

## KORXONALARDA BOSHQARUV TASHKILIY TUZILMASINI SHAKLLANTIRISH VA LOYIHALASHTIRISH OMILLARI

**Dedajanov Baxtiyor Nabijanovich**

NamMTI "Menejment" kafedrasi dotsenti, i.f.n.

**Ermatov Jamshidbek Adxamjonovich**

NamMTI "Menejment" yo'nalishi magistri.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.13519130>

**Annotatsiya.** Maqolada ishlab chiqarish korxonalarida boshqaruv tashkiliy tuzilmasini shakllantirish va loyihalashtirishga ta'sir etuvchi omillar bayon etilgan. Shuningdek, korxonalarda boshqaruv tashkiliy tuzilmasini shakllantirish va loyihalashtirishdagi ayrim muammolar ko'rsatib o'tilgan. Tashkiliy tuzilmasini samarali shakllantirish va loyihalashtirish uchun tavsiyalar ishlab chiqilgan.

**Kalit so'zlar:** boshqaruv tuzilmasi, shakllantiruvchi omillar, boshqaruv mexanizmining tarkibiy qismlari, maqsadlar, tamoyillar, usullar, bevosita ta'sir qiluvchi omillar, asosiy omillar, boshqaruv funktsiyalari, bilvosita ta'sir ko'rsatadigan omillar, kadrlar, texnologiya, boshqaruv texnologiyasi, mehnatni tashkil etish, ichki va tashqi omillar, real ishlab chiqarish jarayoni.

## FACTORS OF FORMATION AND DESIGN OF MANAGEMENT ORGANIZATIONAL STRUCTURE IN ENTERPRISES

**Abstract.** The article describes the factors influencing the formation and design of the organizational structure of the management of industrial enterprises. Some problems of formation and design of the organizational structure of management at enterprises are also indicated. Recommendations on the effective formation and design of the organizational structure have been developed.

**Keywords:** management structure, formative factors, components of the management mechanism, goals, principles, methods, direct action factors, main factors, management functions, indirect impact factors, personnel, technology, management technology, labor organization, internal and external factors, real production process.

## ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

**Аннотация.** В статье описаны факторы, влияющие на формирование и проектирование организационной структуры управления производственными предприятиями. Также указаны некоторые проблемы формирования и проектирования организационной структуры управления на предприятиях. Разработаны рекомендации по эффективному формированию и проектированию организационной структуры.

**Ключевые слова:** структура управления, формирующие факторы, компоненты механизма управления, цели, принципы, методы, факторы прямого действия, основные факторы, функции управления, факторы косвенного воздействия, кадры, технология, технология управления, организация труда, внутренние и внешние факторы, реальный производственный процесс.

## **Kirish**

Tadbirkorlik subyektlarining zamonaviy bozor sharoitida moslashishi, ularni texnik qayta jihozlash va ishlab chiqarishni rekonstruksiya qilish, innovatsion salohiyatni oshirish uchun korxonani boshqarishning samarali mexanizmi zarur. Iqtisodiyotning tez o'zgaruvchanligi sharoitida korxonalarning tashkiliy, texnologik va ishlab chiqarish salohiyati va bozordagi xaridorlarning asosiy guruhlar talabi o'rtasidagi tafovutni aniqlashni taqazo etmoqda. Bu korxonalarda ishlab chiqarish jarayonini takomillashtirishga, xususan, ularning tashkiliy tuzilishini o'zgartirishga, mutanosib ravishda loyihalashtirishga turtki beradi.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilishi menejmentning murakkab va asosiy tushunchalaridan biridir. Bu boshqaruv jarayoni, funktsiyalari, maqsadlari va menejerlar o'rtasida vakolatlarni taqsimlash bilan chambarchas bog'liqdir. Butun boshqaruv jarayoni barcha toifadagi, kasbiy ixtisoslik va darajadagi menejerlar ishtirokida boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi doirasida amalga oshiriladi. Ularning har biri hamkorlik, yetakchilik-bo'ysunish va nazorat doirasidagi alohida vazifalar va mas'uliyat sohalariga ega. Loyihalashtirilayotgan struktura boshqaruv tizimining shakli bilan taqqoslanadi, bu unda sodir bo'layotgan barcha jarayonlarning o'z vaqtida amalga oshishi va samaradorligi uchun xizmat qiladi.

Korxona boshqaruv tuzilmasini shakllantirish va loyihalashtirish ko'pqirraliligi uning ko'plab omillar ta'sirida bo'lishidan dalolat beradi. Ushbu omillarni tadqiq etish, mavjud muammolarni o'rganish mavzuning dolzarbligini ifodalaydi.

**Mavzuga oid adabiyotlarning tahlili.** Bir qator xorij olimlarining yondashuvlarida keltirilishicha, zamonaviy sharoitda tashkiliy tuzilmalarni loyihalashda tizimli yondashuvdan keng foydalanish kerak. Bu tashkilot tashqi muhitining tashqi va ichki omillarini hisobga olishni o'z ichiga oladi. Ushbu omillar vaziyatli bo'lib, to'rt guruhga bo'linadi:

1) tashkilotda ish texnologiyasi. Tashkilotning loyihalashtirish ikki yo'nalishda ishlash texnologiyasi bilan bog'liq: mehnat taqsimoti; ishlarni guruhlash, ya'ni bo'linmalarni yaratish;

2) tashkilot maqsadlariga nisbatan rahbariyatining strategik tanlovi. Tashkilotning loyihalashtirish kompaniya tomonidan tanlangan strategiyaga mos kelishi kerak. Yuqori rahbariyat tomonidan ma'lum bir strategiyani tanlash tashkilotni loyihalash bo'yicha ko'plab qarorlarga bevosita ta'sir qiladi;

3) ishchilarning xatti-harakati. Loyihalashda xodimlarning ehtiyojlari, qiziqishlari, munosabatlari, malaka darajasi, motivatsiyasi va intizomini hisobga olish kerak;

4) hajmi. Tashkilotning hajmi tashkiliy tuzilishga ma'lum ta'sir ko'rsatadi. Bu uning loyihasiga quyidagicha ta'sir qiladi: tashkilotlar kattalashganda, ular yanada murakkab loyihalarga muhtoj bo'ladi." [6]

O.S.Vixanskiyning ta'rificha, strukturani shakllantirishda dastlabki ish loyihalashtirish hisoblanadi. Tuzilmaning loyihalashtirish ko'plab omillarga, xususan, ishni bajarish uchun qanday malaka talab qilinishiga, mahsulotning qaysi qismi alohida xodim tomonidan ishlab chiqarilishiga, ishning mazmuni xodimga qay darajada ta'sir qilishiga, yakuniy natijadan qaytar aloqa talab qilinadimi yoki yo'qmi, ish xodimning rivojlanishi va o'qitilishini o'z ichiga olishi kerakmi va shu kabi hokazo hakazolarga bog'liq.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 2003. — 528с.

M.Sharifxo'jaev va Yo.Abdullaevlar hammuallifligidagi "Menejment" darsligida boshqaruv tuzilmasini shakllantirish va loyihalashtirish omillarini quyidagicha ifodalangan. [3]

1-jadval

**Boshqarish tuzilmasini shakllantirish va loyihalashtirish omillari**

| <b>№</b> | <b>Guruhlash belgilari</b>               | <b>Ta'sir etuvchi omillar</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.       | Strukturani aniqlovchi belgilar          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- boshqarish maqsadi;</li> <li>- boshqarish funktsiyalari va vazifalari;</li> <li>- xizmat qilinadigan mintaqalar va iste'molchilar guruhi;</li> <li>- ish vaqti rejimi, intervali va boshqalar.</li> </ul>                                                                                                                                                                                |
| 2.       | Strukturaga ta'sir qiluvchi omillar      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- tashqi muhit;</li> <li>- texnologiya;</li> <li>- korxonaning katta-kichikligi;</li> <li>- biznes strategiyasi;</li> <li>- xodimlar soni;</li> <li>- qabul qilinadigan qarorlar tizimi;</li> <li>- shakllangan struktura va boshqalar.</li> </ul>                                                                                                                                         |
| 3.       | Strukturani optimallashtiruvchi belgilar | <ul style="list-style-type: none"> <li>- yuqori malakali xodimlarga ega bo'lgan, unchalik katga bo'lmagan bo'limlar va bo'g'inlar;</li> <li>- ko'p bo'lmagan boshqarduv bo'g'inlari;</li> <li>- o'zgarishlarga nisbatan sezgirlik va hozirjavoblik;</li> <li>- yuqori darajadagi unumdorlik;</li> <li>- past darajadagi xarajatlar;</li> <li>- ish grafingining bevosita iste'molchilarga moslashganligi va boshqalar.</li> </ul> |

O.S.Kazakov o'zining yondashuvida tashkiliy tarkib shakllantirishda ta'sir ko'rsatuvchi omillarni uch guruhga ajratadi: ichki, tashqi va umumiy. Ichki omillarga – murakkablik, rasmiyatchilik, markazlashtirish, boshqarish jarayonini kiritadi. Tashqi omillarga esa – tashkilot strategiyasi, o'lchami, texnologiya (mahsulot)ni, umumiy omillarga esa – hukmronlik va nazorat samarasi, axborot jarayonlari, kompyuterlashtirishni sanab o'tadi. [2]

B.N.Dedajanovning fikricha - tashkiliy tuzilmani *shakllantirish*ning oqilonaligi boshqaruv obyektining *ichki va tashqi omillarining* optimal kombinatsiyasi, mazmuni va soni bilan belgilanadi. Obyektning ichki omillari tashqi omillardan ustun bo'lishi tavsiya etiladi. Aks holda tashqi omillar obyektning barqarorligiga salbiy ta'sir qiladi.

Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, korxonalarda boshqaruv tashkiliy tuzilmasini shakllantirish va loyihalashtirishda ayrim muammolar mavjud. Bu korxona strukturasini samarali loyihalashtirishga salbiy ta'sir ko'rsatadi: ayrim hollarda tuzilmani tashkil etuvchi bo'g'inlarning birligi va ular tomonidan bajariladigan funktsiyalarni aniq chegaraga ega emasligi; boshqaruv tuzilmasining dinamik va egiluvchanligini pastligi, tez o'zgaruvchan qobiliyatlilikni yo'qligi, yangi tashqi va ichki sharoitlarga moslashuvchanlikni qiyinligi; boshqaruv darajalarining sonini orttirib yuborishlik; boshqaruv me'yorlarini optimallashtirishga zaruriyatni borligi;

markazlashtirish va markazsizlashtirishning oqilona kombinatsiyasini shakllantirilmaligi va boshqa shu kabilar.

Amaliyotda, boshqaruv tuzilmasining nomutanosiblik, keskinlik va pirovard natijada tashkilotning tanazzulga uchrashiga moyil bo'lgan xususiyatlarni to'planib borishi haqiqiy ehtiyojlardan orqada qolishiga olib kelishi mumkin. Shuning uchun, uni doimiy ravishda takomillashtirish va kerakli samaradorlik darajasida ushlab turish zarur bo'ladi.

**Tadqiqot metodologiyasi.** Tadqiqot jarayonida olimlarning korxonalarda boshqaruv tuzilmasini shakllantirish va loyihalashtirishga ta'sir etuvchi omillarga bo'lgan yondashuvlari o'rganildi. Bu jarayondagi muammolar ko'rsatib berildi va tegishli xulosalar shakllantirildi.

O'rganilgan ma'lumotlar asosida kuzatish, umumlashtirish va mantiqiylik usullaridan foydalanildi.

**Tahlil va natijalar.** Mavzu doirasida olib borilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, korxonalarda boshqaruv tuzilmasini loyihalashtirishda *shakllantiruvchi* va uni *ifodalovchi* bir qator omillar mavjud. Boshqaruv tuzilmasini tuzish uchun ushbu omillarni bilish va o'rganish juda muhim hisoblanadi.

Boshqaruv tuzilmasini *shakllantiruvchi* omillarni bir nechta guruhlariga bo'lishimiz mumkin. Boshqaruvda: boshqaruv tuzilmasiga bevosita ta'sir etuvchi omillar; ayrim vositalar orqali qiyosiy ta'sir ko'rsatuvchi omillar; boshqaruv tuzilmasini belgilovchi va unga ta'sir etuvchi omillar; boshqaruv obyekti va subyekti bilan bog'liq omillar; boshqaruv tuzilmasiga nisbatan "tashqi" va "ichki" bo'lgan omillar guruhiga ajratish mumkin.

Boshqaruv mexanizmining tarkibiy qismlari *maqsadlar*, *tamoyillar*, *usullardan* tashkil topib, ular boshqaruv tuzilmasiga *bevosita ta'sir qiluvchi omillari* hisoblanadi.

Shuningdek, bozor talablari va boshqaruv maqsadlari menejment strukturasi bevosita ta'sir qiladi. Boshqaruv tuzilmalarini shakllantirishda maqsadli yondashuvning ahamiyati oshib boradi.

Tashkilotning maqsadlar tizimi boshqaruv strukturasi aniq maqsadga erishish uchun mas'ul bo'lgan mustaqil bo'linmalarni ajratish uchun asos hisoblanadi. Shunday qilib, tashkilotning maqsadlari tizimida ilmiy-texnikaviy taraqqiyot, ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish va atrof-muhitni muhofaza qilishning yuqori sur'atlarini ta'minlash tobora muhim ahamiyat kasb etadi. Shunga ko'ra, ushbu maqsadlarga erishish uchun zarur tarkibiy bo'linmalar yaratilib, tashkiliy jihatdan ajratiladi.

Boshqaruv strukturasi qurishda nafaqat tashkilot xodimlari faoliyatini gorizontall ravishda taqsimlash masalasi alohida ahamiyatga ega, balki har bir tarkibiy bo'linma qanday vazifalarni hal qilishi kerakligini ham aniqlash lozimdir. Tuzilmani shakllantirishda yana bir muhim masala - ishni vertikal ravishda taqsimlashdir. Bu tashkilotning yuqori rahbariyati tomonidan iyerarxik tuzilmaning qaysi elementida muhim qarorlar qabul qilinishini belgilab olishni hal qiladi. U tashkiliy tuzilmaning shaklini aniqlaydi va boshqaruv qarorlarining samaradorligini ta'minlaydi. [5]

Shuningdek, menejment tuzilmasiga ta'sir qiluvchi *asosiy omillar* bo'lib, ularga - *boshqaruv funktsiyalari*, *ularning tarkibi*, *mazmuni* va *hajmi* kiradi. Boshqaruv funktsiyalarining rivojlanishi menejment strukturasi rivojlanishini talab etadi. Boshqaruv tuzilmasiga ishlab chiqarishni ko'lam va murakkabligi (ishlab chiqarish turi), ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar

xususiyati va qo'llaniladigan texnologiyalar; ilmiy-texnikaviy taraqqiyoti va uni amalga oshirish usullari (mahsulot va texnologiyalarni yangilash sur'ati, fan va ishlab chiqarish integratsiyasi va boshqalar); ishlab chiqarishni konsentratsiya, ixtisoslashuv va kooperatsiya darajasi; ishlab chiqarish hajmi va joylashuvi ham bevosita ta'sir qiladi.

Strukturaga bevosita ta'sir ko'rsatuvchi omillar bilan bir qatorda, *bilvosita ta'sir ko'rsatadigan omillarni* ham ajratib ko'rsatish mumkin. Ularga *kadrlar, texnologiya, boshqaruv texnologiyasi, mehnatni tashkil etish kabi omillar* kiradi. Boshqaruv tuzilmasiga ushbu omillar ta'sir qilsada, lekin odatda ular shu struktura orqali belgilanadi. Shunday qilib, boshqaruv xodimlari strukturaga uni aniqlashtirish, sozlash, tarkibiy bo'linmalar va alohida xodimlar o'rtasida funktsiyalarni taqsimlash nuqtai nazaridan ta'sir qiladi. Ammo bular hali ham o'zgartirilishi mumkin bo'lgan omillardir, chunki boshqaruv tuzilmasi asosan lavozimlar tarkibiga va xodimlarning malakasiga qo'yiladigan talablarni belgilaydi.

Tadqiqotlarga ko'ra, boshqaruv tuzilmasining *shakllanishiga* yana bir qator omillar ta'sir ko'rsatadi. Bularga – *texnologiya, iqtisodiy, inson, va tabiiy omillarni hamda bo'linmalar faoliyati xususiyatlarini* sanab o'tishimiz mumkin.

*Texnologiya omili* ishlab chiqarish jarayonlarini to'la avtomatlashtirish sharoitida ularni boshqaruv apparati shaklining ustunligi bilan tavsiflanadi. Avtomatlashtirilgan va kompyuterlashgan texnologiyalar insonning doimiy mavjudligini talab qilmaydi va ishlab chiqarish xodimlarining murakkab operatsiyalarni qo'lda bajarish bilan band bo'ladigan faoliyatiga ko'ra ancha sodda hamda qulay tuzilmadir.

Zamonaviy kompyuter texnologiyalarining joriy etilishi boshqaruv tuzilmasida yangi bo'linmalar (axborot xizmatlari)ning paydo bo'lishi bilan birga, alohida bo'limlar xodimlari (masalan, buxgalterlar)ning qisqarishi nuqtai nazaridan ham ta'sir qiladi. Biroq, bu omil hal qiluvchi rol ni o'ynamaydi, chunki barcha innovatsiyalar mavjud tuzilmalar doirasida sodir bo'ladi.

*Iqtisodiy omil* - boshqaruv tuzilishiga sezilarli darajada ta'sir ko'rsatadi. Masalan, bir xil faoliyat turlarini bir bo'linmaga birlashtirish bir nechta rahbarlik lovozimlarini qisqarishiga olib keladi, natijada tegishli xarajatlarni sezilarli darajada kamaytiradi.

Boshqaruv tuzilishiga ijtimoiy tuzilma va odamlar o'rtasidagi munosabatlar shaklidagi *inson omili* ta'sir qilmasligi mumkin. Shunday qilib, agar tashkilotda zarur ma'lumot va malakaga ega bo'lgan odamlar yetarli bo'lmasa, ma'lum bir boshqaruv bo'linma yoki lavozimni yaratishga urinish, hatto ularga bo'lgan ehtiyoj yuqori darajada bo'lsa ham, muvaffaqiyat qozonishi dargumon. Va aksincha lavozimlar kerak bo'lmasligi mumkin, lekin shunga qaramay, ular yaratilishi mumkin. Chunki kimnidir yaxshi joyga joylashtirish kerak bo'lib qoladi.

Bir qator hollarda boshqaruv tuzilmasi - geografik yoki tabiiy-iqlim kabi *tabiiy omillar* ta'sirida bo'lishi mumkin. Masalan, bo'linmalarning hududiy tarqalishi natijasida markaziy rahbarlikdan uzilishi, ular faoliyati shart-sharoitlarini ekstremal holatga olib keladi.

Nihoyat, boshqaruv tuzilmasi ko'p jihatdan tashkilot tarkibiga kiradigan *bo'linmalar faoliyatining xususiyati* bilan belgilanadi. Masalan, ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish korxonalarini boshqaruv tuzilmalari bir-biriga o'xshamaydi.

Ko'pgina tadqiqotchilarning fikricha, korxonalarning tashkiliy shakllariga *real ishlab chiqarish jarayoni* obyektiv ta'sir qiladi. [3]

Shunday qilib, boshqaruv tuzilmasini shakllantirish va loyihalashtirishda bir vaqtning

o'zida ko'plab omillarni hisobga olish kerak. Masalan - *maqsadlar va funktsiyalar tizimi, vazifalar, ish hajmi va nazorat qilish darajasi, xodimlarning shaxsiyati, foydalaniladigan boshqaruv texnologiyasi vositalari* shular jumlasiga kiradi. Bunday bir qator omillarning o'zaro ta'siri natijasida amaliy jihatdan bog'liq bo'lgan vaziyatning o'ziga xos xususiyatlari, umumiy sharoitlar va boshqa shu kabi asosiylarini ajratib ko'rsatish juda muhimdir.

Haqiqiy tuzilmani shakllantirish va loyihalashtirish – bu boshqaruv san'atidir. Bu yerda menejerning ziyrakligi, uning intuitsiyasi, ishlab chiqarish va boshqaruvni rivojlantirish bo'yicha bashoratlari muhim ahamiyatga ega. [1]

Boshqaruv tuzilmasiga ta'sir etuvchi eng muhim omil - bu *boshqaruv me'yori*dir. Boshqaruv bo'linmalari soni ham va bo'limdagi xodimlar soni ham unga bog'liq bo'lib, samarali boshqarilishi mumkin bo'lgan bo'ysunuvchilar sonining ma'lum chegarasi (nazorat doirasi)ni belgilaydi.

Boshqaruv me'yorining o'rtacha chegarasi 7-10 kishini tashkil qiladi, shu jumladan tashkilotning yuqori darajalarida 4-5 kishi, quyi darajadagi oddiy ishlarni bajarishda 20-30 va undan ham ko'proq kishini tashkil etishi mumkin. Biroq, boshqaruv me'yori tushunchasiga kengroq yondashiladigan bo'lsa, ishlab chiqarish murakkabligi va ko'lam nuqtai nazaridan qaralganda, uning chegarasi 100 va undan ortiq kishi bo'lishi mumkin (bu holat, zamonaviy korxonalarning eng oxirgi chegaralangan hajmini belgilaydi).

Boshqarish me'yorining quyi chegarasi rahbarga bo'ysunuvchilar bilan doimiy aloqada bo'lish, ular bilan zarur ma'lumotlarni almashish va o'z vazifalarini yanada samarali bajarish imkonini beradi. Shu bilan birga, u xodimlarning ishlariga keraksiz aralashib, ularning faoliyat erkinligini cheklash xavfini ham keltirib chiqarishi mumkin. Boshqarish me'yorining yuqori darajasi menejerni joriy ishlarni muvofiqlashtirish bilan ko'milib qolishiga va strategik maqsadlarni ko'zdan qochirishiga olib kelishi mumkin.

Amaliyotda, boshqaruv me'yori doirasini ifodalovchi omillar bo'lib, ular quyidagi jihatlariga bog'liq:

1. Korxona faoliyati tavsifiga ko'ra, ya'ni korxona faoliyati qanchalik murakkabroq, qiyinroq, muhimroq bo'lsa, bu tashkilot uchun yanada jiddiy oqibatlar keltirib chiqarishi mumkin bo'lgan darajadagi masalalar va ularni hal etish usullarini turli tumanligiga sabab bo'ladi. Agar korxona faoliyati qanchalik sodda, osonroq bo'lsa, boshqaruv me'yori shunchalik past darajada bo'lishi mumkin.

2. Bir tomondan menejerning bilim darajasi, o'ziga xos ishchanligi, bo'sh vaqtining mavjudligi, ikkinchi tomondan bo'ysunuvchilarning qobiliyati va malakasi, ularning ishiga qiziqish darajasi. Bu daraja qanchalik yaxshi bo'lsa, boshqaruvchanlik me'yori shunchalik yuqori bo'lishi mumkin.

3. Muammoning yangiligi, kutilmagan va noaniq vaziyatlarning soni, ushbu sohadagi yuqori ko'rsatkichlarning mavjudligi boshqaruv me'yorini tor doirasini talab qiladi.

4. Boshqaruv tuzilmasining barqarorligi, bajaradigan ish jarayonlarini standartlashtirish darajasi, ishning bir maromda o'sish sur'ati, yordamchi xo'jalik xodimlarining mavjudligi, boshqaruv faoliyatini texnik jihatdan jihozlanganligi va ijrochilarning mustaqilligi kabi ijobiy xususiyatlar yuqori darajadagi boshqaruvchanlik me'yori imkoniyatini beradi.

5. Axborotlarning ishonchliligi, vazifalarni belgilashning tafsiloti va o'ziga xosligi, qaror

qabul qilish usullarining mukammalligi qanchalik yaxshi darajada bo'lsa, boshqaruv me'yori shunchalik yuqori bo'lishi mumkin.

6. Tashkiliy madaniyat va shaxslararo munosabatlar madaniyati, axloqiy-psixologik muhit ijobiy darajada bo'lsa, boshqaruv me'yori darajasi ham shunchalik yuqori bo'lishi mumkin.

7. Xodimlarni muhimligidan qa'tiy nazar ularni rahbariyatdan ajratib qo'yilishi, ijrochilarning hududiy tarqoqligi - boshqaruv me'yori darajasini nisbatan past bo'lishiga olib keladi.

8. Vakolatlarni ijrochilarga taqsimlash darajasi. Ijrochilarga taqsimlangan vakolatlar hajmi qanchalik katta bo'lsa, bitta rahbar nazorati ostida bo'ysunuvchilar soni shunchalik ko'p bo'lishi mumkin. Biroq vakolatlar berish haddan tashqari ko'p darajali, ko'p pog'onali taqsimlangan bo'lsa, tashkilotdagi ichki aloqalar zaiflashadi va menejerlar bo'ysunuvchilar ishinig o'ziga xos xususiyatlarini o'rganishga qodir bo'lmaydilar. Oqibatda ko'p masalalar oxiriga yetmay qoladi yoki umuman hal etilmaydi, yoki umuman ularning ishtirokisiz hal etiladi. Shu bilan birga, agar qo'l ostidagilar soni ozchilikni tashkil etsa menejerlar o'zlarining salohiyatlaridan to'liq foydalana olmaydilar.

9. Boshqaruv jarayoni ishtirokchilarining jismoniy va psixologik imkoniyatlari, masalan, xotira, e'tibor berish darajasi, reaksiya qilish tezligi va boshqalar qanchalik faol bo'lsa, boshqarish me'yori darajasi shunchalik yuqori bo'lishi mumkin.

Bu omillarning barchasi bir-biri bilan o'zaro aloqada bo'ladi va bir-birini to'ldiradi yoki kuchaytiradi.

Bizningcha, korxonada boshqaruv tuzilmasini shakllantirish va loyihalashtirishga ko'plab omillar ta'sir ko'rsatadi. Ularni ichki va tashqi omillarga ajratishimiz mumkin. Biroq, ushbu omillar iqtisodiy-ijtimoiy rivojlanish yangicha tus olib borishida tarkiban o'zgarishi, kengayishi mumkin.

### **Xulosa va tavsiyalar**

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi bir nechta tarkibiy qismlardan iboratdir. Bu tarkibiy qismlar tashkilotning alohida quyi tizimlarining tarkibi, nisbati, joylashishi va o'zaro bog'liqligidan iborat. Bunday tuzilmani loyihalash va yaratish, birinchi navbatda, barcha asosiy boshqaruv funktsiyalari uchun tashkilotning alohida bo'linmalari o'rtasida huquq va majburiyatlarni taqsimlashga qaratilgan.

Korxonalarda boshqaruv tashkiliy tuzilmasini samarali shakllantirish va loyihalashtirish uchun quyidagilarga e'tiborni qaratishni tavsiya etamiz: tashqi muhitdagi mumkin bo'lgan o'zgarishlarni hisobga olgan holda korxona strategiyasini ishlab chiqish; tanlangan strategiyani amalga oshirishni ta'minlaydigan boshqaruv tuzilmasini shakllantirish; maqsad va vazifalarni amalga oshirish jarayonini optimallashtirishga imkon beradigan ko'rsatkichlar tizimini ishlab chiqish; mavjud resurslarni hisobga olish; avvalgi ko'rsatkichlardagi og'ish sabablarini tahlil qilish; og'ishlarni bartaraf etishga qaratilgan vazifalarni ishlab chiqish va tuzilma tarkibida ularni to'la amalga oshiruvchi funktsional bo'limlarni inobatga olish.

### **REFERENCES**

1. Dedajanov, B. N. (2022). Menejment. Darslik.—Toshkent.:“Fan ziyosi” nashriyoti, 580.
2. Kazakov O. S. Mehejment /O'quv qo'llanma /Kazakov Olim Sabirovich, Namangan:

- “Usmon Nosir media”,2022. – 256 b.
3. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Дарслик.Т.:”Ўқитувчи”. 2001. 704-б.
  4. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 2003. — 528с.
  5. Герасимов Б.И., Шубин А.В., Романов А.П. Моделирование организационной структуры промышленного предприятия. – Тамбов: ТГТУ, 2005. – 86 с.
  6. <https://studfile.net/preview/9135416/page:9/>