik alohida-alohida, bir necha omillar guruhi kesimida baholanishi va bir-biriga qiyoslanishi lozim, chunki faqat integral ko'rsatkichlarni solishtirish islohot uchun eng xavfli yo'nalishlarni yashirib qolishi mumkin [1, 4]. Shu bilan birga, mahalliy bozorda kategoriyalarni boshqarish tizimi chakana savdo bozorining yetuklik darajasi pastligi sababli hali keng qabul qilinmagan, bu esa alohida korxona doirasida islohotni amalga oshirishni ta'minot zanjirining barcha bosqichlarida izchil rivojlanishni ta'minlash zarurati bilan murakkablashtiradi [1].

METODOLOGIYA

Tadqiqotda og'irlikdagi ball usuli (ekspert baholash) qo'llanildi: rahbariyat va mutaxassislar so'rovi asosida har bir omilga 1 dan 5 ballgacha baho berildi, so'ngra har bir omilning guruh ichidagi nisbiy vazni (ahamiyat koeffitsienti) bilan ko'paytirilib, guruh bo'yicha og'irlikdagi jami ball hisoblandi [1]. Tayyorlik va qarshilik har biri besh omillar guruhi - tashkiliy TOP xususiyatlari, korporativ kontekst, ta'sir vositalari (dastaklari)ni tashkil qilish, strategik maqsad va vazifalar, manfaatdor tomonlar - bo'yicha mustaqil baholandi; har ikkala ko'rsatkich uchun nazariy maksimal qiymat 25 ballni tashkil etadi [1].

Tashkiliy xususiyatlar guruhini baholashda merchandising konsepsiyasini amalga oshirish samaradorligini aniqlash metodologiyasini sinovdan o'tkazish jarayonida olingan hisob-kitob natijalaridan foydalanildi, ya'ni baholash parametrlari savdo va texnologik jarayonlar samaradorligi ko'rsatkichlari bilan uzviy bog'langan [1]. Amaliy sinov "Magnit Family" gipermarketi misolida ikki bosqichda o'tkazildi: birinchi bosqichda tashkilotning kategoriyalarni boshqarishga asoslangan marketing boshqaruv modeliga o'tishga tayyorligi, ikkinchi bosqichda esa ushbu o'zgarishlarga potentsial qarshilik darajasi baholandi. Har ikkala baholash bir xil besh omillar guruhi asosida olib borilgani natijalarni to'g'ridan-to'g'ri qiyoslash imkonini berdi [1].

TAHLIL VA NATIJALAR

Bozor munosabatlarining ravnaq topishida, erkin raqobat va aholi turmush farovonligini ta'minlashda marketing faoliyati muhim ahamiyat kasb etadi. Bugungi kunda ko'plab savdo korxonalari marketing tamoyillari asosida rivojlantirilayotganligi

ularning raqobatbardosh iste'mol tovarlari ishlab chiqarayotganliklarida va bu o'z navbatida mamlakat iqtisodiy salohiyatini yuksalib borayotganligida o'z aksini topmoqda. Iqtisodiyotimizning jadal va mutanosib rivojlanib borayotgani aholi hayot darajasi va sifatini izchil oshirish uchun mustahkam zamin yaratmoqda.

Mamlakatimiz korxona va tashkilotlarining iste'mol bozorini to'ldirishida marketing faoliyatini samarali tashkil etish muhim ahamiyatga ega. Xaridor ishtiyoqi, dididagi tovarlarni va xizmatlarni shakllantirishda, raqobat kurashida muhim va hal qiluvchi ahamiyatga molik bo'lgan marketing faoliyatini amalga oshirish, hozirgi kunda dolzarb ahamiyatga egadir.

Chakana savdo sohasi hozirgi ko'plab o'zgarishlarni boshdan kechirib, bundan biznesni yuritish bo'yicha an'anaviy usullar o'rniga yangi, ya'ni axborot kommunikatsiya texnologiyalari, turizm, konsalting va rekruting singari usullar qo'llanilmoqda.

Shuningdek, chakana savdo korxonalarining xizmatlar bozoridagi mavqiy va raqobatdoshligi oshirish hamda turli kategoriyalardagi aholi guruhlariga mos xizmatlar ko'rsatish samaradorligini oshirish hisobiga sohada iqtisodiy o'sishni ta'minlash muhim omil hisoblanadi.

Chakana savdo korxonalari iste'mol bozori infratuzilmasining asosiy elementlaridan biri bo'lib, uning rivojlanishi, bir tomondan, iste'molchilarning turli xil tovarlar va xizmatlarga bo'lgan talabini yanada to'laroq, sifatliroq qondirishga imkon bersa, ikkinchi tomondan, iste'mol bozorining samarali faoliyat yuritishiga xizmat qiladi.

Zamonaviy iqtisodiyotda, xususan, iste'mol bozoridagi kuchli raqobat sharoitida chakana savdo korxonalari boshqaruvning an'anaviy, funksional usullaridan voz kechib, jarayonli va strategik yondashuvlarga o'tishga majbur bo'lmoqda.

Bu korxona yuqori boshqaruvining (Top management) vakolatlarni markazlashgan tizimdan markazlashtirilmagan (kategoriya menejerlariga) tizimga o'tkazishga psixologik va ma'muriy jihatdan tayyorligidir. Kategoriyali boshqaruv assortiment, narx shakllantirish, savdo maydoni va promoushn (rag'batlantirish) vositalarini bitta shaxs (yoki guruh) qo'lga markazlashtirishni talab qiladi.

An'anaviy xaridor (ta'minotchi) faqat tovar narxini tushirish va omborni to'ldirish bilan shug'ullansa, kategoriya menejeri marketing, moliya, ta'minot zanjiri va savdo psixologiyasini tushunuvchi "mini-direktor" hisoblanadi. Shu sababli, kadrlar kompetensiyasining ushbu talablarga mos kelishi baholanishi shart.

An'anaviy tizimda yetkazib beruvchilar (distribyutorlar, ishlab chiqaruvchilar) bilan ishlash vakolati qat'iy ravishda xarid bo'limi qo'lida bo'ladi. Tizim o'zgarishi bilan bu jarayonlar shaffoflashadi, qarorlar shaxsiy kelishuvlar emas, balki raqamli va matematik modellar (masalan, ABC/XYZ tahlil) asosida qabul qilinadi. Bu xarid menejerlarining norasmiy ta'sir doirasini qisqartiradi, natijada ochiq yoki yashirin "sabotaj" (jarayonlarni ataylab sekinlashtirish) yuzaga keladi.

Xodimlar yangi dasturiy ta'minotlarni o'zlashtirish, ekonometrik modellashtirish va savdo ma'lumotlarini chuqur tahlil qilish ko'nikmalariga ega bo'lmaganda paydo bo'ladi. Qo'rquv va noma'lumlik oqibatida kadrlar qo'nimsizligi sun'iy ravishda ortadi.

O'tkazilgan ekspert baholash natijalariga ko'ra, tashkilotning o'zgarishlarga tayyorligining integral ko'rsatkichi 16,48 ballni (maksimal 25 balldan), o'zgarishlarga qarshilik ko'rsatish darajasining integral ko'rsatkichi esa 16,10 ballni tashkil etdi [1]. Qarshilik ko'rsatkichining tayyorlik ko'rsatkichidan oshmasligi ijobiy tendentsiya sifatida baholanadi, biroq qarshilik darajasi mutlaq qiymatda ancha yuqoriligicha qolmoqda [1]. Ikkala ko'rsatkichni besh omillar guruhi kesimida qiyosiy tahlil qilish natijalari 2-jadvalda keltirilgan.

2-jadval.

"Magnit Family" gipermarketida tashkiliy o'zgarishlarga tayyorlik va qarshilikni omillar guruhlar kesimida qiyosiy baholash (ball)

Omillar guruhi	Tayyorlik	Qarshilik	Farq
Tashkiliy TOP xususiyatlari	3,09	3,45	-0,36
Korporativ kontekst	2,12	3,76	-1,64
Ta'sir vositalarini tashkil qilish	4,05	2,46	+1,59
Strategik maqsad va vazifalar	3,01	3,02	-0,01
Manfaatdor tomonlar	4,21	3,41	+0,80
Jami (integral ko'rsatkich)	16,48	16,10	+0,38

Jadval ma'lumotlari shuni ko'rsatadiki, tashkilotning umumiy tayyorlik ko'rsatkichi qarshilik ko'rsatkichidan atigi 0,38 ballga yuqori, bu esa islohot muvaffaqiyati barqaror emas, balki nozik muvozanatga asoslanganligini anglatadi. Guruhlar kesimidagi tahlil bir-biridan tubdan farq qiluvchi ikkita yo'nalishni ochib berdi. Bir tomondan, "ta'sir vositalarini tashkil qilish" (+1,59 ball) va "manfaatdor tomonlar" (+0,80 ball) guruhlarida tayyorlik qarshilikdan sezilarli darajada ustun: bu guruhlarda eng yuqori bahoni boshqaruv funksiyasini amalga oshirish sifati (5 ball) va iste'molchilar ehtiyojlarini qondirish darajasi (5 ball) oldi, bu esa islohot uchun ishonchli tayanch mavjudligini ko'rsatadi [1].

Boshqa tomondan, "korporativ kontekst" guruhida keskin salbiy tafovut (-1,64 ball) qayd etildi: xodimlarning o'rtacha yoshi, malaka darajasi, mintaqadagi o'rtacha ish haqiga nisbatan haq to'lash darajasi va kadrlar almashinuvi kabi omillar bo'yicha tayyorlik eng past qiymatni (2,12 ball) ko'rsatgan holda, aynan shu omillar guruhi eng yuqori qarshilik darajasini (3,76 ball) namoyon etdi [1]. Qarshilik tarkibida eng katta og'irlikni muayyan guruh oldida turgan maqsad va vazifalarni o'zgartirish (1,84 ball) hamda xodimlar tarkibidagi o'zgarishlar (1,68 ball) omillari tashkil etdi [1]. "Tashkiliy TOP xususiyatlari" guruhida ham mo'tadil salbiy tafovut (-0,36 ball) kuzatildi, bu yerda qarshilikning asosiy manbai xodimlarning kasbiy bilimlari yetishmovchiligi (1,25 ball) va yangi rasmiy protseduralarni joriy etish (0,99 ball) bilan bog'liq [1]. "Strategik maqsad va vazifalar" guruhida tayyorlik va qarshilik amalga muvozanatlashgan (farq -0,01 ball). Eng kam qarshilik esa "ta'sir vositalarini tashkil qilish" guruhida (2,46 ball) qayd etildi [1].

MUHOKAMA

Olingan natijalar korporativ kontekst omillar guruhini islohotni amalga oshirishdagi eng yuqori xavf zonasi sifatida belgilashga asos beradi: aynan shu guruhda tashkilotning tayyorlik resurslari eng zaif, qarshilik esa eng kuchli. Bu holat nazariy

jihatdan ham asoslidir - korporativ kontekst omillari (xodimlar malakasi, yoshi, ish haqi darajasi) o'zgarishlarni tashkiliy jarayon sifatida emas, balki shaxsiy manfaatlarga bevosita ta'sir etuvchi tahdid sifatida qabul qilinishiga olib keladi [3, 4]. Shu sababli kategoriyalarni boshqarish tizimiga o'tishni rejalashtirishda birinchi navbatda xodimlarni qayta tayyorlash va malaka oshirish dasturlarini ishlab chiqish, shundan so'nggina tashkiliy tuzilmani o'zgartirishga kirishish maqsadga muvofiqdir.

"Ta'sir vositalari" va "manfaatdor tomonlar" guruhlaridagi ijobiy tafovut shuni ko'rsatadiki, tashkilotning boshqaruv funksiyalarini amalga oshirish sifati va manfaatdor tomonlar bilan munosabatlari islohot uchun yetarlicha mustahkam zamin tashkil etadi; bu esa matritsali tashkiliy tuzilmani - toifa menejerlari va funksional bo'limlarning muvofiqlashtirilgan simbiozini - joriy etish uchun qulay shart-sharoit yaratadi [1, 2]. Shu bilan birga, integral ko'rsatkichlar o'rtasidagi kichik farq (0,38 ball) islohotni bosqichma-bosqich, korporativ kontekst omillariga alohida e'tibor qaratgan holda amalga oshirish zarurligini ko'rsatadi, aks holda qarshilik tayyorlik resurslarini ustlab ketishi mumkin.

Tadqiqotning cheklovi shundaki, baholash bitta chakana savdo korxonasi misolida, ekspert so'rovi asosida o'tkazilgan, bu esa natijalarning subyektivlik darajasini oshiradi va ularni boshqa korxonalarga to'g'ridan-to'g'ri umumlashtirishni cheklaydi. Bundan tashqari, o'zgarishlarga qarshilik darajasini baholash inson xulq-atvorining bir-biriga mos keladigan psixologik mexanizmlari tufayli o'z tabiatiga ko'ra murakkab masaladir [1]. Shunga qaramay, qo'llanilgan qiyosiy baholash metodologiyasi universal bo'lib, uni turli format va profildagi chakana savdo korxonalarida qo'llash istiqbolli yo'nalish hisoblanadi.

XULOSA

O'tkazilgan tadqiqot natijasida quyidagi xulosalarga kelindi. Birinchidan, kategoriyalarni boshqarish tizimi ikkita asosiy (strategiya, rasmiylashtirilgan biznes jarayonlari) va to'rtta qo'llab-quvvatlovchi (hamkorlik, axborot texnologiyalari, ish faoliyatini baholash, resurs imkoniyatlari) komponentdan iborat bo'lib, uni joriy etish an'anaviy funksional tuzilmadan matritsali tuzilmaga o'tishni talab qiladi. Ikkinchidan, tashkiliy o'zgarishlarga tayyorlik va qarshilikni bir xil omillar guruhlarida kesimida qiyosiy baholash metodologiyasi faqat integral ko'rsatkichlarni solishtirishga qaraganda ancha ko'proq amaliy ahamiyatga ega, chunki u islohot uchun xavfli aniq yo'nalishlarni - mazkur tadqiqotda korporativ kontekstni - ochib beradi. Uchinchidan, "Magnit Family" gipermarketi misolida tayyorlik (16,48 ball) va qarshilik (16,10 ball) ko'rsatkichlari o'rtasidagi nozik muvozanat islohotni ehtiyotkorlik bilan, xodimlar bilan ishlash dasturlaridan boshlab, bosqichma-bosqich amalga oshirish zarurligini tasdiqladi.

Amaliy nuqtai nazardan, chakana savdo korxonalariga kategoriyalarni boshqarish tizimiga o'tishdan oldin tayyorlik-qarshilik diagnostikasini o'tkazish, korporativ kontekst omillariga (xodimlar malakasi va motivatsiyasi) ustuvor e'tibor qaratish, toifa menejerlari va funksional bo'limlar o'rtasidagi vakolatlarni aniq taqsimlash hamda matritsali tuzilmani pilot bo'linmalardan boshlab joriy etish tavsiya etiladi. Kelgusi tadqiqotlar ushbu metodologiyani turli hajm va formatdagi chakana

savdo korxonalarida, shu jumladan O'zbekiston Respublikasi chakana savdo bozori sharoitida sinovdan o'tkazishga qaratilishi mumkin.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Martynova N.V. Chakana savdo korxonalari marketing tizimida savdo tashkilotini takomillashtirish: iqtisod fanlari nomzodi ilmiy darajasini olish uchun dissertatsiya / 08.00.05 - Milliy iqtisodiyot iqtisodiyoti va boshqaruvi: Marketing. - Krasnodar: Don Davlat Texnik Universiteti (DSTU), 2013. - 172 b.
2. Daft R. Tashkilot nazariyasi: universitetlar uchun darslik / ingliz tilidan tarjima, E.M. Korotkov tahriri ostida. - M.: UNITY-DANA, 2006. - 736 b.
3. Liam Faye, Robert Rendell. MBA kursi strategik boshqaruv haqida / ingliz tilidan tarjima. - M.: Alpina Business Books, 2004. - 608 b.
4. Pavlova A.V. Korxonani innovatsion va texnologik modernizatsiya qilish sharoitida o'zgarishlarni amalga oshirishdagi muvaffaqiyat bilan bog'liq holda joylashtirish masalasi haqida // "Zamonaviy iqtisodiyot san'ati" jurnalining elektron versiyasi. - 2011. - № 1 (1).
5. Kanayan K., Kanayan R. Merchandising. - M.: RIP-xolding, 2006. - 236 b.
6. Wellhoff A., Mason J.E. Merchandising: samarali vositalar va mahsulot toifalarini boshqarish / ingliz tilidan tarjima. - M.: ID Grebennikova, 2004. - 280 b.
7. Pambuxchiyants O.V. Chakana savdo texnologiyasi. - M.: Dashkov i Ko, 2008. - 283 b.
8. Egorov V.F. Savdoni tashkil etish: universitetlar uchun darslik. - Sankt-Peterburg: Piter, 2006. - 352 b.
9. Buneeva R.I. Tijorat faoliyati: tashkil etish va boshqarish: darslik. - Rostov n/D: Feniks, 2009. - 365 b.
10. "Magnit" savdo tarmog'ining rasmiy ma'lumotlari [Elektron resurs]. - Kirish rejimi: www.magnit-info.ru.