

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

**"RO'YXATGA OLINDI"**

**№ VM-343-53402-4.03**

**"1" iyul 2003 y.**

**"TASDIQLANDI"**

**O'zbekiston Respublikasi**

**Oliy va o'rta maxsus**

**ta'lim vazirligi**

---

**"8" iyul 2003 y.**

**MENEJMENT ASOSLARI  
fanidan  
DASTUR**

**Oliy ta'limning 340000 - "Biznes va boshqaruv"  
ta'lim sohasidagi 5340200 - "Menejment"  
bakalavriat yo'nalishi uchun**

**Toshkent - 2003**

**Tuzuvchilar:** dots. Sabirjanova D.,  
k.o'q. Sulaymonov B.

**Taqrizchilar:** prof. Zaynutdinov Sh.,  
dots. Ibragimov P.

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

Iqtisodiyotni ishlab chiqarish korxonalarida ishlaydigan mutaxassislar menejment (boshqaruv) masalalariga oqilona yondasha bilishlari kerak.

Hozirgi bozor iqtisodiyoti sharoitida barcha faoliyat turlarida menejmentga katta ahamiyat berilishidan kelib chiqqan holda ushbu o'quv dasturida menejmentga oid nazariy masalalar ko'rib chiqilgan.

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

Данная учебная программа предназначена для студентов экономических вузов.

Специалисты, работающие на производственных предприятиях в экономической сфере, должны хорошо ориентироваться в вопросах менеджмента (управления).

В настоящее время в условиях рыночной экономики менеджменту уделяется большое внимание во всех сферах деятельности. В данной программе рассматриваются теоретические вопросы, касающиеся менеджмента.

Курс лекций, 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 rate the theoretical questions concerning management are considered.

The given rate 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.

Dastur Toshkent Moliya instituti Ilmiy Kengashida muhokama qilingan va nashrga tavsiya etilgan (2003 yil 25 aprel 9-sonli bayonnoma).

Dastur O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi oliy o'quv yurtlararo ilmiy-uslubiy birlashmalar faoliyatini Muvofiqlashtiruvchi Kengash majlisida muhokama qilingan hamda nashrga tavsiya etilgan (2003 yil 1 iyul 37-sonli majlis bayoni).

## **1. SO'Z BOSHI**

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

"Menejment asoslari" fanini o'qitishdan maqsad talabalarda boshqarish muammolariga qiziqish uyg'otish, ularda amaliy tashkilotchilik faoliyatiga ishtiyoq tug'dirishdir. Chunki hozir boshqarish asoslarini o'rganayotgan talabalar kelgusida boshqaruv tizimining xodimlari, kichik va o'rta, katta jamoalarning rahbarlari, korxonalar hamda firmalarning 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 lozimki, 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-o'rganib, xo'jalik rahbarlari respublika xalq xo'jaligini boshqarishning strategiyasi va taktikasini aniqlaydilar.

Menejmentning davlat miqyosidagi eng pirovard maqsadi – bozor iqtisodiyotiga asoslangan ochiq demokratik fuqarolik jamiyati va huquqiy davlat qurishdir.

Iqtisodiy islohotlarni olg'a surish, iqtisodni umumjahon xo'jaligiga olib kirish uchun boshqaruv munosabatlari mexanizmini mukammal bilish lozim.

"Menejment asoslari" fani boshqaruv munosabatlari kontseptsiyasi asosida boshqaruv soxasiga doir qarorlar qabul qilish va ular ijrosini nazorat qilishni o'rgatadi.

Ushbu fanning maqsadi - menejment tushunchasining asosiy g'oyalarini talabalarga etkazib berish hamda "Biznes va boshqaruv" ta'lim sohasi bo'yicha tayyorlanadigan bakalavr kadrlarga iqtisodiy munosabatlarni boshqarish sir-asrorlarini o'rgatish, uni tahlil qilish va yuzaga keladigan muammolarning to'g'ri echimini topa bilish yo'llarini o'rgatishdan iboratdir.

Mazkur fanni o'rgatish vazifalari:

- talabaga faoliyatini tashkil qilish va boshqarish asoslarini o'rgatish;

- qarorlarni to'g'ri qabul qilishga doir nazariy va amaliy ko'nikmalarni shakllantirish;
- menejerlarni tanlash va tayyorlashda zarur bo'lgan umumiy bilimlar berish;
- xalqaro iqtisodiy munosabatlardagi menejmentning ilmiy nazariyalari asosida O'zbekistondagi tashqi va ichki bozor faoliyatini boshqarish tizimi xususiyatlarini o'rgatish;
- xalqaro bozor iqtisodiyoti munosabatlarida boshqaruvning tashkiliy asoslarini o'rgatish;
- menejment uslublari asosida boshqaruv faoliyatini tartibga solish.

"Menejment asoslari" fani boshqaruv 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. Boshqaruv va huquq fanlari o'rtasida ayniqsa uzviy bog'liqlik mavjud. Sotsiologiya, psixologiya va mehnat fiziologiyasi ham boshqaruv muammolarini ishlab chiqishda katta axamiyat kasb etadi.

#### **Fanni o'qitish bo'yicha talabalarning bilim, ko'nikma va malakalariga qo'yiladigan talablar**

- Talabalar fanni o'rganish jarayonida har bir o'tilgan mavzu bo'yicha belgilangan miqdordagi reyting ballarini to'plashlari, fanning "tayanch" iboralarini chuqur o'zlashtirishlari, test savollari asosida o'z bilimlarini sinab borishlari lozim;
- Mustaqil ish sifatida referatlar tayyorlashlari, fanga oid chizmalar va jadvallar tayyorlashlari lozim;
- Fanni o'zlashtirish natijasida "Biznes va boshqaruv" ta'lim sohasida bo'lg'usi bakalavrlar boshqaruv faoliyatini davlat tomonidan tartibga solish usullarini mukammal egallashlari 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 rejasidagi savollar dastur doirasida tuzilib, ma'ruzada bayon qilinadigan masalalar bilan mazmunan bir xil bo'lsada, shaklan ularni takrorlamaydi.

#### **Auditoriya mashg'uloti turlarining soatlar hajmi**

Oliy ta'limning Davlat standartlarida mazkur kursga 270, shu jumladan 90 – ma'ruza, 90 - amaliy mashg'ulot, 90 – mustaqil ta'lim soatlari ajratilgan.

### **Talabalar bilimni baholash uchun o'tkaziladigan nazorat tadbirlari**

Fan bo'yicha talabalar bilimni baholash reyting tizimi asosida amalga oshiriladi. O'quv rejasida fanga ajratilgan soat yuklamasidan kelib chiqib, aniqlanadigan reyting ballari (180 ball) nazoratning alohida turlariga quyidagi tartibda taqsimlanadi:

- joriy baholashga seminar mashg'ulotlariga ajratilgan soat yuklamasining 70 foizi (63,0 ball);
- oraliq baholashga ma'ruza darslariga ajratilgan soat yuklamasining 70 foizi (63,0 ball);
- yakuniy baholashga o'quv soatlar yuklamasining 30 foizi (54 ball).

Joriy baholash uchun ajratiladigan reyting ballari talabalarning seminar darslaridagi faolligi, ilmiy referat tayyorlaganligi va boshqa rejalashtirilgan ishlarni (mustaqil ish bajarish, ko'rgazmali qurollar tayyorlash va h.k) bajarganligi uchun qo'yiladi.

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

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

### **Kompyuter, axborot va yangi pedagogik va axborot texnologiyalarni qo'llash**

"Menejment asoslari" kursini o'qitishda ilg'or pedagogik va axborot texnologiyalaridan foydalanish imkoniyatlari quyidagilardan iborat:

- fanning mazmunini ko'rsatuvchi ko'rgazmali albomlardan foydalanish;
- ma'ruza matnidagi shakliy va raqamli ma'lumotlarni oldindan tayyorlab, talabalarga etkazish. Bu o'qituvchining vaqtini tejab, talabalarni ortiqcha yozishdan ozod qiladi;
- test savollarini tuzish;
- "tayanch" iboralar ishlab chiqib, ularning talabalar tomonidan mukammal o'zlashtirishini ta'minlash;
- ayrim mavzular bo'yicha ma'ruzalarni O'zbekiston Respublikasi Tashqi iqtisodiy faoliyatini boshqaradigan yuqori tashkilotlarning mas'ul xodimlari tomonidan o'tishini ta'minlash;

- masofaviy o'qitishni tashkil etish bo'yicha kompyuterda bajariladigan dasturlardan foydalanish;
- ayrim ma'ruzalarni xorijiy universitetlar professorlari tomonidan o'qilib, teleekran orqali namoyish etishga erishish va boshqalar.

**INTERNET tarmog'ida mavjud bo'lgan fanga taalluqli saytlar ro'yxati:**

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

**Ish dasturini tuzishga oid uslubiy tavsiyalar**

"Menejment asoslari" fani "Menejment" yo'nalishining 2-kursida va 3-kursning birinchi yarim yilligida o'qitilib, dastlab oraliq va joriy, o'quv jarayonining oxirida esa yakuniy baholash bilan tugallanadi.

Talabalar ma'ruza hamda amaliy mashg'ulotlarda o'z bilimlarini chuqurlashtiradilar. Ular olgan bilim va ko'nikmalar yuqori kurslarda o'tiladigan boshqa fanlarni o'zlashtirish uchun ham asos bo'ladi va bu bilimlarni amalda qo'llash imkonini beradi.

**Fanni o'rgatishda quyidagilarga alohida e'tibor berish tavsiya etiladi:**

- O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A. Karimov asarlari va ma'ruzalarida iqtisodiy munosabatlar, jumladan, bozor faoliyatiga oid fikrlar, ko'rsatmalarni tegishli mavzularda ishlatish;
- Talabalarni bozor faoliyatiga taalluqli yangi qo'llanmalar, darsliklar bilan tanishtirib borish;
- Har bir mavzu bo'yicha jadvallar va chizmalar tayyorlab, ulardan ko'rgazmali qurol sifatida foydalanish.

## **2. FAN DASTURI**

### **Menejment fanini umumiy tafsifi**

Tashkilot va menejment, uning asosiy tashkil etuvchilari-xodimlar, vazifalar va boshqaruv. Tashkilot - xodimlarining ma'lum maqsadlarga erishishini ta'minlovchi birlashma sifatida. Tashkilot - uch asosni tashkil etuvchi jarayon: ichki muhitdan xom

ashyo yoki resurslarni olish, mahsulot tayyorlash, mahsulotni tashqi muhitga berishda tashkil topgan ochiq tizim sifatida. Uchta jarayon o'rtasidagi balansni qo'llashda menejmentning roli. Tashkilot ichidagi boshqaruv pozitsiyasi. Tashkilot tuzilmasi. Tuzilmaviy bo'linmalar va ishni loyihalash. Menejment va tashqi muhit. Tashkilotlarni boshqarish turlari bilan atrof-muhit o'zgarishlariga moslashishini tashkil etishning o'zaro aloqalari.

### **Menejment fanining evolyutsion rivojlanishi**

Boshqaruv g'oyalari evolyutsiyasi. Boshqaruvga qiziqishning yo'qligi. Turli maktablarga ajratish asosida yondashuvlar. Boshqaruv ta'limotida 4 ta yo'nalish (maktab): ilmiy menejment (F.Teyler, G.Emerson); mumtoz yoki ma'muriy menejment (A.Fayo, M.Veber); "Inson munosabatlari" maktabi (E. Meyo, R.Laykert); zamonaviy menejment (G. Saymon, P.Duruker, E.Deyl)

### **Boshqaruvning rivojlanishiga nazariy qarashlar**

Mavjud boshqaruv ob'ektlari va sub'ektlari o'rtasidagi boshqaruv ob'ektlariga yo'naltirilgan boshqaruv impuls komandalarini tavsiflovchi va shu orqali boshqaruv ob'ektlarini funktsiyalashtiruvchi ma'lum o'zaro ta'sir turi sifatida. Boshqaruv rivojlanuvchi tizim sifatida. Informatsion - xulqiy tizimosti. Birinchi tur - boshqaruv tizimidagi mavjud rasmiy tashkilotlar faoliyati va munosabatlari; ikkinchi tur - munosabatlardagi mavjud notinchliklar, nizoli vaziyatlar; uchinchi tur-mavjud boshqaruv tizimidagi funktsiyalashtirilgan oxirgi natijadan manfaatdorlik; to'rtinchi tur-butun tashkilotda funktsiyalashtirilgan oxirgi yuqori natijalarga intilishdagi shaxsiy qiziqishning chegaralanganligi. Boshqaruv rivojlanishining mazmuni. Boshqaruvning rivojlanishi – uzluksiz jarayon. Boshqaruv rivojlanishining ishlab chiqarish kuchlarining rivojlanish darajasiga bog'liqligi. Boshqaruv rivojlanishga bo'lgan turlicha yondashuvlar. Analitik ma'lumotlarni ochishning tajribalar bilan bog'liqligi.

### **Boshqaruv faoliyatining umumiy chizmasi**

Menejer - faoliyat yuritayotgan tashkilotning markaziy tashkilotchisi sifatida. Professional menejerning faoliyat muhiti. Boshqaruv qarorlari tashkilot maqsadlariga mos bo'lgan qat'iy sifatli va miqdorli natija sifatida. Maqsad - boshqaruv kategoriyasi sifatida. Oraliq maqsad - asosiy maqsadga erishish vositasi sifatida. Yangi mahsulot boshqaruv kategoriyasi sifatida. Muammo - boshqaruv kategoriyasi sifatida. Boshqaruv - texnologik jarayon sifatida. Boshqaruv faoliyatining umumiy chizmasi.

## **Tashkilot - boshqaruv ob'ekti sifatida**

Mikroiqtisodiyot - menejment kursining nazariy bazasi sifatida. Firma - iqtisodiy qarorlar qabul qilish muhiti sifatida. Tashkilot ichki muhitini tarkiblash tamoyili. Tashkilotlarning tashqi va ichki maqsadlari. Texnologiya, tarkib, vazifalar va odamlar ichki o'zgaruvchanlik sifatida. Bozor signallari ichki o'zgaruvchanlik sifatida.

Tashkilotlar texnologiyasi (boshqaruv murakkabligi bo'yicha). Maqsad ichki o'zgaruvchanlik sifatida. Ishlab chiqarish natijalari - ichki o'zgaruvchanlik sifatida. Rasmiy va norasmiy tashkilotlar. Murakkab tuzilmali tashkilotlar.

## **Tashkilotlarning tashqi muhiti**

Tashkilotlar muhitini tarkiblash. To'g'ri va egri ta'sir omillari. Tashqi muhit va boshqaruv. Menejning tashqi muhitga ta'sir o'tkazish imkoniyatlari. Yangi tovar bozorlarini yaratish tashqi muhitga ta'sir o'tkazishning qat'iy usuli sifatida. Tashqi muhitning asosiy tasnifi va uni tahlil qilish texnologiyasi. Raqobat muhiti. Tashqi muhitda o'z tovarini pozitsiyalash. Raqobat muhitida menejer tomonidan o'z tashkilotining o'rnini aniqlash va raqobat strategiyasini shakllantirish. Namunaviy strategiya nazariyasi. Sohada raqobatni aniqlovchi besh kuch nazariyasi va uning yo'nalishi. Etakchilik startegiyasi nazariyasi. Raqobat jarayonida tashkilotlarning o'z pozitsiyalarini kompleks baholash nazariyasi. Tashqi muhit nuqtai nazaridan boshqaruv mazmuni.

## **Tashkilotlarning tashqi muhit bilan o'zaro ta'siri natijasi va samaradorligi**

Tashkilot tizimining global tarkibi sifatida. Tashkilotlarni tarkiblash samaradorligi va natijaviyligi. Tashkilotlarning tashqi muhit bilan o'zaro ta'siri samaradorligi ko'rsatkichlari. Tashkilotning tashqi muhit bilan o'zaro ta'sir shakli. Tashkilotning tashqi muhit bilan o'zaro ta'siri samaradorligini oshirish usullari. Tashkilotning qiziqishlari hisobga olgan holda tashqi muhitga maslashish orqali tashkilotning tashqi muhit bilan o'zaro ta'sir samaradorligini oshirish.

## **Menejning funktsional majburiyati**

Menejning asosiy vazifasi majburiyatining kontseptsiyasi. Vazifaviy majburiyatlarining shakllanish darajasi. Birinchi daraja: tashkilotni saqlab qolish sharoitini ta'minlash. Ikkinchi daraja: tashkilotning sifatli yoki miqdoriy kengayishi. Uchinchi daraja: firmani ilg'orlikka olib chiqish. Menejning vazifaviy majburiyati nuqtai nazaridan boshqaruv mazmuni. "Tashkilotning yashovchanligi" tushunchasi mazmuni.

## **Boshqaruvda vaziyatli va jarayonli yondashuvlar**

Menejmentda vaziyatli yondashuv. Tizimli va jarayonli yondashuvlar. Jarayonli yondashuv mazmuni. Firma funktsiyalari va firmaning ichki tarkibi. Firmaning ichki mehnat taqsimoti. Ishlab chiqarish jarayonining butunlik chizmasi. Ishlab chiqarish va tayyorlov bosqichi funktsiyalari. Ishlab chiqarish zaxiralari va ularning optimal o'lchami. Sherikchilik munosabatlari boshqaruv doirasi sifatida. Sherikchilik aloqalarining imkoniyatli shakllari. Menejer va kelishuv munosabatlari madaniyati. Ishlab chiqarish boshqaruv zonasi sifatida. Ishlab chiqarish jarayoni sxemasi. Tovarning ishlab chiqaruvchidan iste'molchiga harakat funktsiyasi. Tovarlar zahiralari omborlashtirish va transportirovkalash. Sotuv funktsiyasi. Uzviy to'lovlar va oldindan to'lash. Marketing. Foyda markazlari va xarajatlari. RK-funktsiya NIOKR.

### **Tashkilotda shaxsning o'rni**

Shaxs va tashkilotning o'zaro ta'siri. Shaxs va tashkiliy muhitning o'zaro ta'sir modeli. Shaxs va tashkiliy muhit o'zaro ta'sirini o'rnatish muammolari. Shaxsning tashkilotga kirishi. Tashkilotga kirishdan oldingi o'qitish. Tashkilot oldidagi mas'uliyat hissiyotining rivojlanishi. Yangi shaxsni tashkilotga kirishi jarayonining yakunlanishi. Tashkilot qadriyati va me'yorlarini yangi xodimlar tomonidan o'zlashtirish. Shaxs va tashkilot: o'zaro ta'sirning muhim qirralari. Nisbatan to'g'ri tuzilgan va shakllantirilgan to'g'ri mulohazalarning roli, tashkilot tizimining mazmuni, mohiyati va o'rni. Shaxs va tashkiliy muhit o'zaro ta'sirining shaxsiy qirralari.

### **Boshqaruv qarorlari**

Boshqaruv qarorlarini qabul qilishning ilmiy usuli. Dasturlangan va dasturlanmagan qarorlar. Boshqaruv qarorlarining bo'ysundirilishi. Bo'ysundirilgan qarorlar tizimini shakllantirish. Ilmiy usuldan foydalanish texnologiyasi. Operatsiyalarni tadqiq qilish qarorlar qabul qilishi usuli sifatida. Modellashtirish boshqaruv qarorlarini qabul qilish usuli sifatida. Jismoniy (fizik) model. Analitik model. Qarorlar qabul qilishning imitatsion usuli. Matematik yoki iqtisodiy-matematik model. O'yinlar nazariyasi. Navbatlar nazariyasi.

### **Iqtisodiy tahlil boshqaruv qarorlarini qabul qilish usuli sifatida**

Menejer tomonidan amalga oshiriladigan kundalik iqtisodiy harakat tarkibining mazmuni. Minimal ruxsat etilgan hajmli ishlab chiqarishni fiksatsiyalashda qarorlar qabul qilish. Ishlab chiqarish hajmini maksimallashtirishda qarorlar qabul qilish. Harakatdagi aylanma kapitalning o'sish sharoitida ishlab chiqarish hajmini maksimallashtirish muammolari. Iqtisodiy ishlab chiqarish xarajatlarini minimallashtirish bo'yicha tahlil qaror qabul qilish usuli sifatida. Umumlashtirma ishlab chiqarish ko'rsatkichlari asosida qarorlar qabul qilish. Individual ishlab chiqarish tahlili asosi

yo'nalishidagi qarorlar. Ishlab chiqarish jarayoniga jalb etilgan iqtisodiy resurslarni iqtisodiga mo'ljallangan iqtisodiy tahlil. Foydani maksimallashtirishga mo'ljallangan iqtisodiy tahlil.

### **Faoliyat motivatsiyasi**

Motivatsiyaning umumiy tasnifi. Ehtiyoj, motiv, motivatsiyatarkibi - motivatsiyalash asosi. Motivatsiya – ehtiyojning yuzaga kelishi, uning qondirilishi, harakat maqsadini aniqlash, harakatni amalga oshirish, uni amalga oshirtirgani uchun mukofot olish jarayoni sifatida. Motivatsiya mazmunining nazariyasi. Maslounning ehtiyojlar ierarxiyasi nazariyasi. ERG Aldorfera nazariyasi ehtiyojlar mavjudligi, ehtiyojlar aloqalari, ehtiyojlar o'sishi. Makklellandning ustuvor ehtiyojlar nazariyasi. Gertsbergning ikki omil nazariyasi. Motivatsiya jarayoninazariyasi - kutish nazariyasi, maqsadlarni qo'yish nazariyasi, adolat nazariyasi.

### **Tashkilotni strategik boshqarish**

Strategik boshqaruv mohiyati - inson potentsialiga tayangan holda boshqaruv tashkilot asosi sifatida. Ishlab chiqarish faoliyatini iste'molchilar talabiga mo'ljallab tashkilotlardagi o'zgarishlarni o'z vaqtida amalga oshirishni tartibga solish.

Strategik boshqaruv tizimi -muhitni tahlil qilish, missiya va maqsadni aniqlash, strategiyani tanlash va tahlil etish, strategiyani bajarish, baholash va bajarilishini nazorat qilish. Tashqi muhit tahlili. Makromuhit - xuquqiy tartibga solish, siyosiy, ijtimoiy, texnologik komponentlar. Ichki muhit tahlili - kadrlar kesimi, tashkiliy kesim, marketing kesimi, moliyaviy kesim.

### **Tashkilot missiyasi va maqsadlari**

Tashkilot missiyasining tor va keng doiradagi tushunchalari. Missiyani ishlab chiqishga ta'sir etuvchi besh omil - firma tarixi, xulqiy usul, tashkilot zabt etgan muhit holati, resurslar, tashkilotning alohida xususiyatlari. Tashkilot missiyasiga mos keluvchi asosiy tasniflar - maqsad-mo'ljallari, faoliyat doirasi, falsafasi, faoliyatini amalga oshirish usullari va imkoniyatlari. Missiya orqali tashkilot maqsadlarini belgilash, resurslarni standartlar bo'yicha taqsimlashni ta'minlash, tashkil etish, ishchilar safini kengaytirish hamda uning faoliyatiga ma'no va mazmuni bazasi sifatida qarash. Maqsadlarni ishlash jarayonini fazalari. Tashkilot muhitini tahlil tendentsiyasi, tashkilot uchun maqsadning belgilanishi, maqsadlar shajarasi (ierarxiyasi)ni tuzish, individual maqsadlarni belgilash.

### **Firma strategiyasi**

Biznes strategiyasi turlari. Parter ta'rifi bo'yicha bozorda firmani boshqarishning strategiyasini ishlab chiqishning uch jihati: ishlab chiqarish harajatlari minimizatsiyalashda etakchilik, mahsulotlar ishlab chiqarishga ixtisoslashish, ma'lum bozor segmentini aniqlash (fiksatsiyalash) va tanlangan bozor segmentida firmaning konsentratsiyasini kuchaytirish. Rivojlanish etaloni strategiyasi: o'sishni konsentratsiyalash, o'sishni integratsiyalash, o'sishni diferentatsiyalash, qisqartirish. Firma strategiyasini ishlab chiqish. Strategiyani tanlash jarayoni - joriy strategiyani aniqlashtirish, mahsulot portfeli tahlilini o'tkazish, firma strategiyasini tanlash va tanlangan strategiyani baholash.

Strategiyani tanlashning tayanch omillari – sohaning va firmaning kuchli tomonlari, firma maqsadlari, yuqori rahbariyatning munosabatlari va qiziqishlari, firmaning moliyaviy resurslari, ishchilar kvalifikatsiyasi, firma majburiyatlari, tashqi muhitga bo'ysunishlik darajasi, vaqt omili.

### **Tashkilot turlari**

Tashqi muhit bilan o'zaro ta'sir bo'yicha tashkilotlar turlari. Tashkilotning mexanik turi - rasmiy qoida va amallardan foydalanish, qaror qabul qilishni markazlashtirish, tashkilotdagi qat'iy ierarxik hokimiyat va ishdagi tor doiradagi aniqlangan mas'uliyat. Tashkilotning organik turi - kuchsiz yoki rasmiy qoidalardan umumiy foydalanish, markazlashishi va ishchilarning qarorlar qabul qilishda qatnashishi, hokimiyat tarkibining egiluvchanligi, ierarxiya darajasining katta bo'lmagan miqdori, ishdagi keng aniqlangan mas'uliyat.

### **Tashkilot madaniyati**

Tashkilot madaniyati tarkibi va tushunchasi. Tashkilot madaniyati mazmuni - o'zini va tashkilotdagi o'z o'rnini anglash; kommunikatsion tizim va muloqot tili; tashqi ko'rinish, kiyim va o'zini ishda ko'rsatish; bu sohadagi odatlar va an'analar; vaqtni anglash, unga nisbatan munosabat va uning foydalanish - odamlar orasidagi o'zaro ta'sirlar; nimagadir ishonch va munosabat yoki nimagadir bo'ysunish; qadriyatlar; xodimning rivojlanish jarayoni; mehnat etikasi va motivlashtirish. Tashkilot madaniyatining rivojlanishi. Tashqi moslashuvchanlik - tashkilotning bozordagi o'z o'zunasini topishi va qidiruv, uning doimiy o'zgaruvchi tashqi muhitga moslashishi. Ichki integratsiya - tashkilot a'zolari o'rtasida ish bo'yicha samarali munosabatlarni qo'llab-quvvatlash, madaniyat kuchi (tashkilot a'zolari tomonidan madaniyatni taqsimlanish darajasi; madaniyat ustuvorligi aniqliligi) va tashkiliy madaniyatni qo'llab quvvatlash usullari.

### **Etakchilik**

Etakchilik asoslari. Etakchilik tabiati va tushunchasini aniqlash. Tashkilotlarni boshqarishda etakchilik tushunchasining mazmuni. Etakchi va menejer. Etakchilikni o'rganish yondashuvlari.

Etakchilik an'anaviy kontseptsiyalari. Etakchilik sifatlari nazariyasi. Etakchilik xulqi kontseptsiyasi. Vaziyatli etakchilik kontseptsiyasi. Xersey va Blanshardaning vaziyatli etakchilik modeli.

Xaus va Mitchellaning "Yo'l - maqsad" etakchilik modeli. Stinson -Djonsonning vaziyatli etakchilik modeli. Vrum - Netton - Yagoning qaror qabul qilishning vaziyatli modeli. Etakchilik - vaziyatli modelining taqqoslama tahlili. Etakchilik nazariyasidagi yangiliklar. Etakchilik kontseptsiyasi. Xarizmatik etakchilik kontseptsiyasi. Qayta tashkil etiluvchi etakchilik kontseptsiyasi yoki o'zgarishlar uchun etakchilik.

### **Tashkiliy jarayonlar**

Boshqaruvda kommunikatsiya. Kommunikatsiya jarayoni, uning davri va bosqichlari. Jo'natish bosqichi. Kodlashtirish, kodlarni ochish, qayta aloqa. Kommunikatsion aloqalar. Kommunikatsion stil. Noverbelli kommunikatsiya. Qaror qabul qilish - uning ikki darajasi. Qaror qabul qilish modellari. Ratsional model. Cheklangan ratsionallik modeli. Siyosiy model. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoni. Hokimiyat va ta'sir. Tashkilotlarda hokimiyat manbalari. Etakchilik va hokimiyat. Nizoni boshqarish. Nizoning turlari. Tashkilotlarda nizolar darajasi. Ishchi shaxsiy nizolar. Shaxslararo nizo. Guruhlararo nizo. Tashkilot ichidagi nizo. Nizolarni boshqarishning tarkibiy usullari.

### **Ishlab chiqarishni boshqarish**

Ishlab chiqarishni operativ boshqarish - boshqaruv jarayoni va parametr, qayta aloqa, taqqoslash, shaxs ishtirokida rejalantiruvchi tizim. Zaxiralarni boshqarish - materiallar sarfi, tugallanmagan ishlab chiqarish, tayyor mahsulot.

Sifatni boshqarishning umumiy nazariyasi. Sifatning boshqarishning asosiy sharoitlari. Mahsulot sifatini boshqarishning universal chizmasi. Sifatni boshqarish munosabatlari kategoriyalari. Boshqaruv vositalari va usullari. Boshqaruv munosabatlari.

### **Nazorat boshqaruv funksiyasi sifatida**

Boshqaruv faoliyatining umumiy kontseptsiyasida nazoratning o'rni. Nazorat boshqaruv harakati sifatida. Nazorat shakliga nisbatan qaror mazmuni. Ishlab chiqarish jarayoni texnologiyasi (texnologik rejim) nazorat ob'ekti sifatida. Sifat nazorat ob'ekti sifatida. Miqdor nazorat ob'ekti sifatida. Sifat nazorati shakli boshqaruv harakati sifatida. Oraliq nazorat. Yakuniy nazorat. Tanlangan nazorat. Nazorat funksiyasining mazmuni.

Nazorat va qayd etish. Nazorat va to'g'irlash. Ishlab chiqarish strategiyasining uch tamoyili. Menejer: harakat va funktsiyalar o'rtasidagi fiksatsiya farqlari.

### **Tashkilot boshqaruv zonalarining oqlovchanligi sifatida: boshqaruv zonalarining mazmuni va tamoyillari**

Menejer boshqaruvchi va siyosatchi sifatida ta'minotni boshqarish. Sherikchilik aloqalarini boshqarish. Ishlab chiqarish zahiralari shakllantirish jarayonlarini boshqarish. Xarajatlarni boshqarish. Amortizatsiyalarni boshqarish. Vaqtinchalik harajatlarni boshqarish. Soliq siyosatini boshqarish. Xarajatlar markazini boshqarish. Daromad markazlarini boshqarish. Infratuzilmani boshqarish. Tayyor mahsulotlar zahirasi yaratishni boshqarish. Marketingni boshqarish. Shartnoma munosabatlarini boshqarish. Menejer tashkilot siyosatini shakllantiruvchi sifatida. Tashkilotning ichki va tashqi siyosati. Siyosatning maqsad yo'nalishlari. Tashkilot ichki siyosat kontseptsiyasi: mavjud variantlar.

### **Qabul qilinayotgan qarorlar tipologiyasi va boshqaruv uslubi**

Qaror qabul qilish nazariyasi, uning me'yoriy va pozitiv shakllari. qabul qilinayotgan qaror tipologiyasi. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish uslubi va ishlab chiqish bosqichlari. Qarorlar tasnifi. Strategik va taktik qarorlar. Samarali sherikchilik aloqalarini o'rnatish bo'yicha qarorlar. Ishlab chiqarishni tashkillashtirish bo'yicha qarorlar. Tayyor mahsulot zahiralari yaratish bo'yicha qarorlar. Mahsulotlarni samarali sotish bo'yicha qarorlar. Marketing bo'yicha qarorlar. Moliyalarni samarali boshqarish bo'yicha qarorlar.

Firmani talab qilingan tasnifdagi xodimlar bilan ta'minlash bo'yicha qarorlar. Tasdiqlangan samarali ofis ishlari bo'yicha mijozlarga yoki iste'molchilarga sifatli xizmat ko'rsatish bo'yicha qarorlar. Firma rivojlanish strategiyasini shakllantirish bo'yicha qarorlar.

### **Boshqaruvda funktsional yondashuv**

Lavozimdagi kishi aniq funktsiyalarni bajaruvchi shaxs sifatida. "Nima qilish kerak" tamoyilini amalga oshirish funktsiya sifatida. "Qanday va kim qilish kerak" tamoyilini amalga oshirish ishchi tadbir sifatida. Ishchi tadbir ijro etuvchiga topshiriq sifatida. Boshqaruv aniq funktsiyalarni majburiy bajarilishi sifatida. Boshqaruv jarayon sifatida. Boshqaruv funktsiyalari (menejning funktsional majburiyatlari) va jarayonli yondashuv. Menejning funktsiyalari: tizimli va reinjiring yondashuvlar.

### **Boshqaruv harakatlarining turlari, xarakteri va mazmuni**

Menjment - fanmi yoki san'at? Menjment - professional harakatlarning to'rt turi sifatida aks etishi. Boshqaruv o'zaro kelishuv sifatida. Boshqaruv ta'sir o'tkazish sifatida.

Boshqaruv qayd etish sifatida. Boshqaruv kuzatish sifatida. Boshqaruv: kombinatsiyalovchilar (tuzuvchilar) tamoyili.

### **Boshqaruv samaradorligi**

Boshqaruv samaradorligi to'g'risida tushuncha va uning mezonlari. Boshqarish ob'ekti, sub'ekti faoliyatini tavsiflash uchun qo'llaniladigan samaradorlik mezonlari. Boshqaruv samaradorligini tahlil qilishda qo'llaniladigan ko'rsatkichlar. Boshqaruv mehnati samaradorligi ko'rsatkichini hisoblash. Mehnat unumdorligini oshirish evaziga tejalgan boshqaruv xarajatlarini hisoblash. Foydani qo'shimcha o'sishi asosida boshqaruv xodimining iqtisodiy samaradorligini aniqlash. Boshqaruv devoni tarkibini takomillashtirish evaziga tejalgan boshqaruv xarajatlarini hisoblash. Boshqaruv tizimining xususiy ko'rsatkichlari. Boshqarishni takomillashtirish maksadida joriy qilinadigan tadbirlar samaradorligini aniqlash.

## **3. SEMINAR MASHG'ULOTI MAVZULARI**

### **Menejment fanining evolyutsion rivojlanishi**

Boshqarishning dastlabki kurtaklari. Boshqarish nazariyasi va amaliyotining turli davrlardagi ko'rinishlari. Menejment - hozirgi zamon boshqaruv fani. Teylorizm. R.Tayler ta'limotining asosiy mazmuni. Emrson tamoyillari. "Mumtoz menejment"ning mohiyati A.Fayol tamoyillari. "Insoniy munosabatlar" maktabi mohiyati. Mehnatni texnokratik boshqarish. "Insoniy munosabatlar" maktabi. "X" va "U" nazariyasi. "Tizimli" yoki "Zamonaviy menejment" maktabi mohiyati.

### **Boshqaruvning rivojlanishga nazariy qarashlari**

Boshqaruv ob'ektlari va sub'ektlari o'rtasidagi aloqalar. Boshqaruv rivojlanuvchi tizim sifatida. Axborot-huquqiy tizim osti. Boshqaruv turlari. Boshqaruv rivojlanishi ishlab chiqarish kuchlarining rivojlanishi darajasiga bog'liqligi. Boshqaruv rivojlanishidagi yondashuvlar.

Boshqaruvning rivojlanishi davriy to'xtamaydigan jarayon sifatida.

### **Boshqaruv faoliyatining umumiy chizmasi**

Tashkilot boshqaruv ob'ekti sifatida. Professional menejerni funktsionallashtiruvchi muhit. Menejer: o'zgarishlarni qayd etish shakli. Boshqaruv qarorlari deganda nima tushuniladi? Maqsad boshqaruv kategoriyasi sifatida. Vazifa boshqaruv kategoriyasi sifatida. Boshqaruv texnologik jarayon sifatida. Boshqaruv faoliyati chizmasi. Ta'sir ob'ekti va instrumentar ta'sir.

### **Tashkilot boshqaruv ob'ekti sifatida**

Tashkilot ochiq tizim sifatida. Tashkilot arxitektonika elementi sifatida. Tashkilot tushunchasi. Tashkilot texnologiyasi. Tashkilot ichki muhitni tuzilmalash zaruriyati. Tashkilotning ichki maqsadi. Tashkilot tashqi muhiti. Ishlab chiqarish jarayonlarini tashkillashtirish shakli va maqsadni shakllantirish asosi. Haqiqiy va yolg'on maqsadlar. Ishlab chiqarish texnologiyasi. Texnologiya - boshqaruv kategoriyasi sifatida. Tashkilotda menejning o'rnini. Boshqaruvga yondashuvlar.

### **Tashkilotlarning tashqi muhiti**

Menejning raqobat muhitida tashkilot o'rnini aniqlash va raqobat strategiyasini shakllantirishi. Raqobat jarayoni. Tashqi muhit va boshqaruv. Tashqi muhitning asosiy tasnifi va uni tahlil qilish texnologiyasi. Tashkilotning raqobatdagi ustunligini fiksatsiyalash va qayd etish. Etakchini kuzatish strategiyasi. Sohada raqobatni aniqlovchi besh kuch nazariyasi va uning yo'nalishi. Tashqi muhit nuqtai nazaridan boshqaruv mazmuni.

### **Tashkilotlarning tashqi muhit bilan o'zaro ta'siri natijasi va samaradorligi**

Tashkilot maqsadi. Tashkilot global tizimning komponenti sifatida. Tashkilotni funktsiyalashtirishning samaradorligi va natijaviyligi. Tashkilotning tashqi muhit bilan o'zaro ta'siri. Menejning amaliy harakati. Tashkilotning tashqi muhit bilan o'zaro ta'siri samaradorligini oshirish usullari.

### **Menejning funktsional majburiyati**

Menejning asosiy majburiyati va asosiy funktsional vazifasi. Menejer qabul qilgan qarorlar yo'nalishlari. Stsenariy - qaror qabul qilishi muhiti sifatida. Menejning boshqaruv qarorlarini qabul qilishga ta'sir qiluvchi global muammolari.

Vazifaviy majburiyatlarning shakllanish darajalari. Birinchi daraja: tashkilotni saqlab qolish sharoitini ta'minlash. Ikkinchi daraja: tashkilotning sifatli yoki miqdoriy kengayishi. Uchinchi daraja: tashkilotni ilg'orlikka olib chiqish.

### **Boshqaruvda vaziyatli va jarayonli yondashuvlar**

Tashkilotning ichki mehnat taqsimoti. Ishlab chiqarish va tayyorlov funktsiyasi bosqichi: umumiy tarkib. Menejmentda vaziyatli yondashuv. Ishlab chiqarish zahiralari. Sherikchilik munosabati boshqaruv zonasi sifatida. Sherikchilik aloqalarining mavjud shakllari. Tovarning ishlab chiqaruvchidan iste'molchiga harakat funktsiyasi. Tayyor

mahsulot zahirasini yaratish. Tovarning sotuvdan keyingi servis xizmati va kafolatli ta'miri.

### **Tashkilotda shaxsning o'rni**

Shaxs tomonidan muhitning qabul qilinishi. Hulqning kriterik asoslari. Individual shaxs tasnifi. Shaxs va tashkilotning o'zaro ta'siri. Tashkilotning kirish jarayoniga ta'siri. Shaxs va tashkilot o'zaro ta'sirini muhim qirralari. Shaxs va guruhning o'zaro ta'siri. Guruh shaxslari. Shaxsning tashkilot muhitiga moslashishi va uning xulqini o'zgarishi. Tashkilotda shaxs xulqini modifikatsiyalash.

### **Boshqaruv qarorlari**

Qaror tushunchasi. Boshqaruv qarorlari turlari. Boshqaruv qarorlari tasnifi. Boshqaruv qarorlarining bo'ysundirilishi. Ilmiy usuldan foydalanish texnologiyasi. Operatsiyalarni tadqiq qilish qarorlar qabul qilish usuli sifatida. Modellashtirish boshqaruv qarorlarini qabul qilish usuli sifatida. Ratsional qarorlar qabul qilish. Qarorlar qabul qilish mezonlari. Tavakkalchilik. Qaror qabul qilishda nisbiylikni aniqlash sharoiti.

### **Iqtisodiy tahlil boshqaruv qarorlarini qabul qilish usuli sifatida**

Boshqaruvda iqtisodiy tahlil. Iqtisodiy tahlil modellari. Minimal ruxsat etilgan hajmli ishlab chiqarish hajmini maksimallashtirishda qarorlar qabul qilish. Iqtisodiy ishlab chiqarish xarajatlarini minimallashtirish tahlili bo'yicha qaror qabul qilish usuli. Individual ishlab chiqarish tahlili asosining yo'nalishidagi qarorlar. Foydani maksimallashtirishga mo'ljallangan iqtisodiy tahlil.

### **Faoliyat motivatsiyasi**

Ehtiyoj, motiv, motivatsiya tarkibi - motivatsiyalash asosi. Motivatsiya - ehtiyojining yuzaga kelishi, uning qondirilishi, harakat maqsadini aniqlash, harakatni amalga oshirish, uni amalga oshirilganligi uchun mukofot olish jarayoni sifatida. Gertsbergning ikki omil nazariyasi. Maslouning ehtiyojlar ierarxiyasi nazariyasi. Adolat nazariyasi.

### **Tashkilotlarni strategik boshqarish**

Strategik boshqarish mohiyati. Rejalashtirish strategik boshqaruvning asosi sifatida. Rejalashtirish va tashkilot muvaffaqiyati. Korxonada missiyasi va maqsadini shakllantirish. Strategik boshqaruv tizimi - muhitni tahlil etish, missiya va maqsadni aniqlash, strategiyasini tanlash, baholash va bajarilishini nazorat qilish. Tashqi muhit tahlili. Strategik rejalashtirish jarayoni va bosqichlari.

### **Tashkilot missiyasi va maqsadlari**

Tashkilot maqsadi - tashkilotning aniq holatining alohida tasnifi. Qisqa va uzoq muddatli maqsadlar. Tashkilot maqsadini belgilashning to'rt doirasi - tashkilot daromadi, mijozlar bilan ishlash, ehtiyojlar va xodimlar farovonlik holati, ijtimoiy mas'uliyat. Maqsadlarni belgilash yo'nalishlari - daromad, bozordagi holat, ishlab chiqarish samaradorligi, moliyaviy resurslar, tashkilot quvvati, mahsulot ishlab chiqarishi va texnologiyalarni o'zlashtirish.

### **Tashkilot strategiyasi**

Strategiyaning bajarilishi va uning bosqichlari: ustivorlik va moslikni o'rnatilishi, strategik o'zgarishlar o'tkazish sohasi. Tashkiliy tarkib tahlili: jo'g'rofiy tarqalish; texnologiyalar; ishga munosabat va joylashish; tashqi muhit dinamizmi; strategiya. Tashkil qiluvchi madaniyat: falsafa; qadriyatlar; xulqiy me'yorlar; qoida; iqlim. Strategik o'zgarishlarni o'tkazish muammolari: yuqori ishonchlilik darajasi; davomiylik; o'zgarishlar o'tkazish stillari (raqobat, o'z-o'zini bartaraf etish), moslashish.

### **Tashkilot turlari**

O'zaro ta'sirli bo'linmalar bo'yicha tashkilot turlari. An'anaviy tashkilot-chiziqli funktsional chizmasi. Devizional tashkilot matritsaviy tashkilot. Shaxslar bilan o'zaro ta'sir bo'yicha tashkilot turlari. Korporativ va individual tashkilot. Yangi turdagi tashkilotlar. Edxoraktiv tashkilot. Migomerik tashkilot. Partisnativ tashkilot. Tadbirkorlik tashkiloti. Bozorga mo'ljallangan tashkilotlar.

### **Tashkilot madaniyati**

Tashkilot madaniyati mazmuni-o'zini va tashkilotdagi o'z o'rnini anglash. Tashkiliy madaniyatining o'zgarishi-menejer tomonidan qaratiladigan e'tibor ob'ekti va predmeti, inqirozni yoki nizoni boshqarish usuli, o'qitish dasturidagi rollarni qayta loyihalash va fondning o'zgarishi, mo'tadillashtirishdagi mezonlar, kadrlar siyosatidagi aktsentlar. Madaniyatning tashkiliy samaradorlikka ta'siri. Sote modeli. Pipers-Uoterman modeli. Parsans modeli. Kvin-Rorbax modeli. Qabul qilingan strategiyaga madaniyatning mosligi. Tashkiliy madaniyatini boshqarish. Tizimli yondashuv Xofstida modeli. Leyn va Distefano modeli. Xuchi modeli.

### **Etakchilik**

Etakchilik tabiati va tushunchasini aniqlash. Etakchilik nazariyasi sharhi. Etakchilikka huquqiy yondashuv. Rahbarlik usullari: Avtokrat, liberal va demokrat. Etakchilik: uslub, vaziyat, samaradorlik. Etakchilik usullari tasnifi. Laykertning etakchilik usullari. Etakchilik samaradorligiga vaziyatli yondashuvlar. Etakchilik sifatleri nazariyasi.

Vaziyatli etakchilik kontseptsiyasi. Xaus va Mitchelning "Yo'l-maqсад" etakchilik modeli.

### **Tashkiliy jarayonlar**

Vertikal va gorizantal kommunikatsiya. Axborot almashish jarayoni. Axborotlar uzatish kanallari. Teskari aloqa. Semantika. Noverbal kommunikatsiya. Filtratsiya. Kommunikatsiya jarayoni bosqichlari va elementlari. Muloqot sa'atini takomillashtirish. Qaror qabul qilish jarayoni tabiati. Tashkiliy qarorlar. Ratsional model. Dasturlangan qarorlar. Dasturlanmagan qarorlar. Qaror qabul qilishdagi yondashuvlar. Tashkilotda nizolar darajasi. Nizolarni boshqarishning tarkibiy usullari.

### **Ishlab chiqarishni boshqarish**

Operatsiya funktsiya. Ishlab chiqarish samaradorligi. Oilaviy ishlab chiqarish. Uzlüksiz ishlab chiqarish. "Ishlab chiqarish-iste'molchi ehtiyoji" zanjiri. Raqobat ustunligi. Mehnatni tashkil qilish metodi tahlili. Mahsulot hayotiy tsikli. Ishlab chiqarishni operativ boshqarish. Boshqaruv jarayoni. Sifatni boshqarishning ishlab chiqarishdagi ahamiyati. Sifatni boshqarishning umumiy nazariyasi. Boshqaruv vositalari va usullari.

### **Nazorat-boshqaruv funktsiyasi sifatida**

Nazorat-boshqaruv harakati sifatida. Nazorat shakliga nisbatan qaror mazmuni. Ishlab chiqarish jarayoni texnologiyasi nazorat ob'ekti sifatida. Ishlab chiqarish samaradorligi nazorati.

Sifat nazorati. Sifat nazorat ob'ekti sifatida. Oraliq nazorat. Yakuniy nazorat. Tashkilot xodimlari nazorati. Rejalashtirish nazorati. Mehnat samaradorligi nazorati. Xom-ashyo, resurslar nazorati. Tashkilot faoliyat nazorati.

### **Tashkilot boshqaruv zonalarining oqlovchiligi sifatida boshqaruv zonalarining mazmuni va tamoyillari**

Innovatsiyalarni boshqarish. Sifatni boshqarish. Reklamani boshqarish. Tashqi muhitni boshqarish. Moliyani boshqarish. Pul tushumlarini boshqarish. Investitsiya va reinvestitsiya faoliyatini boshqarish. Kapitalni boshqarish. Aylanma kapitalarni boshqarish. Bahoni boshqarish. Nazoratni boshqarish. Xodimlarni boshqarish. Tashkiliy madaniyatini boshqarish. Ofis ishining balansi. Mehnat sharoitini boshqarish. Turli iste'molchilarga xizmat ko'rsatishni boshqarish. Tashkilot imidjini etakchisi. Tashkilot ichki siyosati. Siyosatning tashkiliy komponentlari.

### **Qabul qilinayotgan qarorlar tipologiyasi va boshqaruv uslubi**

Qabul qilinayotgan qarorlar tipologiyasi. Qarorlar tasnifi. Strategik, taktik qarorlar. Samarali boshqaruv sherikchilik xamkorlik aloqalarini o'rnatish bo'yicha qarorlar. Ishlab chiqarishni takomillashtirish bo'yicha qarorlar. Optimal miqdoridagi zahiralarni tanlash bo'yicha qarorlar. Tashkilotlarni talab qilingan qarorlar bilan ta'minlash. Qarorlarning mazmuni va yo'nalishi bo'yicha tasnifi. Qarorlar shakli. Avtoritar usul. Liberal usul. Demokratik usul.

### **Boshqaruvda funktsional yondashuv**

Boshqaruv - jarayon sifatida. Boshqaruv funktsiyalaridagi (menejning funktsional majburiyati) jarayonli yondashuv. Boshqaruv funktsiyalarining bajarilish tamoyillari. Boshqaruv funktsiyasi: vaziyatli yondashuv, tashkilot funktsiyasi va menejer funktsiyasi. Vaziyatli yondashuv asosida funktsiyani fiksatsiyalash.

### **Boshqaruv harakatlarining turlari, xarakteri va mazmuni**

Boshqaruv kelishuv sifatida. Kelishuv - uch maqsadga erishish sifatida. Funktsional menejment. Boshqaruv harakati shakli. Boshqaruv kuzatuv sifatida. Boshqaruv harakati turlari. Boshqaruv harakatlari bloki. Boshqaruv ta'sir o'tkazish sifatida.

### **Boshqaruv samaradorligi**

Boshqarish samaradorligini tahlil qilishda qo'llaniladigan ko'rsatkichlar. Boshqaruv apparati tarkibini takomillashtirish evaziga tejalgan yoki shartli qisqargan boshqaruv xodimi sonini hisoblash tartibi. Kadrlar qo'nimsizligini kamayishi yoki evaziga olingan tejarni aniqlash tartibi. Boshqaruv tizimi samaradorligini hisoblash usullari. Umumlashtiruvchi ko'rsatkich: boshqarish tizimi, kooperativlashtirish darajasi, ishlab chiqarish samaradorligi ko'rsatkichi. Boshqarish tizimining xususiy ko'rsatkichlari. Boshqarishni takomillashtirish maqsadida joriy qilinadigan tadbirlar samaradorligini aniqlash tartibi.

## **4. TAVSIYA ETILAYOTGAN MAVZULAR BO'YICHA KO'RGAZMA NAMOIYISH MATERIALLARI RO'YXATI**

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

- Evolyutsiya razvitiya nauki menejment.
- Obshchaya sxema upravlencheskoy deyatelnosti.
- Organizatsiya - kak ob'ekt upravleniya.

- Strategicheskoe upravlenie organizatsiyey.
- Strategiya firmi.
- Tipi organizatsiy.
- Effektivnost upravleniya.

#### **Slaydlar ro'yxati**

- Vneshnyaya sreda organizatsii.
- Upravlenie resheniya.
- Motivatsiya deyatelnosti.
- Missiya i tseli organizatsii.
- Kontrol kak upravlencheskaya funktsiya.

#### **Axborot manbalari ro'yxati**

- Yillik statistik ma'lumotlar.
- Korxonalar (firma) hisobotlari.
- Tadbirkorlik uyushmasi axborotlari.
- Birja axborotlari.
- Bank axborotlari.
- Televidenie, radio yangiliklari.
- Aktsiya kurslari jadvallari.
- Voqealar sharhi.

### **5. O'ZLASH TIRISH NAZORATI**

**"Menejment asoslari" fanidan nazorat qilish turlari quyidagicha**

1. Fan uchun belgilangan maksimal ball – 180;
2. Fan uchun saralash bali – 99. Shu jumladan:
  - joriy baholash – 63 ball;
  - oraliq baholash – 63 ball;
  - yakuniy baholash – 54 ball.

### **6. ADABIYOTLAR**

#### **Asosiy adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi. - T.: O'zbekiston, 1992.

2. Karimov I.A. O'zbekiston bozor munosabatlariga o'tishning o'ziga xos yo'li. - T.: O'zbekiston, 1995.
3. Karimov I.A. O'zbekistonning siyosiy - ijtimoiy va iqtisodiy istiqbolining asosiy tamoyillari. - T.: O'zbekiston, 1995.
4. Karimov I.A. O'zbekiston XXI asr bo'sag'asida: xavfsizlikka tahdid, barqarorlik shartlari va taraqqiyot kafolatlari. - 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 mezoni 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 - ustivor 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 islohotlarni chuqurlashtirish - eng muhim vazifamiz. T. 8. -T.: O'zbekiston, 2000.
19. Karimov I.A. Jamiyatda tadbirkorlik ruhini qaror toptirish -taraqqiyot garovi. // Xalq so'zi. 18 iyul 2001.
20. O'zbekiston Respublikasining "Ta'lim to'g'risida"gi Qonuni. -T., 1997.
21. Barkamol avlod – O'zbekiston taraqqiyotining poydevori. – T.: Sharq, 1997.
22. O'zbekiston Respublikasining "Byudjet tizimi to'g'risi"da Qonuni. 1999.
23. Abdullaev Yo., Boboqulov T. Kredit. O'quv qo'llanma. - T.: Mehnat, 1996.

24. Abdullaev Yo., Qoraliev T. Pul. O'quv qo'llanma. - T.: Mehnat, 1996.
25. Abdullaev Yo., Yahyoev K. Soliq. O'quv qo'llanma. - T.: Mehnat, 1997.
26. Abdullaev Yo., Shoha'zamiy Sh. Qimmatli qog'ozlar 100 savol, javob. O'quv qo'llanma. - T.: Mehnat, 1997.
27. Abdullaev Yo. Bozor iqtisodiyoti asoslari. - T.: Mehnat, 1997.
28. Abdullaev Yo. Makroiqtisodiy statistika. O'quv qo'llanma. Mehnat –T., 1998.
29. Boumen K. Osnovi strategicheskogo menedjmenta. - M.: YuNITI, 1997.
30. Vershigora E.E. Menejment. Uchebnoe posobie. - 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. Uchebnik. - M.: Gardarika, 1996.
34. Vixonskiy O.S. Strategicheskoe upravlenie. -M.: MGU, 1995.
35. Vudkok M., Frensis L. Reskreposhchenniy menedjer dlya rukovoditelya-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. Uchebnoe posobie. - M.: Vis. shk., 1998.
38. Valijonov R., Qobulov O. Menejment asoslari. - T.: Universitet, 1997.
39. Vesnin V.R. Osnovi menedjmenta. Uchebnik. - 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. Uchebno-spravochnoe posobie. S-Pb.: Spetsialnaya literatura, 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. Meskon M., Albert M., Xidouri F. Osnovi menedjmenta. -M., 1995.
48. Qur'oni Karim. O'zbekcha izohli tarjima. Tarjima va izohlar muallifi Alouddin Mansur. - T.: Cho'lpon, 1992.
49. Krichevskiy R.L. Esli vi rukovoditel. - M.: Delo, 1998.
50. Kuzmin I.A. Psixotexnologii i effektivniy menedjment. - M.: 1995.
51. Kotler F. Osnovi marketinga. Per. s ang. - M.: Progress, 1991.

52. Krasovskiy Yu.D. Upravlenie povedeniyem v firme. -M.: INFRA-M, 1997.
53. Kuritsin A.N. Sekret effektivnoy raboti. Opit SShA i Yaponii dlya predprinimateley i menedjerov. - M.: 1994.

### **Qo'shimcha adabiyotlar**

1. Abdullaev O. va boshq. Menejment va biznes asoslari. -T.: Mehnat, 1997.
2. Abdurahmonov Q. va boshq. Personalni boshqarish. O'quv qo'llanma. - T.: Sharq, 1998.
3. Lend P.E. Menedjment-isskustvo upravleniya. Per. s ang. - M.: INFRA-M, 1995.
4. Maksimov M.M. i dr. Menedjment. Ucheb. - M.: YuNITI, 1998.
5. Mixaylov B.F. Metodi upravleniya personalom. - M.: 1995.
6. Murakaev I.U., Saifnazarov I.S. Menejment asoslari. O'quv qo'llanma. -T., 1998.
7. Menedjment organizatsii. - M.: INFRA-M, 1997.
8. Odegov Yu.G., Nikinova T.V., Bizdelov D.A. Upravlenie personalom banka. -M.: REA-im. Plexanova, 1996.
9. Odegov Yu.G., Juravlev P.V. Upravlenie personalom. Ucheb. -M.: Finstatinform, 1997.
10. Psixologiya upravleniya. - L., 1994.
11. Polyakov V.A., Ladanov N.D. Upravlenie personalom v Yaponii. Ocherki. -M.: Nauka, 1989.
12. Slovar-spravochnik menedjera Lapusti. -M.: INFRA-M, 1996.
13. Temur tuzuklari. - T.: G'.G'ulom, 1996.
14. Toshniyozov M. va boshq. Korxonalarda boshqaruv faoliyati asoslari. -T.: O'zbekiston, 1995.
15. Utkin E.A. Risk-menedjment. - M.: EKMOS, 1998.
16. Fatxutdinov R.A. Razrabotka upravlencheskogo resheniya. Ucheb. pos. -M.: ZAO, 1997.
17. Sharifxo'jaev M., Abdullaev Yo. Boshqarish maqsadi va funktsiyalari. O'quv qo'llanma. - T.: Mehnat, 2000.
18. Sharifxo'jaev M., Abdullaev Yo. Menejment. 100 savolga va javob. - T.: Mehnat, 2000.
19. Sharifxo'jaev M., Abdullaev Yo. Menejment. -T.: O'qituvchi, 2001.
20. Sheynov V.P. Kak upravlyat drugimi. Kak upravlyat soboy: Isskustvo menedjera. - M.: Assiana, 1996.
21. O'lmasov A., Sharifxo'jaev M. Iqtisodiyot nazariyasi. Darslik. -T.: Mehnat, 1995.
22. O'lmasov A. Iqtisodiyot asoslari. O'quv qo'llanma. -T.: Mehnat, 1997.
23. G'ulomov S.S. Menejment va bizns asoslari. Darslik. - T.: Mehnat, 1997.

24. Yakkola L. Karera menedjera. -M., 1995.
25. Xoshimov I. Hindistonda Boburiylar sulolasi saltanati. -T.: O'qituvchi, 1996.
26. Xikmatnoma: O'zbek maqollarining izohli lug'ati. -T.: O'zbekiston Sovet Entsiklopediyasi Bosh redaksiyasi, 1990.