

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O'RTA MAXSUS TA'LIM
VAZIRLIGI**

«RO'YXATGA OLINDI»

№ BM-343-3400-3.02

«09» __06__ 2003 y.

«TASDIQLANDI»

O'zbekiston Respublikasi

Oliy va o'rta maxsus

ta'lim vazirligi

S.Tulyaiov

«1» iyul 2003 y.

«MENEJMENT»

fanidan

DASTUR

**340000 - “Biznes va boshqaruv” ta'lim sohasidagi barcha bakalavriat yo'nalishlari
uchun**

Toshkent - 2003

Tuzuvchilar: akad. M.Sharifxo'jaev,
prof. q.Abdullaev.

Taqrizchilar: prof. Sh. Zaynutdinov,
dots. D. Sobirjonova.

Mazkur o'quv dasturi iqtisodiy yo'nalishlardagi Oliy o'quv yurtlari talabalari uchun mo'ljallangan.

Iqtisodiyotning ishlab chiqarish korxonalarida ishlaydigan mutaxassislar menejment masalalariga yaxshi yondasha olishlari kerak.

Hozirgi bozor iqtisodiyoti sharoitida faoliyatning hamma doiralarida menejmentga katta ahamiyat berilmoqda Ushbu o'quv dasturi mavzularida menejmentga oid nazariy masalalar ko'rib chiqilgan.

Mazkur o'quv dasturidagi ma'ruza matnlari talabalarga menejment bilan bog'liq bo'lgan masalalarni echish uchun zarur asosiy nazariy yo'nalishlarini o'zlashtirib olishga yordam beradi.

Данная учебная программа предназначена для студентов экономических вузов.

Специалисты работающие на производстве и предприятиях в экономической сфере должны хорошо ориентироваться в вопросах менеджмента.

В настоящее время в условиях рыночной экономики менеджменту уделяется большое значение во всех сферах деятельности. В темах данного курса рассмотрены теоретические вопросы, касающиеся менеджмента.

Данный курс лекции, предусмотренный программой поможет студентам освоить основные теоретические аспекты необходимые для решения проблем связанных с менеджментом.

The experts working on manufacture and enterprises in economic sphere should well be guided in questions of management.

Now in conditions of market economy the large value in all spheres of activity is given to management. In subjects of the given course the theoretical questions concerning management are considered.

The given course of lectures stipulated by the program will help the students to master the basic theoretical aspects necessary for the decision of problems connected with management.

SO'Z BOSHI

O'quv fanining maqsadi va vazifalari, boshqa fanlar bilan bog'liqligi

Menejment fanini o'qitishdan maqsad talabalarda boshqarish muammolariga qiziqish uyg'otish, amaliy tashkilotchilik faoliyatiga ishtiyoq tug'dirishdir. Chunki hozir boshqarish asoslarini o'rganayotgan talabalar kelgusida boshqarish tizimining xodimlari, kichik va o'rta, katta jamoalarning rahbarlari, korxonalar hamda firmalarni iqtisodiy, ijtimoiy, tashkiliy - texnik faoliyatining turli sohalarini boshqarish bo'yicha loyihalar, tadbirlar ishlab chiquvchilar bo'lib etishadilar. Boshqarish tizimini takomillashtirish yuzasidan tadbirlar ishlab chiqish ham ularning zimmasiga tushadi.

Menejmentni jamiyatning iqtisodiy negizi bilan o'zaro bog'liq holda ko'rib chiqish lozim, bunda boshqarishning ikki tomoni hisobga olinadi: tashkiliy - iqtisodiy va texnik - iqtisodiy.

Menejmentning asosi uning ob'ektiv iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa qonunlarga tayangan asl ilmiyligidir. Bu qonunlarni ma'lum sharoitlarda o'qib va o'rganib, xo'jalik rahbarlari respublika xalq xo'jaligini boshqarishning strategiyasi va taktikasini aniqlaydi.

Menejmentning davlat miqyosidagi eng provard maqsadi bo'lib, kuchli demokratik huquqiy davlat va barqaror bozor iqtisodiyotiga asoslangan ijtimoiy yo'naltirilgan jamiyat qurishdir.

Iqtisodiy islohotlarni olg'a surish, iqtisodni umumjahon xo'jaligiga kirib borishi uchun boshqaruv munosabatlari mexanizmini mukammal bilish kerak.

«Menejment» fani boshqaruv munosabatlari kontseptsiyasi, boshqarish asosida qarorlar qabul qilish va uni nazorat qilishni o'rgatadi.

Talabalarga tavsiya qilingan bu fanning maqsadi menejment tushunchasining asosiy g'oyalarini etkazib berish va «Biznes va boshqaruv» ta'lim sohasi bo'yicha tayyorlanadigan bakalavr kadrlarga iqtisodiy munosabatlarda boshqaruv sir – asrorlarini o'rgatish, uni tahlil qilish va kelib chiqqan muammolarni to'g'ri echa bilish yo'llarini o'rgatishdan iboratdir.

«Menejment» fani boshqarish to'g'risidagi bilimlar majmuasidir. U «Ijtimoiy - iqtisodiy», «Huquqiy», «Kibernetika», «Oliy matematika», «Marketing» va boshqa fanlar bilan aloqadordir.

Menejment dastavval «Iqtisodiy nazariya», «Moliya menejmenti», «Bank menejmenti», «Boshqaruv va moliya hisobi» kabi fanlar bilan bog'liqdir. Shuningdek, «Boshqarish» fani bilan «Huquq» fanlari o'rtasidagi muayyan

munosabatlar mavjud. Sotsiologiya, psixologiya va mehnat fiziologiyasi boshqaruv muammolarini ishlab chiqarishda katta rol o'ynaydi.

Mazkur fanni o'rgatish vazifasi quydagilar:

- - talaba bu fanni o'rganib faoliyatini tashkil etish va boshqarish asoslarini o'zlashtirish;
- - qarorlarni qabul qilishda nazariy va amaliy ko'nikmalariga ega bo'lish;
- - menejrlarni tanlash va tayyorlash uchun umumiy bilimga ega bo'lish;
- - xalqaro iqtisodiy munosabatlarda menejmentni ilmiy nazariyalari asosida O'zbekistonda tashqi va ichki bozor faoliyatini boshqarish tizimini o'rganish;
- - xalqaro bozor iqtisodiyoti munosabatlarida boshqaruvning tashkiliy asoslarini o'rganish;
- - menejment uslublari asosida boshqaruv faoliyatini tartibga solish.

«Menejment» fani boshqarish to'g'risidagi bilimlar majmuasidir. U ijtimoiy - iqtisodiy, xuquqiy, kibernetika va boshqa fanlar bilan aloqadordir.

Menejment dastavval iqtisodiyot nazariyasi, moliya menejmenti, bank menejmenti, boshqaruv va moliya hisobi kabi fanlari bilan bog'liqdir. Shuningdek boshqarish fani bilan huquq fanlari o'rtasida muayyan munosabatlar mavjud. Sotsiologiya, psixologiya va mehnat fiziologiyasi boshqaruv muammolarini ishlab chiqishda katta rol o'ynaydi.

Fanni o'qitish bo'yicha talabalarning bilim, ko'nikma va mahoratiga qo'yiladigan talablar

Bu talablar quydagilardan iborat:

- - talabalar fanni o'rganish jarayoniga har bir o'tilgan mavzu bo'yicha ajratilgan reyting ballarini to'plashlari, fanning «tayanch» iboralarini chuqur o'zlashtirishlari, test savollari asosida o'z bilimlarini sinashlari lozim;

Mustaqil ish sifatida referatlar tayyorlashlari, fanga oid chizmalar va jadvallar tayyorlab kelishlari lozim;

- - fanni o'zlashtirish natijasida «Biznes va boshqaruv» ta'lim sohasida bo'lg'usi bakalavr boshqaruv faoliyatini davlat tomonidan tartibga solish usullarini mukammal bilishlari lozim.

Seminar mashg'ulotlari bo'yicha bajariladigan ishlar miqdoriga minimal talablar

Seminar mashg'ulot mavzulari namunaviy dastur asosida belgilanib, har bir mavzuga kiritilgan savollar va tavsiya qilingan adabiyotlar ro'yxati bilan birga alohida uslubiy qo'llanma shaklida ko'paytiriladi. Seminar mavzusi rejasidagi savollar dastur doirasida tuzilib, ma'ruzada bayon qilinadigan masalalar bilan mazmunan bir xil bo'lsa - da, shaklan ularni takrorlamaydi. Auditoriya mashquloti turlarining soatlar hajmi

Oliy ta'limning davlat standartlarida mazkur kursga 81 soat hajmida vaqt ajratilgan. Ularning 36(66,6 %) soati ma'ruza, 18 (33,4%) soati amaliy mashg'ulot va 27 soati mustaqil ta'limdan ibrat.

Talabalar bilimni baholash uchun o'tkaziladigan nazorat tadbirlari miqdori

Fan bo'yicha talabalar bilimni baholab borish reyting tizimi asosida amalga oshiriladi. O'quv rejasida fanga ajratilgan soat yuklamasidan kelib chiqib, aniqlanadigan reyting ballari (54)nazoratning alohida turlariga quyidagi tartibda taqsimlanadi:

- - joriy baholashga seminar mashg'ulotlariga ajratilgan soat yuklamasini 35 foizi (12,6 ball)
- - oraliq baholashga ma'ruza darslariga ajratilgan soat yuklamasining 35 foizi (25,2 ball)
- - yakuniy baholashga o'quv soatlar yuklamasining 30 foizi (16,2 ball)

Joriy baholash uchun ajartiladigan reyting ballari talabalarning seminar darsidagi faolligi, ilmiy refarat tayyorlanganligi va boshqa rejalashtirilgan ishlarni (mustaqil ish bajarish, ko'rgazmali qurollar tayyorlash va h.k) bajarganligi uchun qo'yib boriladi.

Oraliq baholashda talabalarning ma'ruza darslaridagi faolligi hisobga olinadi hamda ikki marta oraliq nazorat (yozma ish, test yoki nazoratning boshqa turi) o'tkazilib ularga tegishli ball ajratiladi.

Yakuniy baholash ballari talabalarning tayanch so'z va iboralari bo'yicha bajargan yozma ishi uchun qo'yiladi.

Kompyuter, axborot va boshqa pedagogik texnologiyalarni qo'llash

«Menejment» kursini o'qitishda ilg'or pedagogik texnologiyani quyidagi turlari ishlatiladi:

- - fanni mazmunini ko'rsatuvchi ko'rgazmali albomlardan foydalanish;
- - ma'ruza matndagi shakliy va raqamli ma'lumotlarni kafedra professor - o'qituvchilari tomonidan oldindan tayyorlanib, guruh talabalariga tarqatish. Bu usul o'qituvchining vaqtini tejab, talabalarni ortiqcha yozishdan ozod etadi;

- - test savollarini tuzish;
 - - «tayanch» iboralarni ishlab chiqib, talabalardan ularni mukammal o'zlashtirishni ta'minlash;
 - - talabalar uchun ayrim mavzular bo'yicha ma'ruzalarni O'zbekiston Respublikasi Tashqi iqtisodiy faoliyatini boshqaradigan yuqori tashkilotlar ma'sul mutaxassislari tomonidan o'tishini ta'minlash;
 - - masofaviy o'qitishni tashkil etish kabi kompyuterda bajariladigan dasturlardan foydalanish;
 - - talabalarga xorijiy universitetlar professorlari tomonidan yozilgan ayrim ma'ruzalarni o'qib, teleekran orqali namoyish etish va boshqalar.
- Fanga ta'luqli INTERNET xizmatida mavjud bo'lgan saytlar ro'yxati:

1. www.cer.uz
2. www.referat.uz
3. <http://can.naytov.com>
4. www.plekhanov.ru
5. www.litera.ru

Ish dasturini tuzishga oid uslubiy tavsiyalar

«Menejment» fani kunduzgi bo'lim barcha yo'nalishlarning 2 - kursida o'quv yilining birinchi yarim yilida o'qitilib, oraliq, joriy baholash orqali boshqarilib o'quv jarayonini oxirida yakuniy baholash bilan tugallanadi.

Ular ma'ruza darslari, amaliy mashg'ulotlarda o'z bilimlarini chuqurlashtiradilar. Talabalarning olgan bilim va ko'nikmalari keyingi yuqori kurslarda o'tiladigan boshqa fanlarni o'zlashtirish uchun asos bo'la oladi, hamda bu bilimlarni tajribada qo'llash imkonini beradi.

- - O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A. Karimovning asarlari va ma'ruzalarida iqtisodiy munosabatlar, jumladan, bozor faoliyatiga oid fikrlar, ko'rsatmalarni tegishli mavzularda ishlatish;
- - O'zbekiston Respublikasi Vazirliklari tomonidan chiqarilgan bozor faoliyatiga taaluqli qo'llanmalar, namunalarni darslarda ko'rsatib o'rgatish;
- - har bir mavzu bo'yicha jadval, chizma va grafiklar tayyorlab darsda ko'rgazmali qurol shaklida foydalanish.

2. FAN DASTURI

Menejment mustaqil fan

Menejment tushunchasi. Menejment predmeti. Uning ob'ekti va sub'ekti. Menejment fanining metodlari: sistemali, kompleksli, tarkibli, vaziyat(situatsiya)li,

integratsion va iqtisodiy, matematik yondashuvlar. Modellashtirish, kuzatish, eksperiment (tajriba) va sotsiologik kuzatuv usullari. Menejment fanining boshqa fanlar bilan aloqadorligi.

Boshqarish ta'limotida to'rt yo'nalish (maktab): ilmiy menejment (F.Teylor, G.Emerson va boshqalar); mumtoz yoki ma'muriy menejment (A.Fayol, M. Veber va boshqa.); «inson munosabatlari» maktabi (E.Meyo, R.Laykert va boshqa.); miqdoriy, tizimli yoki zamonaviy menejment (G.Saymon, P.Duruker, E.Deyl va boshq.)

F.Teylor ta'limotining mohiyati. G. Emerson va A. Fayolning boshqaruv tamoyillari. D.Mak - Gregorning X(iks) va U(igrik) nazariyasi. Menejment nazariyasining tamoyillari. Menejmentning qonun - qoidalari va tamoyillari demokratiyaviylik, ierarxiya, rejalashtirish, yakka hokimlik, ilmiylik, qayta aloqalar vajavobgarlik tamoyillari. A.Temurning davlatni boshqarishdagi o'ziga hos xususiyati va ma'muriy buyruqbozlik sharoitida davlatni boshqarish tamoyillari. O'zbekistonning bozor munosabatlariga o'tishdagi besh tamoyili. «To'rt maqsad» va «7 - s» tamoyili. «Kaban» usuli.

Boshqarishning maqsadi va vazifalari

Boshqarishning maqsadi va unga qo'yiladigan asosiy talablar. Maqsadning turlari. Joriy va istiqboldagi maqsadlar. Uzlüksiz va fursatli maqsadlar. Muammoli va innovatsion maqsadlar. *Yakka maqsadlar va ularga qo'yiladigan talablar.* Maqsad sifatleri. «Maqsadlar shajarasi».

Boshqarishda maqsadli yondashuv mohiyati. *Maqsadli boshqaruv usulining pog'onalari va bu usulning afzalliklari.* Boshqaruv funktsiyasi to'g'risida tushuncha. Boshqarish funktsiyalarining turlari: umumiy va aniq funktsiyalar; hududiy va tarmoq funktsiyalar; rahbar va ijrochilik funktsiyalari. Asosiy funktsiyalar: rejalashtirish, tashkil qilish, muvofiqlashtirish va tartibga solish.

Boshqarishning tashkiliy strukturasi

Boshqarish strukturasi to'g'risida tushuncha. Boshqarish bo'g'ini va bosqichi. Boshqarish strukturasi belgilovchi omillar. Boshqarish strukturalarining tashkiliy turlari: chiziqli (pog'onali), chiziqli shtabli, funktsional, chiziqli funktsional, dasturli - maqsadli strukturalari.

Chiziqli (pog'onali) strukturaning afzalliklari va kamchiliklari. *Chiziqli shtabli strukturaning afzalligi.* Funktsional strukturaning o'ziga xos xususiyatlari, uning ijobiy va salbiy tomonlari. Dasturli - maqsadli strukturaning turlari. Matritsaviy struktura. Boshqarishning tashkiliy strukturasi takomillashtirish yo'nalishlari.

Boshqarishning umumdavlat organlari: qonun chiqaruvchi organ, ijro etuvchi organ, sud organlari. Davlatni boshqarishda O'zbekiston Respublikasi Prezidentiga berilgan vakolatlar. Davlatni boshqarishda Oliy Majlisning roli. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining funktsiyalari. O'zbekiston Respublikasi sud hokimiyatining funktsiyalari.

Boshqarishning mahalliy organlari: yuqori bo'g'in, o'rta bo'g'in, quyi bo'g'in. Mahalliy organlarning funktsiyalari. Kollegial organ kengashlari va ularning vakillari. Shahar va tuman hokimliklari zimmasidagi vazifalar. Hokimlar vakolatlari.

Boshqarishning tarmoq organlari. Vazirliklar va davlat qo'mitalari. *Kontsern, uyushma va assotsiatsiya.* Boshqaruv tizimida korporatsiya va konsortsiumlar. Xolding va milliy kompaniyalarning boshqarishda tutgan o'rni. Boshqaruv tizimida korxonalar va firmalarning ahamiyati. Jamoani va o'z - o'zini boshqarish organlari.

Boshqaruv metodlari

Boshqarish metodlari to'g'risida tushuncha. Funktsional tizim osti ob'ektlarini boshqarish usuli. Boshqarish funktsiyalarini amalga oshirishda qo'llaniladigan usullar. *Motivatsiya metodlari.* Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda qo'llaniladigan usullar: muammoni qo'yish, muammoni echish, qarorni tanlash, qabulqilingan qarorlarni bajarilishini ta'minlash. Delfa usuli.

Boshqarishning tashkiliy - ma'muriy metodlari va ularning shakllari. Tashkiliy ta'sir o'tkazish shakllari: loyihalash, reglamentlash, normalash, qo'llanma chiqarish. Farmoyishli ta'sir o'tkazish shakllari: derektiva, buyruq, ko'rsatma, farmoyish, rezolyutsiya, yo'l - yo'riq. Farmoyishli ta'sir o'tkazish shakllariga qo'yiladigan talablar.

Boshqarishning huquqiy vositalari. huquqiy sanksiyalar: moddiy, intizomiy, ma'muriy va jinoiy javobgarlik.

Boshqarishning iqtisodiy metodlari, ularning shakllari: kredit va foiz stavkasi, soliq va soliq yuki, boj to'lovlari, subsidiya va sanksiya, litsenziya, transfert va hakazo. Ma'muriy boshqaruv va bozor sharoitida davlatning boshqaruvdagi ta'siri.

Boshqarishning sotsial - ruhiy metodlari. *Sotsial tadqiqot metodlarini o'tkazish zaruriyati.* Sotsial tadqiqotlarni uyushtirish usullari: hujjatli usul, shaxsiy xarakterdagi hujjatlardan foydalanish usullari, anketali usul, kuzatish usuli, intervyu olish usuli va hakazo.

Menejer

Menejer va ularning toifalari: oliy, o'rta, quyi pog'ana dagi menejerlar. Rahbarlik uslubi va boshqarish metodlari. Rahbarlik turlari: avtokratik, liberal, va demokratik

rahbar. Rahbarlik turlarining o'ziga xos xususiyatlari. Avtokratik - liberallikkoefitsenti.

Rahbar fazilatlar. *Sangviniklar, flegmatiklar, melanxoliklar, xoleriklar.* Rahbarga qo'yiladigan talablar: ma'naviy etuklik, bilim darajasi, intizom va mehnatgamunosabati, tashkilotchilik qobiliyati, boshqarishsamaradorligini ta'minlay olish. Rahbarning sifat xislatlari. Rahbarni el nazaridan qolishiga sabab bo'luvchi islatlar. Rahbar obro'siga putur etkazuvchi unsurlar: byurokratizm, mahalliychilik, hadiksirashlik, balandparvoqlik va boshqalar. Rahbarlik uslubidagi salbiy qusurlarni bartaraf etish yo'llari. Rahbarlik lavozimidan ketib qolmaslik yo'llari. Rahbar xarakteri: janjalkash, urushqoq, kurashchan, qiybatchi, umidsiz, bilaqon. *Murakkab rahbar bilan «chiqishish» yo'llari.*

Rahbar madaniyati: adab, iymon, insof, adolat, iqtisod. Rahbarni madaniyatiga baho berish uchun qo'llaniladigan *ko'rsatkichlar.* Xodimlarni qabul qilish madaniyati. Muammo muhokamasida rahbarning o'zini tutish qoidalari. Kengash va majlislarni olib borish madaniyati. Minbarga chiqqanda rahbarning o'zini tutishi. Muzokaralarda rahbarning o'zini tutishi. Telefonda so'zlashish madaniyati. Topshiriq berish madaniyati. Nizo hollarida rahbarning o'zini tutishi. Nizoni bartaraf qilish jarayonidagi xatti - harakatlar. Nizoning kelib chiqishi va uning asosiy sabablari.

Boshqaruv qarorlari

Qaror va uni qabul qilish. Boshqaruv qarorlariga qo'yiladigan talablar: ilmiy asoslangan bo'lishi, bir - biri bilan aloqador va yakdil bo'lishi, huquq va javobgarlik doirasida bo'lishi, aniq va to'qri yo'nalishga ega bo'lishi, vaqt bo'yicha qisqa va aniq bo'lishi, tezkor va samarali bo'lishi. Boshqaruv qarorlari unsurlari, boshqaruv qarorlarining tasnifi.

Strategik, taktik, umumiy va maxsus qarorlar. Streotip va tashabbusli qarorlar. An'anaviy va tavsiyali, aniq va noaniq qarorlar. Amal qilish xarakteriga qarab boshqaruv qarorlari turlari. Qaror qabul qilishda kollegial va konsensus tamoyillari. *Qaror qabul qilishda «Ringi» usuli.*

Qarorni ishlab chiqish bosqichlari. Vaziyatni tahlil qilish va muammoni aniqlashda e'tibor berilishi lozim bo'lgan jihatlar. Mezonlarni tanlash, qaror

modelini ishlab chiqish va maqbul variantni tanlash tartibi. Qarorlarning ijrosini uyushtirish va ularning bajarilishini nazorat qilish.

Strategik boshqaruv va rejalashtirish

Strategiya to'g'risida tushuncha. Strategiya turlari: mo'ljallangan va obdon o'ylangan strategiya, amalga oshirilgan va amalga oshirilmagan strategiya, maxsus va funktsional strategiya, mujasamlashtirilgan va diversifikatsiyalashgan strategiyalar. Korxonada miqyosidagi strategiya.

Strategik boshqaruv tushunchasi va bu usulni qo'llash zaruriyati. *Strategik reja*. Strategik rejalashtirish bosqichlari: maqsad va vazifalar, tashqi muhitni tahlil qilish, kuchli va kuchsiz tomonlarni tahlil qilish, muqobilni tahlil qilish, strategiyani amalga oshirishni boshqarish va strategiyani baholash. Strategik rejalashtirishdagi mezonlar. Strategik rejalashtirish jarayonida tashqi va ichki omillarni tahlil qilish zaruriyati. Korxonaning tashqi muhitiga ta'sir qiluvchi omillar: iqtisodiy, siyosiy, sotsial va texnologik omillar, bozor injiqliklari va raqobat omillari, xalqaro omillar. Marketing turlari.

Strategiyani tanlash va uning bosqichlari. Strategik muqobil va uning turlari: cheklangan o'sish, o'sish, kamayish. Strategik muqobilni rejalashtirish va uni baholashdagi uslubiy yondashuvlar. Tovar (bozorlar) bo'yicha imkoniyatlar matritsasi. Strategiyani amalga oshirishni boshqarish.

Biznes - reja, uning zarurligi va dolzarbligi. Biznes rejani tuzishda qo'yiladigan talablar. Biznes rejani tuzilishi: xulosa, korxonada haqida ma'lumotlar, mahsulot va xizmat turlari, sotuv bozori va raqobatchilar, marketing strategiyasi, ishlab chiqarish dasturi, ishlab chiqarishni tashkil etish, tashkiliy va huquqiy reja, moliyaviy reja, loyihaning rentabelligi. Zararsizlik nuqtasi. Marjinal foyda. O'zgaruvchan va doimiy xarajatlar.

Ishlab chiqarish va xodimlarni boshqarish

Ishlab chiqarishni va korxonani boshqarish tushunchalari. Boshqaruv ob'ekti va sub'ekti. Mahsulot sifatini boshqarish. Xodimlarni boshqarish. Funktsional boshqaruv. Tashkiliy boshqaruv. Xodimlarni boshqarishning umumiy tamoyillari: samaradorlik, ilg'orlik, istiqbollilik, tezkorlik, optimallik, ilmiylik, ko'p bo'g'inlik, barqarorlik, rejalilik, ko'p qirralilik, oddiylilik va hokazo.

Xodimlar bilan ishlashning tashkiliy masalalari: kontsentratsiya, ixtisoslashtirish, muvoziylik, izchillik, ixchamlik, uzluksizlik, texnologik birlik, badastirlik va hokazo. Mehnat resurslarini boshqarish sxemasi. Korxonaning xodimga bo'lgan ehtiyojini rejalashtirish tartibi: mavjud xodimlarni baholash, istiqbolda mehnat

resurslariga bo'lgan talabni rejalashtirish, xodimlarni rivojlantirish dasturini ishlab chiqish.

Tanlash va ishga qabul qilish chog'ida xodimlarga nisbatan qo'yiladigan talablar. Xodimlarni tanlash va ularga baho berishda qo'llaniladigan usullar. Attestatsiya va reyting usuli. *Xodimlarni boshqarishda sarflanadigan xarajatlar: to'g'ri va egri xarajatlar.* Xodimlarni boshqarish samaradorligiga ta'sir qilish usullari: mehnat intizomini mustahkamlash, unumsiz ish vaqtini yo'qotish, xodimlar qo'nimsizligini minimallashtirish, xodimlar ish haqini raqobatbardosh darajada ta'minlash, xodimlarni o'qitish va ularning mehnat qilishi uchun xavfsiz sharoitni yaratish, ishga faqat loyiq xodimlarni qabul qilish, xodimlarni rag'batlantirish va ularni qo'llab - quvatlash.

Motivlashtirish

Motivlashtirish tushunchasi. Ehtiyoj va u orqali kishilarni motivlashtirish jarayoni(modeli). Ehtiyojlar va ularning turlari. Motivlashtirish vositasida boshqarishning o'ziga xos xususiyati. Motivlashtirish strategiyalari va usullari. Motivlashtirish strategiyasini tanlashdagi yondashuvlar: rag'batlantirish va jazo strategiyasi, menejerlar bilan doimiy aloqada bo'lish strategiyasi. Motivatsiya va demotivatsiya. A.Maslouning motivatsiya nazariyasi. Yuqori darajadagi ehtiyojlarniqondirish usullari. *F.Gertsbergning motivatsiya nazariyasi. Kutish nazariyasi. V.Varunning motivatsiya modeli.* X(iks) va U(igrek) nazariyasi.

Motivatsiya regulyatori va omilari: ishchi kuchi, rag'batlantirish, xavfsizlik, shaxsiy o'sish, yuksalish, daxldorlik hissi va boshq. Iqtisodiy motivlar: ish haqi, tadbirkorlik foydasi turli imtiyoz va mukofotlar berish, mukofotdan maxrum etish. Noiqtisodiy (tashkiliy va ma'naviy) omillar: maqsadli motivlar, mehnatni boyitish motivlari, daxldorlikni oshirish omillari.

Boshqaruv vakolatlari

Vakolat va vakolatli, vakolatnoma va vakolatxona, vakolat va mas'uliyat tushunchalarining mohiyati. Umumiy mas'uliyat. Funktsional mas'uliyat. Vakolat chegarasi. Vakolat berish zaruriyati.

Markazlashgan va markazlashmagan vakolatlar. Vakolat berishni xush ko'rmaslik sabablari: "men buni yaxshiroq bajaraman" degan yanglish fikrga borish, bo'ysinuvchilarga ishonmaslik, tavakkalchilikdan qo'rqish, rahbarlik qilish qobiliyatiga nisbatan gumonsirash, rahbariyatni kutilishi mumkin bo'lgan xavfdan ogoh qilish uchun tanlama nazoratning yo'qligi.

Bo'ysinuvchilarning vakolatini jon - dili bilan qabul qilmaslik sabablari. Boshqaruv vakolatlarining turlari: farmoyishli vakolat (chiziqli va funktsional), idoraviy vakolatlar (tavsiyali va muvofiqlashtiruvchi vakolatlar, hisob va nazorat qilish bo'yicha vakolatlar, murosaga keltiruvchi vakolatlar). Maslahat beruvchi apparat. Xizmat qiluvchi apparat. Shaxsiy apparat. *Ehtiyotkorlikka da'vat etuvchi vakolatga ega bo'lgan shaxs*. Muhosara qilish vakolatiga ega bo'lgan shaxs.

Nizo va stressni boshqarish

Nizo to'g'risida tushuncha. Nizo sabablari: resurslarnitaqsimlashdagi adolatsizlik, vazifalarni o'zaro bog'liqligi, maqsadlardagi har xillik, erkinlik, mustaqillik va o'z qadrini bilishdagi har xillik, manmanlik, qaysarlik, kommunikatsiya o'zaro aloqaning qoniqarsizligi.

Nizo xillari: ichki shaxsiy nizo, shaxslararo nizo, shaxs va guruh o'rtasidagi nizo, guruhlararo nizo, ochiq va yopiq nizolar, ob'ektiv va sub'ektiv nizolar, konstruktiv va deduktiv nizolar, simmetrik va assimetrik nizolar.

Nizo jarayonidagi bosqichlar va oqibatlar. Nizoning funktsional va disfunktsional oqibatlar. Nizolarni boshqarish va ularni bartaraf qilish yo'llari. Nizoli vaziyatlarni boshqarishning tarkibiy - tashkiliy uslublari: ishga bo'lgan talabni tushuntirish, muvofiqlashtirish va integratsiyalash, umumtashkiliy kompleks maqsadlar, mukofotlashning tarkibiy tizimini takomillashtirish. *Nizoli vaziyatlarni boshqarish strategik usullari: uzoqlashtirish, silliqdash, majburlash, kelishuv, muammoni hal qilish*.

Stress va uni boshqarish. Stress sabablari: tashkiliy sabablar (ish faoliyatidagi noaniqlik, haddan tashqari ko'p yoki kam ish, qiziqmagan ish bilan band bo'lish, ish sharoitining yomonligi, demotivlashtirishning ustuvorligi va hokazo), shaxsiy, ichki sabablar (fiziologik sabablar, ruhiy sabablar, oiladagi noxushliklar, mansabga intilishdagi omadsizliklar, taxlika tug'diruvchi sabablar va hokazo). Stress va uning sodir bo'lish jarayoni.

D.Karnegi xotirjamlikka erishish to'g'risida. D.Karneging tinchlik va baxt yaratishning etti yo'li va qoidasi. Donolar asabiylik haqida.

Tavakkalchilik (risk)ni boshqarish

Risk (tavakkal) to'g'risida tushuncha. Tavakkalchilik jarayoni: tavakkallik darajasi, xavflilik darajasi, ehtimollik darajasi, foyda yoki zarar darajasi. Suqurta bilan boqliq bo'lmagan xavf turlari: menejerlar xatosi, tijoratchilikdagi xavf, resurslarni noto'qri taqsimlash xavfi, raqobatdoshlarning harakati, iqtisodiy beqarorlik va talabning o'zgarishi, moliyaviy xavf, narh, talab, daromadlar darajasining o'zgarish xavfi, kutilmagan iqtisodiy va tabiiy halokatlar, ekologik

ofatlar xavfi, loyihani tanlashda xato qilish xavfi, milliy va millatlararo ko'tarilishlar xavfi, xodimlarning noroziligi, ko'p sonli, bir tipli mol - mulkning nobud bo'lish xavfi va hokazo.

Xavfning salbiy oqibatlarini kamaytirish usullari. Suqurta qilib qo'yish maqbul bo'lgan xavflar: yonqin va boshqa tabiiy ofatlar, avtomobil halokati, yukning tashishda buzilishi yoki nobud bo'lish xavfi, firma xodimlari ehtiyotsizligi, xodimning o'limi, kasal bo'lib qolishi yoki baxtsiz hodisaga uchrashi bilan boqliq xavf va hokazo.

Siyosatga doir xavflar. Iqtisodiyotga doir xavflar. Xavfni kamaytirish va rentebellikni oshirish usullari. Xejirlash yoki xejr qilish.

Tavakkalchilik turlari: sof tavakkalchilik (tabiat va ekologiya bilan boqliq tavakkalchilik), moliya bilan boqliq tavakkalchilik (investitsiya va pulning sotib olish qobiliyati bilan boqliq tavakkalchilik). Investitsiya bilan boqliq tavakkalchilik: tizimli va selektiv tavakkalchilik, kredit tavakkalchiligi, regional va korxonaviy tavakkalchiligi. Tavakkal kapital.

Tavakkalchilikni boshqarish: xavfni kamaytirish va xavfning oldini olish. Xavfni kamaytirish yo'llari: axborot tizimini yaxshilash, xatoga yo'l qo'yishni kamaytirish, texnik vositalarni shakllantirish va hokazo. *Havfning oldini olish: xavfni chegaralash, xavfni boshqalar zimmasiga yuklash.*

Tavakkalchilik zonasi: xavfsiz zona, yo'l qo'yishi mumkin bo'lgan xavf zonasi, jiddiy, keskin xavf zonasi, fojiali xavf zonasi. Tavakkalchilik egri chizig'i. Tavakkalchilikni tahlil qilish usullari: statistik usul, ekspert usuli, analitik usuli. Tavakkalchilikni boshqarish usullari: tavakkalchilikni ogohlantirish va uni chegaralash usuli, zararni qoplash usuli. Tavakkalchilik koeffitsienti.

Boshqarishda axborot va kommunikatsiya

Axborot va uning boshqarishdagi roli. Boshqarish tizimidagi axborot aloqalari: tashqi va ichki axborot. Axborotga nisbatan qo'yiladigan talablar: ishonchlilik, tushunarli, bir ma'nolilik, tezkorlik, to'liqlik, tejamlilik. Teskari aloqa. Axborot almashuv jarayonida teskari aloqa va shov - shuv.

Axborot turlari. Axborotni turkumlash belgilari: mazmuniga qarab, kelish manbai va foydalanish joyiga qarab, kimga mo'ljallanganligiga qarab, barqarorlik, xarakteriga qarab foydalanish uchun tayyorligiga qarab, davriyligiga qarab, boshqaruv jarayonidagi vazifasiga qarab, voqealarning kelib chiqishini aks ettirish vaqtiga qarab, mo'ljallanganligiga qarab, mustahkamlash va saqlash imkoniyatiga qarab, muhimligiga qarab, to'liqligiga va ishonchliligiga qarab, xarakteriga va hokazoga qarab.

Axborotlar tizimi: oddiy va murakkab tizim. Aralash axborot tizimi. Axborot - ma'lumot va kuzatuv axborot tizimi. Rahbarning axborot bilan ishlash uslubi.

Kommunikatsiya va uning boshqarishdagi roli. Tashkiliy kommunikatsiyaning tasnifiy sxemasi. Ichki va noformal kommunikatsiya. Kommunikatsion jarayon va unda qatnashuvchi to'rtta bazaviy unsur: axborotni jo'natuvchi, axborotning o'zi, aloqa kanali, axborotni qabul qiluvchi. Kommunikatsion jarayon bosqichlari.

Shaxslararo axborot almashuvida tuqilishi mumkin bo'lgan muammolar. Samarali quloq solish san'atining 10 qoidasi: so'zlashdan to'xtash, so'zlovchiga quloq solayotganingizni ko'rsatish, qashga tegadigan holatlarni bartaraf qilish, bardoshli bo'lish, so'zlovchiga hamdard bo'lish, xarakterni saqlay bilish, baxsga va tanqidga yo'l qo'ymaslik, savollar berish, so'zlashdan to'xtash.

Hujjatlar va ish yuritishning boshqarishdagi ahamiyati. Hujjatlar turlari: umumiy va maxsus hujjatlar. Hujjatlarni turlarga bo'lish belgilari. Korxonalarda ish yuritish tamoyillari. Hujjatlar bilan ishlash jarayoni: qabul qilish, qayd qilish, ijro etish, jo'natish, saqlash. Hujjat oqimi.

Boshqaruv samaradorligi

Samara va samaradorlik. Boshqaruv mehnati, boshqaruv funktsiyalari samaradorligi: qaror qabul qilish, rejalashtirish, tashkil qilish, motivlashtirish, nazorat qilish samaradorligi. Mezon (kriteriya): samaradorlik mezoni. Intensivlik mezoni. Iqtisodiy barqarorlik mezoni. Davlat byudjetidagi taqchillik mezoni. Ehtiyojni qondirish mezoni. Boshqaruv mehnati samaradorligi mezoni va ko'rsatkichi.

Boshqaruv samaradorligini tahlil qilishda qo'llaniladigan ko'rsatkichlar: miqdoriy va sifat ko'rsatkichlari. Mehnat unumdorligining oshishi evaziga tejalgan boshqaruv harajatlari. Boshqaruv xodimlarining mehnat unumdorligi. Mahsulot harajatlarini hisoblash tartibi. Foydaning qo'shimcha o'simi asosida boshqaruv xodimining iqtisodiy samaradorligini aniqlash tartibi.

Boshqaruv apparati tarkibini takomillashtirish evaziga tejalgan yoki shartli qisqargan boshqaruv xodimi sonini hisoblash tartibi. Unumsiz ish vaqtining kamayishi va unumsiz boshqaruv xarajatlarining pasayishi evaziga olingan tejamni hisoblash tartibi. Kadrlar qo'nimsizligining kamayishi evaziga olingan tejamni aniqlash tartibi. Kadrlar qo'nimsizligi koeffitsienti.

Boshqaruv tizimi samaradorligini hisoblash usullari. Umumlashtiruvchi ko'rsatkich: boshqarish tizimi samaradorligi, kooperativlashtirish darajasi, ishlab chiqarish samaradorligi ko'rsatkichi.

Boshqaruv tizimining hususiy ko'rsatkichlari: boshqaruv apparati tarkibi va sonining normativga bo'lgan nisbati koeffitsienti, boshqarish apparatining operativ ishlash koeffitsienti, muhandis boshqaruvchilar mehnatining texnika bilan qurollanganlik koeffitsienti, boshqaruvchanlik koeffitsienti, ishlab chiqarishni boshqarishda mexanizatsiya orgtexnikadan foydalanish koeffitsienti, boshqaruv xarajatlarining maqsadga muvofiqlik koeffitsienti, bir marom (ritm)dagi koeffitsient, ishlab chiqarishni boshqarishni tashkil qilishning umumiy koeffitsienti.

Boshqaruv samaradorligini tavsiflovchi xususiy ko'rsatkichlar. Ishlab chiqarishni boshqarish samaradorligining umumiy koeffitsienti. Boshqarishni takomillashtirish maqsadida joriy qiliniladigan tadbirlar samaradorligini aniqlash tartibi.

Siz qanday rahbarsiz

Rahbarga bugungi kundagi qo'yiladigan talablar. Bozor iqtisodiyoti sharoitidagi boshqaruvda rahbarning tutgan o'rni. Rahbar fazilatlar va madaniyati. Rahbarga xos bo'lgan ijobiy xislatlar. Rahbarlik uslubidagi salbiy unsurlar. Rahbarning xodimlar bilan munosabati. Ish olib borish va tashkilotchilik qobiliyati. *Munozaralarda rahbarning o'zini boshqara olish madaniyati.*

3. AMALIY MASHG'ULOTLAR MAVZUSINING MAZMUNI

Boshqarishning tashkiliy strukturasi

Menejment funktsiyalari tushunchasi. Boshqaruv funktsiyalari tizimi va ularning klassifikatsiyalash tamoyillari*. Boshqaruvning ob'ekti va sub'ekti. Rahbarlikning maxsus va asosiy funktsiyalari. Hozirgi paytda boshqaruvning ba'zi funktsiyalarini ko'paytirishning ahamiyati (kelajakni rejalashtirish, ijroni nazorat qilish va tekshirish, fan - texnika taraqqiyotini boshqarish, tabiatdan foydalanishni boshqarish). Boshqaruv tartibini tashkil etishning asosiy turlari. Boshqaruv tarkibi shakllanishiga ta'sir etuvchi omillar*. Boshqaruv tarkibi shakllanishiga funktsional maqsad bo'yicha yondashish. Menejment tarkibini boshqarish va tashkil etish funktsiyalarning o'zaro bog'liqligi.

Boshqarishning metodlari

Boshqarishning metodlari. Boshqarish usullari klasifikatsiyasi. Tashkiliy - ma'muriy usullarning tavsifi*. Iqtisodiy usullar tushunchasi va ularning turlari*. Iqtisodiy manfaatdorlik. Bozorni ruhiy boshqarish usullari. Jamoani boshqarish

usullari. Psixologik istakning asosiy turlari. Jamoani shaklanishini psixologik moslashuv tamoyillari.

Menejer

Rahbarga qo'yiladigan talablar. Rahbarlik turlarining belgilari va rahbar psixologiyasi*. Rahbarning ishbilarmonlik sifatlari. Rahbarning intellektual va iroda sifatlariga qo'yiladigan talablar. Rahbar shaxsning o'ziga xos sifatlari. Rahbarning ijtimoiy yo'nalishi. Rahbarning etikasi, qo'l ostidagi hamkasblar va o'zidan yuqori rahbarlar bilan munosabati. Rahbarlik shakllari va qoidalari, ularning boshqaruv faoliyati samaradorligiga ta'siri. Rahbarning "Eslatma" va "Ko'rsatma"lari.

Strategik boshqaruv va rejalashtirish

Strategiya to'g'risida tushuncha. Strategiya turlari. Strategik boshqaruv tushunchasi va uning mohiyati. Strategik reja, uning ahamiyati va zaruriyati. Strategik reja bosqichlari, amalga oshirish usullari. Strategik rejalashtirish mezonlari*. Rejalashtirish jarayonida tashqi va ichki omillarni tahlil qilish. Strategiyaning tanlash va uning bosqichlari.

Ishlab chiqarish va xodimlarni boshqarish

Korxonalar turlari va korxonalar darajasida boshqarish jarayonini tashkil etish*. Ishlab chiqarish bosqichlarini boshqarish jarayoni (ishlabchiqarishni tayyorlash, ta'minot, sotish, moliya va boshqalar). Boshqarishni vaqt bo'yicha yoymoq: dastlabki boshqarish, operativ boshqarish, hisobot, tahlil va nazorat. Ichki firma menejmenti usullarining tasnifi. Gorizontal va vertikal aloqalar.

Boshqaruv vakolatlari

Vakolat. Vakolat mohiyati. Boshqaruvda vakolatni tutgan o'rni va zaruriyati. Vakolat va mas'uliyat. Boshqaruv vakolatlarining turlari. Boshqaruv jarayonida vakolatlarning ahamiyati*.

Tavakkalchilikni boshqarish

Tavakkalchilikni boshqarish. Tavakkalchilik xavfi*. Xavfning turlari va uni kamaytirish usullari. Tavakkalchilik tavsifi. Sof tavakkalchilik. Moliya bilan bog'liq tavakkalchilik. Tavakkal kapital. Tavakkalchilik zonasi. Tavakkalchilikni boshqarishning maqsadi.

Boshqaruv samaradorligi

Boshqarish samaradorligi tushunchasining tarkibi*. Menejment muhitida unumdorlik tasnifi. Menejment potentsiali.

Menejment chiqimlari va ishlab chiqarish xarajatlari. Boshqarish samaradorligi tushunchasi. Ishlab chiqarish tizimlari harakati menejment samaradorligining yakuniy natijasining samaradorlik omillari va ko'rsatkichlari. Tizimlar va boshqarish usullari vazifalarini amalga oshirish. Bozor iqtisodiyotiga o'tishning asosiy vazifalarini amalga oshirishda tizimlar va boshqarish usullarining adolatliligi. Boshqarish tizimi tub islohotining hozirgi paytda zarurligi. Iqtisodiy islohot vazifalari va uning xavfsizligini ta'minlash. "O'zbek modeli"* bozor iqtisodiyotini amalga oshirish.

Siz qanday rahbarsiz

Rahbarga bugungi kundagi talablar. Bozor iqtisodiyoti sharoitidagi boshqaruvda rahbarning tutgan o'rni*. Rahbar fazilatlar va madaniyati. Rahbarga xos bo'lgan ijobiy hislatlar. Rahbarlik uslubidagi salbiy unsurlar.* Rahbarning xodimlar bilan munosabati. Ish olib borish va tashkilotchilik qobiliyati. Munozaralarda rahbarning o'zini boshqara olish madaniyati.

4. TAVSIYA ETILAYOTGAN MAVZULAR BO'YICHA KO'RGAZMA NAMOYISH MATERIALLARI RO'YXATI.

"Menejment" fani bo'yicha ko'rgazmali amaliy o'quv materiallari

Boshqarishning tashkiliy stukturasi.

Boshqarishning maqsadi va vazifalari.

Boshqaruv metodlari.

Boshqaruv qarorlari.

Ishlab chiqarish va xodimlarni boshqarish.

Motivlashtirish.

Nizo va stressni boshqarish.

Boshqarishda axborot va kommunikatsiya.

Boshqaruv samaradorligi.

Slaydlar ro'yxati

Boshqaruvning umumdavlat organlari.

Boshqaruv metodlari.

Boshqaruvning tashkiliy strukturasi.

Chiziqli - shtatli strukturasi.

Stretegik boshqaruv va rejalashtirish.

Boshqaruv samaradorligi.

Axborot manbalari ro'yxati.

Yillik statistik ma'lumotlar.

Korxonalar (firma) hisobotlari.

Tadbirkorlar uyushmasi axborotlari.

Birja axborotlari.

Bank axborotlari.

Televidenie, radio yangiliklari.

Aksiya kurslari jadvallari.

Voqealar sharhi.

5. O'ZLASH TIRISH NAZORATI

“Menejment” fanidan nazorat qilish turlari quyidagicha:

fan uchun belgilangan maksimal ball - 54 ball.

fan uchun saralash bali - 29,8 ball.

shu jumladan: joriy baholash - 12,6 ball

oraliq baholash - 25,2 ball

yakuniy baholash - 10,8 ball

6. ADABIYOTLAR

Asosiy adabiyotlar

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. - T.: O'zbekiston, 1992.
2. Karimov I.A. O'zbekiston bozor munosabatlariga o'tishning o'ziga hos yo'li. - T.: O'zbekiston, 1993.
3. Karimov I.A. O'zbekiston siyosiy, ijtimoiy va iqtisodiy istiqbolining asosiy tamoyillari. - T.: O'zbekiston 1995.
4. Karimov I.A. O'zbekiston XXI asr bo'sag'asida. - T.: O'zbekiston 1995.
5. Karimov I.A. O'zbekiston iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirish yo'lida. T. 3, - T.: O'zbekiston 1996.
6. Karimov I.A. Bunyodkorlik yo'lidan. T. 4, - T.: O'zbekiston 1996.

7. Karimov I.A. Yangicha fikrlash va ishlash davr talabi T. 5, - T.: O'zbekiston, 1996.
8. Karimov I.A. Yangilikka intilib yashash taraqqiyot garovi. T. 5. - T.: O'zbekiston, 1997.
9. Karimov I.A. Mulkdorlar sinfini shakllantirish islohotlarining bosh mezon T.5. - T.: O'zbekiston 1997.
10. Karimov I.A. Zamonaviy kadrlar - taraqqiyotimizning muhim omilidir. T.6. - T.: O'zbekiston 1998.
11. Karimov I.A. Asosiy maqsad - iqtisodiy yuksalishga erishishdir. T.6. - T.: O'zbekiston, 1998.
12. Karimov I.A. Biz kelajagimizni o'z qo'limiz bilan quramiz. T.7. - T.: O'zbekiston, 1999.
13. Karimov I.A. Barqaror taraqqiyotga erishish - ustuvor vazifa. T.8. - T.: O'zbekiston, 1999.
14. Karimov I. A. Adolat har ishda hamroximiz va do'stimiz bo'lsin". T.7. - T.: O'zbekiston, 1999.
15. Karimov I. A. Imkoniyatlarni to'la ishga solish - yuksalish garovidir. T.8. - T.: O'zbekiston, 2000.
16. Karimov I. A. Tadbirkorlik - yuksalish garovi. T.8. - T.: O'zbekiston, 2000.
17. Karimov I. A. Ozod va obod Vatan, erkin va farovon hayot - pirovard maqsadimiz. T.8. - T.: O'zbekiston, 2000.
18. Karimov I. A. Iqtisodiyotni erkinlashtirish va islohatlarni chuqurlashtirish - eng muhim vazifamiz. T.8. - T.: O'zbekiston, 2000.
19. Karimov I. A. Jamiyatda tadbirkorlik ruhini qaror toptirish - taraqqiyot garovi.//Xalq so'zi. 2001 yil 18 iyul.
20. O'zbekiston Respublikasi "Ta'lim to'qrisida"gi Qonuni. - T., 1997.
21. Kadrlar tayyorlash milliy dasturi. - T.: 29 avgust 1997.
22. Byudjet tizimi to'qrisida O'zbekiston Respublikasi qonuni. - T.: 9 oktyabr 1999.
23. Abdullaev q., Boboqulov T. Kredit. O'quv qo'llanma. - T.: Mehnat, 1996.
24. Abdullaev q., Qoraliev T. Pul. O'quv qo'llanma. - T.: Mehnat, 1996.
25. Abdullaev q., Yahyoev K. Soliq. O'quv qo'llanma. - T.: Mehnat, 1997.
26. Abdullaev q., Shoazmiy Sh. Qimmatli qoqozlar. O'quv qo'llanma. - T.: Mehnat, 1997.
27. Abdullaev q. Bozor iqtisodiyoti asoslari. - T.: Mehnat. 1997.
28. Abdullaev q. Makroiqtisodiy statistika. O'quv qo'llanma. Mehnat, 1998.

29. Boumen K. Osnovi strategicheskogo menedjmenta. - M.: YuNITI. 1997.
30. Vershigora E.E. Menejment. Ucheb. pos. - M.: INFRA - M, 1998.
31. Vixonskiy O.S., Naumov A.I. Obuchenie menedjmentu. - M.: 1994.
32. Vixonskiy O.S., Naumov A.I. Menedjment. - M.: 1995.
33. Vixonskiy O.S., Naumov A.I. Menedjment: chelovek, strategiya, organizatsiya, protsess. Ucheb. - M.: Gardarika 1996.
34. Vixonskiy O.S. Strategicheskoe upravlenie. - M.: MGU. 1995.
35. Vudkok M., Frensis L. «Reskreposhchenniy menedjer» dlya rekovoditelya - praktika. Per. s ang. - M.: Delo, 1991.
36. Vissema X. Menejment v podrazdeleniyax firmi. Per. s ang. - M.: INFRA - M. 1996.
37. Vachukov D.D., Kislyakova N.A. Praktikum po menedjmentu: delovie igri. Ucheb. pos. – M.: Vis. shk., 1998.
38. Valijonov R., Qobulov O. Menejment asoslari. - T.: Universitet, 1997.
39. Vesnin V.R. Osnovi menedjmenta. Ucheb. - M.: Triada - Ltd, 1997.
40. Gerchikova I.N. Menedjment. - M., 1995.
41. Golyanov V.P. i dr. Kratkiy kurs menedjmenta. – Samara: 1992.
42. Goncharov V.V. V poiskax sovershenstva upravleniya. Rukovodstvo dlya visshego upravlencheskogo persanala. - M.: MNII. 1996.
43. Gulyamov S.S., Semenov B.D. Osnova sovremennogo menedjmenta. - T.: GFNTI. 1997.
44. Gluxov V.V. Osnovi menedjmenta. Uch. - spr. pos. Spets. lit. – S - Pb., 1995.
45. G'ulomov S.S. Menejment asoslari. - T., 2002.
46. Dulkan U.Dj. Osnovopologayushchie idei v menedjmente. Per. s ang. - M.: Delo, 1996.
47. Jiznin S.Z., Krupnov V.I. Qanday qilib biznesmen bo'lish mumkin - T.: O'qituvchi, 1992.
48. Zadarskiy V.I. Menedjment. Teoreticheskiiy kurs. –M., 1992.
49. Qur'oni Karim. O'zbekcha izohli tarjima. Tarjima va izohlar muallifi Alouddin Mansur. - T.: Cho'lpon, 1992.
50. Krichevskiy R.L. Esli vi rukovoditel. - M.: Delo, 1998.
51. Kuzmin I.A. Psixotexnologii i effektivniy menedjment. - M., 1995.
52. Kotler F. Osnovi marketinga. Per. s ang. - M.: Progress, 1991.
53. Krasovskiy Yu.D. Upravlenie povedeniem v firme. - M.: INFRA - M., 1997.

54. Kuritsin A.N. Sekret effektivnoy raboti. Opit SShA i Yaponii dlya predprinimateley i menedjerov. - M., 1994.
55. Ladanov I.D. Prakticheskiy menedjment Chast 1 - 2 - M., 1992.

Qo'shimcha adabiyotlar

1. Abdullaev O. va boshq. Menejment va biznes asoslari. - T.: Mehnat, 1997.
2. Abdurahmonov Q. va boshqalar. Personalni boshqarish. Uquv qo'llanma. - T.: Sharq. 1998 y.
3. Lend P.E. Menedjment - isskustvo upravleniya. Per. s ang. - M.: INFRA - M., 1995.
4. Meskon M., Albert M., Xidouri F. Osnovi menedjmenta. - M., 1995.
5. Maksimtsov M.M. i dr. Menedjment. Ucheb. - M.: YuNITI, 1998.
6. Mixaylov B.F. Metodi upravleniya personalom. - M.: 1995.
7. Murakaev I.U., Saifnazarov I.S. Menejment asoslari. O'quv qo'llanma. - T., 1998.
8. Menedjment organizatsii. - M.: INFRA - M., 1997.
9. Odegov Yu.G., Nikinova T.V., Bizdelov D.A. Upravlenie personalom banka. - M.: REA - im. Plexanova. 1996.
10. Odegov Yu.G., Juravlev P.V. Upravlenie personalom. Ucheb. - M.: Finstatinform, 1997.
11. Psixologiya upravleniya. - L., 1994.
12. Polyakov V.A., Ladanov N.D. Upravlenie personalom v Yaponii. Ocherki. - M.: Nauka, 1989.
13. Slovar - spravochnik menedjera Lapusti - M.: INFRA - M, 1996.
14. Temur tuzuklari. - T.: G'.G'ulom, 1996.
15. Toshniyozov M. va boshq. Korxonalarda boshqaruv faoliyati asoslari - T.: O'zbekiston, 1995.
16. Utkin E.A. Risk - menedjment. - M.: EKMOS, 1998.
17. Fatxutdinov R.A. Razrabotka upravlencheskogo resheniya Ucheb. pos. - M.: ZAO, 1997.
18. Xikmatnoma: O'zbek maqollarining izohli luqati. - T.: O'zbekiston Sovet Entseklapediyasi Bosh redaksiyasi, 1990.
19. Sheynov V.P. Kak upravlyat drugimi. Kak upravlyat soboy: Isskustvo menedjera. - M.: Assiana, 1996.
20. Sharifxo'jaev M., Abdullaev q. Boshqarish maqsadi va funktsiyalari. O'quv qo'llanma. - T.: Mehnat, 2000.

21. Sharifxo'jaev M., Abdullaev q. Menejment. 100 savolga va javob. - T.: Mehnat, 2000.
22. Sharifxo'jaev M., Abdullaev q. Menejment. - T.: O'qituvchi, 2001.
23. Xoshimov I. Hindistonda Boburiylar sulolasi saltanati. - T.: O'qituvchi, 1996.
24. Effektivnost menedjmenta organizatsii. Ucheb. dlya vuzov. - M.: YuNITI, 1998.
25. Yakkola L. Karera menedjera. - M., 1995.
26. O'lmasov A., Sharifxo'jaev M. Iqtisodiyot nazariyasi. Darslik. - T.: Mehnat, 1995.
27. O'lmasov A. Iqtisodiyot asoslari. O'quv qo'llanma. - T.: Mehnat, 1997.
28. G'ulomov S.S. Menejment va biznes asoslari. Darslik. - T.: Mehnat, 1997.