

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ВАЗИРЛАР МАҲКАМАСИ
ҲУЗУРИДАГИ БИЗНЕС ВА ТАДБИРКОРЛИК ОЛИЙ МАКТАБИ**



“ТАСДИҚЛАЙМАН”
Бизнес ва тадбиркорлик олий
мактаби директор ўринбосари
_____ **М.М.Адилов**

2025 йил “07” ноябр

**08.00.13 – “Менежмент” ихтисослиги бўйича кириш суҳбати
ДАСТУРИ**

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги
Бизнес ва тадбиркорлик олий мактаби Илмий Кенгашининг
2025 йил “06” ноябрдаги 16-сон қарори билан тасдиқланган

ТОШКЕНТ – 2025

**Расулова Д.В., Салихов С.А., 08.00.13 – “Менежмент” ихтисослиги бўйича
кириш суҳбати дастури. – Т.: Бизнес ва тадбиркорлик олий мактаби, 2025. – 15 б.**

Ушбу дастур Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Бизнес ва тадбиркорлик олий мактаби Илмий кенгашининг 2025 йил “06” ноябрдаги 16-сон қарори билан тасдиқланган.

Кириш суҳбати Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2017 йил 22 майдаги 304-сонли “Олий ўқув юртидан кейинги таълим тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги қарорлари ва 2017 йил 16 февралдаги ПФ-4958-сон “Олий ўқув юртидан кейинги таълим тизимини янада такомиллаштириш тўғрисида”ги Фармони ҳамда Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Олий аттестатсия комиссияси Раёсатининг 2016 йил 28 январдаги 220/2-сонли қарорларига мувофиқ тайёрланган.

Такризчилар:

- Рахимова Д.Н. – Президент ҳузуридаги Давлат сиёсати ва бошқаруви академияси кафедра мудир, и.ф.д., профессор
- Жиянова Н.Э. – Тошкент Давлат иқтисодиёт университети профессори, и.ф.д.

© Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Бизнес ва тадбиркорлик олий мактаби, 2025 йил.

КИРИШ

Илмий-педагогик кадрлар тайёрлашга доир умумий қоидалар

Мамлакатимизда илмий-педагогик кадрлар тайёрлаш Ўзбекистон Республикасининг «Таълим тўғрисида»ги Қонуни ва ва бошқа Қонуности ҳужжатга мувофиқ амалга оширилади. Бу ҳужжатлар мутахассислар касбий маҳоратини ошириш ва малакали иқтисодчи кадрларни халқаро андозалар даражасида тайёрлашни тақозо этади. Айниқса, глобаллашув шароитида менежмент соҳасидаги халқаро амалиёт ва стандартларни миллий таълим тизимида жорий этиш долзарб вазифа ҳисобланади. Ушбу дастурда келтирилган мавзу ва масалалар замонавий менежмент соҳасидаги назарий ҳамда амалий қарашларнинг ҳозирги ҳолати, шунингдек хорижий тажриба асосида шакллантирилган. Дастур «Менежмент» (08.00.13) ихтисослиги бўйича фан докторлигига даъвогарлардан нафақат умумий билим даражасини, балки соҳадаги муаммолар ва уларнинг ечимларини топишга оид компетенцияларни намоён этишни талаб қилади.

Мазкур дастур 08.00.13 — «Менежмент» ихтисослиги паспорти доирасидаги барча масалаларни қамраб олади ва иқтисод фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) илмий даражасига талабгорлар, докторантлар ҳамда мустақил изланувчилар учун мўлжалланган.

Менежментнинг ривожланиш тарихи ва ҳозирги ҳолати

Ҳозирги замон ўзбек менежментининг хусусиятлари. Менежментнинг пайдо бўлиши, машинали ишлаб чиқариш тараққиёти. Бозор субъектлари сони ва ҳажмининг ўсиши, бозор муносабатларининг кучайиши. Рақобат ўсиши ва бозор иқтисодиёти барқарорлигини таъминлаш зарурати — бошқарувга касбий ёндашувга эҳтиёж. Йирик корпорацияларнинг пайдо бўлиши, махсус бошқарув аппарати ҳажми ва мураккаблигининг ортиши. Мулкнинг акциядорлар ўртасида жамланиши, корпоратив бошқарувнинг янгича вазифалари. Саноат инқилоби даврида техник афзалликлардан самарали фойдаланиш. Менежментнинг илмий мактаблари: Илмий бошқарув мактаби; Классик (маъмурий) мактаб; Инсон муносабатлари мактаби; Behaviour (ахлоқий фанлар) йўналиши; Микдорий усуллар мактаби; Вазиятли, тизимли ва жараёнли ёндашувлар. Мамлакат бошқарувининг ривожланиши ва хорижий моделлар: Америка, Япония ва Ғарбий Европа моделлари.

Менежментнинг назарий асослари.

Бошқарув ва менежмент: молиявий менежмент, инновацион менежмент, савдо менежменти. Бошқарув тизими моҳияти: бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимчалар, тўғридан-тўғри ва тескари алоқа. Менежмент тизимининг тузилиши; ёндашувлар: маъмурий, қайта ишлаб чиқарувчи, динамик, интеграцион, мажмуавий, маркетингли, меъёрий, ахлоқий, жараёнли, тизимли, вазиятли, вазифавий, стратегик. Менежмент тамойиллари: меҳнат тақсимооти; ваколат ва жавобгарлик; интизом; яққахокимлик; ҳаракатлар бирлиги; шахсий манфаатларни бўйсиндириш; ходимларни рағбатлантириш; марказлаштириш; қояли занжир; тартиб; адолат; кадрлар барқарорлиги; ташаббус; корпоратив рух.

Бошқарув усуллари ва меҳнатни бошқариш

Иқтисодий, маъмурий ва ижтимоий-психологик усуллар. Меҳнатни бошқариш хусусияти ва турлари; Ф. Тейлор усуллари; технократик бошқарув; саноатда бандлик тамойиллари; Д. МакГрегорнинг «Х» ва «Y» назариялари; инновацион бошқарувга ўтиш шарт-омиллари; корпорацияларда «Сифат тўғараклари»ни ташкил этиш.

Менежмент технологияси

Бошқарув жараёни вазифалари: режалаштириш, мақсад қўйиш, ташкил этиш, мотивация, назорат, мувофиқлаштириш. А. Маслоу эҳтиёжлар иерархияси. Ахборот-коммуникациялар: ташкилотнинг ички ва ташқи муҳити ўртасидаги, бўлинмалар ичидаги ва бўлинмалар ўртасидаги, шахслараро ҳамда норасмий коммуникациялар. Коммуникацион жараён ва тармоқ намуналари. Бошқарув қарорлари: бажариш жараёнини ташкил этиш, назорат қилиш, тузатишлар киритиш ва фаолиятни баҳолаш.

Ташкилот фаолиятини бошқариш

Ташкилот тушунчаси ва тавсифи, ҳаёт цикли. Ички ва ташқи муҳит, уларнинг ўзгарувчанлиги. Ташкилий тузилмалар: тўғри чизиқли, вазифавий, тўғри чизиқли-штабли, матрицали, дивизионал (бўлимли), махсулотли, минтақавий, истеъмолчига қаратилган, комбинациялаштирилган. Ҳуқуқий шакллари: МЧЖ, қўшимча масъулиятли жамият, акциядорлик жамияти, шўъба корхоналари, давлат унитар корхоналари, нотижорат ташкилотлар ва бошқалар. Замонавий тенденциялар: тармоқли ташкилотлар, янги турлар, стратегик бошқарув, ташкилотий ўзгаришлар моделлари, самарадорликни баҳолаш.

Замонавий менежер

Менежер тушунчаси, шахсий ва ишга оид сифатлар, вазифалар; даражалар. Менежер ва етакчи фарқи; анъанавий ва замонавий етакчилик концепциялари: сифатлар назарияси, ҳуқ-атвор концепциялари, вазиятли етакчилик (Танненбаум–Шмидт континууми, Ф. Фидлер, Херсей–Бланшард), «йўл-мақсад» модели (Хауз–Митчел), Врум–Йеттон–Яго модели. Янги йўналишлар: атрибутли, харизматик ва трансформатсион етакчилик. Раҳбарлик услублари, иш этикаси ва этикет, менежер имижини, нутқ маданияти, миллий хусусиятлар.

Бошқарув меҳнатини ташкил этиш

Бошқарув меҳнати: таъриф, хусусият ва турлар (эвристик, маъмурий, оператор меҳнати). Илмий-ташкилий асослар; раҳбарнинг ўз-ўзини бошқариши; вақтдан ва имкониятлардан унумли фойдаланиш; соғлиқни сақлаш; ҳаётни онгли бошқариш; стресс-менежмент. Мақсад қўйиш, ахборот билан ишлаш, телефон мулоқот маданияти, ёзишмаларни рационал юритиш, режалаштириш ва ташкил этиш воситалари.

Ташкилот ходимларини бошқариш

Жамоа турлари ва шаклланиш босқичлари; таъсир ўтказиш ва ҳукмронлик турлари: мажбурлаш, мукофотлаш, экспертлик, намуна (харизма), қонуний, ресурс, ахборот. Низоларни бошқариш: вазифалари, шахс

ичидаги, шахслараро, шахс ва гуруҳ ўртасидаги, гуруҳлараро низолар; «картография» усули; таркибий ва шахслараро ечимлар. Ходимларни танлаш, мотивация, ички-ташқи манбаларни солиштириш; менежер ишбилармонлик сифатларини баҳолаш; карьеряни бошқариш; ходимлардан самарали фойдаланиш.

Корхона қудратини бошқариш

Қудратдан фойдаланиш технологияси ва босқичлари; бозор улушини баҳолаш. Рақобатбардошликни баҳолаш, иқтисодий қудрат, захира ва йўқотишларни таҳлил қилиш. Стратегия ва тактикани танлаш, тадбирлар режаси. Индикаторли ва матрицали усуллар; қудрат қобилияти контури; самарадорлик резервлари ва динамикаси

Ижтимоий менежмент: предмети ва мазмуни

Шаклланиши ва тарихи; ислохотлар давридаги зиддиятлар; табиий муҳитдаги ўзгаришлар; мамлакатлар ичида ижтимоий фарқланиш ўсиши; ресурс имкониятлари қисқариши, аҳоли ўсиши; шахс-жамият қарама-қаршиликлари; тадбиркорлик ва бошқарув маданияти. Ижтимоий мувозанат бузилиши сабаблари; инновацион назариялар; ХХІ аср ижтимоий жараёнлари. Ижтимоий технологиялар — ижтимоий менежментнинг инновацион ресурси; модул, дастур ва технологиялар ишлаб чиқиш; ривожланган давлатлар тажрибаси; амалга оширилаётган ижтимоий бошқарув тизимлари. Оиланинг жамият тараққиётидаги ўрни; бозор шароитида ижтимоий сиёсат; ижтимоий дастурларнинг менежментдаги ўрни; аҳолини ижтимоий ҳимоялаш йўналишлари; меҳнат бозори; ижтимоий тадқиқотлар натижаларини менежментда қўллаш; инсон омили; хорижий тажриба

Ижтимоий менежментнинг ривожланиши ва илмий мактаблар

Менежмент назарияси ва амалиёти эволюцияси; бошқарув инкилоблари моҳияти. Илмий мактаблар: Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд; «инсон муносабатлари мактаби» — Э. Мэйо, К. Арджирис, Ф. Херцберг, Д. Мак-Грегор, Р. Блейк; эмпирик мактаб — П. Друкер, Р. Девис, Л. Ньюмен, Д. Миллер; ижтимоий тизимлар — Д. Марч, Г. Саймон, А. Этциони; «янги мактаб» — И. Ансофф, С. Бир, Л. Берталанфи, Р. Калман, Л. Клейн, Р. Люс, Д. Форрестер. Ижтимоий менежмент манбалари: инсон муносабатлари, ижтимоий тизим, инсон ресурслари менежменти

Инсон ресурсларини бошқаришда чет эл тажрибаси

АҚШда HR жараёни хусусиятлари; Японияда кадрлар бошқарувининг асослари; ижтимоий-иқтисодий хусусиятлар. Кадрлар сиёсати, моддий ва маънавий рағбатлантириш йўналишлари; ижтимоий комплекс яратиш; экстенсив ва интенсив усуллар. Японияда «канбан» ва бошқа усуллар; меҳнат унумдорлиги билан боғлиқ HR; умрбод ёллаш, ротация, репутация, иш ўринларида тайёрлаш, меҳнатга ҳақ тўлаш тизимлари.

HR иқтисодий самарадорлиги

Иқтисодий самарадорликни аниқлаш асослари; интенсив ва экстенсив йўлларнинг аҳамияти. Ижтимоий йўналтирилган бандлик; инсон

ресурсларидан самарали фойдаланиш мезонлари; HR бошқарувини такомиллаштириш йўналишлари

Стратегик бошқарув тизими

Тушунча, вазифалар ва элементлар; тизимни ишлаб чиқиш, талаблар ва жорий этиш босқичлари; операцион бошқарувдан фарқи. «Стратегик бошқарув» фанининг предмети ва вазифалари; мақсадлар турлари (қисқа-узоқ, молиявий, стратегик); таъсир этувчи ички ва ташқи омиллар. Стратегиянинг мазмуни ва режадан фарқи; менежер вазифалари: миссия ва стратегик қараш, бош мақсад, функционал стратегиялар ва сиёсатлар, стратегик режа, ўзгартишлар, самарадорликни баҳолаш, стратегик назорат, ижрочи директор роли.

Стратегияни ишлаб чиқиш жараёни

Фаолият йўналишларини белгилаш омиллари; миссия, бош мақсад ва стратегик вазифалар; миссияни вазифаларга айлантириш; стратегия архитектураси; ташкилий даражалар (корпоратив, функционал, амалий); ўзаро боғлиқлик. Ёндошувлар: бош стратегик, ваколатни делегация қилиш, коллаборацион, ташаббускор. Стратегия мактаблари: дизайн, режалаштириш, позициялаш, тадбиркорлик, когнитив, ҳокимият, маданият, ташқи муҳит, конфигурацияси

Тармоқ ва рақобат таҳлили

Тармоқларнинг иқтисодий тавсифи; рақобат ва ривожланиш истикболлари; технология тезлиги; бозор ҳажми; рақобат миқёси; ўсиш суръати; рақобатчилар таркиби ва молиявий имкониятлари; интеграция жараёнлари; технологик ўзгаришлар. Портернинг беш куч модели; рақиблар стратегиясини аниқлаш ва кейинги қадамни башорат қилиш; муваффақиятнинг калит омиллари; умумий баҳолаш; маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш.

Компаниянинг ички ва ташқи муҳитини таҳлил қилиш

Методика ва воситалар: **SWOT/TOWS**, қиймат занжири, харажатлар таҳлили, рақобатбардошлик баҳоси, **PESTLE** ва бошқа стратегик усуллар. Кучли-заиф томонлар мазмуни ва кўрсаткичлари; умумий натижаларни ифодалаш. Қиймат занжири: асосий ва ёрдамчи фаолият; муваффақиятнинг калит омиллари рўйхатини тузиш; муаммоларни аниқлаш ва ифодалаш.

Стратегия ва рақобат устунлиги

Рақобат стратегиясини белгилайдиган омиллар; бошқа стратегиялар билан уйғунлик. Таъминот ва нарх стратегияси, оптимал харажатлар, фокусланиш, дифференциация. Рақобат устунлигига эришиш ва сақлаш: ҳужумкор ва мудофаа стратегиялари; вертикал интеграция; йўналишни танлаш; «қалдирғоч» стратегияси шарт-шароитлари.

Инновацион менежмент: функция ва усуллар

Инновацион фаолиятни ташкил этиш ва бошқариш; мақсадлар классификацияси. Режалаштириш (stage-gate), захираларни излаш; ташкилий тузилмалар; коммуникациялар, мотивациянинг жараёнли модели; мувофиқлаштириш ва назорат. Бошқарув қарорлари турлари ва босқичлари; инновацияларни прогнозлаш усуллари (Delphi, scenario planning ва ҳ.к.)

Инновацион ташкилий шакллар

Инновацион ташкилот хусусиятлари ва соҳалари; ҳаёт цикли билан боғлиқлик; илмий-техника ташкилотлари таснифи; замонавий инновацион фирма, интеллектуал ўзини-ўзи бошқарувчи уюшма. Интеграция ва диверсификация; корпоратив стратегиялар; диверсификация турлари; консорциумлар; молия-саноат гуруҳлари; инновацион марказлар, технопарклар ва инфратузилманинг роли; инновацион ривожланиш стратегияси

Персонални инновацион бошқариш

Мутахассисларни режалаштириш ва танлаш; баҳолаш мезонлари; инновацион жараён талаблари. Жамоа тузилмаси ва хусусиятлари; коммуникация; роллар тақсимоти; инновацияларни жорий этишга қаршилиқ кучлари ва уларни бартараф этиш (PR усуллари, консенсус, низоларни бошқариш).

Инновацион лойиҳалар ва самарадорликни баҳолаш

Инновацион лойиҳа тушунчаси, тузилмаси, турлари ва фазалари. Комплекс баҳолаш ва танлаш, режалаштириш, бошқаришни ташкил этиш, назорат ва тартибга солиш. Муффақият мезонлари ва таянч модели; самарасизлик сабаблари; якунлаш тартиби; тармоқли усуллар; портфельни шакллантириш; ижодий гуруҳларни бошқариш; тадқиқот лойиҳалари учун персонал танлаш ва ўқитиш. Самарадорлик кўрсаткичлари: фойдалилик индекси, соф жорий қиймат, ички фойдалилик меёри, лойиҳа рентабеллиги индекси; дастлабки кўрсаткичларни ҳисоблаш; cash flow таҳлили.

Халқаро менежментнинг ривожланиши ва моделлари

Япония модели: умрбод ёллаш, кадрлар ротацияси, репутация тизими, иш ўрнида тайёрлаш, меҳнатга ҳақ тўлаш; бошқарув самарадорлиги. АКШ, Япония, Жанубий Корея ва Россия молия-саноат гуруҳлари хусусиятлари.

Норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар

1. Ўзбекистон Республикасининг «Таълим тўғрисида»ги Қонуни (23.09.2020 й., № ЎРҚ-637-сон)
2. Менежмент тизимларини сертификатлаштириш тартиби тўғрисидаги Қонун (11.02.2022, № 2754-3)
3. Ўзбекистон Республикасининг «Корпоратив бошқарув тизими такомиллаштирилиши ҳақида»ги Қонуни (2022 й., № ЎРҚ-760)
4. Ўзбекистон Республикасининг «Бизнес ва тадбиркорлик, корпоратив ва лойиҳа фаолиятини тартибга солиш тўғрисида»ги Қарори
5. Ўзбекистон Республикасининг «Акционерлик жамиятлари ва акциядорлар ҳуқуқларини ҳимоя қилиш тўғрисида»ги Қонуни

Асосий адабиётлар

6. Хўжамуратова Г.Ю. Рискларни бошқариш. – Тошкент: “Инновацион ривожланиш”, 2021.
7. Қосимов М.С. Инвестиция лойиҳалар таҳлили. – Тошкент: ТДИУ, 2021.
8. Хужамқулов Д.Ю. Хорижий инвестициялар ва эркин иқтисодий ҳудудлар. – Тошкент, 2021.
9. Шоҳаъззамий Ш.Ш., Уркинбаев Т.А. Қимматли қоғозлар. – Тошкент: ТДШУ, 2023.
10. Элмуродов Ш. Финанс менежменти асослари. – Тошкент: ТМИ, 2022.
11. Абдурашидов И. Менежмент асослари. – Тошкент: “Yangi asr avlodi”, 2020.
12. Бекмуродов М.Б. Менежмент ва инновациялар. – Тошкент: “Иқтисод-молия”, 2022.
13. Қудратов А. Корхона иқтисодиёти ва бошқарув. – Тошкент: “Фан”, 2020.
14. Рўзметов Б. Инновацион иқтисодиёт назарияси. – Тошкент, 2021.

Қўшимча адабиётлар

15. Philip Kotler, Kevin Keller. Marketing Management. – Pearson, 2022.
16. Harold Koontz, Heinz Weihrich. Essentials of Management. – McGraw-Hill, 2017.
17. Fred R. David. Strategic Management: Concepts and Cases. – Pearson, 2023.
18. Richard L. Daft. Management. – Cengage Learning, 2020.
19. John M. Ivancevich, Robert Konopaske. Organizational Behavior and Management. – McGraw-Hill, 2021.
20. Robbins, S. P., & Coulter, M. Management. – Pearson Education, 2019.
21. David Begg et al. Economics. – McGraw-Hill Education, 2020.
22. Brealey, Myers, Allen. Principles of Corporate Finance. – McGraw-Hill, 2020.
23. Richard Brigham, Eugene F. Ehrhardt. Financial Management: Theory & Practice. – Cengage, 2022.
24. Anthony, Hawkins, Merchant. Accounting: Text and Cases. – McGraw-Hill, 2019.
25. Thierry Roncalli. Handbook of Financial Risk Management. – Taylor & Francis, 2020.
26. Kenneth C. Laudon, Jane Laudon. Management Information Systems. – Pearson, 2021.
27. Raymond Noe. Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. – McGraw-Hill, 2020.
28. Gary Dessler. Human Resource Management. – Pearson, 2022.
29. Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones. Strategic Management: Theory. – Cengage, 2020.
30. OECD. Innovation and Productivity in Firms: Evidence from OECD Countries. – OECD Publishing, 2021.

Интернет манбалар

31. **www.lex.uz** – Ўзбекистон Республикаси қонунлари, фармонлари ва қарорларининг расмий маълумотлар базаси.
32. **www.stat.uz** – Давлат статистика қўмитаси маълумотлар портали.
33. **www.cyberleninka.ru** (ўзбек филиали орқали кириш) – илмий мақолаларни очиқ форматда ўқиш имконияти.
34. **www.Ziyonet.uz** – Ўзбекистон таълим тизими учун илмий, методик ва ўқув ресурслар портали.
35. **ADL.UZ (Academic Digital Library)** – илмий журналлар, диссертациялар ва мақолалар жамланмаси.
36. **republic-science.uz** – Илмий-тадқиқот ишларини рўйхатдан ўтказувчи платформ