

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI EKOLOGIYA, ATROF-MUHITNI
MUHOFAZA QILISH VA IQLIM O‘ZGARISHI VAZIRLIGI HUZURIDAGI
TURIZM QO‘MITASI
“IPAK YO‘LI” TURIZM VA MADANIY MEROS XALQARO UNIVERSITETI**

“TASDIQLAYMAN”
“Ipak yo‘li” turizm va madaniy
meros xalqaro universiteti
Ma’muriy masalalar bo‘yicha
birinchi prorektori

D.A Nasimov
31-oktabr 2025-yil

**08.00.13 – “Menejment” ixtisosligi bo‘yicha PhD tayanch doktorantura va
mustaqil izlanuvchilikka o‘qishga kirishga talabgorlar uchun imtihon**

DASTURI

SAMARQAND-2025

KIRISH

“Menejment” fanining mazkur dasturi O‘zbekiston Respublikasining “Ta’lim tog‘risidagi” qonuni va Kadrlar tayyorlash Milliy dasturi hamda iqtisodchi mutaxassislar tayyorlash bo‘yicha davlat standartlari talablaridan kelib chiqib 12 ta mavzuni yoritishda menejment vazifalari va funksiyalarini bajarishni, turli mulkchilik shaklida korxona va tashkilotlarida faoliyat olib borish, tadbirkorlikning xorijiy menejment tajribasini amaliyotida qo‘llay bilishni, menejment personaliga xos xususiyatlarini, boshqaruv samaradorligini oshirish loyihalarini iqtisodiy asoslashni, korxonaning moliyaviy resurslarini huquqiy boshqarishni o‘rgatish vazifalarini hisobga olish nuqtai nazaridan ko‘rib chiqildi.

1-mavzu. Menejmentning rivojlanish tarixi, bosqichlari va ilmiy maktablari

Menejment fanining mazmuni, mohiyati, fanni o‘qitish maqsadlari, menejment obyekti va subyekti. Menejmentning rivojlanish tarixi va bosqichlari. Menejmentning tarixiy shart-sharoitlari. Hozirgi zamon o‘zbek menejmentining xususiyatlari. Menejment g‘oyalarining shakllanishi va tarixiy ildizlari. Klassik, ma’muriy, insonga yo‘naltirilgan va tizimli yondashuvlarning paydo bo‘lishi. Ilmiy boshqaruv maktabi, inson omili konsepsiyalarining mazmuni. Zamonaviy menejmentga o‘tish bosqichlari va hozirgi yo‘nalishlar.

2-mavzu. Menejmentning asosiy tamoyillari, kategoriyalari, maqsad va vazifalari

Menejmentning asosiy tamoyillari, kategoriyalari, maqsad va vazifalari. Menejment tamoyillarining mazmuni va ularning boshqaruv jarayonidagi ahamiyati. Menejment kategoriyalari va ular orqali boshqaruvning asosiy tushunchalarini ifodalash. Menejmentning umumiy maqsadlari va ularni tashkilot darajasida shakllantirish. Boshqaruv vazifalari va ularning rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish hamda nazorat bilan bog‘liqligi.

3-mavzu. Menejmentning asosiy funksiyalari va ularni amalga oshirish usullari

Menejment funksiyalari va ularning mohiyati. Menejment funksiyalarini tasniflash. Menejment tizimida rejalashtirish va bashoratlash. Menejmentning asosiy funksiyasi sifatida tashkil etish. Menejmentda motivatsiya va mehnatni rag‘batlantirish. Motivatsiyaning mazmuni va samarali motivatsiya tamoyillari. Motivatsiyaning asosiy nazariyalari. Moddiy va nomoddiy rag‘batlantirish shakllari. Menejment tizimida muvofiqlashtirish va nazorat. Nazoratning mohiyati va uning menejmentdagi o‘rni. Menejment usullari.

Menejment usullari.

4-mavzu. Boshqarishning tashkiliy tuzilishi

Boshqarish tashkiliy tuzilishining mazmuni. Boshqarish organlari, boshqarish bo'g'inlari, boshqarish bosqichi. Boshqarish strukturasi belgilovchi omillar: Boshqarish strukturasi tashkiliy turlari, chiziqli (pog'onali) struktura, chiziqli-shtabli struktura, chiziqli funksional struktura, dasturli maqsadli struktura, boshqarishning matritsaviy strukturasi. Boshqarish strukturasi afzalligi va kamchiliklari. Boshqarish strukturasi tashkil qilish usullari, shakllari va takomillashtirish yo'llari. O'zbekiston Respublikasining boshqarishdagi tarmoq organlari Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida vujudga kelgan yangi turdagi firmalarning mohiyati va mazmuni.

5-mavzu. Boshqarish usullari

Boshqarish usullari mazmuni, boshqaruv obyektini o'rganish jarayonida qo'llaniladigan usullar. Funksional tizim-osti obyektlarini boshqarishning o'ziga xos usullari. Boshqarishning tashkiliy-ma'muriy usullari. Boshqarishning tashkiliy-ma'muriy usuli shakllari, farmoyish berish, tashkiliy ta'sir ko'rsatish. Tashkiliy ta'sir ko'rsatish shakllarini amalga oshirish yo'llari, farmoyishli ta'sir o'tkazish shakllarini amalga oshirish yo'llari. Boshqarishning iqtisodiy usullari. Iqtisodiy usullarning mohiyati va vazifasi. Davlatning iqtisodiyotni boshqarishdagi moliyaviy vositalarining turlari, mohiyati va mazmuni. Boshqarishning ijtimoiy-ruhiy usullari. Ijtimoiy-ruhiy usullarning asosiy maqsadi. Boshqarish sotsiologiyasi, boshqarish texnologiyasi, sotsiologik tadqiqotlarni uyushtirish usullari.

6-mavzu. Menejerni rahbarlik uslubi va boshqaruvdagi o'rni

Menejer va rahbarlik uslubi tushunchasi. Boshqaruv pog'onalariga qarab menejerlarning toifalari; yuqori pog'ona menejerlar, o'rta pog'ona menejerlar, quyi pog'ona menejerlar. Yetakchilik sifatleri nazariyasi. Yetakchilik xulqi konsepsiyalari. Vaziyatli yetakchilik konsepsiyasi. Tannenbaum-Shmidt yetakchilik xulqi kontinuumi (uzliksizligi). Vaziyatli yetakchilik modellari (F.Fidler). Xersey va Blansharni vaziyatli yetakchilik modeli. Xauz va Mitchelli "yo'l-maqsd" yetakchilik modeli. Vrum-Iettona-Yagolarning qarorlar qabul qilishni vaziyatli modeli. Menejerni boshqaruv uslubi, menejerni ish uslubi. Rahbarlik uslubini boshqarish metodlari bilan o'zaro aloqadorligi. Rahbarlik uslubiga qarab rahbarni turlarga ajratilishi mohiyati. Avtokratik rahbarlar, liberal rahbarlar, demokratik rahbarlar. Rahbarlik turlarini o'ziga xos xususiyatlari. Rahbarga qo'yiladigan talablar. Rahbarni sifat xislatlarini

belgilovchi mezonlar. Rahbar obro'siga putur yetkazuvchi unsurlar. Rahbarlik uslubidagi salbiy unsurlarni bartaraf etish yo'llari. Murakkab rahbar bilan chiqishish yo'llari. Rahbar madaniyati, odob, iymon, insof, adolat, iqtidor. Rahbar madaniyatiga baho berish.

7-mavzu. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish

Boshqaruv qarorlarining mohiyati va ularga qo'yiladigan talablar. Boshqaruv qarorlarining unsurlari. Boshqaruv qarorlarining turkumlanishi. Strategik va taktik qarorlar, stereotip va tashabbusli qarorlar, qaror qabul qilishda kollegial va konsensus tamoyillari, qaror qabul qilishda "ringi" usulining mohiyati. Qarorlarni ishlab chiqish va qabul qilish. Qarorni ishlab chiqish bosqichlari, vaziyatni tahlil qilish, mezonlarni tanlash, qaror mavzusini ishlab chiqish. Qarorlarni ijrosini uyushtirish va ularning bajarilishini nazorat qilish. Qarorlarni bajarish, qarorlarni bajarilishiga rahbarlik qilish.

8-mavzu. Tashkiliy jarayonlarni boshqarish

Tashkiliy jarayonlarni boshqarishni mazmuni va mohiyati. Ishlab chiqarishni boshqarishning ikki tomoni: ijtimoiy-iqtisodiy, tashkiliy-texnik tomonlari o'zaro bog'liqligi. Ishlab chiqarishni boshqarishda "obyekt va subyekt" tushunchalari. Ishlab chiqarishni boshqarishda shaxsiy-insoniy va moddiy-ashyoviy omillar mohiyati, ishlab chiqilgan mahsulot sifatini boshqarish, mahsulot sifatiga ta'sir ko'rsatuvchi omillar. Sifat menejmenti. Sifatni nazorat qilish bosqichlari.

9-mavzu. Mehnat jamoalarini boshqarish

Mehnat jamoalarini boshqarish tushunchasi. Inson resurslarini boshqarish mohiyati. Inson resurslarini boshqarishdagi faoliyat turlari. Xodimlarni boshqarish tizimi, xodimlarni boshqarish tamoyillari, inson omilini boshqarish jihatlari. Xodimlarni rejalashtirish bosqichlari. Mehnat resurslariga bo'lgan talabni aniqlash va rejalashtirish. Ishga qabul qilinadigan xodimlarga qo'yiladigan talablarni belgilash. Xodimlarni boshqarish samaradorligi. Xodimlarni tanlash va ularga baho berish usullari: "Attestatsiya", "reyting", ularni qo'llash tartibi, xodimlarni boshqarishda ta'sir qilish usullarining korxona daromadiga bo'lgan ta'siri.

10-mavzu. Menejment samaradorligi

Menejment samaradorligi tushunchasi va uni boshqarishdagi o'rni. Boshqaruv natijalarini baholash mezonlari va ko'rsatkichlari. Samaradorlikka ta'sir etuvchi tashqi va ichki omillar. Resurslardan foydalanish darajasi, vaqt, xarajat va natija o'rtasidagi

bog'liqlik. Samaradorlikni iqtisodiy, ijtimoiy va tashkiliy ko'rsatkichlarga qarab guruhlarga ajratish, klassifikatsiya va tasniflash. Menejment qarorlarining sifatini baholash. Rahbarning qarorlarni qabul qilishi, ijroga yo'naltirishi va nazorat qilish jarayonlari. Motivatsiya va rag'batlantirishning samaradorlikka ta'siri. Tashkilotda mehnat unumdorligi, qo'shimcha qiymat yaratish va xarajatlarni optimallashtirish orqali samaradorlikni oshirish yo'llari. Nazorat va teskari aloqa asosida menejment samaradorligini muntazam baholash hamda takomillashtirish.

11-mavzu. Boshqarishda axborot va kommunikatsiya

Axborot tizimi tushunchasi va uni boshqarishdagi roli. Boshqaruv tizimidagi axborot aloqalari. Axborotlarga qo'yiladigan talablar, teskari aloqa. Axborotlarni o'ziga xos belgilariga qarab tur va belgilariga ajratish, klassifikatsiya qilish, tasniflash. Axborot tizimlari. Rahbarning axborotlarni qabul qilishi. Foydalanish va qayta uzatish jarayonlari. Kommunikatsiya tushunchasi. Korxona (tashkilot) kommunikatsiyasi, tashqi, ichki kommunikatsiya. Kommunikatsion jarayon, kommunikatsiyali jarayonning bosqichlari, axborot almashuv jarayonidagi muammolar, axborotni uzatish va qabul qilishda Kit Devis qoidalari. Hujjatlar va uni yuritishni tashkil qilish, hujjatlarni turkumlash, xujjatlar bilan ishlash jarayonlari.

12-mavzu. Menejmentning funksional sohalari

Menejmentning funksional yo'nalishlari tarkibiga moliyaviy menejment, strategik menejment, innovatsion menejment va xalqaro (xalqaro biznes) menejment kiradi. Moliyaviy menejmentda menejerlar korxonaning moliyaviy resurslarini shakllantirish, taqsimlash va ulardan samarali foydalanish masalalarini hal qiladi. Strategik menejment korxonaning uzoq muddatli rivojlanish yo'nalishlarini belgilash, raqobat ustunligini shakllantirish va tashqi muhitga moslashish bilan bog'liq. Innovatsion menejment yangi g'oya, texnologiya va mahsulotlarni yaratish, ularni bosqichma-bosqich joriy etish hamda bozorda yangiliklar orqali ustunlikka erishishni ta'minlaydi. Xalqaro menejment esa korxonaning tashqi bozorlarga chiqishi, xalqaro kompaniya sifatida shakllanishi, turli mamlakatlar huquqiy va iqtisodiy sharoitlarida faoliyat yuritish, shuningdek, global raqobat sharoitida boshqaruvni tashkil etish masalalarini qamrab oladi.

TAVSIYA ETILADIGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2008-yil 2-dekabrdagi "Navoiy viloyatida erkin industrial iqtisodiy zona tashkil etish to'g'risida" gi PF-4059- sonli Farmoni.
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2013-yil 18-mart apreldagi "«Jizzax» erkin iqtisodiy zonasini barpo etish to'g'risida"gi PF-4516- sonli Farmoni.
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 12-yanvardagi «Urgut», «G'ijduvon», «Qo'qon» va «Hazorasp» erkin iqtisodiy zonalarini tashkilotish to'g'risida"gi PF- 4931-sonli Farmoni.
4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 20-apreldagi "Oliy ta'lim tizimini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PQ-2909-sonli Qarori.
5. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2017-yil 22-maydagi "01 iy o'quv yurtidan keyingi ta'lim tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi 304-sonli Qarori.
6. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 2-sentyabrdagi «Valyuta siyosatini liberallashtirish bo'yicha birinchi navbatdagi chora- tadbirlar to'g'risida»gi PF-5177- sonli Farmoni.
7. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 5-dekabrdagi "«Chorvoq» erkin turistik zonasini tashkil etish to'g'risida"gi PF-5273- sonli Farmoni.
8. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekiston Respublikasining 2018-yilgi asosiy makroiqtisodiy ko'rsatkichlari prognozi va davlat budjeti parametrlari to'g'risida"gi 2017-yil 29-dekabrdagi PQ-3454- sonli Qarori.
9. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 22-yanvardagi "2017- 2021 yillarda O'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshtaustuvor yo'nalishi bo'yicha Harakatlar strategiyasini «Faol tadbirkorlik, innovatsion g'oyalar va texnologiyalarni qo'llab-quvvatlash yili»da amalga oshirishga oid davlat Dasturi to'g'risida" gi PF-5308-sonli Farmoni.
10. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 3-fevraldagi "2018 yilda aholi bandligiga ko'maklashish davlat dasturini amalga oshirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PQ-3506-sonli Qarori.
11. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 24-martdagi "Tashqi savdoni yanada erkinlashtirish va savdo operatsiyalarining samaradorligini oshirish chora-tadbirlari to'g'risida" PQ-3624-sonli Qarori.
12. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 12-apreldagi "«Sirdaryo» erkin iqtisodiy zonasini tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-5412- sonli Farmoni.
13. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 28-apreldagi "Qayta tiklanadigan energiya manbalari sohasida investitsiya loyihalarini amalga oshirishga oid qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi PQ-3687- sonli Qarori.
14. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 5-maydagi "Faol tadbirkorlik va innovatsion faoliyatni rivojlantirish uchun shart- sharoitlarni yaratish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi PQ- 3697-sonli Qarori.

15. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 7-maydagi "Iqtisodiyot tarmoqlari va sohalariga innovatsiyalarni joriy etish mexanizmlarini takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida" gi PQ-3698- sonli Qarori
16. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 29-iyundagi "O'zbekiston Respublikasining soliq siyosatini takomillashtirish konsepsiyasi to'g'risida"gi PF-5468-sonli Farmoni.
17. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 1-avgustdagi "O'zbekiston Respublikasida investitsiya muhitini tubdan yaxshilash chora- tadbirlari to'g'risida" gi PF-5495-sonli Farmoni.
18. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 21-sentabrdagi "2019-2021-yillarda O'zbekiston Respublikasini innovatsion rivojlantirish strategiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi PF-5544-sonli Farmoni.

ASOSIY ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Griffin, R. W. Fundamentals of Management. 8th ed. – 2015. – 510 p.
2. Daft, R. L. Management. 9th ed. – 2010. – 699 p.
3. Yo'ldoshev, N. Q., Nabokov, V. I. Menejment nazariyasi: darslik. – Toshkent: TDIU, 2013. – 433 b.
4. Yo'ldoshev, N. Q. Menejment: o'quv qo'llanma. – Toshkent: TDIU, 2006. – 150 b.
5. Kucharov, A. S. Menejment: o'quv qo'llanma. – Toshkent: TDIU, 2009. – 120 b.
6. Sharifxodjaev, M. Menejment: darslik. – Toshkent: O'qituvchi, 2002. – 464 b.
7. Босовский, Л. Е. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 365 с.
8. Веснин, В. Р. Стратегическое управление: учебник. – М.: Проспект, 2018. – 328 с.
9. Сотников, С. И. Управление персоналом организации. Современные технологии: учебник. – М.: Проспект, 2019. – 513 с.
10. Мескон, М. Х. и др. Основы менеджмента. 3-е изд. – М.: И.Д. Вильямс, 2008. – 672 с.
11. Виханский, О. С., Наумов, А. И. Менеджмент: учебник. 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр; ИНФРА-М, 2019. – 656 с.
12. Гуськов, Ю. В. Основы менеджмента: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 263 с.
13. Петров, А. Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2015. – 400 с.
14. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов. – М.: Юрайт, 2022. – 278 с.
15. Сидоров, М. Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2023. – 157 с.

- 16.Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. 3-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2024. – 295 с.
- 17.Zaynuddinov, Sh., Murakaev, I. Menejment asoslari: o'quv qo'llanma. – Toshkent: Moliya, 2001. – 35 b.
- 18.Sharifxodjaev, M. Sh., Abdullaev, Yo. Menejment: darslik. – Toshkent: O'qituvchi, 2002. – 464 b.
- 19.G'ulomov, S. Menejment asoslari: o'quv qo'llanma. – Toshkent: "Sharq" nashriyoti-matbaa AK bosh tahririyati, 2002. – 25 b.
- 20.Qosimov, G'. M. Menejment. – Toshkent: O'zbekiston, 2002.
- 21.Nurimbetov, R. I. Menejment. Amaliy mashqlar. – Toshkent: Musiqqa nashriyoti, 2007.
- 22.Gimush, R. I., Matmurodov, F. M. Innovatsion menejment. – Toshkent, 2008.
- 23.Kattakishiev, B. Strategik menejment: o'quv qo'llanma. – Toshkent, 2008.
- 24.Matmurodov, F. M. Ma'muriy menejment: o'quv qo'llanma. – Toshkent: O'zbekiston faylasuflari milliy jamiyati nashriyoti, 2008.
- 25.Islamova, T. S. Ishlab chiqarish menejmenti: darslik. – Toshkent, 2010.
- 26.Muratov, M. S. Xalqaro menejment: o'quv qo'llanma. – Toshkent: TDIU, 2010.
- 27.Yo'ldoshev, N. Q., Azlarova, M. M., Xodjamurotova, J. Y. Menejment va marketing asoslari: o'quv qo'llanma. – Toshkent: TDIU, 2012. – 258 b.
- 28.Ziyavitdinova, N. M., O'rinov, Y. M., Haitov, Sh. H. Menejment. – Toshkent: "Tafakkur Bo'stoni", 2012. (Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi uchun.)

Baholash mezonlari

Kirish imtihoni yozma yoki og‘zaki ravishda o‘tkazilishi belgilangan bo‘lib, 100 ballik mezon asosida baholanadi.

Har qaysi savolga berilgan javob quyidagicha bo‘ladi:

Har bir savol uchun ball	Javobga qo‘yiladigan talablar
86-100	Qo‘yilgan savollarga to‘liq javob bergan. Nazariy jihatlarini yoritishda xatolik va chalkashlikka yo‘l qo‘yilmagan. Mustaqil ravishda mushohada yuritib bayon etilgan. Amaliy misollar bilan asoslab bayon etilgan. Xulosani to‘g‘ri shakllantirgan. Fikrlar erkin bayon etilgan
71-85	Savollarning mohiyatini tushungan. Javobini yoritib bera olgan. Amaliy misollar keltirgan. Tasavvurga ega. Qisqacha xulosa bergan. Fikrlarni sodda bayon etgan
55-70	Savol mohiyatini tushungan. Javob yoritilgan, qisqa shaklda. Misollar bilan asoslanmagan. Xulosa qilingan.
0-54	Savolning ayrim elementlarigina yoritilgan, yoki umuman yoritilmagan. Savol bo‘yicha aniq tasavvurga ega emas.

**Xalqaro biznes va kreativ iqtisodiyot
kafedrasi mudiri**



N.A. Raximova