

14-МАВЗУ. БОШҚАРУВНИНГ ТАШКИЛИЙ ТУЗИЛМАСИ

Маърузачи: Ғ.Дусмуратов

Режа:

1. Бошқарувда ташкилий тузилмаларнинг роли.
2. Бошқарувнинг ташкилий таркибини икки услуби.
3. Вазифавий ва дивизионли ташкилий таркиблар.
4. Мунтазам ва мунтазам-штабли ташкилий таркиблар.
5. Лойиҳали ва матрицали ташкилий таркиблар

Асосий адабиётлар

1. А.С.Султонов, У.П.Умурзоқов. Ж.Рашидов «Сув хўжалиги иқтисоди ва менежмент». Ўқув қўлланма. Тошкент. 2009.
2. А.С.Султонов, З.Я.Худойбергенов, С.А.Қўчқорова «Сув хўжалиги иқтисодиёти». Ўқув қўлланма. Тошкент 2007.
3. У.П.Умурзоқов. И.Л.Абдурахимов. «Сув хўжалиги менежменти» Тошкент. 2008.
4. С.С.Исмаилова, У.Р.Сангирова «Практический менежмент» Ташкент. 2008.
5. С.С.Исмаилова, У.Р.Сангирова «Амалий менежмент» Тошкент. 2008.
6. Х.Тошматов, Т.Кушаев, С.Исмаилова «Сув хўжалигида инновация менежменти» Тошкент. 2011.

1. Бошқарувда ташкилий тузилмаларнинг роли

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 23 октябрдаги ПФ-5853-сон Фармониغا мувофиқ тасдиқланган “Ўзбекистон Республикаси қишлоқ хўжалигини ривожлантиришнинг 2020 — 2030 йилларга мўлжалланган СТРАТЕГИЯСИ”да асосий устивор йўналишлардан бири сифатида **“Соҳа бошқарувида давлат иштирокини камайтириш ва инвестициявий жозибадорликни ошириш” (III)** белгилаб берилган. Унда қуйидагилар қайд этилган:

Фермерлар учун ресурслар етказиб бериш ҳамда маҳсулотлар ишлаб чиқариш ва сотишда давлатнинг бевосита иштирок этиши соҳага хусусий инвестициялар жалб қилинишини чеклаб қўймоқда.

Агробизнес субъектларига маслаҳат хизматлари кўрсатиш тизимининг ривожланмаганлиги, бизнесни бошқариш кўникмаларининг етишмаслиги, агросаноат мажмуи ва банк соҳаларида кадрлар салоҳиятининг чекланганлиги халқаро молия институтлари кредит маблағларини самарали ўзлаштирилишини чекламоқда.

Шунингдек, инвестицияларни бошқариш самарадорлигини баҳолашнинг мустақил мониторинги ҳамда баҳолаш структураси, тизими ва механизмлари мавжуд эмас.

1. Бошқарувда ташкилий тузилмаларнинг роли

Қишлоқ хўжалиги маҳсулотлари ишлаб чиқарувчилари томонидан мақбул қишлоқ хўжалиги ва экологик амалиёт (GAEP), мақбул ишлаб чиқариш амалиёти (GMP) ва бошқа стандартларга риоя этилишини рағбатлантириш учун шарт-шароитлар яратиш лозим.

Қишлоқ хўжалиги ва озиқ-овқат тармоғини модернизациялаш, диверсификациялаш ва барқарор ривожланиши учун хусусий инвестицияларни жалб этишга кўмаклашувчи самарали тизимни яратиш мазкур устувор йўналишнинг асосий мақсади бўлиб ҳисобланади.

Ушбу мақсадга эришиш учун қуйидаги вазифалар белгиланади:

ички бозорда нархлар барқарорлигини таъминлашга қаратилган бошоқли дон интервенциясини амалга ошириш учун керакли бўлган ҳажмдан ташқари давлат харидларидан тўлиқ воз кечиш;

қишлоқ хўжалиги маҳсулотлари ишлаб чиқарувчиларини давлат томонидан молиявий қўллаб-қувватлаш механизмларини такомиллаштириш, шу жумладан, стратегик аҳамиятга эга бўлган айрим қишлоқ хўжалиги маҳсулотларини етиштиришга ажратилган тижорат кредитларининг фоиз ставкаларини субсидиялаш;

1. Бошқарувда ташкилий тузилмаларнинг роли

қишлоқ хўжалиги ва озиқ-овқат тармоғининг стратегик йўналишлари ва эҳтиёжларига мос кредитлаш ва суғурталаш механизмини такомиллаштириш;

Кичик бизнес ва тадбиркорликни ривожлантириш агентлиги ҳузуридаги Тадбиркорлик фаолиятини қўллаб-қувватлаш давлат жамғармаси фаолиятини такомиллаштириш;

қишлоқ хўжалиги маҳсулотлари ишлаб чиқарувчиларини кредитлашда «омборхона гувоҳномалари» механизмини жорий этиш;

Ўзбекистон Республикаси товар хом-ашё биржасининг қишлоқ хўжалиги маҳсулотлари савдоси бўйича фаолиятини кенгайтириш;
қўшимча механизмлар ва молиявий воситаларни жорий этиш ва бозор иштирокчиларига тенг имкониятлар яратиш орқали ҳамкорликнинг шаффоф механизмини ишлаб чиқиш;

ресурс таъминоти ва хизмат кўрсатиш соҳасидаги ностратегик давлат корхоналарини хусусийлаштириш орқали ресурслар ва хизматлар бозорида рақобатни кучайтириш;

2. Бошқарувнинг ташкилий таркибини икки услуби

Бошқарув икки услубда амалга оширилади, яъни раҳбар қўл остида ишловчиларни бевосита (тўғридан-тўғри) ва билвосита (тўғридан-тўғри бўлмаган ҳолда) бошқариши мумкин.

Бошқарувнинг биринчи услубида (тўғри чизиқли тузилма) ижрочилар тўғридан-тўғри бир бошлиққа бўйсунган бўлиб, фақат ундан кўрсатмалар олади. Бу услуб оддий тушунарли ва мантиқлидир.

Тузилма бўлимини барча ваколатларга эга бўлган бир киши бошқарув функцияларни шахсан ўзининг зиммасига олади. Унинг чиқарган буйруқларини барча ходимлар бажариши керак.

Шуни эсда тутиш керакки, ушбу жорий этилаётган бўйсунуш тамойили бир киши қўлида бутун ҳокимликни тўплайди, шу билан бирга раҳбар зиммасига катта жавобгарлик ҳам юкланади.

Юқорида турувчи бошқарув идораси қуйи корхона раҳбаридан сўзсиз ушбу корхона ишчиларига буйруқни бажариш ҳақида кўрсатма бериш ҳуқуқига эгадир.

Стратегиянинг “Давлат бошқарувининг замонавий тизимларини ривожлантириш” (V) йўналишида қуйидагилар белгиланган:

Агросаноат мажмуидаги давлат органларининг функциялари асосан ишлаб чиқариш жараёнларини бошқаришга йўналтирилган ва уларнинг айримлари хусусий секторга ўтказилиши мумкин.

Мева-сабзавотчилик ва чорвачилик соҳаларида сезиларли ўсиш кузатилишига қарамасдан, хизмат кўрсатиш инфратузилмаси, моддий ресурслар таъминоти ҳамда илмий-тадқиқот ва таълим муассасаларининг аксарият қисми пахта хом-ашёси ва бошоқли дон етиштиришга мўлжалланган.

Халқаро стандарт ва талабларга жавоб берадиган замонавий ва сифатли хизмат кўрсатиш инфратузилмасининг етишмаслиги соҳадаги муаммоларни янада мураккаблаштиради. Бу биринчи навбатда озиқ-овқат маҳсулотлари хавфсизлиги, ветеринария ва фитосанитария билан боғлиқ давлат хизматларига тааллуқлидир.

Янги бозорларга чиқиш учун ишлаб чиқарувчилар ва қайта ишловчиларга сертификациялаш ва маслаҳат хизматларини кўрсатувчи хусусий секторни ривожлантириш зарур.

Бугунги кунда давлат корхоналари томонидан кўрсатилаётган хизматлар монопол кўринишга эга бўлиб, соҳага хусусий инвестицияларни жалб қилиш, ресурслар билан таъминлаш ва маркетинг хизматларини кўрсатишда рақобатни шакллантиришга салбий таъсир қилмоқда.

Аграр бозорнинг эҳтиёжларини қондира оладиган тизимлар, хизматлар ва мувофиқлаштириш механизмларини яратиш орқали мавжуд институционал тузилмани қайта кўриб чиқиш мазкур устувор йўналишнинг асосий мақсади бўлиб ҳисобланади.

Ушбу мақсадга эришиш учун қуйидаги вазифалар белгиланади:

қишлоқ хўжалиги вазирлигини функционал баҳолаш (Management Functional Assessment Model — MFAM) ва унинг натижалари бўйича янги ваколат ва фаолият йўналишларини белгилаш мақсадида вазирликнинг тузилмаси ва бўлинмалари фаолиятини қайта кўриб чиқиш;

Стратегияни амалга оширишга масъул ташкилотлар фаолиятини мувофиқлаштириш мақсадида қишлоқ хўжалиги ва озиқ-овқат соҳасида давлат бошқаруви тизимини ислоҳ қилиш;

тармоқ вазирлик ва идоралар фаолиятининг самарадорлигини баҳолаш орқали рағбатлантириш механизмларини ишлаб чиқиш ҳамда бошқарув ходимларнинг стратегик ва лойиҳа бошқарувидаги салоҳиятини ошириш;

тармоқда қўшимча хизматларни кўрсатиш мақсадида давлат-хусусий шериклик моделини ривожлантириш;

соҳанинг манфаатдор томонлари (давлат, хусусий ва жамоат ташкилотларидан иборат) форумини ташкил этиш;

қишлоқ хўжалиги ва озиқ-овқат соҳасини ривожлантириш бўйича Ҳукумат ва ҳамкорлар (соҳани қўллаб-қувватлашга жалб этилган барча донорлар ва халқаро молия институтлари) форумини ташкил этиш.

3. Вазифавий ва дивизионли ташкилий таркиблар

Вазифавий таркиб кенг миқёсда қўлланилиб келинган таркибдир. Уни анъанавий ёки классик таркиб ҳам деб атайдилар. Бу турдаги таркиб бошқарувни департаментлаштириш (тақсимлаш) натижасида келиб чиққандир. Уни элементларга (бўлимларга), яъни уларнинг ҳар бири бошқарувда ўзининг аниқ вазифасига эга, ўзига белгиланган вазифани бажаради.

Вазифавий таркиб бошқарувининг устуворлиги куйидагилардан иборат:

- ишбилармонлик ва мутахассислик ихтисослашувини рағбатлантиради.

- вазифавий соҳаларнинг мувофиқлашувини яхшилайти, хизматчилар бу тизимда яхши кўникадилар;

- ҳаракатларнинг такрорланишини пасайтиради ёки бутунлай бартараф қилади ва моддий ресурслар сарфини камайтиради.

***Вазифавий
таркибнинг
камчилик-
лари
қуйидагилар
-дан
иборат:***

- вазифавий бўлимлар ўз фаолияти давомида фирманинг умумий мақсадидан четлашишлари мумкин, чунки улар ўзларининг ички масалаларини амалга оширишга қизиқадилар. Бу эса, бўлимлар орасида ўзаро келишмовчиликни келтириб чиқариши мумкин;
- йирик ташкилотларда буйруқлар занжири (тизими) раҳбардан то бажарувчига етиб келгунча анча узок вақт кетади ва шу сабабли самарасиз бўлиб қолиши мумкин;
- бўлимлардан бирортаси ҳам ташкилотнинг умумий фаолият натижаларига жавоб бермайди, яъни ҳар бир бўлим ўзига тегишли вазифага жавоб беради.

Вазифавий таркибни кўпроқ кичик ва ўрта фирмалар қўллайди. Йирик корпорациялар эса дивизионал таркибни қўллаб келади. «Дивизионал» сўзи инглизча «Division» сўзидан келиб чиққан бўлиб, у бўлиниш, қисм, бўлим маъносини билдиради.

Ташкилотни бўлимга бўлиш, бу бу турдаги таркибда қуйидаги учта белги асосида келиб чиқади, яъни: маҳсулот, харидорлар гуруҳи ва географик ҳудуд бўйича.

Бу бўлимлар гўёки мустақил ташкилотлар каби ҳаракат қилади ва фақатгина марказий бошқарув идорага ёки бош фирмага, корпорацияга бўйсунди.

Дивизионал маҳсулот таркибининг зарурати йирик фирма ва корпорацияларнинг ўсиши, уларни янги ишлаб чиқариш эскиларидан фарқли соҳаларига кириб бориши ҳисобига келиб чиққан.

Дивизионал таркибнинг устуворлиги қуйидагилардан иборат:

- бу фирма ўсишини таъминлайдиган энг самарали усулдир:
- менежерлар эркинлигининг юқори даражалиги, уларнинг ишлаб чиқариш учун жавобгарлигини оширади;
- олий звенодаги менежерларни тайёрлашда яхши шароитлар мавжудлиги.

Дивизионал таркибнинг камчиликлари қуйидагилардан иборат:

- бўлимлар орасидаги ахборот алоқасини бўшлиғи ҳисобига фаолият жараёнларида ишларнинг такрорланиши;
- бош корхона билан заиф алоқа юзага келиши, бунинг ҳисобига бош фирма уларнинг фаолиятини тез-тез назорат қила олмаслиги, бу эса кўриладиган зарарнинг кўпайишига олиб келиши мумкин.

4. Мунтазам ва мунтазам-штабли ташкилий таркиблар

Агар юқорида кўриб чиқилган вазифавий ва дивизионал таркиблар департаментацияга, яъни горизонтал бўйича бўлинишга асосланган бўлса, унда мунтазам таркиб бошқарувни горизонтал ўқи бўйича бўлишга асосланган. Ҳар бир бошқарув савияси юқорироқда турганига бўйсунди.

Мунтазам таркиб ўз навбатида икки турга эга: ясси (инглиз тилидаги «Flat» - ясси сўзидан келиб чиққан) ва кўп савияли (инглиз тилидан «Tall» - юқоридаги маънони билдиради).

Мунтазам ясси таркиб оз (2 x 3) савияга эга ва катта сондаги ишловчилар битта раҳбарга бўйсунди. У шакл бўйича оддий ҳисобланади. Мунтазам кўп савияли таркиб кўйи бошқарилиш меъёрига эга, яъни унча катта сонда бўлмаган хизматчилар битта раҳбарга бўйсунди. Бу каби таркиб шакл бўйича мураккаброқдир.

Ясси ва кўп савияли мунтазам таркиб ташилотга (фирмага, корпорацияга) унча катта бўлмаганда самара беради. Фирманинг ўсиши билан бошқарувда махсус экспорт ходимларига зарурият тугилади.

Мунтазам ва штабли бўлинмалар орасидаги ўзаро муносабатлар мураккаб ва қоида бўйича ҳамма вақт ҳам дўстона бўлавермайди. Улар ўзларининг устуворлигини ҳимоя қилишга уринадилар. Бунинг оқибатида эса, бундай муносабатлар жиддий жанжалга ҳам олиб келади. Штаб бўлим менежерлари ўзларини бироз малакалироқ мутахассис, мунтазам раҳбарларга кўрсатма беришга ҳуқуқли деб ҳисоблайдилар.

5. Лойиҳали ва матрицали ташкилий таркиблар

Лойиҳали таркиб бу вақтинчалик ташкилотнинг аниқ масаласини ечиш учун ташкил қилинади. Унинг аъзолари ҳар хил соҳадаги юқори малакали мутахассислардан иборат бўлади.

Улар мураккаб лойиҳаларни амалга ошириш учун бир гуруҳ жамланганлар. Лойиҳа ниҳоясига етказилгандан гуруҳ кейин тарқатилиб юборилади, бир қисми эса янги лойиҳа гуруҳига кўшилади.

Бу таркибнинг хусусияти—хизматчилар бир вақтда иккита раҳбарга бўйсундилар, яъни лойиҳа раҳбари ва бўлим раҳбарига.

Кўпчилик фирмалар бу каби таркибларга барча диққат эътиборини муҳим технологиялар жорий этишга инновацияга қаратади.

Лойиҳа таркибини ичида кенг тарқалган ва тараққий этган шакл бу матрицали таркибдир. Матрицали таркиб иккитали бўйсуннишни кўзда тутуди, яъни бўлим бошлиғи (вазифавий йўналиш) ва лойиҳа раҳбари. Лойиҳа раҳбари лойиҳа стратегияси ва иш натижаларига жавоб беради.

Уларнинг ихтиёрига молиявий ресурслар берилади. Вазифавий бўлим бошлиғи ишни ташкил қилишида қатнашади, ишни кетишини ва бажарилиш муҳлатларини назорат қилади, маҳсулотнинг сотувини амалга оширади.

**Этиборларингиз
учун раҳмат!!!**