

## ZAMONAVIY BILIMLAR TIZIMIDA MENEJMENT NAZARIYASINING O‘RNI

*Kusharov Zoxid Keldiyorovich*

*Toshkent iqtisodiyot va pedagogika instituti*

**Annotatsiya.** Ushbu maqolada zamonaviy bilimlar tizimida menejment nazariyasining o‘rni, intra va inframenejment tushunchalari haqida bayon qilingan.

**Kalitli so‘zlar:** dinamik fanlar, menejment aniqligi, jarayon, boshqarish, menejer, prioritet, infra-va intramenejment, kombinatsiya, strategiya, tendensiya, metodologiya, menejment jarayoni, mikro va makro muhit, "kontaktli auditoriya", korporativlik, resurs, tashkilot, ekstrapolyatsiya, entuziazm, proteksionizm, intuitsiya, realizm, kompetentlik.

Bilim – kishilarning tabiat va jamiyat hodisalari haqida hosil qilgan ma’lumotlari, voqelikning inson tafakkurida aks etishi. Voqelik haqidagi bilgan ma’lumotlarimiz bilim darajasiga ko‘tarilishi uchun quyidagi shartlarni qanoatlantirilishi kerak:

- birinchidan, bu ma’lumotlarning voqelikka mutanosibliigi;
- ikkinchidan, yetarli darajada ishonchli bo‘lishi;
- uchinchidan, bu ma’lumotlar dalillar bilan asoslangan bo‘lishi lozim. Uchala shart birgalikda mavjud ma’lumotlarni bilim darajasiga olib keladi.

Bilim insonlarning borliqni o‘zgartirishga yo‘naltirilgan ijtimoiy faoliyatining mahsulidir. Inson tafakkurining bilimsizlikdan bilim tomon harakatlanish jarayoniga bilish deb ataladi.

“Menejment nazariyasi” fani eng zamonaviy dinamik fanlardan biridir<sup>1</sup>.

Ijtimoiy-iqtisodiy tizimlarni (tashkilotni) boshqarish tashqi chegaralar aniqlangan holda ichki jarayonlarni boshqarish orqali amalga oshiriladi. Agar boshqaruv obyektini grafik jihatdan ifodalashga harakat qilinsa, u holda uning chegaralari siniq chiziqlar kabi bo‘lishi talab etiladi. Har qanday ijtimoiy-iqtisodiy tizim uchun tashqi jarayonlar uzoq va yaqin, boshqariladigan va shartli boshqarilishi mumkin bo‘lgan, va mutlaqo boshqarilmaydigan bo‘lishi mumkin.

“Intramenedjment”- ichki jarayonlarni, “Inframenedjment” tashqi jarayonlarni boshqarish degan ma’noni anglatadi<sup>2</sup>.

Umuman, menejment aniqligi deganda biz barcha jarayonlarni emas, biz boshqarishni istagan va boshqarish mumkin bo‘lgan jarayonlar tushuniladi. Bu ichki va tashqi jarayonlarni boshqaradi va tashkilotning rivojlanishi uchun ham amal qiladi. Tashqi jarayonlar ham boshqarilishi kerak va ko‘pincha menejer buni amalga oshirish

<sup>1</sup> А. М. Лялина Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. — СПб.: Питер, 2009. — 78 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).

<sup>2</sup> Manba: <https://articlekz.com/article/20994>

uchun ba'zi bir harakatlarni amalga oshirishi lozim, masalan, mahsulotni bozorda reklama qilish, firma va uning mahsulotlari haqidagi jamoatchilik fikri, firma missiyasi haqida va hakazo.

Boshqarish qobiliyatiga ega bo'lmagan shaxslarning jarayonlarni boshqarishni istagan holatida ularning tabiatiga ko'ra boshqarish bir tekisda ketmaydi. Bunday boshqaruv natijasida resurslardan o'rinli foydalana olmaslik holati kelib chiqadi. Shuning uchun menejmentda boshqariladigan (tashqi va ichki) va boshqarilmaydigan jarayonlarni (tashqi va ichki) ajratish juda muhimdir. Masalan, iqlim(kliment)ni va ob-havoni boshqarib bo'lmaydi.

"Boshqarishda hisobga olish" va "boshqarish" tushunchalarni ajratish kerak. Ichki jarayonlarni boshqarish kerak va tashqi jarayonlarning aksariyatini hisobga olish kerak. Menejer ularga ta'sir o'tkaza olmaydi. Buning uchun uning vakolatlari, resurslari va amaliy ko'nikmalari yo'q. Biroq, katta mablag'lar vositasiga ega bo'lishiga qaramay, uning ta'siri norasmiy bo'lishi mumkin. Axir, har qanday ta'sir rasmiy vakillarga bog'liq bo'lmaydi. Va bu vakillar norasmiy bo'lishi mumkin. Ba'zi tashqi jarayonlarga ta'sir ko'rsatish imkoniyati haqiqiy boshqaruv amaliyoti bilan tasdiqlanadi. Bu, boshqa narsalar qatori, tashqi sharoitlarni hisobga olmaydi.

Bundan tashqari, ko'plab tashqi jarayonlar ichki jarayonlarga bog'liq bo'lib, ularni boshqarish oddiy va yetarli bo'ladi. Menejer hamma narsani va har qanday narsalarni nazorat qilishga intilishga majbur emas, balki maqsadga erishishni belgilovchi jarayonlarni yaxshi boshqarishga harakat qilishi kerak. Ushbu jarayonlarni topish va ko'rish - bu boshqaruv san'ati hisoblanadi.

Ustuvorlik (Prioritet) -vaqtni ajratish, e'tiborni jalb qilish va diqqatni jamlash, muammolarni izlash, axborotni tashqi va ichki faoliyat mezonlariga muvofiq tanlash hisoblanadi. Ustuvorlikning nisbati o'ziga xos aniq vaziyatga, boshqaruvni tashkil etishga (funksiyalarni taqsimlashga), menejer faoliyati rolining tarkibiga qarab o'zgarishi mumkin. Ammo menejer ushbu afzalliklarni nazorat qilmasa va baholamasa, unda firmani inqirozga tushurish xavfi yanada kuchayadi, bu kamchiliklarning oqibati, turli ichki va tashqi muammolarni keltirib chiqaradi.

Yuqoridagilarga muvofiq, menejmentning o'ziga xos xususiyatlaridan biri **infra va intramenejment**larning kombinatsiyasi bo'lishi mumkin. Bu boshqaruvning muvaffaqiyatli bo'lishini o'lchashda juda muhimdir.

Tashqi muammolar tashkilotning (firma) pozitsiyasini yomonlashtira-di va uning yanada rivojlanishini kuchaytish ehtimoli katta va uning teskarisi. Ba'zida boshqarish tizimidagi vakolatlar va funksiyalar aniq taqsimladi: birinchi (top)-menejer, birinchi ko'rinishda o'z faoliyatini tashqi muhitga yo'naltiradi, inframenejmentning - asosiy vazifasi, va uning birinchi o'rinbosari yoki vitse-prezidentining ichki muammolarni kuzatib borashi kabilardir. Bunday taqsimlanish mutlaq emas, balki samarali boshqaruv uchun qo'llaniladi. Bu intra- va inframenejmentlarning birlashtirilishida

namoyon bo‘ladi.

Umuman olganda, infra-va intramenejment kombinatsiyasini aniqlaydigan omillar quyidagi parametrlarni o‘z ichiga oladi:

-tashkilot ichki faoliyatining tipi. U ichki muammolarga ko‘proq yoki kamroq e‘tibor berishni talab qiladi.

-rivojlanish strategiyasi va unga mos keladigan o‘zgarish dinamikasi.

Bu omillar bo‘yicha - tashqi muhitni baholash va tartibga solishga, bozor tendensiyalarini o‘rganishga, ijtimoiy-siyosiy vaziyatni o‘rganishga ko‘proq e‘tibor berilish kerakmi degan muammolar tug‘iladi:

- ijtimoiy-iqtisodiy va ilmiy-texnika taraqqiyotidagi tendensiyalarni prognoz qilish;

- boshqariladigan tizimning holatini, uning kuchli va zaif tomonlarini, unga tahdidlar va uni rivojlantirishning kritik omillarini tahlil qilish;

- kadrlar va menejerlar malakasini oshirish;

- menejmentni axborot bilan ta‘minlash;

- maqsadlarni belgilash metodologiyasi va yechimlarni ishlab chiqish.

Bugungi kunda tashqi muhit har qanday tashkilot uchun doimiy muammo manbai bular - asosan raqobat, bozor jarayonlari bilan aniqlanadigan mahsulot va xizmatlarga bo‘lgan talab va taklifning o‘zaro ta‘siridir. Tashkilot hayotini va uni boshqarishdagi muvaffaqiyatning ushbu muammolarga moslashish qobiliyati va imkoniyati uning muhim jihatini tavsiflaydi. Bugungi kunda bu tashkilotning omon qolishi va rivojlanishining muhim sharti hisoblanadi.

Shu bilan birga, tashkilot nafaqat tashqi muhitdagi o‘zgarishlarga moslashadi, balki tashqi muhitda yuz beradigan o‘zgarishlarga ham ta‘sir qiladi. Agar ushbu ta‘sir maqsadga muvofiq va ongli ravishda amalga oshirilsa, bu tashqi muhitni boshqarish hisoblandi. Ekologik menejment, jamoatchilik bilan aloqalar, marketing kabi holatlarda aniqroq ko‘rinishi mumkin. Bularning barchasi tashqi muhitda mumkin bo‘lgan chegaralar doirasida tashkilot uchun qulay vaziyatni yaratishdir. Har qanday ta‘sir ma‘lum bir aniq yo‘nalishga, menejment obyektiga va subyektiga, doimiy manbasiga va ta‘sirlarni qabul qiluvchisiga ega. Ta‘sir yo‘nalishlari albatta ichki yoki tashqi muammolarni aks ettirishi mumkin.

**Inframenejment ham ijobiy xususiyatlarga ega:** tashkilotning obro‘si, tovarni bozorda harakati, raqobatlashuvchi tashkilotlarga qarshi kurashish va mansabdor shaxslarning salbiy jihatlarini oldini olish, iqtisodiy josuslik, boshqalarning kompyuter tarmog‘iga ulanishlarini oldini olish va boshqalar.

Menejment jarayonida tizimlar ajralib chiqadi va shundan so‘ng, uning tashqi va ichki muhitga shartli bo‘linishi kelib chiqadi. Agar shunday bo‘lsa, menejment ikki ko‘rinishda bo‘lishi mumkin: ichki jarayonlarni boshqarish va tashqi jarayonlarni boshqarish. Biz uni intra- va inframenejment deb nomlashimiz mumkin. Va har ikkala

holatda ham ma'lum darajada boshqarish mumkin. Binbarin, inframenejment bu quyi boshqaruv hisoblanadi. Bu uning xususiyatlaridan biridir. Inframenejmentda tashqi muhitning murakkabligi katta ahamiyatga ega. U turli xil: tashkilotning chegaralarini, uning xatti-harakatlarini va ichki jarayonlarini aniqlashi mumkin.

**Mikro va makro muhitning asosiy omillari.** Mikromuhit - raqobatchilar, vositachilar, ta'minotchilar, iste'molchilar, "kontaktli auditoriya" ga bevosita ta'sir etishi mumkin bo'lgan omillarni o'z ichiga oladi. Bu tashkilotga bevosita ta'sir qilmaydigan, ammo butunlay mikromuhitga siyosiy, iqtisodiy, huquqiy, texnologik, ijtimoiy-madaniy, tabiiy-geografik va xalqaro omillarning kombinatsiyasi orqali ta'sir ko'rsatish yo'li bilan bilvosita ta'sir ko'rsatadi.

Umuman olganda, tashqi va ichki muhitga ajratish shartli hisoblanadi. Bu shartlilik tashkilot(firma, korxonalar, korparatsiya, xodimlar va boshqalar) faoliyati chegaralari doirasida va bu faoliyatni boshqaruvchilar miqyosida belgilanadi. Shunday qilib, bir firmaning bo'limlari sifatida tashqi muhitda o'zining iste'molchi vazifasini bajaruvchilari, ta'minotchilari va boshqa ko'rinishdagi birligi mavjud. Iste'molchilar narxlarni pasaytirish, mahsulot va xizmatlarning sifatini yaxshilash, xizmatlarni tashkil etishni takomillashtirish va hakazo talablari bo'yicha ta'sir ko'rsatadi. Biroq, tashkilot ushbu talablarini hisobga olish orqali ta'sir qiladi va ularga nisbatan munosabatini reklama yoki har qanday qarshi takliflar orqali tushuntirib beriladi.

Ta'minotchilar tashkilotga yetkazib berish shartlarini buzish, qo'shimcha talablarni qo'yaish, yetkazib berilgan mahsulot narxlarini ko'tarish, sifatini pasaytirish orqali bosim o'tkazishlari mumkin. Bunday sharoitda tashkilot ta'minotchilarga narxlarni muzokara qilish, sifatni nazorat qilish va qarshi da'volarni o'rnatish orqali ta'sir qilishi mumkin.

Vositachilar mahsulotni harakatlantirishda va sotishda, resurslarni xarid qilishda, qo'shimcha xizmatlarni ko'rsatishda (transport xizmatlari, bezash ishlari va boshqalar) yordam beradi. Ular narxlar, tariflar, to'lov va yetkazib berish shartlari bo'yicha o'z shartlarini belgilashlari mumkin. Tashkilot vositachilarni tanlash, ularga qarshi talablarni o'rnatish, ularning faoliyati uchun muayyan shart-sharoitlar yaratish orqali ularga ta'sir ko'rsatishi mumkin

"Kontaktli auditoriya"<sup>3</sup> - bu tashkilotga qiziqish ko'rsatadigan va uning faoliyatiga har qanday tarzda ta'sir qiladigan turli xil tashqi tashkilotlar. Ular orasida davlat muassasalari (soliq organlari, mahalliy administratsiya va hokazo), moliyaviy doiralar (banklar, sug'urta kompaniyalari, investitsiya jamg'armalari), konsalting, axborot va reklama firmalari, ommaviy axborot vositalari, jamoat va diniy tashkilotlar va boshqalar kiradi

### **Mikromuhitning asosiy omillari:**

<sup>3</sup> А. М. Лялина Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. - СПб.: Питер, 2009. - 81 с.: ил. - (Серия«Учебник для вузов»).

- Aholining xarid qobiliyati, inflyatsiya jarayonlari, bandlik darajasi kabi iqtisodiy omillar iqtisodiyotning holatini aks ettiradi. Iqtisodiy holat resurslarning qiymati, mavjudligi, ishlab chiqarish hajmi, ishlab chiqarish quvvati va ish o‘rinlarining mavjudligiga bog‘liq.

- siyosiy omillar siyosiy vaziyatning barqarorligini, davlat hokimiyatining biznesga bo‘lgan munosabatini va iqtisodiyotni davlat tomonidan tartibga solish jarayonlarini belgilaydi.

- huquqiy omillar bozordagi «o‘yin qoidalarini»ni o‘z ichiga olgan qonunchilik tizimini aks ettiradi.

- ilmiy-texnologik va texnologik omillar ilmiy va texnik taraqqiyot, texnologiya va ishlab chiqarish texnologiyasini yangilash imkoniyatlarini tavsiflaydi.

- ijtimoiy-madaniy omillar – bu ta‘lim, madaniy an‘analar va urf-odatlar, demografiya, ijtimoiy xulq-atvor psixologiyasi, sotsiologiya sohalarni tavsiflaydi.

- tabiiy-geografik jihatlar: iqlim sharoitlari, atrof-muhit holati, xom ashyo va energiya mavjudligi, yo‘llar va kommunikatsiyalarning mavjudligidir.

- xalqaro omillar tashkilotning makromuhitiga ta‘sir ko‘rsatadigan xalqaro hayotdagi o‘zgarishlar va rivojlanishlarni aks ettiradi.

Tashkilot makromuhitning barcha omillariga bevosita ta‘sir ko‘rsata olmaydi. Katta tashkilot bo‘lsa (masalan, transmilliy firma, masalan, Microsoft) bo‘lsada, inframenejment sifatida bevosita ta‘sir qarash mumkin bo‘ladi. Axir, boshqaruv bevosita va bilvosita bo‘lishi mumkin.

Biroq, tashqi va ichki muhit o‘rtasida, shuningdek, bir-birining alohida omillari o‘rtasida aniq chegara yo‘q. Shubhasiz, ularni ajratish mumkin emas, lekin boshqaruv amaliyotida albatta ularni hisobga olish kerak. Va bu hisob boshqaruv metodologiyasida (yondashuvlar, ustuvorliklar, tizimlilik, missiya va boshqalar) namoyon bo‘ladi. Tashqi va ichki muhit o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlik, har qanday tashkilot tashkilotning xatti-harakatini belgilaydigan ichki muhitga moslashib, tashqi muhitga ham moslashishi zarurligidan dalolat beradi. Bu juda muhim bo‘lib, passiv bo‘lmagan o‘zgarishlar doirasida tashqi muhit o‘zgarishiga ta‘sir ko‘rsatishga intiladi (imkon doirasida). Bularning barchasi menejment jarayonlarida amalga oshiriladi va oxir-oqibatda tashkilotning xatti-harakatini belgilaydi. Ko‘pincha, bir-biri bilan raqobat qiladigan kompaniyalar yangi mahsulotlarni yaratish, mijozlar talablarini yaxshiroq qondirish va asosiy bozor segmentlarini yangilash uchun say-harakatlarni birgalikda amalga oshiradilar.

Bunday hamkorlikning afzalliklari - xatarlarni kamaytirish, turli bilimlarni almashish, resurslarni tejash, ishlab chiqarish ko‘lamini kengaytirish, texnologiyalar bir-birini to‘ldirish, raqobatda shaffoflikni ta‘minlashga erishiladi hamda xom-ashyoga, texnologiyaga, mehnatga, sarmoyaga, savdo kanallariga va boshqalarga yo‘l ochadi.

Bunday hamkorlik kompaniyalarning birlashib ketishi yoki sotilib ketilishiga olib keladi, ammo ko'pincha tashkilotlar o'z mustaqilligini saqlab qoladilar va bunday tarmoq tizimlari doirasida hamkorlik qiladilar. Va uning sobiq raqiblari bilan strategik kelishuvlarini amalga oshiradilar.

Tashkilotning ichki muhiti uning holatini va uning xususiyatlarini o'zgartiradigan omillar majmuasi bilan tavsiflanadi:

- Tashkilotning tuzilishi va uning boshqaruv tizimi. Bu parametr aloqalarning tarkibi, tashkilotlarning bo'linmalari va boshqaruv xizmatlarini, ularning tashkiliy maqomini, funksiyalari va ko'lamini tavsiflaydi. Ushbu aloqalarning faoliyatida tashqi va ichki muhitning shartli chegarasini ko'rish mumkin.

Kommunikatsiyalar, aloqalar va axborot uzatish oqimlari kanallari o'rtasidagi aloqalarning to'liq doirasini aks ettiradi.

- Tashkilot faoliyatini, uning funksiyalari va rivojlanishini amalga oshiruvchi xodimlar. Xodimlarning holati professionallik, ta'lim, malaka, qiziqish va qadriyatlar tizimi va to'plangan tajriba parametrlari bilan tavsiflanadi.

- Tashkilot an'analariga korporativ ruhiyat, madaniyat, sadoqatning bir darajasida korporatsiya, mavjudligi va namoyishi.

- Korporativlik, korporativ ruhiyat, madaniyat, tashkilot an'analariga sadoqatning mavjudligi va namoyon bo'ladi.

- Resurslarning tarkibi va tuzilishida, ularni ishlatishda aks etadigan imkoniyatlar.

- Tashkilotda mavjud bo'lgan yondashuvlarda namoyon bo'lgan boshqarish muammolari, muammolarni hal qilish tamoyillari, vaziyatni tahlil qilish usullari va boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish.

- Tashkilotning moliyaviy holati.

-Texnologik rivojlanish darajasi va texnik holati. Faoliyatning ijtimoiy-psixologik muhiti, bu ishonch, sodiqlik, g'ayrat kabi omillar bilan tavsiflanadi

-Tashkilotni rivojlantirish va tashqi muhitdagi o'zgarishlar jarayonida intra va inframenedjment kombinatsiyasining o'zgarishi. Ushbu o'zgarish nafaqat birining yoki boshqasining ustunligida, balki menejment usullarini o'zgartirishda, boshqaruv faoliyatining funksional tarkibi, menejment tizimining tarkibiy o'zgarishlarida ham namoyon bo'ladi.

Intra va infra-menejmentni kombinatsiyasini o'zgarish tendensiyalarini menejment tizimini rivojlantirish bosqichlarida ko'rib chiqamiz:

1. Moliyaviy nazoratga alohida e'tibor beradigan ijro etuvchi nazoratni boshqarish funksiyasiga asoslanadi. Bunday boshqaruv kelajakni o'tmishning takrorlanishi deb hisoblaydi, tashqi muhit o'zgarmaydi.

2. Ekstrapolyatsiyaga asoslangan boshqaruv - uzoq muddatli rejalashtirish uchun ustuvor vazifadir. Tashqi muhitning o'zgarishi, voqealar va vaziyatlarni oldindan

ko‘rish orqali mavjud tendensiyalarni davom ettiradi.

3. Muammoni va imkoniyatlarni oldindan aniqlash, strategik pozitsiyalarni tanlash va shakllantirish, o‘zgarishlarni baholashga asoslangan boshqaruv. Tashqi muhit majmuaviy(kompleks) o‘zgarish sifatida qaraladi va ular uchun ko‘plab alternativ imtiyozlarni beradi.

4. Boshqaruv strategik maqbul qarorlar asosida, kutilmagan hodisalar va xavflarni hisobga olgan holda "zaif signallarni" aniqlaydi. Tashqi muhit uch o‘lchamli maydon sifatida qaraladi. Muammolarni nafaqat fazoda, balki tekislikning barcha nuqtalarida ham ko‘rib chiqilishi kerak.

Intra va inframenejment kombinatsiyalarini boshqarish ichki va tashqi muhitni chuqur tahlil qilishni talab qiladi, qaysiki tahdid va imkoniyatlar, kuchli va zaif tomonlarni aniqlash va baholash imkonini beradi. SWOT- tahlili uchun maxsus metodologiya mavjud. Shu bilan birga, tashqi va ichki muhitning turli omillari iqtisodiy ahvoli ijtimoiy, tashkiliy, texnologik mezonlar bo‘yicha baholanadi.

Intra- va inframenejment kombinatsiyasi strategik menejmentda eng aniq namoyon bo‘ladi.

Intra- va inframenejment kombinatsiyasi tashqi va ichki muhitning murakkabligi omillariga asoslangan boshqaruv tizimida yanada aniq namoyon bo‘ladi.

### Foydalanilgan adabiyotlar

1. E.D.Yusupov, Z.K.Kusharov. Menejment nazariyasi. Darslik.// «Innovation rivojlanish nashriyot-manbaa uyi», 2021., 22,4 b.t.
2. E.Yusupov, Z.K. Kusharov, N. Alieva, Z.Siddiqov. Agrokonsalting. O‘quv qo‘llanma. // «Innovation rivojlanish nashriyot-manbaa uyi», 2019., 35,3 b.t.
3. Z.K.Kusharov. Ta’lim jarayonini raqamlashtirishning ustuvor jihatlari // Xorazm Ma’mun Akademiyasi axborotnomasi, 2023, 11/3, Xiva, 189-193 bet
4. O.Isroilov, Z.K.Kusharov. Ta’limni axborotlashtirishning dolzarb masalalari // “Uchinchi renessans – ta’lim va taraqqiyot: o‘tmish, bugun va kelajak” I xalqaro talabalar konferensiyasi, Alfraganus universiteti, 2022, Toshkent, 40-43 b.
5. А. М. Лялина Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. — СПб.: Питер, 2009. — 78 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).
6. Manba: <https://articlekz.com/article/20994>