

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI RAQAMLI
TEXNOLOGIYALAR VAZIRLIGI
MUHAMMAD AL-XORAZMIY NOMIDAGI TOSHKENT
AXBOROT TEXNOLOGIYALARI UNIVERSITETI**

Z.M.Otakuzieva, S.G.Rahimova

**ISH YURITISH
ANALITIKASI**

Toshkent 2023

UDK: 658.5(575.1) ББК: 65.9(5У3)

Z.M.Otakuzieva, S.G.Rahimova. Ish yuritish analitikasi: O‘quv qo‘llanma. – T.: «_____», 2023, 204 bet.

Qo‘llanma biznes tahlilining turli jihatlarini qamrab olgan bo‘lib, unda firmaning biznes tahlili asoslari, biznes tahlilining mohiyati, biznes analitikasining firma faoliyatida tutgan o‘rni, biznes analitikasining strategik va operatsion jihatlarini, ish yuritishning barqaror rivojlanish siyosati, firmaning barqaror rivojlanish konsepsiyasi, kompaniyaning barqaror rivojlanish mexanizmi va uni baholash usullari, ish yuritishda controlling (nazorat) mexanizmlari, biznes jarayonlarini tahlil qilish ko‘rsatkichlari tizimi, biznes jarayonlarini modellashtirish metodologiyasi batafsil ko‘rib chiqiladi.

O‘quv qo‘llanma 5232800 – Elektron tijorat yo‘nalishi bo‘yicha ta’lim olayotgan talabalar uchun mo‘ljallangan, hamda faoliyati iqtisodiyot yo‘nalishidagi oliy o‘quv yurtlari o‘qituvchilari, talabalari va biznes sohasida firmalar faoliyatini tahlil etuvchi xodimlar uchun tavsiya etiladi.

Taqrizchilar:

Kenjabaev A.T. – Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi, iqtisod fanlari doktori, professor.

Usmonov J.T. – texnika fanlari nomzodi, dotsent.

MUQADDIMA

Iqtisodiyotning bozor munosabatlariga o'tishi bilan jamiyatda bozor iqtisodiyotining amal qilish mexanizmini, turli mulkchilikka asoslangan korxonalarning (firmalarning) xo'jalik yuritish faoliyatini, ularning bozor sharoitidagi harakatini, chegaralangan ishlab chiqarish resurslaridan oqilona foydalanish yo'llarini va shu asosda ularning samarali faoliyat yuritishlarini o'rgatuvchi bilimga bo'lgan ehtiyoj ortib boradi. Bu masalalarni hal etishda biznes-jarayonlarini boshqarish, uni tahlil qilishning ahamiyati katta, chunki korxonalar, firmalar, birlashmalar va bozor iqtisodiyoti sharoitida respublikamiz iqtisodiyotining quyi bo'g'inida faoliyat yuritayotgan barcha bozor sub'ektlarining biznes-jarayonlarni keng miqyosda tahlil etish ishlab chiqarish samaradorligini oshirish imkonini yaratadi. Bozor munosabatlari sharoitida iqtisodiyotda faoliyat olib boruvchi har bir sub'ekt o'zining samarali ishlashini ta'minlashi lozim. Chunki, bozor iqtisodiyotiga xos bo'lgan tavakkalchilik va noaniqlik elementlari ta'sirida bo'lgan iqtisodiy sub'ektlar bozorning talabalariga to'liq javob berishlari kerak bo'ladi.

O'zbekistonda amalga oshirilayotgan tub iqtisodiy islohotlar korxonalardan sifatli, raqobatbardosh, iste'molchilarning talablariga javob beruvchi mahsulotlar ishlab chiqishining ustuvor tamoyillariga asoslanadi. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning 2023 yil uchun Murojaatnomasida "Odamlarimizni kasb-hunarli qilish, ularning biznesiga keng yo'l ochish, haqiqiy mulkdor bo'lib, daromad topishi uchun zarur sharoitlarni yaratmoqdamiz", "Byudjet xarajatlari, aholi va tadbirkorlar oldidagi majburiyatlarimizni qisqartirmagan holda, biznesga soliq yukini kamaytirish bo'yicha ishlarni davom ettiramiz. Jumladan, 1-yanvardan boshlab qo'shilgan qiymat solig'i stavkasini 15 foizdan 12 foizga pasaytirish hisobidan tadbirkorlar ixtiyorida yiliga kamida 14 trillion so'm mablag' qoladi", deb aytib o'tildi¹.

Ichki va tashqi tashkiliy munosabatlarni ishonchli baholashda qo'llanilishi mumkin bo'lgan samarali boshqaruv vositasi bu - xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatini tahlil qilishdir. Bu tadqiqot predmetining holatini tavsiflash, oqilona yechimlarni tanlash imkonini beradi.

¹ <https://review.uz/uz/post/ozbekiston-respublikasi-prezidenti-shavkat-mirziyoyevning-2023-yil-uchun-murojaatnomasi-toliq-matn>

Boshqaruv vositalarini yo'nalishi va qonuniyatlari o'zgartirish kompaniyaning evolyutsiyasi bilan belgilanadi. Tahlilning mohiyati eng quyi bo'g'inning mamlakat iqtisodiyotidagi o'zni, firmalar o'rtasidagi munosabatlarning tabiati, jahon hamjamiyatidagi o'zgarishlar bilan belgilanadi. Tahlil mazmuni turdosh fanlarning rivojlanishi, maqsadlari, firma va umuman iqtisodiyotning holati bilan o'zgaradi.

Iqtisodiy tahlilni shakllantirish davrida yagona axborot manbai buxgalteriya balansi hisoblangan bo'lsada, endilikda baholash uchun nafaqat hisobot, balki buxgalteriya registrlari, tegishli sohalardagi firmalar to'g'risidagi ma'lumotlardan ham foydalaniladi. Xususan, statik va dinamikada ko'rib chiqiladigan firmalarning moliyaviy-xo'jalik faoliyati ko'rsatkichlarining bazaviy qiymatdan chetlanishi tahlil ob'ekti hisoblanadi. Bundan kelib chiqadiki, tahlilga nafaqat ishlab chiqarish jarayonini, balki moddiy-texnik ta'minot va sotishni ham kiritish zarurati paydo bo'ldi.

Tahlil bir ish davrining natijalarini hisobga olish va keyingi davrni rejalashtirishni bog'lovchi bo'g'in sifatida kompaniyaning boshqarish funksiyasiga kiritilgan. Kompaniyaning moliyaviy-xo'jalik faoliyatini tahlil qilish vazifalaridan biri kelgusi davr uchun natijalarni rejalashtirish va prognozlash uchun asosiy ko'rsatkichlarni aniqlashdir. Biroq, shu paytgacha tahlil kompaniyaning ichki holatini o'rganish, o'sishning ichki zaxiralarini aniqlashga qaratilgan.

Firmalarning jahon hamjamiyatiga mosligini ta'minlovchi bozor iqtisodiyotiga o'tishi munosabati bilan mamlakatimizda qo'llanilayotgan boshqaruv usullari zamonaviy iqtisodiy tizimga mos bo'lishi talab etiladi. Samarali tahlil qilish uchun uning mazmunini, axborot bazasini, metodologiyasini, tahliliy faoliyatni tashkil qilishni sezilarli darajada o'zgartirish kerak. Tadbirkorlik faoliyati bilan shug'ullanuvchi kompaniya ehtiyojlarini qondirish uchun mo'ljallangan bunday boshqaruv vositalaridan biri - *ish yuritish analitikasi (biznes tahlili)*.

Ish yuritish analitikasi (biznes tahlili) kompaniya rivojlanishining noaniqligini hisobga olgan holda amalga oshiriladi, uning natijasi yuqori samaradorlik va amalga oshirish mumkin bo'lgan inqirozga qarshi choralardir. Aynan ana shunday tahlil turi bugungi O'zbekiston biznesi uchun dolzarb bo'lib, firmalar tashqi o'zgarishlarga tayyor turishlarida va to'lov qobiliyati va rentabellikni yo'qotish muqarrar bo'lib qoladigan har qanday vaziyatni yumshatishda muhim ahamiyat kasb etadi.

O'quv qo'llanmaning birinchi va ikkinchi boblarida "Ish yuritish analitikasi" fanining predmeti va maqsadi, an'anaviy biznes jarayonlar,

biznes jarayonlarini tahlil qilish va boshqarishning zarurati, biznes tahlilining mohiyati va sabablari, ish yuritish (biznes) analitikasining firma faoliyatida tutgan oʻrni, zamonaviy biznes tahlilining obʻekti va tuzilishi haqida soʻz yuritiladi.

Oʻquv qoʻllanmaning uchinchi va toʻrtinchi boblarida ish yuritish (biznes) analitikasining strategik jihatlari, yaʼni, kompaniyaning tashqi va ichki muhitini strategik tahlil qilish, ish yuritish (biznes) analitikasining operatsion jihatlari batafsil yoritib berilgan.

Qoʻllanmaning beshinchi va oltinchi boblarida ish yuritish (biznes)ning barqaror rivojlanish siyosati, jumladan, firmaning barqaror rivojlanish konsepsiyasi, kompaniyaning barqaror rivojlanish mexanizmi, uning barqarorligini baholash usullari, ish yuritish (biznes)da controlling (nazorat) mexanizmlari keltirib oʻtilgan.

Oʻquv qoʻllanmaning yettinchi va sakkizinchi boblarida biznes jarayonlarni tahlil qilish uslubi, yaʼni, biznes jarayonlarini tahlil qilish koʻrsatkichlari tizimi, biznes jarayonlarini tahlil qilish va optimallashtirish usullari, biznes jarayonlarini diagnostika qilish vositalari va biznes jarayonlarini modellashtirishning mohiyati va mazmuni, uning metodologiyasi haqida soʻz yuritiladi.

Mazkur oʻquv qoʻllanma Muhammad al-Xorazmiy nomidagi Toshkent axborot texnologiyalari universiteti «Pochta aloqasi texnologiyasi» kafedrasida dotsenti, i.f.n. Z.M. Otakuzieva va assistent S.Gʻ. Rahimovlar tomonidan ishlab chiqilgan boʻlib, u “Ish yuritish analitikasi” fanining namunaviy oʻquv dasturi asosida yozilgan.

Oʻquv qoʻllanma boʻyicha oʻquvchilar tomonidan bildirilgan fikr va mulohazalarga oldindan minnatdorchilik bildiramiz.

I BOB. “ISH YURITISH ANALITIKASI” FANINING PREDMETI VA MAQSADI

1.1. “Ish yuritish analitikasi” fanining maqsadi

Ish yuritish-bu tashkilot, korxona, firma hujjatlarini yuritish, hujjatlarni qabul qilish, to‘ldirish, rasmiylashtirish, yuborish, ularning harakati va bajarilishini hisobga olish va nazorat qilish hamda hujjatlarni yangilash.

Ish yuritish bilimlari, boshqaruv qarorini hujjatlashtirish qobiliyati har qanday mutaxassis uchun professionallikning ajralmas belgisiga aylanganligini ko‘rishimiz mumkin. Ish yuritish hujjatlarni qayta ishlashning to‘liq tsiklini va ular yaratilgan paytdan to oxirigacha harakatlanishini tashkil etadi.

“Axborot, axborotlashtirish va axborotni himoya qilish to‘g‘risida”gi qonun “hujjat” tushunchasining quyidagi ta’rifini belgilaydi:

Hujjat - bu uni aniqlashga imkon beradigan tafsilotlar bilan moddiy muhitda qayd etilgan ma'lumotlar bazasidir.

Hujjat aylanishida hujjat faktlar, voqealarni birlashtirish natijasida ko‘rib chiqiladi. Ma'lumotni yozib olgan hujjatlar, shu bilan uning saqlanishi va to‘planishini, boshqa shaxsga o‘tkazilishi, qayta ishlatilishi, qayta va o‘z vaqtida unga qaytishini ta’minlaydi.

Amaliyotning asosiy maqsadi bilimlarni mustahkamlash va chuqurlashtirish, amaliy ish ko‘nikmalarini egallashdir. Amaliy ko‘nikmalar har qanday mutaxassisning kasbiy faoliyatida ma'lum rol o‘ynaydi.

Ish yuritish analitikasida talaba quyidagilarni o‘rganadi:

- boshqaruv va iqtisodiy faoliyatda hujjatlashtirish muammolarini hal qilishda nazariy bilimlarni amalda qo‘llash ko‘nikmalarini egallash;
- amaliyot joyida asosiy korxonaning tashkiliy tuzilishini, uning bo‘linmasi tuzilishini, ish joyini tashkil qilishni o‘rganish;
- ishlab chiqarish jarayonining xususiyatlari va o‘ziga xos xususiyatlarini o‘rganish, tashqi va ichki munosabatlarni o‘rnatish, hujjat aylanishini tashkil etish;
- ish jarayonini tashkil qilishda foydalaniladigan axborot texnologiyalari va kompyuter texnologiyalarini o‘rganish.

“Ish yuritish analitikasi” fanining maqsadi - biznesni tahlil qilishning asosiy tanlangan yechimni amalga oshirish orqali tashkilotda o‘zgarishlarni amalga oshirishga imkon berishdir. Yechim biznesni tahlil qilish jarayonida aniqlangan biznes muammolarini bartaraf etish maqsadida ishlab chiqilmoqda. Yechim tushunchasi aniqlangan biznes muammolarini bartaraf etishning keng usullarini o‘z ichiga oladi: yangi biznes jarayonlarini

yoki biznes qoidalarini ishlab chiqish yoki o'zgartirish, tashkilotning tashkiliy tuzilishini optimallashtirish, tashkilotning yangi strategik rejalarini ishlab chiqish va boshqalarni o'z ichiga oladi.

Tarixiy jihatdan biznesni tahlil qilish eng ko'p talab qilingan va uzoq vaqt davomida axborot texnologiyalari sohasida rivojlangan. Ushbu sohada eng keng ko'p tarqalgan yechim tashkilotning biznes jarayonlarini avtomatlashtirish, ya'ni axborot tizimini ishlab chiqish.

Bunday holda, biznes tahlilchisi qarorni amalga oshirish doirasida avtomatlashtiriladigan biznes jarayonlari va biznes qoidalariga nisbatan biznes talablarini aniqlash uchun javobgardir. Axborot tizimlarini (IT loyihalarini) ishlab chiqish tashabbuslari doirasida biznes tahlilchisi tizim tahlilchisi kabi vakillari bilan yaqindan hamkorlik qiladi.

Ko'pincha IT-loyihalarda bir kishi o'z ishida ikkala rolni birlashtirishi mumkin, ya'ni biznes va tizim tahlilchisi.

1.2. An'anaviy biznes jarayonlar

O'zbekistonda amalga oshirilayotgan tub iqtisodiy islohotlar korxonalardan sifatli, raqobatbardosh, iste'molchilarning talablariga javob beruvchi mahsulotlar ishlab chiqishining ustuvor tamoyillariga asoslanadi. Bozor munosabatlari murakkab jarayon bo'lib, unga tavakkalchilik va noaniqlik elementlari xosdir. Shuning uchun ham ushbu omillarni hisobga olib korxonalar va firmalarda har bir ishlab chiqarish "zanjiri" ni to'g'ri tashkil etish, korxonaning pirovard natijalariga erishishida yordam beradi. Shu munosabat bilan zamonaviy korxonalarda moliyaviy-xo'jalik faoliyatini modellashtirishning matematik va instrumental usullarini qo'llab, ilmiy asoslangan qayta tashkil etish uslubiyatini yaratishning ahamiyati ortib bormoqda. Iqtisodiyotning bozor munosabatlariga o'tishi bilan jamiyatda bozor iqtisodiyotining amal qilish mexanizmini, turli mulkchilikka asoslangan korxonalarning (firmalarning) xo'jalik yuritish faoliyatini, ularning bozor sharoitidagi harakatini, chegaralangan ishlab chiqarish resurslaridan oqilona foydalanish yo'llarini va shu asosda ularning samarali faoliyat yuritishlarini iqtisodiy-matematik usul va modellar yordamida o'rgatuvchi bilimga bo'lgan ehtiyoj ortib boradi. Bu masalalarni hal etishda biznes-jarayonlarini boshqarishning ahamiyati katta, chunki korxonalar, firmalar, birlashmalar va bozor iqtisodiyoti sharoitida respublikamiz iqtisodiyotining quyi bo'g'inida faoliyat yuritayotgan barcha bozor sub'ektlarining biznes-jarayonlarni keng miqyosda tahlil etish ishlab chiqarish samaradorligini oshirish imkonini

yaratadi. Bozor munosabatlari sharoitida iqtisodiyotda faoliyat olib boruvchi har bir sub'ekt o'zining samarali ishlashini ta'minlashi lozim. Chunki, bozor iqtisodiyotiga xos bo'lgan tavakkalchilik va noaniqlik elementlari ta'sirida bo'lgan iqtisodiy sub'ektlar bozorning talabalariga to'liq javob berishlari kerak. Raqobat sharoitlariga barcha ishlab chiqarish sub'ektlari javob bera olmaydilar, javob bera oladiganlari esa, korxonalarning ichki muhitini tashqi, ya'ni bozor muhitiga moslashtirib olib boradilar. Bunda biznes jarayonlarni oqilona boshqarish boyicha alohida o'ringa ega.

Xo'sh, bugungi kunda korxonalarning raqobat sharoitida samarali faoliyat olib borishlarini ta'minlaydigan sharoitlar, usullar va vositalar nimalardan iborat? Ushbu savolga javob sifatida AQSh, Yevropa davlatlari va Rossiyada rivojlanib borayotgan, korxonalardagi biznes-jarayonlarini to'g'ri yo'lga qo'yish hisoblanadi.

Biznes-jarayonlar tushunchasi nima? Rivojlangan davlatlardagi korporatsiyalar va kompaniyalar nima sababdan an'anaviy boshqarish usullaridan voz kechib, boshqarishning yangi - jarayonli boshqarish usullarini qabul qildilar? Bunga asosiy sabablar quyidagilardir: jahonda globallashtirish va integratsiya jarayonlarining tezlashuvi, xalqaro raqobatning keskinlashuvi, texnologiyalarning tezlik bilan o'zgarib borishi, bozor va iste'molchilar tomonidan korporatsiyalar va kompaniyalar ishlab chiqarayotgan mahsulot (xizmat) ga talablarning o'zgarishidir. 1990-yillardan boshlab, boshqarish tizimlarida jarayonli tashkil etish masalalarini o'rganuvchi va ularni tuzish bo'yicha yechimlar beruvchi biznes-jarayonlari reinjiningi uslubiy yo'nalish hisoblanadi. Biznes-jarayonlari reinjining (Business Process Reengineering BPR) tushunchasi birinchi marotaba M.Xammer va J.Champi tomonidan foydalanilgan. Ularning fikricha, korxonalarda yangi biznes - jarayonlarini toza varaqdan boshlash lozim, ya'ni mavjud funktsional boshqaruv tizimidan voz kechib, jarayonli boshqaruvga o'tish lozim. Korxonalarda biznes -jarayonlari reinjiningi o'tkazishga ikkinchi yondashuv T.Deyvenport tomonidan amalga oshirilgan. Uning fikricha, yangi biznes jarayonini loyihalashga kirishishdan avval, mavjud biznes - jarayonini o'rganish va uni aniq tasavvur etish kerak. Reinjining kontseptsiyasi manbalari XIX asrda ishlab chiqilgan boshqarish nazariyasiga borib taqaladi. XIX asrning 80 yillarida Teylor menejerlarga tashkilot faoliyati jarayonlarini eng yaxshi ishlab chiqish yoki unumdorlikni optimallashtirishda bunday jarayonlarni qayta qurish uchun jarayonli reinjining usullaridan foydalanishni taklif etgan. XX asr boshlarida Fayol reinjining kontseptsiyasini ishlab chiqdi. Unga asosan

– qo'yilgan vazifalarga mos ravishda barcha foydalanilishi mumkin bo'lgan resurslardan optimal naflik olish yo'li bilan o'z faoliyatini amalga oshirish zarur. Biznes - jarayonlari reinjiningining zamonaviy kontseptsiyasi biznesni transformatsiyasi va qaytadan o'ylab ko'rishini, uning funktsional qismlari faoliyatini chambarchas tashkil etish va tez moslashuvchanligini oshirishni talab qiladi. Biznes – jarayonlari reinjiningining asosiy kategoriyasi – biznes-jarayonlari hisoblanib, iste'molchi uchun naflilik kasb etuvchi, kirishda bir yoki bir necha resurslardan foydalanib, ushbu faoliyat natijasida chiqishda mahsulotlar (xizmatlar) yaratiladigan turli xil faoliyatlar to'plamidir. Biznesni faoliyatning aniq natijasini bajariladigan mantiqiy o'zaro bog'liq harakatlar to'plami deb qarash mumkin. Yoki boshqacha aytganda, aniq iste'molchi yoki bozor uchun, o'ziga xos mahsulot (xizmat) ishlab chiqarishni loyihalashtirib, tartiblangan hamda tugallangan harakatlar to'plami ham biznes hisoblanadi. Fikrimizcha, mijozga zarur bo'lgan va qiymati, uzoq muddat xizmat qilishi, servis hamda sifati bilan uning ehtiyojlarini qondiruvchi, bir yoki bir necha kirishlardan boshlanib, mahsulot yaratish bilan tugallanuvchi faoliyatning ko'plab ichki bosqichlari (turlari) yoki - tizimda qanday qilib mijoz biznesni boshlashi, olib borishi va yakunlashini ifodalovchi hodisalarning to'liq oqimlariga biznes jarayonlari deb ataladi. Biznes injiniringi kompaniya tomonidan o'z maqsadlariga mos ravishda, biznesni loyihalashtirishda qo'llaniladigan usullar va yondashuvlarning to'plamidir.

Reinjining deganda korxona faoliyatini yaxshilash uchun keskin, sakrash yo'li bilan ishbilarmon jarayonlarni qayta qurish, yoki qayta loyihalashtirish tushuniladi. Jarayonli boshqaruv esa, korxonada mavjud biznes-jarayonlarni ma'lum ketma-ketlikda amalga oshirish tartibidir. Fikrimizcha, biznes-jarayon jarayonlar tizimiga kiritilgan operatsiya bo'lib, uning maqsadi tizimga kiruvchi operatsiyalarga hamda boshqa tizimlarga tovarlar ishlab chiqarish va yetkazib berish hisoblanadi. Biznes - jarayonlari korxonada bajariladigan har bir jarayonni mantiqiy ketma - ketlikda bajarish sxemasini tashkil etadi. Zamonaviy korxonalarda biznesni rivojlantirish hamda raqobatga bardosh berish uchun turli xil usullar va vositalardan foydalaniladi. Ma'lum vaqt davomida foydalanib kelinayotgan biznes - modellarni o'zgartirish, muhitga moslashtirish, yangi modelni ishlab chiqish yoki bo'lmasa, mavjudlarini takomillashtirish talab etiladi. Korxonada biznes - jarayonlarini yaxshilashni talab etuvchi asosiy omillarga quyidagilarni kiritishimiz mumkin:

- iste'molchilar va davlat tomonidan qo'yiladigan talablar;
- harajatlarni yoki siklning muddatini qisqartirish zarurati;
- sifatni boshqarish dasturlarini tatbiq etish;
- ikki yoki undan ortiq tashkilotning birlashishi;
- tashkilot ichidagi ziddiyatlar.

Fikrimizcha, yaxshilanishi lozim bo'lgan jarayonni tanlash, har bir korxona uchun individual tarzda amalga oshirilishi kerak. Korxona uchun ustuvor muammolarni tanlash, ya'ni biznes - jarayonlaridagi eng zaif sohani belgilashda korxonaning oliy boshqaruv xodimlari bilan birgalikda bo'limlar va xizmatlar rahbarlari o'rtasida intervyu o'tkazish muhim ahamiyatga ega. Biznes - jarayonlarini takomillashtirish uchun biznes-jarayonlarini audit tekshiruvdan o'tkazish, biznes - jarayonlarini yaxshilashning asosiy tamoyillarini qo'llash, ilg'or texnologiyalarni qo'llash, shuningdek, nou - xau elementlariga ega bo'lgan, faqat aniq, noyob holatlarga xos innovatsion yechimlarni qo'llash kerak, deb hisoblaymiz.

An'anaviy biznes jarayoni nima? An'anaviy biznes jarayoni - bu kompaniyaning bir yoki bir nechta xodimlari ishtirok etadigan har qanday harakatning bosqichma - bosqich tavsifi. Qoida tariqasida, biznes - jarayonning boshlanishi va oxiri bor, agar kerak bo'lsa, har bir qadam uchun muddatlar belgilanadi, javobgar aniqlanadi va boshqa ko'plab parametrlar tartibga solinadi.

Biznes jarayonlari qanday bo'ladi?

Biznes jarayonlariga misollar keltiraylik. Bu yerda biz biznesda mavjud bo'lgan barcha jarayonlarni sanab o'tmaymiz, ammo biz biznesning mutlaqo boshqa sohalaridagi kompaniyalar bilan ishlash tajribamiz asosida ajratib ko'rsatishimiz mumkin bo'lgan asosiy jarayonlarni ko'rib chiqamiz.

Oddiy biznes jarayoni, shuningdek, har qanday CRM tizimidagi har qanday savdoning asosiy bosqichlaridan biridir. Bu yangi va doimiy mijozga sotish bilan ishlashda menejerning asosiy maqsadi bo'lgan shartnoma tuzish bilan bir qatorda hisoblanadigan hisob fakturadir. Mijozlarga to'lash uchun barcha hisob-kitoblar o'z vaqtida to'lanishi va menejerlar ularni rasmiylashtirishni va o'z mijozlariga yuborishni unutmasliklari muhimdir. Buning uchun bir nechta vositalar mavjud, shu jumladan amoCRM-da, menejerlarga hisob - kitob qilish vaqti kelganligini unutmaslikka yordam beradi: ma'lum holatlarda Triggerlar, avtomatik topshiriqlarni bajaradi. Bundan tashqari, ushbu operatsiyani tezroq bajarish mumkin — bu hisob - fakturalarni va boshqa hujjatlarni avtomatik ravishda yaratishga yordam beradi.

An'anaviy grafik usulda biznes jarayonlarini tavsiflashdan tashqari, biz biznes jarayonlarini chuqur tahlil qilish usullarini o'rganamiz - bu statistik ishlov berish va funktsional xarajatlarni tahlil qilish. Biz buni, shu jumladan maxsus dasturlardan foydalangan holda qilamiz. Funktsional xarajatlarni tahlil qilish juda murakkab jarayondir. Shuning uchun biz birinchi navbatda o'yin mashg'ulotlarini o'tkazamiz. Masalan, biz jarayon davomida operatsiya davomiyligining tasodifiy o'zgarishini (barmen necha daqiqada espresso tayyorlaydi) yoki jarayonni boshlaydigan voqealar sonini (bizning qahvaxonamizga qancha mijoz keladi va hokazo) larni aniqlashimiz zarur. Bunday tayyorgarlikdan so'ng, professional dasturiy ta'minotga o'tish juda tez va oson, hamda ongli ravishda amalga oshiriladi.

An'anaviy biznes jarayonlarning asosiy vazifasi amalda iloji boricha chiroyli va mantiqiy tasdiqlangan nazariyalarni yaratishdir.

Jarayon yondashuvini amalga oshirishda kompaniyalar qanday natijalarga erishishlari mumkin?

Natijalar global va mahalliy bo'ladi. **Birinchisi**, o'z biznesiga boshqacha qarashni boshlaganda, odamning dunyoqarashining o'zgarishi. **Ikkinchisi** - tejash yoki sotishni ko'paytirish orqali daromadning ko'payishi. Ko'pincha bizga o'rta menejerlar keladi. Asosan, bu biznes egalari, o'rta va yirik biznesning yuqori menejmenti hisoblanadi.

Oliy iqtisodiyot maktabi ular uchun kichik chiqish joyiga aylanadi, bu yerda kompaniyaning birinchi shaxslari o'z vaqtlarini biznesni rivojlantirishga sarflash imkoniyatiga ega. O'rta va yuqori menejmentning asosiy vazifasi faoliyatni takomillashtirish va uni standartlarga muvofiqligi doirasida ular tomonidan ishlab chiqilgan shaklda saqlashdir. Operatsion xodimlar, aksincha, aylanishda bo'lishi kerak. Mijozlar bizning **biznes jarayonimizdan** chiqib ketishganda, ular o'zlarining bevosita faoliyati bilan shug'ullanish, ya'ni biznesni takomillashtirish va optimallashtirish orqali biznesga katta foyda keltirishi mumkinligini tushunishadi.

1.3. Biznes jarayonlarini tahlil qilish va boshqarishning zarurati

Bugungi kunda ma'lumki, ishni tashkil etishga biznes-jarayon yondashuvi zamonaviy, innovatsion yechim hisoblanadi, agar u amalga oshirilsa, ish sifatini oshirishga va korxona foydasini oshirishga yordam beradi. Biznes jarayonlari va ular bilan ishlash tizimlari (BPMN, BPMS) haqida ham ko'rib chiqamiz. Masalan, "biznes jarayoni nima" bu yondashuvning asosiy tushunchalari, xususiyatlari va afzalliklarini tavsiflash mumkin. Endi jarayon yondashuvini amalga oshirishning kamchiliklari,

ushbu yondashuv amalga oshirilgan taqdirda kompaniya va uning xodimlarini qanday salbiy ta'sir kutayotgani tahlil qilishimiz mumkin. Ish uchun mutaxassis - biznes maslahatchisi yoki biznes tahlilchisi yollanganga o'xshaydi, u o'z biznesini biladi.

ISO 9000 - 2001 standartida jarayon “chiqishlarga kirishni o'zgartiradigan o'zaro bog'liq yoki o'zaro ta'sir qiluvchi faoliyat turlari to'plami” deb ta'riflanadi. Bundan tashqari, adabiyotda biznes jarayonining kamida bir necha o'nlab ta'riflari mavjud, masalan:

- biznes jarayoni - bu izchil, yo'naltirilgan tizim va tartibga solinadigan faoliyat turlarini boshqarish harakati va resurslardan foydalanish jarayonida kirishlari konvertatsiya qilingan chiqish natijalari, jarayonlari va vakillar qiymati uchun belgilangan iste'molchilar tarkibidir.

- biznes jarayoni - bu har qanday uyushgan va barqaror shaxs - har qanday ob'ektni o'zgartiradigan korxona ichidagi nost tomonidan har qanday qoidalar.

- biznes jarayoni - bu aniq, o'lchanadigan bir qator odamlar va tizimlar tomonidan bajariladigan vazifalar hamda oldin- dan rejalashtirilgan natija.

- biznes jarayoni barqaror, yo'naltirilgan izdosh - funktsiyalarni bajarishga qaratilgan natija yaratish va qiymat uchun ega bo'lgan iste'molchi.

- biznes jarayoni turli xil faoliyat turlarining kombinatsiyasi bo'lib, uning ichida “kirishda” bir yoki bir nechta resurs imkoniyati bo'lib, ushbu faoliyat natijasida “chiqishda” produkt yaratiladi va qiymat vakili iste'molchi uchun hisoblanadi.

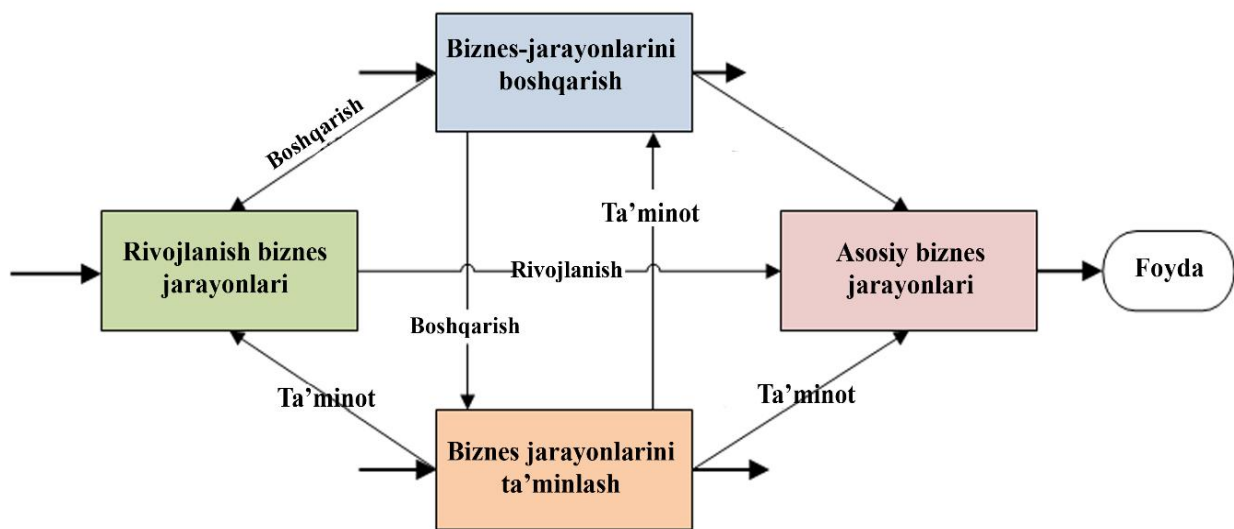
- biznes jarayoni turli xil faoliyat turlarining kombinatsiyasi bo'lib, uning ichida “kirishda” bir yoki bir nechta resurslar faoliyat olib boradi va natijada “chiqishda” mahsulot yaratiladi.

- biznes jarayoni mantiqiy tartiblangan ketma – ketlikdir. Biznes jarayonini amalga oshirishda aniq maqsadga erishishga qaratilgan operatsiyalar amalga oshiriladi.

Biz biznes jarayonini ketma-ket, yo'naltirilgan va tartibga solinadigan faoliyat tizimi sifatida belgilaymiz, unda -boshqarish vositasi resurslar yordamida Pro-CESS kirishlarini iste'molchilar uchun qiymat bo'lgan chiqishlariga hamda jarayon natijalariga aylantiriladi.

Asosiy biznes jarayonlari kompaniya daromadlarini keltirib chiqaradi. Korxona yaratish, tovarlar ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish uchun maqsadli ob'ektlari bo'lgan biznes rejalarni yaratish va daromad keltirish turlarini doimiy ravishda izlashi shart hisoblanadi. Bu shakllanadigan asosiy biznes jarayonlarini boshqarish natijasida iste'molchi sifat darajasini aniqlaydi.

Tegishli biznes-jarayonlar - bu mahsulot ishlab chiqarishga yoki xizmat ko'rsatishga yo'naltirilgan jarayonlar bo'lib, ular ishlab chiqarish faoliyatini asosiy ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'lgan va daromad olishni ta'minlaydigan natijalardir. Shunday qilib, avtotransport korxonasi uchun o'z ta'mirlash bazasida uchinchi tomon transportini ta'mirlash jarayoni hamrohlik jarayonidir. Biznes jarayonida ishlab chiqaruvchi - yangiliklar shuningdek daromad olishni ta'minlashi mumkin. Shunday qilib, avtotransport korxonasi uchun o'z ta'mirlash bazasida uchinchi tomon transportini ta'mirlash jarayoni hamrohlik jarayonidir.



Yordamchi biznes jarayonlari - bu asosiy va tegishli jarayonlarning ta'minlash uchun mo'ljallangan bo'lib, ularning o'ziga xos xususiyatlarini qo'llab - quvvatlashga qaratilgan jarayondir.

Boshqaruv biznes jarayonlari - bu har bir biznes jarayoni va umuman korxona darajasida boshqaruv funktsiyalarining butun majmuasini qamrab oladigan jarayonlardir. Bu strategik, operatsion va joriy rejalashtirish,

boshqaruv mukofotlarini shakllantirish va amalga oshirish jarayonlariga muntazam bog‘liq bo‘ladi.

Asosiy biznes jarayonlari. Asosiy jarayonlarning o‘ziga xos xususiyati shundaki ular kompaniyaning biznes yo‘nalishlarini tadqiqot institutlarida amalga oshirishda bevosita ishtirok etadilar. Ko‘pgina hollarda, asosiy biznes-jarayonlar ro‘yxati kompaniyaning biznes yo‘nalishlari daraxtining aks ettirilgan aksidir. Asosiy biznes jarayonlarining o‘ziga xos xususiyatlari va ularning roli jadvalda keltirilgan.

1.1-jadval

Asosiy biznes jarayonlarining xususiyatlari

Ta’riflar	O‘ziga xos xususiyatlar
- Kompaniya tomonidan taklif etilayotgan mahsulotga qo‘shimcha qiymat yaratadigan biznes jarayonlari; - Tashqi mijoz uchun qiymat bo‘lgan mahsulotni yaratadigan biznes jarayonlari; - Biznes jarayonlari, to‘g‘ridan-to‘g‘ri maqsad-bu daromad ishlab chiqarishdir - Tashqi mijoz pul to‘lashga tayyor bo‘lgan biznes jarayonlari.	-Faol biznes yo‘nalishlarining “oyna yoritilishi” ni taqdim eting; -Daromad ishlab chiqarish manbai; -Biznes profilini aniqlang; -Strategik ahamiyatga ega; -Bozor talabiga va kompaniyaning strategiyasiga qarab rivojlanishi yoki o‘lishi mumkin.

Asosiy biznes jarayonlari kompaniyaning daromadlarini aniqlaydi. Ular biznesning profilini belgilaydilar, ular strategik ahamiyatga ega va hech qanday holatda tashqi manbalarga berilmasligi kerak. Aynan shu jarayonlarda raqobatbardosh kompaniya o‘z sohasidagi boshqalarga qaraganda yaxshiroq ishlashi kerakligini ko‘rsatadi. Kompaniya faoliyat yuritir ekan, asosiy biznes jarayonlari quyidagilarga qarab rivojlanadi yoki rivojlanmaydi, talab qilingan-bozor yangiliklari va kompaniya strategiyalari shu holatda namoyon bo‘ladi.

Biznes jarayonlarini ta’minlash. Faoliyatni tavsiflashda ajralib turadigan biznes - jarayonlarning ikkinchi guruhi bu jarayonlarni ta’minlashdir. Asosiylardan farqli o‘laroq, biznes jarayonlarini ta’minlash boshqa maqsadlarga ega hisoblanadi. Agar asosiy biznes-jarayonlari mahsulot ishlab chiqarish va mijozning ehtiyojlarini qondirish orqali pul olib

keladigan bo'lsa, unda jarayonlarni ta'minlaydigan tashkilotlar infratuzilmasida mavjud bo'ladi. Mijoz ular uchun pul to'lashga tayyor emas, ammo bu jarayonlar kompaniyaning mavjudligini ta'minlash uchun kerak. Ta'minot jarayonlarining mijozlari tashkilotning bo'linmalari va xodimlari bo'lib, ular jarayonlarni tavsiflashda ichki mijozlar deb ataladi. Ma'muriy - iqtisodiy qo'llab - quvvatlash, xavfsizlikni ta'minlash, huquqiy qo'llab - quvvatlash va boshqalar kabi biznes - jarayonlarni qo'llab-quvvatlovchi sifatida ko'rib chiqiladi.

Biznes jarayonlarini ta'minlash uchun tashqi bozorda sotilishi mumkin bo'lgan mahsulotlarni ishlab chiqarish mumkin, ammo bu mahsulotlar asosiy emas, ular ikkinchi darajali yoki yon mahsulotlardir. Biznes jarayonlarini ta'minlash strategik ahamiyatga ega emas (jadval 1.2)

1.2-jadval

Biznes jarayonlarini ta'minlashning xususiyatlari

Ta'riflar	O'ziga xos xususiyatlar
- Biznes-jarayonlar, asosiy biznes jarayonlar, tarkibiy bo'linmalar va tashkilot xodimlari mijozlaridir; - Tashkilot infratuzilmasini qo'llab-quvvatlaydigan biznes jarayonlari.	- Chiqishlar tashqi bozorda sotilishi mumkin; - Strategik ahamiyatga ega emas; - Asosiy biznes jarayoniga aylanishi mumkin; - Tashqi bozorda raqobatbardosh alternativalar mavjud bo'lganda va ularning ijrosi outsorsingga topshirilganda o'lishi mumkin.

Kompaniyaning ishlashi bilan mahsulotni asosiy mahsulotga aylantirishi to'g'risida qaror qabul qilinishi mumkin bo'ladigan jarayonda, biznes jarayonini ta'minlash asosiy jarayonga aylanadi. Biznes jarayonida qarama - qarshi nuqtai nazar ham mavjud - agar tashqi muhitda ushbu biznes jarayonini arzonroq, tezroq va yaxshiroq bajaradigan boshqa tashkilotlar mavjud bo'lsa, kompaniya o'zining biznes jarayonini outsorsingga berishi mumkin. Faqatgina ularning ixtisoslashuvi tajribaga ega bo'lganligi sababli ularga katta vakolat beriladi.

Boshqaruv biznes jarayonlari. Biznes jarayonlarining uchinchi guruhi boshqaruv jarayonlaridir. Boshqarish jarayonlarini ham ta'minlaydi. Ular tashqi mijoz uchun kerak emas, lekin ular kompaniyani boshqarish uchun kerak, chunki aynan shu jarayonlar kompaniyani boshqarishga imkon beradi, uning omon qolishi, raqobatbardoshligi va rivojlanishini ta'minlaydi.

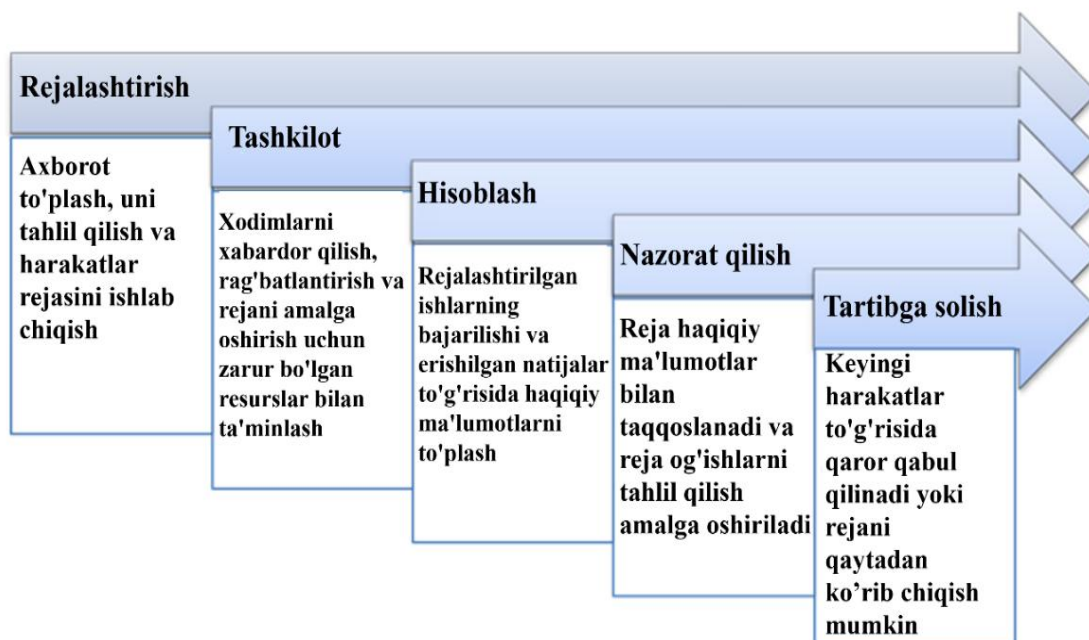
Boshqaruv jarayonlarining o'ziga xos xususiyatlari ularning tipik tuzilishida mujassamlashtirilgan bo'ladi. Boshqaruv jarayoni o'rtasidagi o'ziga xos ob'ekti - bu boshqaruvni aniqlashdagi farqi hisoblanadi. Masalan, "moliyaviy menejment"ni boshqariladigan ob'ekti – bu "pul" biznes jarayonidir, "marketing menejmenti"ni boshqariladigan ob'ekti – bu "mijoz" bo'lib "xodimlarni boshqarish jarayoni"ni o'z ichiga qamrab oladi.

1.3-jadval

Biznesni boshqarish jarayonlarining xususiyatlari

Ta'riflar	O'ziga xos xususiyatlar
- Tashkilotning omon qolishi, raqobati va rivojlanishini ta'minlaydigan, uning hozirgi faoliyatini buzadigan biznes - jarayonlar; - Biznes jarayonlari, ularning bevosita maqsadi tashkilot faoliyatini boshqarishdir.	- Ular odatdagi ichki tuzilishga ega: rejalashtirish, tashkil etish; buxgalteriya hisobi, nazorat qilish va tartibga solish. - Boshqarish jarayonlari o'rtasidagi farq-jarayon boshqaradigan boshqaruv ob'ektlarining o'ziga xos xususiyatlari bilan belgilanadi.

Boshqaruv biznes jarayonlarining tipik tuzilishi shaklda keltirilgan bosqichlardan iborat bo'lgan boshqaruv siklining standart zanjiri sifatida ifodalanadi (1.2-rasm).



1.2-rasm. Boshqaruv siklining standart zanjiri

Har qanday boshqaruv jarayoni ushbu sxemaga to'g'ri keladi. Agar siz "byudjetlashtirish" jarayonini olsangiz, unda "rejalashtirish" bosqichi chaqiriladi. "Byudjetlarni ishlab chiqish", uning chiqarilishi moliyaviy va opera byudjetlari bo'ladi. Agar biz "strategik boshqaruv" jarayonini ko'rib chiqsak, unda birinchi bosqich "strategik rejalashtirish" deb nomlanadi, uning chiqishi strategik reja bo'ladi.

Shuni ta'kidlash kerakki, har qanday kompaniyada mavjud bo'lgan bir qator "zarur" boshqaruvi va biznes jarayonlari mavjud: strategik boshqaruv, moliyaviy menejment, marketingni boshqarish, xodimlarni boshqarish.

Har qanday kompaniyada "strategiya" kabi boshqaruv ob'ekti mavjud va ushbu ob'ektni boshqarish kerak. Strategiyaning rejalashtirish, amalga oshirish va uning bajarilishini nazorat qilish kerak. Shunday qilib, "strategik menejment" biznes - jarayoniga ehtiyoj paydo bo'ladi. Barcha kompaniyalarda quyidagi muhim resurslar yoki boshqaruv ob'ektlari mavjud - "pul", "mijozlar" va "xodimlar". Ular uchun tegishli biznes jarayonlar qurilmoqda.

Boshqa biznes boshqaruv jarayonlariga kelsak, ular kompaniyaning o'ziga xos xususiyatlari va strategiyasi bilan belgilanadi. Masalan, bitta kompaniya "aktivlarni boshqarish" deb nomlangan boshqaruv biznes jarayoniga ega. Gap shundaki, ushbu kompaniya strategik maqsadlardan biri — bozor qiymatini oshirish sifatida qo'ygan. Shu bilan birga, kompaniya fond bozorida ro'yxatga olingan aktsiyalarga ega edi. Ushbu maqsadni amalga oshirish uchun ushbu kompaniyada "aktivlarni boshqarish" biznes jarayoni tashkil etildi, uni qo'llab - quvvatlash uchun alohida tarkibiy bo'linma ham tashkil etildi.

Zararli ishlab chiqarishga ega bo'lgan korxonalar uchun atrof-muhit kabi tanqidiy boshqaruv ob'ekti paydo bo'ladi, uning ifloslanishi uchun kompaniya katta jarimaga tortiladi. Ushbu kompaniyalarda atrof-muhitni boshqarish bo'yicha biznes jarayonlarida - ekologiya yaratildi va faoliyat ko'rsatmoqda.

Boshqaruv biznes jarayonlarining bir xil tuzilishi va umumiyligini hisobga olgan holda, ularning tipik tavsiflari eng keng tarqalgan jarayonlar uchun ishlab chiqilgan va samarali qo'llaniladi. Oddiy jarayon sxemalaridan foydalanish boshqaruv faoliyatini tavsiflash bo'yicha ishlarni sezilarli

darajada tezlashtirish, osonlashtirish va sifatini oshirishga imkon beradi. Buning uchun siz mumkin bo'lgan maksimal funktsiyalar to'plamini o'z ichiga olgan standart tavsiflarni olishingiz, kompaniyaning mavjud faoliyati bilan taqqoslashingiz va o'chirish usuli bilan korxonaning boshqaruv biznes jarayonlarini "qanday bo'lsa" shunday tavsifini tuzishingiz kerak. Oddiy tavsiflardan foydalanish, shuningdek, tashkilotni "kerak bo'lganda" maqbul holatga o'tkazish uchun kompaniyada qanday funktsiyalar va biznes-jarayonlar yetishmayotganligini ko'rsatishga imkon beradi.

Biznesni rivojlantirish jarayonlari. Rivojlanish biznes-jarayonlari investitsion faoliyatni ifodalaydi, bunda bugungi kunda harakatlar amalga oshiriladi va ma'lum bir davrdan keyin natijalar olinadi (1.4-jadval).

Uzoq muddatli istiqbolida foyda olish maqsadi bo'lgan biznes jarayonlari;

1.4-jadval

Rivojlanish biznes jarayonlarining xususiyatlari

Ta'riflar	O'ziga xos xususiyatlar
- Biznes jarayonlari uzoq muddatda bo'lsa ham foyda olishdir ; - Biznes jarayonlari mukammallikva faoliyatini rivojlantirish tizimi hisoblanadi	- 80% loyihalar; - Amalga oshirildigan jarayonlar; - Loyihalarni boshqarish texnologiyalari nazorat qilish usullarini talab qilish; - Dizayn uchun boshqa talablarni taqdim etish menejeri.

Rivojlanish biznes jarayonlarining o'ziga xos xususiyati shundaki, ular 80% loyiha faoliyatini anglatadi. Loyiha - bu bir marta amalga oshiriladigan jarayon, shundan so'ng u o'z mavjudligini tugatadi. Uning o'rniga yangi loyiha paydo bo'ladi va bu holat ko'p marta takrorlanadi. Rivojlanish biznes jarayonlari 80% loyihalaridir.

Loyihalarni boshqarishning texnomantiqlari deb ataladigan boshqa boshqaruv usullarini talab qiladi. Shunga ko'ra, loyihalar ularni boshqaradigan va ularni amalga oshirishda ishtirok etadigan kompaniya xodimlariga boshqa talablarni qo'yadi.

Loyiha menejeri ham professional, ham shaxsiy ko'nikmalarida operatsion menejerdan farq qiladi.

Atrof-muhit biznes jarayoni. Bugungi kunda ekologik biznes jarayonlarini (boshqaruv va ishlab chiqarish) tahlil qilish va optimallashtirish ekologik strategiyani amalga oshirish vositasi, ekologik xavflarni boshqarishning samarali vositasi bo'lishi mumkin.

Biznes jarayonini tavsiflashning birinchi bosqichi uning atrofini tavsiflashdir, bu kirish va chiqishlar to'plamini anglatadi etkazib beruvchilar va mijozlarni ko'rsatadigan biznes jarayoni. Pro-CESS etkazib beruvchilari va mijozlari ham ichki, ham tashqi bo'lishi mumkin. Ichki pul tikuvchilar va mijozlar -bu ko'rib chiqilayotgan biznes jarayoni o'zaro aloqada bo'lgan kompaniyaning bo'linmalari va xodimlaridir.

Biznes-jarayonning muhitini tavsiflashda uning rasmda ko'rsatilgan grafik diagrammasini tuzish tavsiya etiladi.



1.3-rasm. Biznes jarayonini o'rab olish sxemasi

Biznes-jarayon va texnologik jarayon o'rtasidagi asosiy farq shundaki, texnologik jarayonda chiqishda bitta aniq natija qabul qilinadi. Masalan, agar biz ishlab chiqarish haqida gapiradigan bo'lsak, unda ma'lum parametrlarga ega mahsulotlar chiqishi kerak.

1.5-jadval

Birlamchi va ikkilamchi kirish va chiqishlarning xususiyatlaridagi biznes-jarayon

Element	Ta'rif va xususiyatlari
Asosiy Chiqish	Asosiy natija, uchun mavjud biznes jarayoni. Maqsad bilan belgilanadi.
Ikkilamchi Chiqish	Mumkin bo'lgan biznes jarayonining yon mahsuloti talabida ikkinchi darajali mijozlar. Asosiy maqsadli biznes jarayoni.
Asosiy kiritish	Oqim ob'ektlar, boshlash "ishga tushirish" biznes-jarayon — buyurtma mijoz, reja xaridlar va hokazolar.
Ikkilamchi kiritish	Oddiy ta'minlovchi ob'ektlar oqimlari biznes jarayonining oqimi - standartlar, qoidalar, mexanizmlar bajarilishi harakati, uskunalari va boshqalar.

Biznes-jarayon muhitini tavsiflashda uning kirish va chiqishlari ajratiladi ikki turga bo'linadi: asosiy va ikkilamchi; ularning xususiyatlari jadvalda keltirilgan. Ushbu ustuvorlik-ikkilamchi vositalar kompaniya faoliyatini tavsiflash va optimallashtirish bo'yicha ishlarni soddalashtirish, tezlashtirish va sifatini oshirish uchun ishlatilishi kerak. Uni ishlatish qoidasi quyidagicha: biznes-jarayonning muhitini tavsiflashda siz uning asosiy kirish va chiqishlarini tavsiflashga e'tibor qaratishingiz kerak. Ikkilamchi kirish va chiqishlar ushbu birlamchi bo'ladigan pastki jarayonlari mavjud bo'lganda batafsilroq darajada tavsiflanishi kerak.

Nazorat savollari

1. "Ish yuritish analitikasi" fanining maqsadi nimalardan iborat?
2. Yechim tushunchasi aniqlangan biznes muammolarini bartaraf etishda qanday usul qo'llaniladi?
3. Biznes-jarayonlar tushunchasi nima?
4. Biznes-jarayonlarini yaxshilashning asosiy tamoyillariga nimalar kiradi?
5. Korxonalarning raqobat sharoitida samarali faoliyat olib borishlarini ta'minlaydigan usullar va vositalar nimalardan iborat?
6. Korxonada biznes-jarayonlarini yaxshilashni talab etuvchi asosiy omillarga nimalar kiradi?
7. Reinjiniring deganda korxona faoliyatini yaxshilash uchun nimalar qilinadi?
8. Funktsional xarajatlarni tahlil qilish qanday jarayon?

9. Rivojlanish biznes jarayonlarining xususiyatlari.
10. Rivojlanishda biznes jarayonlarining xususiyatlari nimalarga bog'liq?
11. Loyihalarni boshqarishning texnomantiqlari deb nimaga aytiladi?
12. Birlamchi va ikkilamchi kirish va chiqishlarning xususiyatlaridagi biznes-jarayon nima?

II BOB. FIRMADA BIZNES TAHLILI ASOSLARI

2.1. Biznes tahlilining mohiyati va sabablari

Zamonaviy biznesni nafaqat bozor talablari va raqobat sharoitlari, balki jamiyat talablari bilan ham bog'liq bo'lgan, uni takomillashtirishga qaratilgan yechimlarni doimiy ishlab chiqmasdan va joriy qilmasdan samarali boshqarish mumkin emas. Mamlakatimiz uchun An'anaviy bo'lgan firmalarning moliyaviy-xo'jalik faoliyatini tahlil qilish rejalashtirilgan ko'rsatkichlarni bajarish uchun yaratilgan ishlab chiqarish tizimlari sifatida ularning barqaror ishlashini ta'minlash bo'yicha qarorlarni asoslashga qaratilgan edi. Uning vazifasi o'zgarishlarni boshqarish uchun analitik yordam ko'rsatish emas edi. Biroq bozor munosabatlariga o'tish shuni ko'rsatdiki, iqtisodiyot bilan birga o'zgarib turadigan biznesgina muvaffaqiyatli rivojlanadi, tizimli innovatsiyalar zamonaviy tadbirkorlikning asosi bo'lishi kerak.

Hozirgi vaqtda iqtisodiy tahlil biznesni tahlil qilish xususiyatlariga ega bo'lishi kerak (Business-Intelligence, BI), uning asosi biznes jarayonlari dinamikasini, ularning barqarorligini, iqtisodiy muhitni va asosiy manfaatdor tomonlarning talablarini intellektual o'rganishdir. Axborot tizimlarida "shovqin" deb ataladigan atrof-muhit holatidagi o'zgarishlarning "zaif signallari" BI sinf tizimlarida intellektual tahlildan o'tkaziladi. Uning

maqsadi o'sish va rivojlanish uchun yangi imkoniyatlar va ular bilan bog'liq xavflarni aniqlashdir. Qaror qabul qiluvchilarning e'tibori, birinchidan, muvaffaqiyatning tashqi omillari (tahdidlar), ikkinchidan, biznes jarayonlari va rejalari holatini baholash natijalari bilan bog'liq ma'lumotlarga qaratilgan. Og'ishlarning an'anaviy reja-fakt tahlili imkoniyatlar va xavflarni qiyosiy baholashga, dinamik tahlil esa bo'shliqlarni tahlil qilishga qisqartiriladi.

Shunga ko'ra, iqtisodchilarimiz uchun tahliliy ishning deyarli yangi yo'nalishini - biznes tahlilini ko'rib chiqish zarur, bu ularning Qozog'istonda bozor munosabatlarini rivojlantirish muammolarini tushunishi bilan ko'proq dolzarb bo'lib qoladi. Ularning ko'pchiligi bu yerda turli xil biznes turlarining An'anaviy iqtisodiy tahlilini o'tkazishni tasavvur qilishadi. Ya'ni, kompaniya amalga oshiradigan faoliyat turlarini tahlil qilish yoki kompaniyaning o'zini investitsiya loyihasi sifatida tahlil qilish, uning egasiga ma'lum bo'foida olishni kutadi.

“Biznes tahlili” atamasining keng tarqalganligiga qaramay, u haqida aniq bir fikr yo'q. Shuning uchun biznes tahlilining mohiyatini tushunish uchun avvalo biznes tushunchasining o'zini iqtisodiy hodisa va tahlil ob'ekti sifatida ko'rib chiqish zarur bo'ladi.

Biznesning mohiyatini ochish uchun asos bo'lgan uchta tushuncha mavjud: ijobiy, tanqidiy va pragmatik.

Ijobiy kontsepsiya doirasida biznes deganda odamlarning shaxsiy tashabbusi bilan boshqa odamlar uchun turli xil imtiyozlar yaratish uchun amalga oshiriladigan faoliyati tushuniladi. Bunday yondashuv biznesni ideal sifatida ifodalaydi va tadbirkorning shaxsiy qiziqishi va faoliyatidan kelib chiqib, odamlar uchun zarur bo'lgan mahsulotlarni ishlab chiqarish bilan bog'liq faqat ijobiy tomonlarini ko'rib chiqadi. Bu kontsepsiya shundan kelib chiqadiki, davlat tomonidan tartibga solish va ijtimoiy mas'uliyat ta'sirida tadbirkorlar faoliyati butun jamiyat manfaatlari yo'lida amalga oshiriladi va biznes bilan bog'liq qarama-qarshiliklarni hisobga olmaydi.

Tanqidiy kontsepsiya biznesning shaxsiy boyitishga qaratilgan tashabbuskor faoliyati ekanligidan kelib chiqadi. Daromad olish uchun tadbirkor faqat o'z manfaatlarini ko'zlaydi va har qanday axloqiy me'yorlarni buzishga tayyor. Marksizm-lenizm tamoyillariga asoslangan bu yondashuv Sovet Ittifoqida uzoq vaqt hukmronlik qildi, xususi tadbirkorlikka antisotsial hodisa sifatida qaraldi. “Tadbirkorlik” tushunchasi faqat kapitalistik jamiyatga nisbatan tushunilgan, u yerda odamni ekspluatatsiya qilish sodir bo'ladi va kapital yuqori foida olish uchun bunday jinoyat sodir etmaydi. Biznes iqtisodiyotdagi inqirozlar va

jamiyatdagi turli ziddiyatlarni keltirib chiqaradigan g'ayritabiiy hodisa sifatida qaraldi. Binobarin, biznes tarixiy hodisa sifatida, albatta, markaziy rejalashtirish va ishlab chiqarish vositalariga davlat mulki bo'lishiga asoslanadigan odamlarning iqtisodiy faoliyatining boshqa, yanada adolatli, izchil va samarali shakllari bilan almashtirilishi kerak.

Agar ijobiy kontseptsiyada biznesning ijobiy tomonlarini ta'kidlab, uning salbiy oqibatlarini e'tiborsiz qoldirgan bo'lsa, tanqidiy kontsepsiya biznesning afzalliklarini e'tiborsiz qoldiradi va u tomonidan yaratilgan qarama-qarshiliklarni ta'kidlaydi. Ko'rinib turibdiki, barcha o'xshashliklariga qaramay, bu ikkala tushuncha ham real hayotni juda soddalashtiradi va iqtisodiy tashkil etishning ba'zi bir real bo'lmagan, xayoliy shakllarini idealistik tarzda ifodalaydi.

Pragmatik kontsepsiya biznesni jamiyat taraqqiyoti jarayonida vujudga keladigan hodisa sifatida qaraydi. Bu shaxsiy boyishga intilayotgan tadbirkorlarning o'ziga ham, tovarlar va xizmatlarga bo'lgan ehtiyojlarini qondirishni istagan boshqa odamlarga ham kerak. Pragmatik yondashuv biznes, jamiyat va uning alohida a'zolari manfaatlaridagi qarama-qarshilik va farqlarni inkor etmasdan, zamonaviy tsivilizatsiya ushbu guruhlarining ehtiyojlarini qondirish uchun optimal muvozanatni ta'minlashi kerakligidan kelib chiqadi. Ayni paytda ishbilarmonlar raqobatidan kelib chiqadigan qarama-qarshiliklarning o'zi ham iqtisodiyot o'sishini rag'batlantiruvchi ijobiy omil sifatida qaralmoqda.

Shuning uchun biznesning pragmatik kontsepsiyasi o'z mohiyatiga ko'ra tadbirkorlik faoliyati turli manfaatdor tomonlarning talablariga qanchalik mos kelishini baholashga va bu talablarning bajarilishini yaxshilash yo'llarini topishga qaratilgan biznes tahlilining nazariy asosi bo'lib xizmat qilishi mumkin. Zamonaviy iqtisodiy adabiyotlarda nafaqat biznes tahlilining o'zi, balki firmadagi biznes tahlilchisining roli haqida ham turli xil tushunchalar mavjud.

Biznesni tahlil qilish kontsepsiyasidagi eng katta farqlar texnologiya yoki biznesga yo'naltirilgan mutaxassislar guruhlarini o'rtasida yuzaga keladi. Birinchisi, har qanday kompaniyaning faoliyatini uning faoliyati jarayonlari va ularni amalga oshirish texnologiyalari nuqtai nazaridan ko'rib chiqadi. Ularning asosiy e'tibori kompaniyaning ichki qismiga qaratilgan. Ikkinchisi, aksincha, biznes natijalariga qaratilgan, ya'ni kompaniya tashqi mijozlar uchun yaratadigan qiymat va u tadbirkorlik o'ziga nima beradi.

Eng nufuzli fikr biznes tahlili bo'yicha bilimlar to'plamini ishlab chiqqan va nashr etgan Xalqaro Biznes Tahlil Instituti (IIBA) bo'lib, u

biznes tahlilini vazifalar, usullar va imkoniyatlar majmuasi sifatida ko'rib chiqadi. Biznes muammolarini aniqlash bu - ularni hal qilish yo'llarini aniqlash deganidir. Bunday yechimlar ko'pincha tegishli axborot tizimlarini ishlab chiqishdan iborat bo'ladi, lekin biznes jarayonlarini va umuman ishlab chiqarishni tashkil qilishni yaxshilashga qaratilgan ishlanmalarni ham o'z ichiga olishi mumkin. Shu bilan birga, biznes tahlilining o'ziga xos vazifalari biznes-tahlilchi va kompaniya menejerlarining rollarini tubdan ajratib turishi qayd etilgan: biznes-tahlilchi biznes muammolarini aniqlaydi, ularning mohiyati va ko'lamini, shuningdek ularni hal qilish yo'llarini belgilaydi; boshqaruvchilar esa ushbu qarorlarni amalga oshirish bo'yicha aniq ish uchun javobgardirlar.

BABOK kontsepsiyasiga ko'ra, biznes-tahlilchi kompaniya va manfaatdor tomonlar o'rtasida vositachi bo'lib, vaziyatni o'rganadi, biznes jarayonlaridagi o'zgarishlar, korporativ siyosat va kompaniyani axborot bilan ta'minlash talablarini aniqlaydi va shakllantiradi. Biznes tahlilchisi biznesning qiyinchiliklari va imkoniyatlarini tushunishi va tashkilotga o'z maqsadlariga erishish uchun tavsiyalar berishi kerak.

Yuqorida aytilganlarga asoslanib, ***biznes tahlilini*** asosiy boshqaruv funktsiyalarini (rejalashtirish, nazorat qilish va boshqalar) amalga oshirishning zaruriy tarkibiy qismi sifatida tushunish kerak, jarayon va kompaniyaning biznes munosabatlarini baholash vositalari: marketing, tashkiliy, operatsion, moliyaviy, sarmoya. "Biznes tahlili" atamasini kiritish zarurati quyidagi asosiy sabablarga ko'ra yuzaga kelishi mumkin:

- kompaniyaning tegishli boshqaruv mexanizmini talab qiluvchi murakkabroq tizimga o'tishi;
- firmalarga mustaqil xo'jalik yurituvchi subyekt maqomini berish;
- tashqi muhitning beqarorligi kuchayishi;
- tahliliy tadqiqotlarni takomillashtirishga qodir yangi axborot texnologiyalarini joriy etish.

Biznes tahlilining maqsadi - o'tmishni tashxislashdan kelajakni bashorat qilishga, kompaniyaning tashqi va ichki muhitini o'rganishga, boshqaruv qarorlarini qabul qilishda axborot va konsalting yordamiga e'tiborni o'tkazish orqali menejerlarni kompaniya maqsadlariga erishishga yo'naltirish. Ya'ni, biznes tahlilining maqsadi biznes jarayonlarini takomillashtirish emas, balki butun kompaniya uchun haqiqiy biznes modelini ishlab chiqishdir.

Biznesni tahlil qilish maqsadini amalga oshirish bu - samarali korporativ boshqaruv uchun ma'lumot berishdir, ya'ni barcha tomonlarning

manfaatlarini amalga oshirish uchun aktsiyadorlar va kompaniya boshqaruvining manfaatdor tomonlar bilan o'zaro munosabatlarini amalga oshirish tizimlaridir. Shu bilan birga, har bir manfaatdor tomonning ehtiyojlari va manfaatlariga mos kelmasligi mumkin bo'lgan o'ziga xos manfaatlari borligini yodda tutish kerak.

Shunday qilib, ***biznes egalari*** o'zlarining xatti-harakatlari yoki qarorlari kompaniyaning foydasiga ta'sir qilishi mumkin bo'lgan, dividendlar hajmini va aktsiyalari qiymatini oshirishi mumkin bo'lgan o'z firmasining foydasi va bozor qiymatini oshirishini kutishadi. Buning uchun ko'rsatmalar sizning mablag'laringizni investitsiya qilish uchun muqobil variantlardir.

Menejerlar ularning ish haqi va mukofotlari miqdorini, ijtimoiy ta'minot masalalarini hal qilish va martaba o'sishini belgilaydigan firma faoliyatidagi manfaatdor shaxsdir.

Xodimlar - firmalarda ish bilan ta'minlanish, munosib ish haqi, yaxshi mehnat sharoitlari, malakasini oshirish va yaxshi ish topish imkoniyatlaridan manfaatdor. Xodimlarning, shuningdek menejerlarning talablari mehnat bozoridagi mavjud vaziyatga bog'liq.

Xaridorlar va xaridorlar firmalardan kerakli sifatdagi tovarlar yoki xizmatlarni o'z vaqtida va maqbul narxlarda yetkazib berishlarini kutishadi. Ularning talablarining sifat va narx parametrlari asosan bozor sharoitlari bilan belgilanadi.

Yetkazib beruvchilarni buyurtmalarning barqarorligi, yuqori narxlarda yetkazib berish uchun to'lovlarning o'z vaqtida amalga oshirilishi va xaridor firma bilan yaxshi munosabatlar o'rnatilishidan manfaatdor. Yetkazib beruvchilarning talab darajasi shunga o'xshash tovarlarni yetkazib berish uchun mavjud bozor sharoitlari bilan bog'liq bo'ladi.

Investorlar xavfni minimallashtirish va investitsiyalaridan maksimal foyda olishni xohlashadi. Shuning uchun ular investitsiya ob'ektlarini diversifikatsiya qilishga va investitsiya portfelini muvozanatlashga harakat qilishadi. Investorlarning talablari fond bozoridagi mavjud vaziyat bilan chambarchas bog'liq.

Tijorat banklari korxonaga o'zlari uchun qulay shartlarda mumkin bo'lgan eng katta miqdordagi kreditlar berishda hamda korxonaning kredit qarzini o'z vaqtida to'lash va tegishli foizlarni to'lash imkoniyatini ta'minlashdan manfaatdor. Bu yerda banklar kreditlash shartlarini belgilab, ssuda kapitali bozori kon'yunkturasini boshqaradi.

Jamoat tashkilotlari korxonaning atrof-muhitga zarar yetkazmasligi, qo'shni hududlarda tartibni saqlash, aholini ijtimoiy muhofaza qilish chora-

tadbirlarini amalga oshirishdan manfaatdor. Shu bilan birga, ushbu manfaatdor tomonlar guruhining talablarini shakllantirishda asosi bo'lgan mintaqaning ekologik va ijtimoiy siyosatidir.

Hukumat organlari firmadan byudjetdan tashqari jamg'armalarga yuqori soliq va badallarni o'z vaqtida to'lash, aholi bandligini ta'minlash, qonunchilik talablariga rioya etish, ijtimoiy muammolarni hal etishda ishtirok etish va hududning iqtisodiy yuksalishiga hissa qo'shishini istaydi. Bunda siyosiy motivlar muhim rol o'ynaydi.

Ammo shuni yodda tutish kerakki, bunday turli xil manfaatdor tomonlarning manfaatlari va talablari hamma narsada mos kelmasligi mumkin. Ba'zilarining talablarini qondirib, ko'pincha biz boshqalarning manfaatlarini buzishga majbur bo'lamiz. Shuning uchun biznesni tahlil qilish jarayonida aniqlangan muammolar ko'pincha bir vaqtning o'zida hal etilmaydi.

Bunday hollarda biznes-tahlilchi murakkab va chalkash vaziyatlarni soddalashtirish imkonini beruvchi tizimlar cheklovlari nazariyasi tamoyillaridan foydalanishi mumkin. Shu bilan birga, asosiy e'tibor biznesning asosiy muammolariga, firmaning tizim sifatida ishlashini belgilovchi eng muhim omillarga qaratiladi.

Eng yaxshi holatda, firma turli manfaatdor tomonlar guruhlarini manfaatlarini qondirishda muvozanatni ta'minlashi kerak, ammo bu manfaatlarning xilma-xilligi bu vazifani sof analitik usullar bilan amalga oshirishni qiyinlashtiradi. Bu bilan bog'liq vazifalarning murakkabligi har bir kompaniyaga xosdir va korporativ boshqaruvning butun tizimi ularni hal qilishga yo'naltirilishi kerak.

Bunday sharoitda firma barqarorligi hal qiluvchi darajada boshqaruv sub'ekti harakatlarining samaradorligiga bog'liq. Shu sababli, biznes tahlili doirasida boshqaruv ob'ektini baholash boshqaruv tizimini tahlil qilish bilan to'ldirilishi kerak, ya'ni. tashkiliy tahlil.

Inqiroz sharoitida, biznesni tahlil qilish natijalariga ko'ra, qayta qurish dasturini ishlab chiqish mumkin, uni amalga oshirish firmalardagi salbiy tendentsiyalarni bartaraf etishga qodir. Aynan shu turdagi tahlil yuqorida ko'rib chiqilgan boshqaruvning progressiv yondashuvlariga (strategik, xalqaro, ijtimoiy-madaniy) eng mos keladi.

Biznes tahlili kompaniyaning barcha sohalari va bo'linmalaridagi ishlarning hozirgi holati to'g'risida ishonchli ma'lumot olish imkonini beruvchi eng muhim boshqaruv vositalaridan biridir. Biznes tahlilining yana bir afzalligi - kompaniya rivojlanishining asosiy tendentsiyalari va

qonuniyatlarini, kompaniyaning joriy va strategik faoliyatidagi muayyan o'zgarishlar, muvaffaqiyatlar yoki muvaffaqiyatsizliklarning haqiqiy omillari va sabablarini baholash va aniqlash qobiliyatidir. Biznesni tahlil qilish vositalaridan to'g'ri foydalanish, shuningdek, turli xil tashqi va ichki omillarning kompaniya faoliyatiga ta'sirini taxmin qilish imkonini beradi. Boshqaruv qarorlarining ishonchliligi va iqtisodiy maqsadga muvofiqligi, kompaniya va uning alohida sohalarini rivojlantirish strategiyasining muvaffaqiyati biznes tahlilining sifati va samaradorligiga bog'liq.

Biznes tahlilini rejalashtirish va monitoring qilish - bu biznes-tahlilchining istalgan natijalarga erishish uchun firma faoliyatini va uni amalga oshirish bosqichlarini belgilash mexanizmini ochib beruvchi bilim sohasi. U manfaatdor tomonlarni aniqlash, biznesni tahlil qilish usullarini tanlash, talablarni boshqarish va taraqqiyotni baholashni o'z ichiga oladi.

Axborot yig'ish - bu biznes-tahlilchi manfaatdor tomonlar bilan ularning talablarini aniqlash va ular faoliyat yuritadigan muhitni tushunish uchun ishlaydigan jarayon. Ma'lumot to'plashning maqsadi manfaatdor tomonlarning talablarini qondirish uchun zarur imkoniyatlarni to'liq ta'minlashdan iborat bo'lib, ular tashkil etilgan va aniqlangandan keyin.

Talablar va kommunikatsiyalarni boshqarishda biznes tahlilchilari mojarolar, muammolar va o'zgarishlarni boshqarish jarayonini tavsiflaydi. Manfaatdor tomonlar va loyiha jamoasi manfaatdor tomonlarning talablari va biznes tahlili natijasida olingan ma'lumotlarni hisobga olgan holda qabul qilingan qaror doirasida qolishlarini ta'minlash kerak.

Firma tahlili biznes tahlilchilari biznesga bo'lgan ehtiyojni qanday aniqlashini tavsiflaydi; nima kerakligini aniqlang; biznesda maqbul bo'lgan yechimlarni aniqlang. Ushbu bilim sohasi tahlil muammolarini, biznesni rivojlantirish shartlarini, eng muhim iqtisodiy ko'rsatkichlarni texnik-iqtisodiy asoslashni tavsiflash imkonini beradi.

Talablar va biznes-tahlilchilar manfaatdor tomonlarni qanday yaxshilashini tavsiflaydi; talablarga ustunlik berish; homiylar va manfaatdor tomonlarning ehtiyojlarini qondiradigan talablarni amalga oshirish to'g'risida qaror qabul qilish imkonini yaratadi. Bunga talablarni tahlil qilish va ushbu talablarni qondira oladigan yechimni aniqlash kiradi.

Baholash va tekshirishda biznes-tahlilchilar talablarga nisbatan eng yaxshisini aniqlash uchun taklif qilingan yechimlarni qanday baholashini tavsiflaydi; muammoli joylar va yechimlardagi kamchiliklarni aniqlash va yechimga o'zgartirishlar kiritadi. Ushbu bo'lim, shuningdek, biznes-tahlilchilar manfaatdor tomonlarning talablariga qanchalik mos kelishini

aniqlash uchun ishlab chiqilgan yechimlarni qanday baholashini tavsiflashi kerak, ularning samaradorligi va qoniqishi firma homiylari tomonidan baholanishi mumkin.

Biznesni tahlil qilish doirasi juda keng bo'lib, moliyaviy-xo'jalik faoliyati va kompaniya boshqaruvining har qanday jihatlarini kengaytirishi va ta'sir qilishi mumkin: marketing, ishlab chiqarish, sotish, moliya, logistika va boshqalar. Biznesni tahlil qilish doirasi joriy va kelajakdagi boshqaruv vazifalarini belgilaydi, hamda kompaniyaning rivojlanish darajasi va biznes operatsiyalari jarayonlarini tartibga soladi.

Biznes tahlilchisining asosiy vazifalari:

- boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun kerakli kontekstda ishonchli ma'lumotlarni shakllantirish;
- biznes jarayonlarining ratsionalligi va joriy samaradorligi darajasini aniqlash;
- bozor ehtiyojlarini, xo'jalik yurituvchi subyektlarning biznes jarayonlarini samarali tashkil etish bo'yicha joriy va strategik talablarini baholash;
- butun kompaniya yoki uning alohida sohalarini rivojlantirish strategiyasini shakllantirish;
- ko'zlangan maqsadlarga erishish yo'llarini belgilash;
- kompaniyaning ichki va tashqi jarayonlarida o'zgarishlarga bo'lgan ehtiyojni baholash;
- kompaniyaning rivojlanish risklarini baholash va nazorat qilish;
- kompaniyaning barcha bo'limlari ishini muvofiqlashtirish.

Vakolatli biznes tahlili kompaniyaga rivojlanishning tubdan yangi darajasiga chiqish imkonini beradi va faoliyat to'g'risidagi o'z vaqtida va to'g'ri tuzilgan ma'lumotlarni har tomonlama o'rganish orqali boshqaruvni sifat jihatidan yaxshilaydi.

Biznes tahlilining samaradorligi quyidagi o'zgarishlar bilan belgilanadi:

- biznes-jarayonlarni, qoidalarni va boshqaruv standartlarini takomillashtirish va optimallashtirish;
- bozor kon'yunkturasi va iste'molchilar talablarining o'zgarishiga javob berish qobiliyatini oshirish;
- biznes operatsiyalari uchun xarajatlarni kamaytirish;
- sotilgan tovarlar va xizmatlar qiymatini, kompaniyaning raqobatdosh ustunliklarini va rentabelligini oshirish;
- kompaniya resurslaridan foydalanish samaradorligini oshirish;
- kompaniya boshqaruvining optimal tizimi va tuzilmasini joriy etish;

- kompaniyaning barcha bo'linmalarining o'zaro hamkorligini takomillashtirish;
- kompaniya faoliyatini baholashning asosiy ko'rsatkichlari tizimini takomillashtirish.

2.2. Ish yuritish (biznes) analitikasining firma faoliyatida tutgan o'rni

Kompaniyaning boshqarish tizimida biznes tahlilining o'rni - asosiy manfaatdor tomonlarning talablarini bajarishni ta'minlaydigan optimal boshqaruv qarorlari va kompaniya ishini yaxshilash yo'llarini asoslash. Bu biznesning ijtimoiy mas'uliyati hali ham zaif va minoritar aksiyadorlar, investorlar zarariga ustunlik qiluvchi aksiyadorlar va top-menejment manfaatlarining ustuvorligini ta'minlaydigan korporativ boshqaruvning "insayder" modeli ustunlik qiladigan zamonaviy Qozog'iston uchun ayniqsa dolzarbdir. Mehnat jamoalari va jamoat guruhlari.

Ushbu salbiy holatning odatiy sabablari:

- mulkchilik va boshqaruv huquqlarining uyg'unligi ijtimoiy ahamiyatga ega davlat korporatsiyalarining deyarli xususiy firmalar kabi boshqarilishiga olib keladi;

- faqat minoritar aksiyadorlar oldida hisob beruvchi boshqaruv organlari faoliyati ustidan aksiyadorlar nazorati mexanizmlarining yetarli darajada rivojlanmaganligi;

- ko'pgina firmalarning konsolidatsiyalangan va individual moliyaviy hisobotlarining shaffofligi yetarli emasligi, moliyaviy hisobotlardan tashqi foydalanuvchilarning firmalarning real moliyaviy holati va muhim operatsiyalar shartlari to'g'risidagi ma'lumotlarga kirishining qiyinligi;

- biznesning korporativ etikasi va ijtimoiy mas'uliyati tamoyillariga rioya etilishi ustidan davlat, o'zini o'zi tartibga soluvchi kasbiy tashkilotlar va fuqarolik jamiyatining boshqa institutlari tomonidan zaif nazorat.

Bu kamchiliklar, ayniqsa, yuridik va ko'plab jismoniy shaxslar ishtirok etishi mumkin bo'lgan ijtimoiy ahamiyatga ega firmalarga nisbatan qabul qilinishi mumkin emas.

Biznes tahlili korporativ boshqaruvning ushbu muammolari va qarama-qarshiliklarini hal qilishning samarali vositalaridan biri bo'lishi mumkin. Bu yerda asosiy nuqta "talablar" tushunchasi bo'lib, uni biznesni tahlil qilish tamoyillariga muvofiq manfaatdor tomonlar o'z muammolarini hal qilish yoki tizim tomonidan bajarilishi kerak bo'lgan maqsadlarga erishish uchun zarur bo'lgan hujjatlashtirilgan shartlar yoki xususiyatlar sifatida belgilash

mumkin. Albatta, bu talablar tizimning o'ziga zarar yetkazmasdan va uning samaradorligiga hissa qo'shmasdan bajarilishi kerak.

Talablar aniq ifodalangan va o'lchanadigan bo'lishi mumkin. Biroq, rasmiylashtirilmagan talablar boshqa talablardan mantiqiy ravishda olingan bo'lishi mumkin. Bunday juda keng ta'riflar har xil turdagi talablar nuqtai nazaridan aniqlanishi mumkin. Biznesni tahlil qilish bo'yicha mavjud adabiyotlarda eng ko'p uchraydigan xulosa shuki, talablar joriy etilishi kerak bo'lgan axborot texnologiyalari tizimiga tegishli. Biroq, kengroq talqin tarafdorlari bor va talablar har qanday biznes parametrlariga qo'llanilishi mumkinligiga ishonishadi.

Quyidagi asosiy talablar guruhlari mavjud:

- biznes talablari;
- manfaatdor tomonlar talablari;
- qaror qabul qilish talablari;
- o'tish davri talablari.

Biznes talablari - bu menejmentning eng yuqori darajasida shakllantirilgan kompaniyaning maqsadlari, vazifalari va ehtiyojlari. Ular sizga loyihani boshlash sabablarini, shuningdek, ushbu loyiha taqdim etishi kerak bo'lgan imkoniyatlarni, uning muvaffaqiyatini o'lchay oladigan ko'rsatkichlar tizimini aniqlashtirishga imkon beradi. Biznes talablari nafaqat alohida manfaatdor tomonlar yoki ularning guruhlari emas, balki butun firma ehtiyojlarini belgilaydi; Kompaniyaning o'zi va uning faoliyatini tahlil qilish jarayonida asoslanadi.

Manfaatdor tomonlar talablari alohida tomonlar yoki ularning guruhlari ehtiyojlarini aks ettiradi. Bunday talablar nafaqat individual manfaatdor tomonlarning ehtiyojlarini, balki ularning talablarini qondirish bilan bog'liq muammolarni hal qilishga qanday ta'sir qilishini ham tavsiflaydi. Manfaatdor tomonlar talablari biznes talablari va loyihada ko'rib chiqilayotgan muayyan talablarning turli sinflari o'rtasidagi bog'liqlikdir. Bunday talablar firmaning manfaatdor tomonlari talablarini aniqlash va tahlil qilish jarayonida shakllantiriladi.

Yechim talablari biznes va manfaatdor tomonlar talablariga javob beradigan muammoli yechimlarning xususiyatlarini tavsiflaydi. Ular, shuningdek, dastlabki talablarni tahlil qilish jarayonida tahlilchilar tomonidan ishlab chiqiladi va aniqlanadi. Ushbu talablar guruhi ko'pincha kichik guruhlarga bo'linadi. Shunday qilib, agar talablar axborot tizimini joriy qilishni talab qiladigan yechimlarga tegishli bo'lsa, odatda funktsional va funktsional bo'lmagan talablar farqlanadi.

Funksional talablar qarorlarning tabiati va ularni amalga oshirish, shuningdek, qarorlar ta'sir qiladigan biznes jarayonlari va ma'lumotlarni o'z ichiga oladi. Ular tizimning funktsiyalarini tavsiflaydi, ya'ni tizim tomonidan bajariladigan operatsiyalar va u amalga oshirishi kerak bo'lgan imkoniyatlardir.

Funksional bo'lmagan talablar tizimning funksionalligi bilan bevosita bog'liq bo'lmagan shartlarni o'z ichiga oladi, biznes va foydalanuvchi talablarini qondiradigan yechim samarali bo'lib qolishi kerak bo'lgan tashqi sharoitlarni tavsiflaydi. Ular sifat yoki qo'shimcha talablar sifatida ham tanilgan. Axborot tizimlariga kelsak, bular, masalan, axborotni qayta ishlash tezligi, elektr uzilishlariga qarshilik qilish, ishlash qobiliyati, foydalanuvchi interfeysining qulayligi va boshqalar. Xuddi shu talablar guruhidagi taxminlar va cheklovlar muammoli sohaning funksional talablar bilan bog'liq bo'lmagan tomonlarini belgilaydi, lekin biznesga yoki muayyan loyihaga ta'sir qiladi va ma'lum cheklovlarni qo'yadi.

O'tish yoki amalga oshirish talablari firmaning hozirgi holatidan rejalashtirilgan holatiga o'tishi uchun taklif qilingan yechimlar javob berishi kerak bo'lgan shartlarni tavsiflaydi. Ammo bu o'tish amalga oshirilgandan so'ng, ular endi kerak bo'lmaydi. O'tish davri talablari boshqa turdagi talablardan farqi shundaki, ular vaqtinchalik xarakterga ega va uni amalga oshirish uchun taklif qilingan yangi yechimlar ma'lum bo'lmaguncha shakllantirilishi mumkin emas. Ular qarorlarni tahlil qilish va baholash jarayonida ishlab chiqilishi mumkin.

Barcha manfaatdor tomonlarning talablarini qondirish nafaqat kompaniya biznes modeli samaradorligining mezoni, balki kelajakda mulkiy va ijtimoiy ziddiyatlarni kamaytirish kafolatidir. Shu sababli, har xil turdagi talablarni qondirish bilan bog'liq bo'lgan yechimlarni ishlab chiqish uchun biznes tahlilchisi korporativ tahlilga qo'shimcha ravishda ushbu talablarni batafsil tahlil qilishi kerak.

Talablarni tahlil qilish - bu korxonaning o'zini har tomonlama tahlil qilishni, uning barcha manfaatdor tomonlarini aniqlashni va ularning talablarini hisobga olish darajasiga ko'ra tasniflashni talab qiladigan murakkab ish. Bu manfaatdor shaxslarni aniqlash va ularning talablarini yig'ishni tashkil etishni talab qiladi. Shu bilan birga, manfaatdor tomonlar kompaniya faoliyatiga ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan yoki o'zlari ta'sir qilishi mumkin bo'lgan har qanday shaxslar (aksiyadorlar, menejerlar, xodimlar, banklar, mijozlar va biznes sheriklar, davlat organlari, jamoat guruhlari va boshqalar).

Manfaatdor tomonlarning talablarini tahlil qilish uchun ularning firmaga ta'siri darajasini baholash juda muhimdir. Umuman olganda, manfaatdor tomonlarning ta'sir darajasi ikki omilga bog'liq: kuch va qiziqish *manfaatdor tomonning kuchi* uning firma va uning siyosatiga ta'sir qilish qobiliyati bilan belgilanadi. Manfaatdor tomonning *qiziqishi* uning ushbu kompaniyaga ta'sir qilish istagi bilan belgilanadi. Demak, eng ta'sirli manfaatdor tomon eng yuqori darajadagi kuchga ega va eng katta qiziqish uyg'otadigan mavzudir. Bunday sxema yordamida kompaniyaning maqsadlarini shakllantirishga ta'sir qilish nuqtai nazaridan eng muhim shaxslar doirasini yaratish mumkin; ziddiyatli vaziyatlarga tushib qolishi mumkin bo'lgan va talablarini e'tiborsiz qoldiradigan manfaatdor tomonlarni aniqlash mumkin.

Bunday tahlil manfaatdor tomonlarning tasnifini talab qiladi, bu turli mezonlarga muvofiq amalga oshirilishi mumkin. Ammo biznesni tahlil qilish uchun ulardan uchta katta qiziqish uyg'otadi:

1) ***kompaniyaga qaramlik darajasi***. Ushbu mezonga ko'ra, "yaqin" *manfaatdor tomonlar* (egalar, menejerlari, xodimlari, mahsulot iste'molchilari, xom ashyo etkazib beruvchilar) va ushbu kompaniya siyosati bilan unchalik qiziqmaydigan "uzoq" tomonlar (masalan, davlat organlari) ajralib turadigan bo'lishi mumkin;

2) ***firmaga ta'sir qilish darajasi***. Ushbu mezonga ko'ra, asosiy manfaatdor tomonlarni aniqlash mumkin (nazorat ulushlari egalar, davlat va mahalliy hokimiyat organlari, banklar, mahsulot xaridorlari, xom ashyo va materiallar yetkazib beruvchilar va boshqalar), shuningdek kompaniyaga kamroq ta'sir ko'rsatadigan ikkilamchi (minoritar aksiyadorlar, ahamiyatsiz sheriklar, siyosiy). partiyalar va boshqalar);

3) ***firma faoliyatida ishtirok etish darajasi***. Ushbu mezonga ko'ra, kompaniya siyosatini ishlab chiqishda va boshqaruv qarorlarini qabul qilishda haqiqatan ham ishtirok etadigan faol manfaatdor tomonlarni (kengash va direktorlar kengashi a'zolari, top-menejerlar) va passivlarni - kompaniyaning faoliyatidan manfaatdor shaxslarni ajratib ko'rsatish mumkin. Kompaniyaning ishi, uning faoliyatida ishtirok etmaydigan tizimga bog'liq (aktsiyadorlarning muhim qismi, hukumat, ijtimoiy harakatlar va boshqalar).

Biroq, bunday tasniflash doirasida manfaatdor tomonlarning har bir guruhi batafsil va tartiblangan bo'lishi mumkin. Bu sizga biznesni tahlil qilishda e'tiborga olinishi kerak bo'lgan talablarni tanlashga ustuvorlik berish imkonini beradi.

Talablarni anketalar, suhbatlar, mavjud aloqa tizimlaridan foydalangan holda to'plash mumkin. Talablarni yig'ish, shuningdek, mahsulot, moliyaviy va mehnat bozorlaridagi vaziyatni tahlil qilishni talab qiladi. Shu bilan birga, talablarni o'zlari aniqlash juda muhimdir. Buning uchun ularni real va faraziy, shoshilinch va istiqbolli, shuningdek quyidagi mezonlarga ko'ra guruhlash kerak: biznes talablari, foydalanuvchi talablari, funktsional talablar, xizmat ko'rsatish sifatiga qo'yiladigan talablar, taxminlar va cheklovlar, amalga oshirish talablari.

Biznes talablarini belgilash ular va kompaniya faoliyatining haqiqiy natijalari o'rtasidagi tafovutlarni aniqlash, kompaniyaning barqaror ishlashi va rivojlanishini ta'minlash uchun ushbu bo'shliqlarni bartaraf etish imkoniyatlarini izlash, moliyaviy-iqtisodiy faoliyatni har tomonlama iqtisodiy tahlil qilish faoliyati va kompaniyaning iqtisodiy muhiti talab qilinadi.

Mavjud firmani tahlil qilishda manfaatdor tomonlarning aniqlangan talablari amaldagi model doirasida qanday qondirilishini va ularning qoniqishini oshirish uchun nima qilish kerakligini baholash kerak. Yangi biznes-loyihani ko'rib chiqishda, tanlangan va kelishilgan talablarning bajarilishini ta'minlash uchun butun biznesni va individual biznes jarayonlarini maqsadli modellashtirish zarur. Bunday holda, ustuvorliklarni belgilash, tanlangan talablarni amalga oshirish bilan bog'liq bo'lgan xavf va cheklovlarni baholash muhimdir. Talablarni qondirishga qaratilgan har bir yechim uchun texnik-iqtisodiy asoslash amalga oshirilishi kerak.

Ko'rib chiqilayotgan qarorlar talablari ular uchun asos bo'lgan manfaatdor tomonlar bilan kelishilgan bo'lishi kerak. Qoida tariqasida, bu taklif qilingan yechimlarning muqobil variantlarini ishlab chiqish va qiyosiy baholashni talab qiladi. Manfaatdor tomonlarning tahliliy jarayonlarda ishtiroki manfaatdor tomonlarga biznes tahlilining ochiqqligini talab qiladi. Ular qabul qilingan qarorlarni amalga oshirish jarayoni bilan tanishish va tugallangan loyihalar natijalarini baholashda ishtirok etish huquqiga ega. Buning uchun tegishli ma'lumotlar manfaatdor tomonlarga ochiq va tushunarli bo'ladigan tarzda taqdim etilishi kerak. Ammo bu shart analitik tadqiqot manfaatdor tomonlarning birorta guruhining manfaatlari bilan bog'liq bo'lmagan holatlarga nisbatan qo'llanilmasligi mumkin.

Biznesni sifatli tahlil qilish manfaatdor tomonlarning haqiqiy talablarini aniqlashni o'z ichiga oladi, hatto bu talablar nafaqat o'rnatilmagan, balki ularning o'zlari uchun tushunarsiz bo'lsa ham. Ko'pincha bu xavfsizlik talablari bilan bog'liq bo'ladi.

Masalan, texnogen falokat, atrof-muhitning ifloslanishi yoki inson salomatligiga zarar etkazish ehtimoli haqiqatan ham tahdid ostida bo'lganlarga ma'lum bo'lmashligi mumkin. Ammo bunday vaziyatda ham biznes-tahlilchi tahdid va uning sabablarini aniqlashi, uni zararsizlantirish choralarini asoslashi va kompaniya rahbariyatiga tegishli tavsiyalar berishi kerak. Ba'zan bu mas'ul ijrochilarning beparvoligi, kasbiy bo'lmaganligi yoki yomon niyati bilan bog'liq bo'lishi mumkin. Hozircha egalariga noma'lum bo'lib, ularning kompaniyasining bankrot bo'lish xavfi rahbariyatning moliyaviy siyosatining xavfli yoki mantiqsizligini tahlil qilish orqali aniqlanishi mumkin.

Ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlar va bozor kon'yunkturasidagi o'zgarishlarning yuqori dinamikasi ham manfaatdor tomonlar talablarining o'zgarishiga ta'sir qiladi. Demak, korxonaning joriy faoliyati jarayonida ham, innovatsion loyihalarni amalga oshirish jarayonida ham ushbu talablarning o'zgarishini hisobga olish biznes tahlilining eng muhim vazifalaridan biridir. Bir vaqtning o'zida kiritilgan o'zgarishlar loyihani tuzatish yoki yangi innovatsiyalarni ishlab chiqish uchun asos bo'lishi kerak.

Shunday qilib, ***biznes-tahlilchi*** - bu kompaniyaning strategik maqsadlari va manfaatdor tomonlarning talablariga muvofiq biznes faoliyatining yangi yo'nalishlarini ishlab chiqish yoki takomillashtirish orqali kompaniyaning barqaror rivojlanishiga yordam berishi kerak bo'lgan mutaxassis. U biznesni rivojlantirish muammolarini va uning darajasining bozor va manfaatdor tomonlar talablariga mos kelmasligini aniqlashi, rivojlanishning kontseptsiyalari, strategiyalari, maqsadlari va aniq yo'nalishlarini ishlab chiqishi kerak.

Shu bilan birga, manfaatdor tomonlarning talablaridagi o'zgarishlarni kuzatish va tahlil qilish, shu asosda kompaniya barqarorligiga erishish konsepsiyasini va uni yanada rivojlantirish uchun zarur yo'nalishlarni yaratishida bir xil darajada muhimdir. Bunday kontseptsiyani amalga oshirish uchun zarur mezonlarni va baholash ko'rsatkichlari tizimini asoslash, ularning maqsadli qiymatlarini aniqlash kerak.

Analitik ishning yuqori strategik darajasi barqaror tendentsiyalarni o'rnatish va kelajakda asosiy manfaatdor tomonlar talablaridagi o'zgarishlarni bashorat qilishni nazarda tutadi. Bundan tashqari, voqealar rivoji variantlarini va manfaatdor tomonlar va ta'sir guruhlar tarkibidagi o'zgarishlarni, shuningdek ularning talablari tarkibini tahliliy ko'rib chiqish bizga "forsight tahlili" berishga imkon beradi. Bunday kengaytirilgan istiqbolli biznes tahlili kompaniyaning uzoq muddatli rivojlanishining bir

nechta variantlarini va tegishli strategik rejalarini ishlab chiqish uchun yetarlicha ishonchli asos bo'lib xizmat qiladi.

Shunday qilib, biznes tahlili kompaniyaning kelajakdagi rivojlanish traektoriyasini bashorat qilish imkonini beradi. Shu bilan birga, kelajakni eng mumkin bo'lgan bozor sharoitlari va ular bilan bog'liq muammoli vaziyatlari, turli ta'sir guruhlarida kutilayotgan o'zgarishlar va ularning talablari to'g'risidagi prognozi sifatida tushunish kerak.

Ushbu guruhlarning tarkibi, tuzilishi va ularning talablarining tabiati vaqt o'tishi bilan o'zgarganligi sababli, ma'lum bir nuqtada ular kompaniya va uning individual biznes jarayonlari samaradorligini baholash uchun benchmark rolini o'ynay olmaydi. Shu sababli, ilgari qabul qilingan qarorlar allaqachon hal qilingan yoki o'zgartirilgan muammolarga nisbatan eskiradi. Haqiqatdan orqada qolish ehtimolini analitik fikrlashni tizimlarning hozirgi holatini baholashdan ularning kelajakdagi holatlarini ehtimollik baholariga o'zgartirish orqali bartaraf etish mumkin. Bu nafaqat har bir firmaning asosiy manfaatdor tomonlari tarkibi va ularning talablarini, balki ular bilan bog'liq biznes jarayonlaridagi kelajakdagi o'zgarishlarni dastlabki asoslash tamoyillarini ham istiqbolli tahlil qilish va prognozlash usullarini ishlab chiqishni talab qiladi.

Biznes-tahlilchi kompaniyaning biznes jarayonlarini o'rganish asosida ularni modellashtirish, sozlash va takomillashtirishni amalga oshirishi kerak. Biznesni tahlil qilishning eng samarali usullaridan biri *biznes jarayonlarini modellashtirishdir*. Modellashtirishning maqsadi kompaniyaning tadbirkorlik faoliyatining mohiyatini belgilaydigan barcha o'zaro bog'liq iqtisodiy va boshqaruv jarayonlarini rasmiylashtirilgan model shaklida ko'rsatishdir. Bunday jarayonlar sifatida biz tegishli kirish va natijalarga ega bo'lgan va ma'lum bir texnologiyaga ko'ra, kiruvchi oqimlarni (materiallar, ish, pul va boshqalar) chiquvchi oqimlarga aylantiradigan o'zaro bog'liq harakatlar majmuasini ko'rib chiqamiz.

Har qanday firma tizim tomonidan o'zaro bog'liq biznes jarayonlari sifatida ifodalanishi mumkin. Jarayonlarning uchta asosiy guruhi mavjud:

1) bir nechta funktsional birliklarning chegaralarini kesib o'tadigan yoki butun kompaniya bo'ylab o'tadigan oxirigacha jarayonlar, ya'ni o'zaro faoliyat jarayonlar;

2) kompaniyaning bitta funktsional birligi doirasida cheklangan jarayonlar, ya'ni ichki funktsional jarayonlar;

3) kompaniya faoliyatining quyi darajasidagi operatsiyalar bo'lgan va bir shaxs tomonidan amalga oshiriladigan jarayonlar.

Shunday qilib, agar tahlil jarayonida xo‘jalik jarayoni boshqaruv ob’ekti sifatida qaralsa, u holda bu jarayonning ijrochisi boshqaruv sub’ekti hisoblanadi. Bunday holda, kirish, chiqish va jarayon resurslari tushunchalarini aniqlash kerak.

Biznes-jarayonning kiritilishi - bu jarayonni amalga oshirish jarayonida (xom ashyo, materiallar, yoqilg‘i, energiya, xizmatlar va boshqalar) ishlab chiqarishga kiradigan hamma narsa.

Biznes jarayonining natijasi - bu jarayonning bajarilishi natijasi bo‘lgan va jarayondan tashqari mijozlar tomonidan talab qilinadigan moddiy ob’ekt, xizmat yoki ma'lumot.

Biznes-jarayon resurslari - bu jarayonni yakunlash uchun foydalaniladigan xodimlar, asbob-uskunalar, dasturiy ta'minot, aloqa, transport va boshqalar, lekin uning kiritilishi emas.

Jarayon resurslari jarayonga kirishdan farq qiladi, chunki ular jarayon egasi tomonidan boshqariladi, ularning ko‘lami va tuzilmasi rejalashtirilgan va jarayonga uni amalga oshirishning uzoq muddati uchun tayinlanadi. Va jarayonning kirishlari jarayonga tashqaridan kiradi va ularning hajmi ma'lum miqdordagi mahsulot ishlab chiqarish yoki uning ishining cheklangan miqdordagi tsikllari uchun rejalashtirilgan.

Odatda, biznes jarayonlarini tahlil qilish jarayoni quyidagi bosqichlardan iborat:

1. Biznes-jarayonlarning tavsifi “xuddi shunday”. Normativ va texnologik hujjatlarni, hisobga olish ma'lumotlarini, shaxsiy kuzatuvlarni o‘rganish va kompaniya xodimlari va menejerlari o‘rtasida so‘rov o‘tkazish asosida biznes-jarayon modeli “xuddi shunday” ishlab chiqiladi, ya'ni haqiqiy vaziyatni aks ettiruvchi model.

2. “Xuddi shunday” modelini har tomonlama tahlil qilish va ushbu modelning haqiqiy parametrlarini asosiy manfaatdor tomonlarning tanlangan talablariga javob beradiganlar bilan taqqoslash, shu asosda tashkilot samaradorligini baholashni va biznesni amalga oshirish jarayoni, uni optimallashtirish yo‘nalishini aniqlash. Shu bilan birga, tahlil biznes jarayonining barcha jihatlarini bo‘yicha amalga oshirilishi kerak va agar u boshqa biznes-jarayonlar bilan jiddiy bog‘liqlik bilan tavsiflangan bo‘lsa, unda ularni hisobga olish kerak, chunki ularda “tortiqlar” bo‘lishi mumkin, mantiqsiz xarajatlar va yo‘qotishlar.

3. Tanlangan talablarga javob beradigan parametrlar bo‘yicha biznes-jarayon modelini “kerak bo‘lganidek” ishlab chiqish. Yangi biznes jarayonini tartibga soluvchi hujjatlarni ishlab chiqish: model tavsifi,

jarayonni tavsiflovchi ko'rsatkichlarning maqsadli darajalarini aniqlash, ma'muriy reglamentlar, nazorat va hisobot shakllari, lavozim tavsiflari.

4. Ko'rib chiqilayotgan biznes-jarayon modelini kompaniya amaliyotiga joriy etish va uni oqilona miqdoriy va sifat ko'rsatkichlariga xulosa qilish.

5. Biznes-jarayon modelining ishlashini monitoring qilish, ko'rsatilgan parametrlardan chetlanishlarni tahlil qilish va baholash.

6. Joriy biznes-jarayon modelining asosiy manfaatdor tomonlar talablaridagi o'zgarishlarga muvofiqligini tahlil qilish va modelni tizimli tuzatish.

Ammo biznes jarayonlari o'z-o'zidan amalga oshirilmaydi, ular kompaniyaning bo'linmalari - biznes bo'linmalari tomonidan amalga oshiriladi.

Korxona tuzilmasida ajralib turadigan alohida tashkiliy va qonuniy rasmiylashtirilgan bo'linmalar xo'jalik birliklari sifatida qaraladi. Biznes bo'linmalari firma rahbariyati nazorati ostida bo'ladi, lekin ular iqtisodiy jihatdan bir-biridan to'liq yoki qisman ajralib turadi va biznes jarayonida muayyan funktsiyalarni bajarish uchun zarur bo'lgan muayyan biznes jarayonlari yoki muayyan faoliyat uchun javobgardir. Firmaning tashkiliy tuzilmasidan kelib chiqqan holda, korxona bo'linmasi ma'lum turdagi mahsulotni ishlab chiqarish yoki uni sotish, ma'lum bir mintaqada ishlash, ilmiy-tadqiqot va boshqalar uchun javobgar bo'lishi mumkin.

2.3. Zamonaviy biznes tahlilining ob'ekti va tuzilishi

Rejali iqtisodiyot davrida davlatning yagona mulkdori va eksklyuziv manfaatdor tomoni (zamonaviy tilda) manfaatlarini ko'zlab, uni o'rganish ob'ekti sifatida an'anaviy iqtisodiy tahlil kompaniyaning ba'zi mavhum iqtisodiy faoliyatini ko'rib chiqdi, ya'ni uning operatsion, moliyaviy va investitsiya faoliyatini tashkil etuvchi jarayonlar majmui. Shu bilan birga, albatta, moliyaviy-iqtisodiy faoliyat modellarini yaratishda mavjud bo'lmagan bozor yo'nalishiga e'tibor berilmaydi. Darhaqiqat, buning uchun u ba'zi ekspertlar tomonidan adolatli tanqidga duchor bo'ladi, ammo ular ko'pincha iqtisodiy tahlilni nima uchun yoqtirmasligini tushuntira olmaydilar.

Shu sababli, bugungi kunda moliya-xo'jalik faoliyatini tahlil qilishda mavjud yondashuvlarni yangi, bozor yondashuvlari bilan to'ldirish juda muhimdir. Buning uchun ichki iqtisodiy tahlil apparatini nafaqat iqtisodiy faoliyatni, balki bozor iqtisodiyotining eng muhim atributi sifatida biznesni o'rganishni ham o'rganish uchun moslashuvchan tarzda qayta qurish zarur.

Shunda, asosli sabablarga ko'ra, biz o'z dolzarbligi va o'ta muhimligini allaqachon isbotlagan axborot biznes tahlili bilan bir qatorda yangi yo'nalish - iqtisodiy biznes tahlilini shakllantirish haqida gapirishimiz mumkin.

Shunday qilib, biznes tahlili innovatsiyalarning maqsadli parametrlarini asoslash va shakllantirish uchun firmalarning innovatsion faoliyati uchun asos bo'lib xizmat qilishi kerak degan xulosaga kelishimiz mumkin. Biznes tahlili nafaqat mulkdorlar va menejerlar, balki ko'plab manfaatdor tomonlar va umuman, butun mamlakat iqtisodiyoti manfaatlarini ko'zlab, ma'lum bir biznes tuzilmasini rivojlantirishga qaratilgan innovatsion jarayonning sinergik ta'sirini shakllantirishga qodir. va jamiyat.

Shu bilan birga, innovatsiyalar nafaqat yangi mahsulot va texnologiyalar, balki bozor siyosatining yangi variantlari, moliyalashtirishning yangi shakllari, ishlab chiqarishni boshqarish va tashkil etish, mahsulotlarni sotish va ularga xizmat ko'rsatishning yangi usullari, yangi axborot tizimlari, mulkni himoya qilishning yangi choralari bo'lishi mumkin. atrof-muhit va boshqa bir qator innovatsiyalar. Biroq, ma'lumki, innovatsion loyihalarni amalga oshirish katta xarajatlarni talab qiladi va shu bilan birga, shunga o'xshash loyihalar yuqori xavf bilan bog'liq. Ko'pincha bunday xavflar innovatsion rivojlanishning noto'g'ri tanlangan sohalari bilan bog'liq. Shu sababli, operatsion, taktik va strategik rejalarda biznes tahlili va marketing tahlilining uyg'unligi ushbu xavflarni zararsizlantirish bo'yicha qarorlar qabul qilish uchun ishonchli axborot bazasini ta'minlaydi.

Biznes-tahlilchi rejalashtirilgan loyihalar va strategiyalarni amalga oshirishga qodir boshqaruv tizimini qurishda ishtirok etishi shart. U kompaniyaning tashkiliy va boshqaruv tuzilmasini shakllantirish, kompaniyaning operatsion, investitsiya va moliyaviy siyosati bo'yicha tahliliy asoslangan tavsiyalar berishi kerak. Bunday holda, biznes-tahlilchi, BABOK kontseptsiyasiga muvofiq, tashqi auditorlardan farqli o'laroq, tahlil qilinadigan biznesga nisbatan mutlaqo neytral bo'la olmaydi va manfaatdor tomonlardan biri sifatida ko'rib chiqilishi kerak.

Biznes-tahlilchining muhim vazifalari ish faoliyatini baholash mezonlari va asosiy biznes ko'rsatkichlarini ishlab chiqish, muvozanatli ko'rsatkichlar tizimini shakllantirish va ularni monitoring qilish mexanizmini qurishdir. Biznes-tahlilchi kompaniyaning to'g'ri hisob siyosatini ishlab chiqish bilan biznes-jarayonlarni boshqarish va asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari bilan bog'liq sohalarda vazifa provayderi sifatida axborot tizimlari loyihalarini ishlab chiqish va amalga oshirishda muhim rol o'ynashga chaqiriladi. Muayyan boshqaruv muammolarini hal qilish

ehtiyojlari uchun axborot tizimlarini sozlash bo'yicha mutaxassisning roliga juda katta e'tibor beriladi.

Biznes-tahlilchining (biznes tizimlari tahlilchisi) rolini tizim tahlilchisining funktsiyalaridan ajratib ko'rsatish kerak, u zamonaviy axborot texnologiyalari sohasidagi mutaxassis sifatida biznes jarayonlarini tahlil qilish, tavsiflash va modellashtirishni ta'minlashi kerak. Iqtisodiy yoki tashkiliy emas, balki turli jarayonlar va funktsiyalarni avtomatlashtirish uchun axborot modellarini yaratish nuqtai nazaridan amalda qo'llashini ko'rsatishi kerak. Tizim tahlilchisi, shuningdek, mavzu sohasining tahlili va tavsifini taqdim etadi, ammo axborot texnologiyalari va tizimlaridan foydalanish nuqtai nazaridan u, shuningdek, yig'ish, uzatish, to'plash tizimlarining texnologiyasi va tashkil etilishi bo'yicha maslahatchi va vazifalar menejeri hisoblanadi va ma'lumotlarni qayta ishlaydi.

Shunday qilib, biznes-tahlilchining faoliyat sohasi iqtisodiy tahlil, boshqaruv maslahati va tashkiliy rivojlanish, biznes jarayonlarini modellashtirish va reinjiniring qilish sohasida yotadi va tizim tahlilchisining vazifalari axborotni ishlab chiqish, joriy etish va optimallashtirishda hal qilinishi kerak. Amalda, ushbu mutaxassislarning roli bir-biri bilan chambarchas bog'liq va bir-biriga mos kelishi mumkin, ammo biznes tahlilchisining roli hal qiluvchi ko'rinadi, chunki u kompaniyaning biznes maqsadlariga erishishini ta'minlash uchun mo'ljallangan, shu jumladan tizim tahlilchilariga samarali biznesni yaratishda vazifalarni belgilash orqali axborot tizimlarida qo'llaydi.

So'nggi o'n yilliklarda butun dunyo bo'ylab dasturiy mahsulotlarga bo'lgan qiziqish shiddat bilan ortib bormoqda, bu esa korxona rahbarlari va tahlilchilarga buxgalteriya tizimlari va ma'lumotlar omborlarida to'plangan katta hajmdagi ma'lumotlar bilan ishlash, ulardan foydali ma'lumotlarni ajratib olish imkonini bermoqda. Olingan ma'lumotlar biznesni tahlil qilish uchun juda muhimdir. Biznes intellektini biznes axborot texnologiyalari bilan, kompaniya boshqaruvi ehtiyojlarini ta'minlaydigan axborot tizimlarini qurish bilan aniqlaydigan keng tarqalgan pozitsiya mavjud. Biznes tahlilchilarining o'zlari ko'pincha axborot tizimlarining eng ilg'or mutaxassislari, tizim tahlilchilari deb ham ataladi.

Qarorlarni nazariy va amaliy jihatdan qabul qilish uchun axborotni ta'minlashning adekvat tizimini ta'minlash bilan bir qatorda, har bir firma uchun quyidagilar muhim ahamiyatga ega:

- o'zgaruvchan tashqi sharoitlar va turli manfaatdor tomonlarning ehtiyojlariga muvofiq kompaniyaning innovatsion rivojlanish yo'llarini asoslash;

- biznesning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda boshqaruvni tahliliy qo'llab-quvvatlash vazifalarini belgilash;

- ushbu muammolarni hal qilish metodologiyasini va o'zaro bog'liq ko'rsatkichlarning zarur to'plamini ishlab chiqish;

- shu asosda axborotga bo'lgan ehtiyojni aniqlash (ya'ni, mohiyatan axborot tizimlarini qurish vazifalarini shakllantirish);

- nafaqat tahliliy masalalarni yechish, balki tezkor tuzatish harakatlari, taktik va strategik boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish uchun baholashlar, xulosalar va tavsiyalarni shakllantirish uchun algoritmlarni taklif qilish;

- qabul qilingan boshqaruv qarorlarining bajarilishini monitoring qilish va tahlil qilish, ularning real samaradorligini baholash usullarini ishlab chiqish.

Shu bilan birga, sanab o'tilgan barcha vazifalar butun kompaniya rahbariyatining ehtiyojlariga, uning tadbirkorlik faoliyati segmentlariga, alohida bo'linmalariga, shuningdek, turli xil biznes jarayonlariga muvofiq o'zgartirilishi kerak.

Biznes tahlilchisi oldida va kompaniyaning ichki axborot tizimi tomonidan ko'rsatilmaydigan ma'lumotlarni tahlil qilish bilan bog'liq muhim vazifalar paydo bo'ladi. Gap tashqi ishbilarmonlik muhitining holati va dinamikasi, tovar va moliya bozorlari kon'yunkturasi, makroiqtisodiy tsikllar, kompaniyaning o'zi hayot tsiklining bosqichlarini baholash, ushbu kompaniyaning raqobatbardoshligini baholash va zarur bo'lgan ma'lumotlarda uni innovatsion rivojlantirish yo'nalishlari haqida to'xtalib o'tilgan.

Shuning uchun iqtisodiy tahlilning biznes tahlili va axborotning biznes tahlili tushunchalarini ajratish kerak. Shu bilan birga, axborot biznes tahlili boshqaruv qarorlarini iqtisodiy asoslash uchun iqtisodiy biznes tahlilini axborot bilan ta'minlash maqsadiga xizmat qiladi.

Shunday qilib, biz bu haqda dasturiy ta'minot sohasidagi yangi, istiqbolli yo'nalish - biznes razvedkasi (BI) sifatida gapirishimiz mumkin. Oxirgi atama allaqachon keng e'tirof etilgan va xalqaro tarqalishga erishgan.

Buxgalteriya hisobining an'anaviy tizimi yo'q, u qanchalik universal bo'lmasin, biznesning barcha axborot ehtiyojlarini qondira olmaydi. Shu bilan birga, axborot komponenti menejmentning eng muhim elementiga aylanadi, shuning uchun firmalarning boshqaruvni analitik asoslangan

qarorlar qabul qilish uchun zarur bo'lgan barcha ma'lumotlar bilan tezda ta'minlash qobiliyati ularning aniq raqobatdosh ustunligiga aylanadi. Shu bilan birga, axborot komponenti boshqaruvning muhim elementiga aylanib bormoqda, shuning uchun firmalarning boshqaruvni analitik asosli qarorlar qabul qilish uchun zarur bo'lgan barcha ma'lumotlar bilan ta'minlash qobiliyati ularning aniq raqobatdosh ustunligiga aylanadi.

Bugungi kunda menejerga ichki va tashqi ma'lumotlar manbalariga xavfsiz kirishni ta'minlaydigan, taqqoslash, guruhlash va birlashtirish, omillarni tahlil qilish, ma'lumotlarni oshkor qilish va kompaniya ichida va tashqarisida tayyor tahliliy hujjatlarni yuborish uchun ilg'or imkoniyatlarga ega vositalar kerak. Shu sababli, so'nggi yillarda dasturiy mahsulotlarni integratsiyalashuvi va ixtisoslashtirilgan analitik yechimlardan ko'p maqsadli BI platformalariga o'tish tendentsiyasi kuzatilmoqda.

BI so'zning keng ma'nosida quyidagilarni tavsiflaydi:

- qaror qabul qilishni qo'llab-quvvatlash uchun ma'lumotlarni biznes ma'lumotlariga va bilimlarga aylantirish jarayoni;

- axborot texnologiyalari - ma'lumotlarni to'plash, ma'lumotlarni batafsillashtirish va birlashtirish, foydalanuvchilarga undan foydalanishni ta'minlash usullari va vositalari;

- batafsil va konsolidatsiyalangan ma'lumotlarni qayta ishlash va batafsil o'rganish natijasida olingan biznes bilimlari.

BI mahsulotlari evolyutsiyaning bir necha bosqichlaridan o'tdi:

- OLAP mahsulotlari ma'lumotlar bazasini boshqarish tizimi sifatida;
- asosiy hisobot tizimlari;
- analitik ilovalarning ixtisoslashtirilgan paketlari;
- ma'lumotlar omboriga ega zamonaviy korporativ BI-platformalar, ularda dastlabki va samarali ma'lumotlar tahlil qilish uchun qulay shaklda o'zgartiriladi va tuziladi.

Zamonaviy biznesda BIdan foydalanish dolzarb ehtiyojga aylandi, lekin aslida zamonaviy axborot BI tizimlari buxgalteriya hisobini takomillashtirishning an'anaviy vazifalarini hal qiladi - bu uning samaradorligi va tahliliyligini oshirish vazifalariga kiradi. Lekin, albatta, ular ma'lumotlarni yig'ish, uzatish, qayta ishlash, saqlash va qaror qabul qiluvchilarga taqdim etish uchun beqiyos katta texnologik imkoniyatlarga ega bo'lgan yangi texnik asosda hal qiladilar.

Lekin bu erda asosiy narsa boshqaruv ehtiyojlariga o'xshash vazifalar mavjud. Shu munosabat bilan menejmentning funktsional tuzilmasini eslash foydali bo'ladi va hamma narsa o'z joyiga tushadi (bu tizimda axborot

biznes tahlili qanday o‘rin egallashi va iqtisodiy biznes tahlili qanday o‘rin egallashi aniq bo‘ladi). Darhaqiqat, boshqaruv tizimida qarorlarni tayyorlashning texnologik bosqichi uchta funktsiya - axborot, nazorat va tahliliy funktsiyalar bilan amalga oshiriladi. Bunda axborot-nazorat funktsiyalari analitik funktsiyani amalga oshirish shartlarini ta‘minlaydi. Shu sababli, iqtisodiy biznes tahlili muqarrar ravishda BI platformalarida yaratilgan buxgalteriya hisobi, axborot va nazorat tizimlari uchun vazifalarni yetkazib beruvchi rolini o‘ynashi mantiqan.

Iqtisodiy biznes tahlili standartlashtirilgan va avtomatlashtirilgan standart analitik protseduralar majmuasi uchun uslubiy asos yaratishga qaratilgan. Shu bilan birga, biznes tahlilining prinsipial muhim xususiyati, uni mahalliy tahlil qilishning An‘anaviy yondashuvlaridan ajratib turadigan narsa bu mezonlarning o‘zgarishi va taqqoslash uchun asosdir. Endi bu o‘tgan davrlarning rejasi yoki ko‘rsatkichlari emas, analog kompaniya emas va qandaydir ideal hisob-kitob varianti emas, balki asosiy manfaatdor tomonlarning talablari. Aynan ular bilan biznesdagi haqiqiy vaziyatni taqqoslash va biznes muammolarini ularni hal qilish yo‘llarini tahliliy asoslash uchun topish kerak. Orientirlarning o‘zgarishi tahlil predmeti tushunchasini ham kengaytiradi. Biznesni tahlil qilish uchun bu nafaqat mikroiqtisodiy darajadagi iqtisodiy hodisa va jarayonlar, ularning o‘zaro bog‘liqligi va natijalari, balki mulkdorlar va boshqa nufuzli guruhlarining (shu jumladan institutsional investorlar, menejerlar va yuqori lavozimli xodimlar, iste‘molchilar va biznes sheriklar, davlat vakillari) talablari. va shahar hokimiyatlari, ijtimoiy guruhlar). Shu sababli, manfaatdor tomonlarning turli guruhlari ehtiyojlarini aniqlash, tahlil qilish, baholash va tartiblash, parametrlarni tahliliy asoslash va aniq biznes modellarini tanlash orqali ularni qondirish choralarini ishlab chiqishning yangi usullarini ishlab chiqish zarur.

Odatda fanni o‘rganish (biznes tahlili bu fan bo‘lib, uni iqtisodiy tahlilning mustaqil tarmog‘i deb hisoblaydi, u o‘z-o‘zidan iqtisodiy fanlar tizimining tarkibiy qismi hisoblanadi) nimani o‘rganayotganini aniqlashdan boshlanadi, ya'ni uning predmetining ta'rifi bilan.

Biznes tahlilining predmeti - bu alohida biznes jarayonlarini amalga oshirish natijasida yuzaga keladigan iqtisodiy hodisalar, korxona bo‘linmalari va umuman firmalar faoliyati, bu hodisa va jarayonlarning sabab-oqibat munosabatlari va ularning firma manfaatdor tomonlari talablariga muvofiqligi ko‘rib chiqiladi.

Biznesni tahlil qilish ob'ekti - biznes jarayonlari, biznes bo'linmalari, firmalarning biznes modellari, ularning ishlash ko'rsatkichlari, manfaatdor tomonlarning talablari va tashqi muhit.

Tadbirkorlik ***faoliyatini tahlil qilish usuli*** deganda bilish va tadqiqot usuli, tabiat hodisalarini, iqtisodiyot yoki ijtimoiy hayotni o'rganishga prinsipial yondashish tushunilishi kerak. Bunday holda, ushbu fanning fundamental asosi sifatida tahlil usuli va tadqiqotning maxsus usullari majmui sifatida uning metodologiyasini farqlash kerak.

Biznesni tahlil qilish usulini firmalarning asosiy manfaatdor tomonlari talablarini va ushbu firmalar ishining tegishli haqiqiy parametrlarini qiyosiy o'rganish, shu asosda biznes muammolarini aniqlash va ushbu muammolarni hal qilish yo'llarini asoslash sifatida tavsiflash mumkin.

Nazorat savollari

1. "Biznes tahlili" tushunchasining mohiyati.
2. Biznes tahlilining maqsadi va asosiy vazifalari.
3. Biznesning mohiyati haqidagi nazariy tushunchalar.
4. Biznes tahlilining maqsadli yo'naltirilganligi.
5. Biznes tahlilini rejalashtirish va monitoring qilish.
6. Zamonaviy firmada biznes tahlilining o'rni.
7. Manfaatdor tomonlar talablarining asosiy guruhlar.
8. Tadbirkorlik faoliyatini tahlil qilish maqsadida manfaatdor tomonlarning tasnifi.
9. Biznes tahlilchisining mohiyati va vazifalari.
10. Kirish, chiqish va biznes-jarayon resurslari tushunchalari.
11. Biznes jarayonlarini tahlil qilish bosqichlari.
12. Biznes tahlilchisining roli va vazifalari.
13. Biznes tahlilchisi va tizim tahlilchisi o'rtasidagi farq.
14. Biznes tahlili uchun dasturiy mahsulotlar.
15. Biznes tahlilining predmeti va ob'ekti.

III BOB. ISH YURITISH (BIZNES) ANALITIKASINING STRATEGIK JIHATLARI

3.1. Strategik tahlil tushunchasi va uning mazmuni

Strategik tahlil-bu birinchi navbatda tashqi razvedka biznes uchun xavf va istiqbollarni aniqlaydigan bozordagi holatdir. Shu bilan birga, kompaniyaning ichki resurslari va imkoniyatlarini baholashdir. Bunday tahlil yuqori menejmentga samarali strategiyani ishlab chiqish va uni sozlash uchun kerak bo'ladi. Strategik tahlilsiz hayotiy biznes-rejani tuzish, tashkilotning moliyaviy ko'rsatkichlarini samarali boshqarish mumkin emas. Yoki mijozlar qalbida aks-sado beradigan va ularning iste'mol qadriyatlarini qondiradigan mahsulot ishlab chiqarish kerak.

“Strategik tahlil” bosqichlari faqat ikkita element deb hisoblanadi: boshida tashkilotning ichki muhiti (SWOT), keyin tashqi muhit (PESTLE) tahlil qilinadi va shu asosda xulosalar chiqariladi. To'g'ri strategik tahlil mijozning ehtiyojlaridan boshlanishi kerak. Strategik tahlil bozor o'zgarishiga moslashuvchan marketingga yo'naltirilgan kompaniyaning zamonaviy biznes muhitida muvaffaqiyat qozonishning majburiy elementlaridan biridir. Shuning uchun biz birinchi navbatda mijozlarga nima kerakligini (ularning asosiy ehtiyojlari, qadriyatlari va “og'rig'i”) ni aniqlaymiz, sifatli “custdev” tahlilini o'tkazamiz. Bunda bozor segmentiga va tashkilotning o'ziga xos xususiyatlariga qarab, suhbatlar, guruhlar, so'rovnomalar yordamida amalga oshirilishi mumkin. Shundan keyingina strategiyani boshlash va kelajak uchun vazifalarni shakllantirish kerak. Hozirgi vaqtda tashkilot qanday ishlashini baholash muhimdir. Mijozning ehtiyojlari va qiymatini qondirish nuqtai nazaridan biznesdagi barcha jarayonlarni tahlil qilish muhim ahamiyatga ega. Mijoz tomonidan talab qilinadigan mahsulotlarni ishlab chiqarishdan boshlab, agar u amaldagi kompaniya bo'lsa sotishdan keyingi xizmat bilan yakunlanadi. Startaplarda strategik tahlil g'oyadan boshlanadi, so'ngra potentsial iste'molchilar bilan aloqa o'rnatadi va keyin savollar beradi: Raqobat muhitida qanday ajralib

turishni rejalashtirmoqdamiz?”. Mutaxassisning fikriga ko‘ra, startaplar bilan ishlashda qaror qabul qilish tezligi, biznes frazalarini ishlab chiqish va ularni sinovdan o‘tkazish kabi muhimdir. Bunga Growth marketing yondashuvi yoki “o‘sinh marketingi” (growth hacking) yordam beradi. Uning mohiyati shundaki, kompaniyaning o‘sinhga qaratilgan barcha harakatlari g‘oyalar sinovdan o‘tkaziladigan mikro bosqichlarga bo‘linadi. Biz faraz qildik, ozgina pul uchun sinovdan o‘tkazdik, natijani tahlil qildik. Odatda, gipotezalarning aksariyati tasdiqlanmagan, chunki nostandart yondashuvlar reklama usullari, tizimlar va ilovalarni sozlash sinovdan o‘tkazilmoqda. Ushbu yondashuv Airbnb, Facebook, Google, Uber, Spotify-da qo‘llaniladi. Kompaniyalarda maxsus “o‘sinh guruhleri” (growth team bo‘limlari) tashkil etilgan bo‘lib, bu yondashuvning amaliy ahamiyatini tasdiqlaydi. Ma‘lum bo‘lishicha, yirik kompaniyalarda yoki startaplarda strategik tahlilning asosiy maqsadi hozirgi va kelajakdagi iqtisodiy vaziyatga qanday omillar ta‘sir qilishini aniqlashdir. Strategik tahlil davomida qaysi tashqi va ichki omillar biznes uchun potentsial foyda keltirishi va qaysi biri xavf tug‘dirishi tekshiriladi.

Uzoq muddatli maqsadlarni aniqlash va kompaniyaning samarali strategiyasini ishlab chiqishning asosiy bosqichi strategik tahlil bo‘lib, u tashqi muhit holatiga (va ehtiyojlariga) nisbatan o‘z resurslari va imkoniyatlariga haqiqiy baho berishi kerak. Ushbu tahlil asosida turli xil variantlardan oqilona strategiya tanlanishi mumkin.

Kompaniyaning strategiyasi kompaniyaning asosiy maqsadlari va ularga erishish yo‘llari yig‘indisidir. Boshqacha qilib aytganda, firmaning harakat strategiyasini ishlab chiqish uning faoliyatining umumiy yo‘nalishlarini belgilashdir. Strategiya kompaniyaning real imkoniyatlariga asoslanishi kerak. Shuning uchun strategiya - bu firmaning o‘z faoliyatining tashqi va ichki sharoitlarining o‘zgarishiga bo‘lgan munosabatidan kelib chiqadi. Strategiya kompaniyani vaqt o‘tishi bilan rivojlantirish uchun istiqbolli g‘oyalar va yo‘nalishlar to‘plamini o‘z ichiga oladi.

Kompaniyaning strategiyasi quyidagi o‘zaro bog‘liq vazifalardan iborat:

- kompaniyaning faoliyat doirasini aniqlash va strategik yo‘nalishlarni shakllantirish;
- strategik maqsadlar va ularga erishish vazifalarini belgilash;
- belgilangan maqsadlarga erishish va ishlash natijalari strategiyasini shakllantirish;
- strategik rejani amalga oshirish;
- samaradorlikni baholash.

Ibratli muhitni strategik tahlil qilish menejerga kompaniya faoliyati doirasini, shuningdek, u o'z mijozlariga taklif qiladigan tovarlar (xizmatlar) turlarini aniqlash imkonini beradi, ya'ni birinchi strategik maqsadni shakllantirish.

Ikkinchi vazifa - maqsadlarni aniqlash. Maqsadlar qisqa muddatli va uzoq muddatli deb tasniflanadi. Birinchisi, kerakli natijalarni tezda olishni ta'minlaydi, ikkinchisi - ertaga istalgan natija uchun bugun zarur bo'lgan harakatlarni belgilaydi. Agar uzoq muddatli va qisqa muddatli maqsadlarga erishish o'rtasida tanlov amalga oshirilsa, uzoq muddatli maqsadlarga ustunlik beriladi. Firmaning umumiy maqsadi har bir tashkiliy birlik uchun bir nechta aniq maqsadlarga bo'linganda, ish natijalariga umumiy manfaatdorlik shakllanadi.

Ideal holda, firma yagona jamoa bo'lishi kerak, unda barcha tarkibiy bo'linmalar o'z sohalarida qo'llaridan kelganini qiladilar va shu bilan firmaga o'z muammolarini hal qilishga yordam beradi.

Amaliy faoliyatda moliyaviy va strategik maqsadlar ajratiladi. **Moliyaviy maqsadlar** majburiydir, chunki moliyaviy resurslarning etishmasligi firmani strategik dasturlarni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan mablag'larsiz qoldirishi mumkin.

Strategik maqsadlar kompaniyaning bozordagi raqobatbardosh mavqeini mustahkamlash va uzoq muddatli biznesni rivojlantirishga qaratilgan.

Strategik tahlil uchinchi strategik vazifani hal qilish vositasi bo'lib, kompaniya rahbariyatiga o'z maqsadlariga erishish uchun strategiyani shakllantirish imkonini beradi.

Maqsadlar - bu firma erishmoqchi bo'lgan natijalar va strategiya ularga qanday erishishni ko'rsatadi. Umuman olganda, strategiya menejerning strategik va moliyaviy yo'nalishning tegishli vazifalarini hal qilish vositasidir.

Strategiyani aniqlash uchun kompaniyaning ichki holatini va tashqi omillarni o'rganish, tahlil qilish kerak. Faqat kompaniyaning bozordagi o'rnini aniq baholash, uning xususiyatlarini hisobga olgan holda, belgilangan maqsadlarga erishishga yordam beradigan strategiyani aniqlashga yordam beradi.

Kompaniyaning strategiyasi odatda quyidagilardan iborat:

- o'ylangan maqsadli harakatlar;
- hodisalarning kutilayotgan rivojlanishiga reaksiyalar va raqobatning kuchayishi.

Kompaniyaning tashqi muhiti tez o'zgarib bormoqda. Bu yangi texnologiyalarning kashf etilishi, bozordagi raqobatchi tomonidan yangi mahsulotni ishlab chiqish va muvaffaqiyatli ishlab chiqarish, yangi hukumat qoidalari va boshqa omillar bilan bog'liq. Kelajakda firma uchun har doim tegishli darajada noaniqlik mavjud bo'lib, menejerlar barcha strategik harakatlarni oldindan ko'ra olmaydilar va o'zgartirishlar kiritmasdan mo'ljallangan yo'nalishga amal qila olmaydilar.

Shunday qilib, firma strategiyasi, agar kerak bo'lsa, rejalashtirilgan harakatlar va tuzatishlardan iborat. Strategiyaning shakllantirish harakatlar rejasini ishlab chiqish va ularni yangi bozor kon'yunkturasiga moslashtirishni o'z ichiga oladi. Joriy strategiya firma menejeri tomonidan ichki va tashqi hodisalarni hisobga olgan holda ishlab chiqiladi.

Firma strategiyasining to'rtinchi vazifasi strategiyaning amalga oshirishidir. Strategik tahlil vositalaridan foydalangan holda kompaniya rahbariyati ish qanday bajarilganligi va strategiyaning samarali amalga oshirish uchun zarur bo'lgan narsalar o'rtasidagi muvofiqlikni baholash tizimini ishlab chiqadi. Strategiyaning aniq amalga oshirilishi strategik rejani muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun firma nima qilishi kerakligini tahlil qilishdan boshlanadi.

Strategik tahlil operatsiyalar samaradorligini baholash va kompaniyaning strategik rejasini yoki uni amalga oshirishni o'zgartirish uchun katta ahamiyatga ega, ya'ni strategiyaning beshinchi maqsadini amalga oshirish. Strategik tahlilning ushbu bosqichida oldingi barcha vazifalarni ko'p marta qayta ko'rib chiqish mumkin. Yangi vaziyatlarning paydo bo'lishi kompaniyaning rivojlanish strategiyalariga tuzatishlar kiritishga majbur qiladi: rivojlanishning uzoq muddatli yo'nalishini o'zgartirish, faoliyatni qayta shakllantirish, rahbariyatning vazifalari va kompaniya pozitsiyasini qayta ko'rib chiqish mumkin.

Strategiyaning yanada muvaffaqiyatli amalga oshirish yo'llari doimiy ravishda izlanadi. Uni amalga oshirish alohida bo'limlar va har bir xodimning ishini tashkil etish bo'yicha rahbariyatning turli qarorlari va harakatlarini tahlil qilishdan boshlanadi. Byudjetni qayta ko'rib chiqish, siyosatni o'zgartirish, qayta tashkil etish, mehnatga haq to'lash tizimini takomillashtirish, ishlab chiqarish jarayoniga yangi texnologiyalarni joriy etish strategik ishlarni yaxshilaydigan menejerlarning odatiy harakatlaridir.

Firma strategiyasining beshta maqsadining har biri doimiy qayta ko'rib chiqishni talab qiladi. Strategik boshqaruv jarayonida hech narsa to'liq emas va barcha oldingi harakatlar o'zgaruvchan muhitga yoki strategiyaning

yaxshilaydigan yangi imkoniyatlarning paydo bo'lishiga qarab tuzatiladi. Strategik menejment doimiy harakatdagi jarayondir. Kompaniya ichidagi va uning tashqarisidagi yoki barchasi birgalikda o'zgaruvchan sharoit strategiyaga tegishli tuzatishlarni talab qiladi. Kompaniyani boshqarish rejasi barcha asosiy funktsiyalar va bo'limlarni o'z ichiga oladi: ishlab chiqarish, moliya, marketing, kadrlar, tadqiqot va ishlanmalar. Firmaning har bir bo'linmasi uchun ushbu strategiyada har bir funktsiyaga o'ziga xos rol beriladi.

Iqtisodchi olimlar strategik tahlilning mohiyatini turlicha ochib berishadi. Ularning aksariyati strategik tahlilni strategik rejalashtirish bilan birgalikda ko'rib chiqadi. Ba'zilar strategik tahlil firmaning ichki va tashqi muhitini o'rganish natijalariga asoslanadi, deb hisoblashadi. Uning maqsadi kompaniyaga o'zining kuchli tomonlarini ishga solish va zaif tomonlarini minimallashtirish, imkoniyatlardan foydalanish va yaqinlashib kelayotgan xavflardan himoya qilishdir.

Boshqa mualliflar strategik rejalashtirishni strategik tahlil bilan birgalikda kelajakka erishish uchun zarur bo'lgan mexanizmni ishlab chiqish jarayoni sifatida ko'rishadi. Ular uzoq muddatli rejalashtirish va strategik rejalashtirishni boshqacha deb hisoblaydilar. Boshqalar, strategik tahlilni ta'kidlamasdan, strategik rejalashtirishni tashkiliy takomillashtirish jarayoni deb hisoblashadi. Strategik rejalashtirish firmaga o'z faoliyatini atrof-muhitning o'zgaruvchan ehtiyojlarini qondirish uchun moslash uchun vosita bilan ta'minlaydi.

I. Ansoff amalga oshirilgan strategiyalar samaradorligini baholash masalalarini ko'rib chiqmasdan strategik tahlil va strategiyani shakllantirishni belgilaydi. A.A. Tompson va A.J. Striklend "strategik tahlil" tushunchasini keng ma'noda ko'rib chiqadi va strategik fikrlash va strategik tahlil to'g'ri strategik tanlovga olib kelishini ta'kidlab, oqilona alternativalar va asosiy tanlash mezonlarini taqdim etadi.

F.R.Devid o'zining strategiyani ishlab chiqish bosqichidagi strategik menejment modelida tashqi va ichki audit kabi analitik protseduralarni belgilaydi, ularning maqsadi kompaniyani rivojlantirish uchun kerakli parametrlar va strategiyalarni aniqlashdir.

Strategik tahlil - strategik boshqaruvga ta'sir etuvchi turli omillarni tahlil qilishda tizimli va vaziyatli yondashuvlarni joriy etish usulidir, deb yozadi V.A. Vinokurov. Strategik tahlilning vazifasi tadqiqot ob'ektini tavsiflash, rivojlanish xususiyatlari, tendentsiyalari va qonuniyatlarini belgilash, ushbu ob'ektni boshqarish usullarini aniqlashdir.

Strategik tahlil ekologik tahlil natijalarini firmaning strategik rejasiga aylantirish vositasidir. E.A. Utkinning ta'kidlashicha, strategik tahlil jarayonida kompaniya rahbariyati strategiyaning mumkin bo'lgan variantlaridan birini - tashqi va ichki muhit sharoitlariga, shuningdek, faoliyatning tanlangan maqsadlariga eng mos keladiganini tanlaydi.

D.Husbi strategik tahlilni rejalashtirish va tegishli hujjatlarni tayyorlash bilan parallel ravishda amalga oshirish kerak, deb hisoblaydi. Bu firma uzoq muddatli strategik muvaffaqiyatga erisha olmaydigan elementlardan biridir. Bunda quyidagi analitik bosqichlarni ajratish mumkin: muammoni shakllantirish, strategik muqobillarni baholash, strategiyani amalga oshirish.

Strategik tahlilning mohiyati shundan iboratki, uning yordami bilan ko'plab alternativlardan ma'lum strategiya tanlanadi va strategiyalarning butun tizimi shakllanadi. Strategik tahlilni o'tkazishda tashqi va ichki omillarning aniq strategiyalar mezonlariga ta'siri aniqlanadi. Strategiyalar tizimida barcha strategiyalar o'zaro bog'langanligi sababli, turli strategiyalar bir xil mezonga ega bo'lishi mumkin.

Mezonlar to'plamini shakllantirishda strategik tahlil og'ir bo'lmasligi va strategiyaning afzalligi aniq bo'lishi uchun ularning oz sonini (ya'ni, asosiylarini) olish kerak. Shunday qilib, strategik tahlil kompaniyaning qaysi yo'nalishda rivojlanishini tanlashga yordam beradi. Strategiyasiz firma o'z maqsadiga erishish uchun asosli harakat rejasiga va yagona dasturga ega bo'lmaydi.

Strategik tahlil strategik menejmentning asosiy analitik elementlaridan biridir, chunki u ko'p jihatdan kompaniyani rivojlantirishning strategik imkoniyatlarini aniqlashga va boshqaruv qarorlarini qabul qilishda noaniqlikni qisman bartaraf etishga imkon beradi. Strategik tahlil kompaniyaning raqobatbardoshligiga bevosita ta'sir ko'rsatadigan boshqaruv qarorlari va harakatlarining samaradorligini ta'minlaydi.

G'arbning strategik rejalashtirish va boshqaruvida strategik tahlilga katta e'tibor beriladi. Bu rejalashtirishning uchta asosiy bosqichidan biridir (maqsadni belgilash va tanlov). Tashqi biznes muhiti ham tekshiriladi.

Rossiya tadqiqotchilari rejalashtirish tizimining zarur elementi sifatida firmani tahlil qilish (diagnostika) zarurligiga ham rozi. Biroq, uning rivojlanishi biroz qisqartirilgan versiyada ko'rib chiqiladi. Shunday qilib, G.Ya.Kiperman kompaniyaga quyidagi sohalarida tashxis qo'yishni tavsiya qiladi:

- ishlab chiqarish faoliyatini tahlil qilish;
- investitsiya faoliyatini tahlil qilish;

- kompaniyaning ijtimoiy rivojlanishini tahlil qilish;
- moliyaviy ko'rsatkichlarni tahlil qilish.

Shu bilan birga, asosiy e'tibor kompaniyaning resurs salohiyatini tahlil qilishga qaratiladi va tashqi biznes muhitining ta'siri faqat bilvosita o'rganiladi. Ko'rinishidan, strategik tahlil jarayonini tushunish ikkita asosiy sababga bog'liq.

Birinchidan, ma'muriy buyruqbozlik sharoitida tashkilotlarda rejalashtirish amaliyoti boshlang'ich xo'jalik bo'linmasi mutaxassislarini uning xo'jalik faoliyatini tahlil qilishga va ishlab chiqarish samaradorligini oshirish uchun zaxiralarni izlashga, shuningdek, iqtisodiyotning ishlashi uchun tashqi sharoitlarga yo'naltirilgan. yuqori hokimiyatlar tomonidan qat'iy belgilangan edi .

Bozor iqtisodiyoti sharoitida vaziyat keskin o'zgardi. Noaniq bozorda ishlayotgan firma makrodarajada ham, mikrodarajada ham ishlarning holati va faoliyat istiqbollari haqida ma'lumotga ega bo'lishi kerak. Busiz kompaniya resurs salohiyatidan samarali foydalana olmaydi.

Ikkinchidan, boshlang'ich bosqichida bo'lgan bozor infratuzilmasi firmani kerakli va ishonchli ma'lumot bilan ta'minlay olmaydi. Shu sababli, rejalashtirish firmasining mutaxassislari turli manbalardan ma'lumotni "qisqartirilgan shaklda" qabul qilib, mustaqil ravishda qidirishga majbur bo'lishadi. Shuni ham ta'kidlash kerakki, milliy iqtisodiyotning beqarorligi prognoz qilingan hisob-kitoblarning to'g'riligini ta'minlamaydi.

Strategik tahlilni o'tkazish ham uslubiy, ham amaliy xarakterdagi muammolarni hal qilish bilan bog'liq. Shuning uchun firmalarni strategik tahlil qilishning metodologik tamoyillarini takomillashtirishda quyidagi qoidalardan kelib chiqish kerak.

Kompaniyaning strategik tahlili ikki mustaqil bosqichdan iborat: tashqi biznes muhitini tahlil qilish va kompaniyaning resurs salohiyatini (ichki imkoniyatlarini) tahlil qilish. Ushbu ikki bosqich o'zaro bog'liqdir, chunki tahlil natijasi har bir bosqichda olingan xulosalarning sintezidir. Biroq, tadqiqotning axborot bazasi va maqsadlari ularni alohida ko'rib chiqishga imkon beradi.

Strategik tahlilning maqsadi raqobatdosh ustunliklarni saqlab qolish, kompaniya qiymatini, uning operatsion va geografik segmentlarini oshirish uchun uning hayotiy tsiklining barcha bosqichlarida kompaniyaning biznes modelining muvozanati va barqarorligini ta'minlashdan iborat. Strategik tahlil strategik menejmentning muhim funktsiyasi bo'lib, strategik hisob va strategik boshqaruv qarorlari o'rtasidagi bog'liqlikdir.

Strategik tahlil natijasi tashkilotning umumiy maqsadlarini aniqlash bo'lib, uning faoliyati doirasini belgilaydi. Maqsadlar asosida vazifalar belgilanadi. Ular strategik rejalashtirish ko'rsatkichlarini ifodalash uchun ishlatiladi. Yozma ko'rsatkichlar moliyaviy yoki moliyaviy bo'lmagan xarakterga ega bo'lishi mumkin. Moliyaviy ko'rsatkichlar ko'p bo'lib, raqamlar bilan ifodalanadi, strategik rivojlanishning turli xil variantlarining kuchli va zaif tomonlarini taqqoslash uchun qulay va ularning yordami bilan nazorat qilish oson.

Strategik tahlilning quyidagi uchta komponentini ajratish mumkin:

1. Maqsad, vazifalar, umidlar va vakolatlar. Bu strategik tahlilning birinchi komponenti bo'lib, firma ichidagi maqsad, asosiy vazifalar, umidlar va kuch munosabatlarini belgilaydi. Maqsad va asosiy vazifalar taklif etilayotgan strategiyalar kontekstida shakllantiriladigan asos, shuningdek, ular baholanadigan mezonlardir.

Maqsad firma mavjudligining ma'nosini va uning faoliyatining xarakterini belgilaydi. Asosiy maqsadlar tashkilot maqsadga erishish uchun o'rta va uzoq muddatli istiqbolda nimaga erishmoqchi ekanligini belgilaydi.

Ko'pgina modellar firma muvaffaqiyatida ulushga ega bo'lgan turli manfaatdor tomonlarning maqsadlari va umidlariga aniq havola qilmaydi. Bunday qo'llab-quvvatlash guruhlar nuqtai nazari rahbariyat tomonidan taklif qilingan strategiyalarga nisbatan maqbul deb hisoblangan narsaga ta'sir qiladi. Xuddi shunday, firmaning tarkibi madaniyat va ichki siyosat nuqtai nazaridan muhim bo'ladi.

2. Tashqi muhit tahlili. Strategik tahlilning ikkinchi komponenti tashqi muhit yoki firma faoliyat yuritayotgan tashqi muhit xususiyatlarini o'rganishdir. Firma ko'plab elementlarni (siyosiy, texnologik, ijtimoiy va iqtisodiy) o'z ichiga olgan murakkab tashqi muhit fonida mavjud. Tashqi muhit sezilarli o'zgarishlarni boshdan kechirmoqda, bu esa tashkilot uchun muhim strategik vazifalarni qo'yadi.

O'zaro bog'liq bo'lgan ikkita muhitni farqlash kerak: firmaning mikro va makro muhiti. *Mikro* muhit - bu bevosita yoki sanoat muhiti, ya'ni. firma bevosita faoliyat yuritadigan muhit. Bu kompaniyaning "yaqin muhiti" tushunchasiga mos keladi.

U firma faoliyat yuritayotgan sohaning raqobatbardosh tuzilmasini baholashni, shuningdek, tarmoqni rivojlantirishning asosiy parametrlarini o'z ichiga oladi. Mikro muhit firma uchun xos bo'lib, har bir firma o'ziga xos mikro muhitga ega bo'lib, u operatsion omillarning o'ziga xos birikmasidir.

Makro muhit firmaga ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan makroiqtisodiy, ijtimoiy, huquqiy, xalqaro va texnologik omillarni o'rganishni o'z ichiga oladi. Makro muhit unda faoliyat yurituvchi barcha firmalar uchun bir xil.

Tashqi muhit aniq va aniq belgilanishi kerak. Bunga quyidagi jihatlarni qamrab olishi kerak bo'lgan o'rganish jarayonida javob berilishi kerak bo'lgan savollarni to'g'ri shakllantirish orqali erishish mumkin.

Tashqi muhit firma uchun imkoniyatlar yoki tahdidlarni yaratishi mumkin. Ushbu g'oyani rivojlantirar ekan, amerikalik menejment nazariyotchilari G. Jonson va K. Schools strategik menejment nuqtai nazaridan tashqi muhit ikkita asosiy muammoni taqdim etishini ta'kidlaydilar. Birinchisi, tashqi vaziyatning umumiy yoki asosiy ta'siri bo'yicha analitik asosli nuqtai nazarni shakllantirishdir. Ikkinchisi, har bir muhit o'zgaruvchisining ta'sirini tahlil qilish qiyinligi.

3. Ichki resurslarni tahlil qilish. Bu strategik tahlilning uchinchi komponentidir. U kompaniya faoliyatining funktsional sohalarida (masalan, ishlab chiqarish, sotish, ilmiy-tadqiqot va ishlanmalar, kadrlar, moliya va boshqalar) mavjud bo'lgan resurslarning to'liqligi va sifatini belgilaydi. Uning usullari quyida taqdim etiladi, endi shuni ta'kidlash kerakki, ichki resurslarni o'rganishning oddiy usuli firmaning asosiy afzalliklari va kamchiliklarini hisobga olishdir. Bundan qiyinroq usul - "qiymat zanjiri" tushunchasidan foydalanish.

Tahlilning maqsadi strategik tanlovlarga qo'yiladigan ichki ta'sirlar va cheklovlarning umumiy rasmini berishdir. Ichki tahlil ikkita yo'nalishga qaratilgan: firmaning kuchli va zaif tomonlarini aniqlash va mulkdorlar (aksiyadorlar) va xodimlarning strategik rejalashtirishiga ta'sir ko'rsatish uchun kutish va imkoniyatlarni aniqlash. Ushbu munosabatlarning jihatlari keyingi bo'limlarda muhokama qilinadi, hozircha shuni ta'kidlash kerakki, agar kompaniya aksiyadorlarga tegishli bo'lsa, rahbariyat strategik rejalarni ishlab chiqishda ularning xohish-istaklarini hisobga olishi kerak.

Xodimlar ichki tahlil bosqichining muhim ob'ekti hisoblanadi. Strategik o'zgarishlarning sur'ati ko'p jihatdan ularga bog'liq.

Turli bosqichlarda strategik tahlil ob'ektlari - bu kompaniyaning ichki va tashqi muhitidagi holat va o'zgarishlar, kelajak modellari va o'tmishdagi kompaniyaning evolyutsiyasi, hozirgi paytda strategik mavqei va salohiyati, strategiyalar va strategik. muqobillar.

Strategik tahlil vositalariga quyidagilar kiradi:

- rasmiy modellar va miqdoriy usullar;

- firmaning o'ziga xos xususiyatlari, menejerlar va rejalashtiruvchilarning analitik va intuitiv qobiliyatlari asosida mustaqil ijodiy tahlil qilish.

3.2. Kompaniyaning tashqi muhitini strategik tahlil qilish

Korxonada boshqaruv va rejalashtirishning eng muhim elementi tashqi muhitni strategik tahlil qilish, shuningdek, biznes bozorlarini monitoring qilishdir. Biznesni yuritish jarayonida kompaniyani kutayotgan tahdidlar va unga taqdim etilgan imkoniyatlar - bularning barchasi biznes bir qismi bo'lgan tashqi muhitda mavjud. Tashqi muhitda firma raqobatchilar, vijdotsiz etkazib beruvchilar, tez o'zgarib turadigan soliq qonunlari, ijtimoiy to'ntarishlar va boshqa ko'plab "syurprizlar" bilan tahdid qilmoqda.

Tashkilotning *tashqi muhiti* deganda tashkilotga ta'sir etuvchi va uning faoliyati samaradorligiga ta'sir qiluvchi ijtimoiy-iqtisodiy omillar majmui tushuniladi. Shu bilan birga, tashqi muhitning tabiatini tavsiflashda uning dinamikligi va murakkabligiga alohida e'tibor beriladi.

Tashqi muhitni strategik tahlil qilishda firmalar joriy strategiyaga ta'sir qilishi mumkin bo'lgan o'zgarishlarni, tanlangan strategiya uchun tahdidlar va imkoniyatlarni o'rganadilar. Missiyani tanlash bo'yicha tavsiyalarga muvofiq tashqi muhitni tahlil qilish bevosita atrof-muhitni va birinchi navbatda, iste'molchilar va etkazib beruvchilarni tahlil qilishdan boshlanishi kerak.

Iste'molchi - shaxsiy iste'mol yoki qayta sotish uchun tovarlarni sotib oluvchi jismoniy shaxslar va firmalar, davlat va jamoat tashkilotlari, mamlakatdan tashqarida xaridorlar. Iste'molchilarni tahlil qilishda asosiy vazifa maqsadli guruhni aniqlash va uning ehtiyojlarini raqobatchiga qaraganda yaxshiroq qondirishdir.

Shu bilan birga, raqobatchining zaif tomoniga e'tibor qaratish va qondirilmagan ehtiyojni izlash kerak. Muvaffaqiyatga kamchilikni bartaraf etish orqali erishiladi. Iste'molchilarni tahlil qilganda, shuningdek, quyidagilarni aniqlash kerak: tarmoq mahsulotlariga talab darajasi va iste'molchilarning xarid qobiliyati; mahsulot sifatiga qo'yiladigan talablar va boshqalar.

Yetkazib beruvchilar - korxonaning ishlab chiqarish, ilmiy-texnikaviy faoliyatini moddiy-texnik ta'minlashni ta'minlovchi alohida firma va jismoniy shaxslar. Yetkazib beruvchilarning kuchi qanchalik kuchli bo'lsa, ular tezroq mahsulot tannarxini oshirishga yoki sifatini pasaytirish orqali o'z xarajatlarini kamaytirishga harakat qiladilar.

Aloqa auditoriyasi sohadagi vaziyatga sezilarli ta'sir ko'rsatishi, soha imidjini, uning rivojlanish va investitsiyalar uchun jozibadorligini ommaviy axborot vositalari, soliqlar, bojxona rag'batlantirish tizimi, mahsulotlarga taqiqlar va cheklovlar qo'yish, investitsiyalarni tashkil etish orqali o'zgartirishi mumkin. ssuda yoki aktsiya va obligatsiyalarni sotib olish shaklida va hokazo. Uzoq muhit sanoatdagi har qanday firma faoliyati uchun sharoitlarni belgilaydi. Tahlil qilishda asosiy narsa ma'lum bir sanoat uchun eng muhim tendentsiyani aniqlashdir.

Tashqi omillarni tahlil qilish qisqa va uzoq muddatda firmaning atrof-muhit bilan o'zaro ta'sirining algoritmlarini ta'minlovchi strategik qarorlarni ishlab chiqishga yordam beradi. Bundan tashqari, u kompaniyaning salohiyatini maqsadlarga erishish uchun zarur bo'lgan darajada ushlab turishga yordam beradi; tahdid va imkoniyatlarni ochib beradi.

Tashqi muhit odatda shartli ravishda ikki qismga bo'linadi: makro muhit va mikro muhit. Agar firmaning makro muhiti uning jarayonlariga sezilarli ta'sir ko'rsatishi yoki nazorat qilishi qiyin bo'lsa, u holda mikromuhitning dinamikasi bevosita uning strategiyasini tanlashga bog'liq bo'lishi mumkin.

Kompaniya faoliyat ko'rsatayotgan tashqi muhitni strategik tahlil qilish orqali uning rivojlanish imkoniyatiga ta'sir qiluvchi bir qator omillarni aniqlash mumkin. T usuli qo'llaniladi. E. _ M. _ P. _ L. _ E. _ S. _ (Texnologiya, Iqtisodiyot, Bozor, Siyosat, Qonunlar, Ekologiya, Jamiyat). U tashqi muhit bilan bog'liq bir guruh masalalarni ko'rib chiqish, ularni tegishli ta'rif va tasniflash uchun bir nechta kichik guruhlariga bo'lish imkonini beradi. Ushbu omillarning har biri ushbu sohada ishlashda qanday qiyinchiliklar paydo bo'lishi mumkinligini va bu erda qanday ijobiy imkoniyatlar mavjudligini aniqlash uchun tegishli tahlildan o'tkaziladi. Ushbu sabablarni turli (asosan uzoq muddatli va o'rta muddatli) istiqbollarni hisobga olgan holda tahlil qilish, kompaniya kelajakda qanday o'zgarishlar kutayotganini taxmin qilish va hozirgi vaziyatga eng mos keladigan strategiyalarni tanlash zarur bo'lganda qulaydir.

Texnologiyalar. Texnologik omillarni tahlil qilish quyidagi tarkibiy qismlarni o'rganishni o'z ichiga oladi:

- yangi axborot texnologiyalari;
- yangi uskunalar standartlari;
- yangi turdagi mahsulotlar.

Ilmiy va texnologik taraqqiyot firmaning ish muhitini jiddiy o'zgartirmoqda. Yangi texnologiyalar va yangi mahsulotlar paydo bo'ladi,

bu, albatta, raqobatni oshiradi. Ko'pgina firmalar ilmiy-texnik taraqqiyot tendentsiyalarini muntazam ravishda kuzatib boradilar, bu ularning faoliyatiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Ilmiy va texnologik ishlanmalar iste'molchining turmush tarzini o'zgartiradi, iste'molchining qoniqish sifatini oshiradi. Ilmiy va texnologik innovatsiyalar dizayn, modellar yaratish, tarqatish va marketingda namoyon bo'ladi va shu bilan firmaning umumiy strategiyasiga ta'sir qiladi.

Iqtisodiyot. To'g'ri strategiyani ishlab chiqish uchun kompaniya rahbariyati mintaqada qanday iqtisodiy sharoitlar mavjudligini bilishi kerak:

- tarmoqlarning o'sish sur'atlari;
- bozor rivojlanish dinamikasi va uning to'yinganligi;
- inflyatsiya va ishsizlik darajasi;
- kreditlar uchun foiz stavkalari;
- investitsiya va soliq siyosati;
- ish haqi va narx siyosati;
- soliq solinadigan baza;
- mintaqadagi iqtisodiy vaziyat;
- aholi daromadlari darajasi;
- mamlakat iqtisodiyoti va sanoatining o'sish sur'atlari;
- tashqi savdodagi to'siqlar;
- bojxona siyosati.

Iqtisodiy muhitni tahlil qilib, ular inflyatsiya darajasini, aholining bandlik darajasini, iqtisodiyotning holatini, soliq tizimini va ularning sanoatga ta'sir qilish darajasini aniqlaydi. Ijtimoiy muhitni tahlil qilish aholi tarkibini (yoshi, kasbiy guruhlar, daromad darajasi va boshqalar), ehtiyojlar tarkibini, turmush tarzini, odatlari va an'alarini, ularning rivojlanishining mumkin bo'lgan tendentsiyalarini o'rganishni o'z ichiga oladi. Ekologik vaziyatni o'rganish mamlakat va mintaqaning iqlimiy-geografik xususiyatlarini, normativ-huquqiy hujjatlar va aholining atrof-muhitni muhofaza qilish masalalariga ta'sirini hisobga olish imkonini beradi.

Siyosat. Siyosiy omillar biznesning turli turlariga kuchli ta'sir qiladi. Umuman olganda, siyosiy omillarga quyidagilar kiradi:

- mamlakatdagi siyosiy vaziyat;
- barqarorlik;
- hokimiyatning sodiqligi;
- sanoatda proteksionizm;
- ma'muriy to'siqlarning mavjudligi;
- mulkni himoya qilish tizimi.

Shu bilan birga, ijtimoiy va siyosiy tizimlarning o'zgarishi, diniy murosasizlikning avj olishi va millatchilikning qayta tiklanishi kabi muhim harakatlantiruvchi kuchlarni hisobga olish zarur. Qurolli to'qnashuvlar tahdidi, import yoki eksportning keskin qisqarishi, embargolar va iqtisodiy repressiyaga qaratilgan turli savdo sanksiyalarini e'tibordan chetda qoldirib bo'lmaydi.

Qonunchilik. Qonunchilikdagi o'zgarishlar tadbirkorlik faoliyatining ko'plab turlariga bevosita ta'sir qiladi. Ushbu o'zgarishlar ham ancha yuqori darajada (masalan, Qozog'istonda soliq hisobining joriy etilishi qo'shimcha hisobni tashkil etishga majbur bo'lgan firmalar faoliyatiga katta ta'sir ko'rsatdi), shuningdek, muayyan soha masalalari sohasida (masalan, muayyan sanksiyalar va qoidalarni joriy etish, mehnat va mehnat to'g'risidagi qonun hujjatlariga o'zgartirishlar kiritish bilan bog'liq masalalar doirasi).

Huquqiy muhitni tahlil qilish iqtisodiyotning ma'lum bir tarmog'idagi faoliyatni tartibga soluvchi qonunlarni, shuningdek, ularning sohaning natijasi va jozibadorligiga ta'sirini o'rganishni o'z ichiga oladi. Ular davlat-siyosiy muhitni o'rganishda mamlakat va mintaqa iqtisodiyotini rivojlantirishning dolzarb yo'nalishlarini, davlat va siyosiy rahbarlarning manfaatlarini belgilab beradi.

Ekologiya. Hozirgi vaqtda tobora ko'proq kompaniyalar atrof-muhit holatiga e'tibor berishmoqda. Shuning uchun uni himoya qilish bilan bog'liq bir qator masalalar ko'plab rivojlanayotgan sanoat va firmalarning strategik rejalashtirishida muhim o'rin tutadi.

Demografik omillar. Rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish jarayonida (ayniqsa, uzoq muddatli strategiyada) ko'pgina firmalar ko'pincha demografik omillarni ham hisobga oladi. Agar tashkilot aholiga turli guruhlariga mansub xaridorlarning yosh toifalari yoki jinsi bo'yicha farqlanadigan xizmatlar va mahsulotlarni taqdim etsa, bunday tahlil strategiyani ishlab chiqishga juda qimmatli hissa bo'lishi mumkin. Shunday qilib, hozirgi vaqtda Qozog'istonda tug'ilishning o'sishi kuzatilmoqda, buning natijasida tegishli tovarlar va xizmatlarga talab ortib bormoqda. Binobarin, bu omil yosh oilalarning xilma-xil talab va ehtiyojlarini qondirish uchun mahsulot ishlab chiqarish va xizmatlar ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'lgan aynan shu sohalarning rivojlanishini rag'batlantirmoqda.

Ijtimoiy omillar. Firma faoliyati ko'p jihatdan turli ijtimoiy omillarga bog'liq. Ular ushbu firma xodimlarining hayotini belgilaydigan ijtimoiy

ehtiyojlar va so'rovlarni o'z ichiga olishi mumkin; korxona joylashgan hududning ijtimoiy hayotiga oid masalalar.

Bu yerda kompaniya faoliyatiga ta'sir qiluvchi bir qator ijtimoiy omillar mavjud:

- mintaqadagi demografik vaziyat;
- aholining jinsi va yosh tarkibi;
- o'rtacha daromad va yashash minimumi;
- madaniy muhit va axloqiy qadriyatlar, din;
- ta'lim darajasi.

Ijtimoiy omillarga xodimlaringizning turmush tarzi kiradi; ichki boshqaruv muammolarini hal qilishda ularning ishtiroki darajasi; ierarxiyaning turli darajalarida xodimlarning munosabatlaridagi sifat o'zgarishlari; kompaniya ishidan odamlarning ichki kutishlari; turli xavflar, tashvishlar va h.k.

Jahon amaliyotida raqobatchilarni tarkibiy tahlil qilish uchun strategik boshqaruv hisobining An'anaviy analitik vositalari quyidagilardir:

- 1) raqobatchilarning kuchli va zaif tomonlarini tahlil qilish (SWOT tahlili);
- 2) raqobatchilar mahsulotlarining hayot aylanishini tahlil qilish;
- 3) raqobatchilarning moliyaviy ko'rsatkichlarini tahlil qilish;
- 4) raqobatchilarning xarajatlarini (xarajatlarini) tahlil qilish;
- 5) strategik raqobatbardosh pozitsiyalarni baholash.

Raqobatchilarning kuchli va zaif tomonlarini tahlil qilish (SWOT tahlili). Ushbu turdagi tahlil raqobatchilar haqidagi tashqi ma'lumotlarga asoslanadi. Bunday ma'lumotlar narxlar, sotish hajmi, bozor ulushi, pul oqimlari va boshqa mavjud resurslar bo'yicha raqobatchilar haqida bilim beradi. Shuningdek, u raqobatchilarning hozirgi strategiyasi nima ekanligini, ularning maqsad va niyatlarini, resurslari va imkoniyatlarini (kuchli va zaif tomonlarini) aniqlashga yordam beradi.

Axborot ta'minoti nuqtai nazaridan ushbu turdagi ma'lumotlarni raqobatchilar to'g'risidagi eng keng tarqalgan (rasmiy) manbalardan olish mumkin: yillik moliyaviy hisobotlar, matbuot materiallari, tarmoqlar, bozor segmentlari bo'yicha sotsiologik tadqiqotlar natijalari tahlili. Kerakli ma'lumotni norasmiy manbalardan ham olish mumkin: savdo vakillaridan, umumiy yetkazib beruvchilardan, mahsulotlar tahlili, raqobatchilar texnologiyalari, soha mutaxassislari bilan muloqot. Strategik buxgalteriya hisobidagi ushbu turdagi jamlangan ma'lumotlar asosida tahlilning ushbu turi amalga oshiriladi.

Raqobatchilarning kuchli va zaif tomonlarini bilib, ularning salohiyati, maqsadlari, hozirgi va kelajakdagi strategiyasini baholashingiz mumkin. Shunday qilib, siz ularning zaif tomonlarini aniqlab olishingiz va kuchli tomonlaringizni mustahkamlashingiz mumkin. Siz o'zingizning kuchli tomonlaringizni raqiblaringizning zaif tomonlariga qaratishingiz kerak. Sohadagi raqobat holatini tahlil qilish quyidagi sxema bo'yicha amalga oshirilishi mumkin:

1) tarmoqning umumiy xarakteristikalarini: rivojlanishning qaysi bosqichida ekanligi, talabning qanchaligi narxlarga bog'liqligi, qanday strategiyalardan foydalanilganligi;

2) raqobatchilarning tasnifi (faol, passiv, potentsial, mahsulot, sotish, narx, ulanishlar bo'yicha raqobatchilar);

3) tarmoqdagi raqobatchilar soni, raqobatchi tashkilotlarning hajmi aniqlanadi; bozordagi birinchi uchta firmaning jami ulushi foiz sifatida; asosiy raqobatchi; raqobatchilar tomonidan taklif qilinadigan maxsus xizmatlar; raqobatchilarning kuchli va zaif tomonlari;

4) asosiy raqobatchining faoliyatini tahlil qilish: raqobatchining maqsadlari va strategiyasi, mahsulot xususiyatlari, tuzilmaning moslashuvchanligi, logistikani tashkil etish, marketing imkoniyatlari, ishlab chiqarish salohiyati, moliyaviy imkoniyatlar, iqtisodiy ko'rsatkichlar, tadqiqot va ishlanmalar darajasi, innovatsion salohiyat; boshqaruv tizimining sifati, boshqaruv madaniyati, tizim motivatsiyasi va nazorati, nou-xau, joylashuvi va boshqalar; raqobatchining kuchli va zaif tomonlari;

5) bozorga yangi raqobatchilar va o'rnini bosuvchi mahsulotlarning kirib kelish ehtimoli. U quyidagilar bilan belgilanadi: kirish to'siqlari va mavjud firmalarning sezgirligi. Kirish to'siqlari yangi raqobatchining bozorga kirishi uchun zarur bo'lgan xarajatlar miqdorini o'z ichiga oladi; xaridorlarning taniqli brendga moyilligi; ilmiy-tadqiqot ishlariga talab qilinadigan investitsiyalar darajasi; iste'molchi etkazib beruvchini o'zgartirganda yuzaga keladigan xarajatlar miqdori; o'zingizning savdo tarmog'ingizni yaratishingiz kerak; eski raqobatchilarning afzalliklari, yangi kelganlar uchun erishib bo'lmaydigan.

Raqobatchi mahsulotining hayot aylanishini tahlil qilish. Tahlilning ushbu turi Boston Consulting Group kompaniyasining ishlanmalariga asoslanadi, u mahsulotning hayot aylanishining to'rt bosqichini (bosqichini) - bozorga kirish, o'sish, etuklik, pasayish (Boston 2x2 matritsasi) ni farqlaydi. Mahsulot hayotiy tsiklining har bir bosqichi biznes va moliyaviy risklar darajasi, pul oqimlari dinamikasi bilan tavsiflanadi. Biznes va moliyaviy

risklarni baholash raqobatchining xarajatlar dinamikasini (o'zgaruvchan va doimiy) o'rganishni o'z ichiga oladi. Shunday qilib, doimiy xarajatlarning yuqori darajasi raqobatchining yuqori moliyaviy risk strategiyasini aks ettiradi, lekin zararsizlik tahlilida yuqori marjani ham belgilaydi. Bundan farqli o'laroq, doimiy xarajatlarning past darajasi raqobatchining past moliyaviy riskini va past marja strategiyasini ko'rsatadi.

Bundan tashqari, raqobatchi mahsulotining hayot aylanishini tahlil qilish sizga xarajatlar va moliyaviy natijalarni baholash, mahsulotning hayot aylanishining har bir bosqichida pul oqimlarini tavsiflash imkonini beradi. Shunday qilib, “ amalga oshirish “ bosqichida raqobatchining mahsuloti quyidagilar bilan tavsiflanadi:

- ishlab chiqarish samaradorligi (raqobatchi tajribasi egri chizig'i) ortib, barqarorlashguncha yuqori darajadagi o'zgaruvchan va doimiy xarajatlar;
- past, ba'zan minimal daromad;
- daromadning kichik qiymatlari, hatto daromad ko'paysa ham.

Raqobatchi mahsulotining “o'sishi” bosqichida marketing tadqiqotlari - marketing xarajatlarning ko'payishi hisobiga tannarxlar tarkibida o'zgarishlarni kutish kerak. Marketing xarajatlari ishlab chiqish va texnik xizmat ko'rsatish xarajatlariga bo'linadi. Marketingni rivojlantirish xarajatlariga investitsiyalarni ko'paytirish raqobatchining uzoq muddatli sarmoyasi sifatida qaralishi kerak. Marketing xarajatlari uchun, umuman olganda, kamayib borayotgan daromad qonuni qo'llaniladi, ya'ni. bozor ulushini ma'lum chegaralardan tashqari oshirish raqobatchilar tomonidan oqlanishi mumkin. Bundan tashqari, ushbu bosqichda raqobatchilar tomonidan sotishdan tushgan daromadning o'sishini, shuningdek mahsulot bo'yicha sotishdan olingan foyda darajasining oshishini kutish kerak. Shuning uchun mahsulotlar, sotish bozorlari bo'yicha rentabellik, rentabellik, rentabellikni o'lchash raqobatchilarning tarkibiy tahlilining asosiy elementiga aylanadi. Raqobatchilarning mahsulotiga bo'lgan talabning elastikligi, narxlarning pasayishining ularni sotish hajmiga ta'siri va natijada ishlab chiqarish hajmi tahlil qilinadi. Raqobatchilarning sof pul oqimlari ijobiy bo'lmasligi mumkin, lekin ular neytral bo'lishi mumkin.

“Kamolot” bosqichida raqobatchilar tomonidan foyda olish jarayonining barqarorligini kutish kerak. Ushbu davrda raqobatchilar ob'ektiv ravishda investitsiyalarni kamaytiradi, o'zgaruvchan xarajatlarni kamaytiradi va ishlab chiqarish quvvatini kengaytirish zaruriyatini kamaytiradi. Raqobatchilarning asosiy e'tibori xarajatlarni minimallashtirish muammosiga, “xarajat ustunligi” strategik pozitsiyasini amalga oshirish

ehtimoliga, ishlab chiqarish texnologiyalari va mahsulot sifatini yaxshilash istagiga qaratiladi. Natijada, raqobatchilar yuqori sifat xarajatlari, qisqaroq tajriba egri chizig'i va katta miqyos iqtisodini kutishlari kerak.

Raqobatchi mahsulotining pasayish bosqichi, raqobatchining strategik maqsadi sifatida, raqobatchining fikriga ko'ra, qo'shimcha qiymat yaratmaydigan biznes segmentlarida xarajatlardan ozod qilishni anglatadi. Bunday holda, raqobatchining asosiy vazifasi sotish hajmining pasayishini nazorat qilish fonida xarajatlarni kamaytirishning umumiy tendentsiyasidir.

Umuman olganda, raqobatchining mahsulot hayotiy tsiklini tahlil qilish sizga mahsulotning hayot aylanishining har bir bosqichida raqobatchining xarajatlar, daromadlar, pul oqimlari va risklarni boshqarishga yo'naltirilganligi haqidagi bilimlar asosida harakatlaringizni muvofiqlashtirish imkonini beradi.

Raqobatchilarning moliyaviy ko'rsatkichlarini tahlil qilish . Ushbu tahlil nashr etilgan moliyaviy hisobotlarga asoslanadi va ularning moliyaviy natijalarini raqamli tahlil qilish imkonini beradi. Xususan, ular tahlil qiladilar:

- moliyaviy faoliyat natijalarini baholash ko'rsatkichlari;
- pul mablag'lari va likvidlik ko'rsatkichlari;
- tadbirkorlik faoliyati ko'rsatkichlari;
- moliyaviy barqarorlik ko'rsatkichlari.

O'z moliyaviy holatini va xo'jalik yurituvchi sub'ektning moliyaviy natijalarini baholashda bunday tahlil An'anaviy ravishda kompleks iqtisodiy tahlilning (kompaniya faoliyatini moliyaviy tahlili) predmeti hisoblanadi. U tegishli ko'rsatkichlarni hisoblash uchun taniqli formulalarni o'z ichiga oladi.

Raqobatchilarning xarajatlarini (xarajatlarini) tahlil qilish. Xarajatlar to'g'risidagi ma'lumotlar tijorat siri bo'lganligi sababli, bunday baholash texnologiyalarni, ishlab chiqarish mahsulotlarini, tajriba egri chiziqlarini, raqobatchilar miqyosi iqtisodini tahlil qilish asosida amalga oshirilishi mumkin. Uning manbalari to'g'ridan-to'g'ri kuzatish, umumiy etkazib beruvchilar bilan o'zaro aloqalar, nafaqadagi xodimlar bilan suhbatlar, raqobatchilar mahsulotlariga patentlar, ularning ishlab chiqarish quvvatlari va texnologik yangiliklarni bilishdir. Ushbu ma'lumot raqobatchining zararni tahlil qilishda ham kerak.

Shunday qilib, raqobatchining tajriba egri chizig'ini tahlil qilish xodimlar tomonidan ular bajarayotgan ish (faoliyat funktsiyasi) mazmunini yaxshiroq tushunishi tufayli mehnat unumdorligidagi o'zgarishlarni baholash imkonini beradi. Shu munosabat bilan ishlab chiqarish uchun sarflangan mehnat (vaqt) xarajatlari, masalan, mahsulot birliklari ob'ektiv ravishda

kamayadi, bu esa xarajatlarning kamayishiga olib keladi. Ushbu hodisa o'rganish effekti sifatida ham tanilgan. Raqobatchining tajriba egri chizig'ini tahlil qilish mehnat unumdorligining o'sishini va operatsiyalarning (ishlab chiqarish harakatlari, faoliyat funktsiyalari) takrorlanishi tufayli mahsulot birligiga mehnat xarajatlarini kamaytirishni kuzatishga asoslangan. Bu jarayon faqat ma'lum bir vaqt davomida, mahsulot birligiga xarajatlarni kamaytirish tezligini belgilash mumkin bo'lganda davom etadi. O'quv jarayoni birinchi ishlab chiqarish birligi ishlab chiqarishni tark etgan paytdan boshlanadi. Agar ishlab chiqarish ikki baravar ko'paygan bo'lsa, u holda ikki barobar ko'paygan mahsulot birligini ishlab chiqarish uchun sarflangan o'rtacha vaqt birinchi mahsulot birligini ishlab chiqarish uchun sarflangan o'rtacha vaqtning bir qismini tashkil qiladi, keyin esa ikki baravar ko'payadi.

Zararsiz tahlil ham mahsulotning marketing strategiyasini shakllantirish uchun muhim axborot manbai hisoblanadi. Raqobatchilarning baholashlarida uni amalga oshirish ishlab chiqarish va sotishning zararsiz hajmini, sotishdan muhim daromadlarni hisoblashda mavjud bo'lgan o'zgaruvchan xarajatlar to'g'risidagi ma'lumotlarning mavjudligi (mavjudligi) bilan cheklanadi; ishlab chiqarish va sotish hajmlari, daromadlar, lekin rejalashtirilgan foydani hisobga olgan holda; marjinal daromad, marjinal xavfsizlik chegarasi, shuningdek, marjinal daromad normasi (darajasi) va koeffitsientining nisbiy ko'rsatkichlari. Xo'jalik yurituvchi sub'ektning o'z raqobatbardosh pozitsiyalarini baholashda ushbu ko'rsatkichlarni hisoblash qiyinchilik tug'dirmaydi.

Strategik raqobatbardosh pozitsiyalarni baholash. Raqobatchilarning strategik pozitsiyalarini tahlil qilish raqobatchilarning assortimenti darajasini, geografik qamrov darajasini va raqobatchilarning bozor ulushini aniqlashni o'z ichiga oladi; raqobatchilar mahsulotlarining sifati; raqobatchilarning texnologiya va quvvatlardan foydalanish, narxlar va ilmiy-tadqiqot ishlari bo'yicha pozitsiyalari; raqobatchilarning mulk tuzilmalari va tashkiliy tuzilmasi.

3.3. Kompaniyaning ichki muhitini strategik tahlil qilish

Tashkilotning ichki muhiti - bu firmaning mavqei va istiqboliga ta'sir ko'rsatadigan firma va uning ichki sub'ektlari (uning elementlarining kuchli tomonlari, zaif tomonlari va ular o'rtasidagi aloqalar) xususiyatlari to'plami. Ichki muhitning tarkibiy qismlari: kompaniyaning vazifalari va tuzilishi, missiyasi, strategiyasi, maqsadlari; funktsiyalar va resurslarni taqsimlash; intellektual kapital, boshqaruv uslubi, qadriyatlar, kompaniya madaniyati.

Korxonaning ichki muhitini - strategik tahlil qilish strategik tahlilning alohida blokidir. Kompaniyaning ichki muhiti uning rivojlanishi uchun strategik resurs hisoblanadi.

Ichki muhitni tahlil qilishdan maqsad firmalar - o'z faoliyatidagi zaif va kuchli tomonlarni aniqlash. Tashqi imkoniyatlardan foydalanish uchun firma ma'lum bir ichki salohiyatga ega bo'lishi kerak. Shu bilan birga, tashqi tahdid va xavfni kuchaytirishi mumkin bo'lgan zaif tomonlarni bilish kerak. Tahlil qilishning uchta mumkin bo'lgan uslubiy yondashuvi mavjud:

1) kompaniya faoliyatining kuchli va zaif tomonlarini aniqlash va ularni muvozanatlash tamoyiliga asoslangan strategiyani yaratish;

2) muammolarni aniqlash va muammolarni hal qilish tamoyiliga asoslangan strategiyani ishlab chiqish;

3) resurslar turlari bo'yicha resurs salohiyati imkoniyatlarini baholash.

Tadqiqot maqsadi uchun strategik tahlil jarayonida iqtisodiy faoliyatning beshta funktsional yo'nalishini o'rganish tavsiya etiladi: marketing, moliya, ishlab chiqarish, kadrlar, madaniyat va kompaniya imidji. Keling, ushbu hududlarni ko'rib chiqaylik.

1. Marketing. Ushbu tahlil mahsulot ishlab chiqarish va sotishni rejalashtirish bilan bog'liq bo'lgan barcha jarayonlarni o'z ichiga oladi, ya'ni. quyidagi:

- mahsulot strategiyasi;
- narx strategiyasi;
- bozorda mahsulotlarni ilgari surish strategiyasi;
- sotish bozorlari va tarqatish tizimlarini tanlash;
- firma mahsulotlarining bozordagi ulushi va raqobatbardoshligi;
- assortimentning xilma-xilligi va mahsulot sifati;
- bozor demografik statistikasi;
- aholiga sotishdan keyingi va sotishdan oldingi xizmatlar;
- tovarlarni sotish, reklama qilish va ilgari surish samaradorligi;
- turli tovar va xizmatlardan olingan foyda;
- sotishning bir nechta mahsulotga yoki bir nechta xaridorlarga konsentratsiyasi;
- bozor haqida ma'lumot yig'ish kanallarining samaradorligi;
- kompaniya mahsulotlarining hayot aylanishi va sotish hajmini kengaytirish imkoniyati;
- tarqatish kanallari: miqdori, qamrovi, nazorati;
- tovarlarning imidji va obro'si;
- narx siyosati, narxlarni belgilashda moslashuvchanlik;

- raqobatchilaringiz xizmat qila olmaydigan bozorlarga xizmat ko'rsatish qobiliyati;
- mahsulotga talabning mavsumiy tebranishlariga duchor bo'ladimi va qay darajada.

2. Ishlab chiqarish. Kompaniyaning kuchli va zaif tomonlarini tahlil qilishning muhim elementi ishlab chiqarishdir. Bunga quyidagilar kiradi: ishlab chiqarish, etkazib berish va saqlash, texnoparklarga texnik xizmat ko'rsatish, tadqiqot va ishlanmalar.

Shunday qilib, ishlab chiqarish jarayonining barcha bosqichlari, barcha turdagi resurslardan foydalanish samaradorligi tahlil qilinadi, ishlab chiqarish tannarxini kamaytirish uchun foydalanilmayotgan imkoniyatlar va zaxiralar aniqlanadi. Alohida e'tibor quyidagilarga qaratilmoqda: xom ashyo va materiallarning tannarxi, ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish samaradorligi, " ilmiy ishlanma - loyihalash - ishlab chiqarish " tsiklining samaradorligi, patentlardan, tovar belgilaridan foydalanishning oqilonaligi, tovarni himoya qilish. sirlari.

3. Moliya. Korxonaning moliyaviy holatini tahlil qilish strategik rejalashtirishdagi muhim qadamdir. Doimiy moliyaviy nazoratning strategik rejalashtirishdagi o'rini belgilovchi afzalliklari va kamchiliklari mavjud.

4. Xodimlar. Xodimlarni tahlil qilish firma xodimlaridan foydalanishda zaxiralarni aniqlashni nazarda tutadi. Muvaffaqiyatli va muvaffaqiyatsiz firmalarning tajribasini o'rganish shuni ko'rsatadiki, jiddiy muammolarning kelib chiqishi, qoida tariqasida, odamlarda.

Xodimlarni o'rganish strategik rejalashtirish vositalari yordamida bartaraf etilishi mumkin bo'lgan bir qator muammolarni ochib beradi.

5. Kompaniyaning madaniyati va imidji. Bunga firma imidjini yaratuvchi erkin rasmiylashtirilgan omillar kiradi. Firmadagi iqlim hukmron urf-odatlar, urf-odatlar va e'tiqodlarni aks ettiruvchi tashkilot madaniyati deb ataladi. Yuqori rahbariyat ushbu madaniyatni strategik rejalashtirishda firmaga ma'lum profilga ega bo'lgan xodimlarni jalb qilish, muayyan turdagi xatti-harakatlarni rag'batlantirish, mijozlarni mahsulot sotib olishga undash va hokazolarda foydalanishi kerak. Madaniyat va imidj kompaniyaning obro'si bilan mustahkamlanadi yoki zaiflashadi;

Ichki muhitni strategik tahlil qilish quyidagi sxema bo'yicha amalga oshiriladi:

- 1) korxona bo'linmalarini tahlil qilish;
- 2) funksional xizmatlarni tahlil qilish;
- 3) tarkibiy bo'linmalarni tahlil qilish;

4) biznes jarayonlarini tahlil qilish.

Ichki strategik tahlil natijasida kompaniyaning quyidagi asosiy xususiyatlari aniqlanadi:

- mahsulotlar assortimenti;
- kompaniyaning resurs salohiyati;
- xarajatlar, ularning darajasi va tuzilishi;
- moliyalashtirish manbalari, ularning mavjudligi;
- boshqaruv tizimi.

Rejalashtirilgan rejalarni amalga oshirishga va umuman, kompaniya faoliyatidagi muvaffaqiyatga yordam beradigan omillar uning kuchli tomonlari (raqobat ustunliklari) deb ataladi. Kompaniyaning rejalarni amalga oshirishga to'sqinlik qiluvchi, uning rivojlanishiga to'sqinlik qiluvchi omillar zaif tomonlar deb ataladi. Biroq, zaiflik yoki kuch faqat biror narsaga nisbatan aniqlanishi mumkin.

Shuning uchun kompaniyaning ichki potentsial imkoniyatlarini baholashda ular raqobatchi firmalarning potentsiallarining mos keladigan imkoniyatlari bilan yoki kompaniya uchun maqbul bo'lgan parametrlar bilan taqqoslanadi (ya'ni, ishlarning haqiqiy holatini ular bilan solishtiriladi). optimal). Agar firma qaysidir sohada raqobatchisiga qaraganda ko'proq imkoniyatlarga ega bo'lsa, bu uning kuchi, agar kamroq bo'lsa, zaifligi hisoblanadi.

Kompaniyaning ichki muhiti omillarini uch guruhga bo'lish mumkin:

Birinchi guruh omillari - bu kompaniyaning kuchli va zaif tomonlari, raqobatbardoshlik qobiliyati. Bu omillar SWOT tahlili natijalari bilan aniqlanadi, ya'ni. firmaning kuchli va zaif tomonlarini tahlil qilish. Tashkilotning strategiyasi nima yaxshi qilayotganiga asoslanishi kerak, ya'ni. kamchiliklari, tashkiliy va raqobatdosh zaif tomonlari haqida emas, balki kuchli va raqobatbardosh ustunliklari haqida. Strategiya bozor imkoniyatlaridan foydalangan holda, to'plangan tajriba, malaka va mavjud yoki mavjud resurslarga asoslangan holda tuzilishi kerak.

Ikkinchi guruh omillari biznes falsafasi, shaxsiy ambitsiyalari va menejrlarning axloqiy tamoyillaridir. Amaliyot shuni ko'rsatadiki, bu omillar strategiyaga juda katta ta'sir ko'rsatadi. Strategiyaga menejrlarning tavakkalchilikka munosabati ta'sir qiladi. Agar menejer tavakkal qilishni yoqtirmasa, u qisqa muddatli foyda keltiradigan konservativ strategiyalarni talab qiladi. Agar menejer tavakkalchilikka moyil bo'lmasa, u o'z harakatlari uzoq muddatda o'z samarasini berishiga umid qilib, mudofaa strategiyasidan ko'ra hujum strategiyasini afzal ko'radi.

Uchinchi guruh omillari - bu kompaniyaning qadriyatlari, shu jumladan insoniy qadriyatlar va korporativ madaniyat. Strategiya tashqi va ichki omillar ta'sirida shakllanadi. Kuchli strategiya yuqorida sanab o'tilgan barcha omillarni hisobga olishi kerak.

Kuchli, zaif tomonlarini aniqlab, ahamiyatiga ko'ra vaznga ega bo'lgan firma rahbariyati firma strategiyasini amalga oshirishdagi muvaffaqiyatsizliklarni bartaraf etish maqsadida o'z kuchlarini xavfli hududlarga yo'naltiradi. "SWOT-tahlil" tashqi muhit realliklarini hisobga olgan holda kompaniyaning strategik salohiyatini yanada o'rganishga qaratilgan. Ushbu usulning maqsadi firmaning kuchli va zaif tomonlarini o'rganishdir; tashqi muhitdan keladigan imkoniyatlar va tahdidlar; ularning firma faoliyatiga ta'siri (SWOT qisqartmasi: Strength - kuchli, Weakness - zaiflik, Opportunities - imkoniyatlar va Threats - tahdidlar). Harakatlar ketma-ketligi quyidagilarni o'z ichiga oladi: kompaniyaning kuchli va zaif tomonlarini, imkoniyatlar va tahdidlarni aniqlash va ular o'rtasida kelajakda kompaniyani rivojlantirish strategiyasini tanlashda, strategik rejani ishlab chiqishda va uni amalga oshirishda foydalanish mumkin bo'lgan aloqalarni o'rnatish.

Imkoniyatlar va tahdidlar tashqi muhitni, kuchli va zaif tomonlari esa firmaning ichki muhitini tavsiflaydi. Ushbu usulga muvofiq, ichki vaziyatga muvofiqlikni ta'minlaydigan strategiyani qurish mumkin, ya'ni. uning kuchli va zaif tomonlari, tashqi vaziyat, qulay imkoniyatlarni ochish va tahdidlarning mavjudligi.

Imkoniyat va tahdidlar ro'yxati uzoq va yaqin atrof-muhitni, sohaning jozibadorligi va ishbilarmonlik muhitini o'rganish natijasida olingan ma'lumotlar tahlili asosida tuziladi. Barcha imkoniyatlar va tahdidlar firmada bir xil tarzda ishlamaydi va haqiqatda amalga oshirilishi mumkin. Ularni amalga oshirish ehtimoli va ta'sir darajasi bo'yicha tasniflash 3.1 va 3.2-jadvallar yordamida amalga oshirilishi mumkin.

Firmaning kuchli tomonlari (uning o'sishi va diversifikatsiyasi uchun resurs) mahsulot qatorlarini yaratish, marketing va xizmatlar ko'rsatish jarayonida tajriba to'plash bilan yaxshilanadi. Yangi istiqbolli bozorlarga chiqishga imkon beradigan kuchli tomonlarini aniqlash joriy mahsulot turlarini tahlil qilish va ularning bozor funktsiyalarini aniqlashni o'z ichiga oladi. Firma tomonidan ishlab chiqarilgan mahsulotlar texnik jihatdan emas, balki qondira oladigan bozor ehtiyojlari nuqtai nazaridan tavsiflanishi kerak. Bu qanday tajribani faoliyatning yangi sohalariga o'tkazish mumkinligiga bog'liq.

Firma imkoniyatlari matritsasi

Amalga oshirish ehtimoli Ta'sir kuchi	Yuqori	O'rta	Past
Katta			
O'rta			
Past			

Firma tahdidlari matritsasi

Amalga oshirish ehtimoli Ta'sir kuchi	Yuqori	O'rta	Past
Katta			
O'rta			
Past			

SWOT tahlil matritsasining kvadrantlarini to'ldirish jarayonida amalga oshirish ehtimoli yuqori va katta ta'sirga ega bo'lgan imkoniyatlar va tahdidlarga alohida e'tibor qaratish lozim. Ular keyingi tahlil uchun qoldiriladi. Kuchli tomonlar, zaif tomonlar, imkoniyatlar va tahdidlar ro'yxati tuzilgandan so'ng, SWOT tahlil matritsasi yordamida ular o'rtasidagi o'zaro ta'sirni aniqlaydigan aloqalar o'rnatiladi.

To'rtta ichki sohaning har birida mumkin bo'lgan juftlik kombinatsiyalarini ko'rib chiqish va kompaniyaning xatti-harakatlari strategiyasini ishlab chiqishda e'tiborga olinishi kerak bo'lgan narsalarni ajratib ko'rsatish kerak. Kelajakda strategik harakatlar rejasini tuzishda ular o'zlarining kuchli tomonlarini kuchaytirish va amalga oshirish jarayonida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan imkoniyatlar va tahdidlarni hisobga olgan holda asosiy raqobatchilardan pastroq ko'rsatkichlarni olish uchun nima qilish kerakligini hal qiladilar. har bir harakat elementi. Shuni esda tutish kerakki, tahdidlar va imkoniyatlar ularning teskarisiga aylanishi mumkin. Amalga oshirilmagan imkoniyat, agar undan raqib tomonidan foydalanilgan bo'lsa, tahdidga aylanishi mumkin va muvaffaqiyatli oldini olgan tahdid, agar raqobatchilar uni oldini ololmasa, tashkilot uchun yangi imkoniyatlar ochadi.

Firmaning SWOT tahlil matritsasi

	Imkoniyatlar 1. 2.	Tahdidlar 1. 2.
Kuchli tomonlar bitta. 1. 2.	Kuchli tomonlar maydoni va imkoniyatlar	Kuchli tomonlar maydoni va tahdidlar
Zaif tomonlar 1. 2.	Zaif tomonlar maydoni va imkoniyatlar	Zaif tomonlar maydoni va tahdidlar

Hozirgi vaqtda portfelni tahlil qilish usullari korporativ strategiyani shakllantirish jarayonida firmalar tomonidan eng ko'p qo'llaniladigan vositalardan biridir. Ular asosan diversifikatsiyalangan firmaning biznes portfelini tahlil qilish uchun ishlatiladi, ular uning tarkibidagi strategik biznes bo'linmalari to'plami sifatida qaraladi.

Portfeli yoki firmaning korporativ portfeli bir xil firmaga tegishli bo'lgan mustaqil biznes bo'linmalarining yig'indisidir. Portfel tahlili - bu kompaniya rahbariyati tomonidan eng foydali yoki istiqbolli sohalarga investitsiya kiritish va samarasiz loyihalarga investitsiyalarni qisqartirish, tugatish uchun uning biznes faoliyatini aniqlaydigan va baholaydigan vosita. Bunda bozorlarning nisbiy jozibadorligi va ularning har birida firmaning raqobatbardoshligi baholanadi. Firma portfeli muvozanatli bo'lishi kerak, ya'ni. o'sish uchun kapital kerak bo'lgan mahsulotlarning to'g'ri kombinatsiyasi, ortiqcha kapitalga ega bo'lgan biznes bo'linmalari bilan.

Portfelni tahlil qilish usullarining maqsadi menejerlarga biznesni tushunishga yordam berish, diversifikatsiyalangan tashkilotda xarajatlar va foyda qanday yaratilishi haqida aniq tasavvur yaratishdir. Bu, o'z navbatida, har bir korxona bo'linmasi uchun imkoniyat va tahdidlarni chuqur tahlil qilishni talab qiladi. Portfel tahlili menejerlarga diversifikatsiyalangan firmaning samarali diversifikatsiyasini aniqlash uchun portfel strategiyalarini tahlil qilish va rejalashtirish vositasini taqdim etadi. Shuningdek, u firma ichidagi muloqotni osonlashtirish uchun umumiy atama va boshqaruv tuzilmasini joriy etishga yordam beradi.

Portfel tahlilining eng muhim qo'llanilishidan biri bu firma ichidagi va tashqarisidagi imkoniyatlardan foydalanish uchun firmani qayta qurish to'g'risida qaror qabul qilishdir.

Portfel tahlili quyidagi muammolarni hal qilish uchun mo'ljallangan:

- firmaning biznes bo'linmalarining biznes strategiyalari yoki strategiyalarini muvofiqlashtirish;
- bo'linmalar o'rtasida kadrlar va moliyaviy resurslarni taqsimlash;
- portfel balansini tahlil qilish;
- ijroiya vazifalarini belgilash;
- kompaniyani qayta qurish (qo'shilish, qo'shib olish, tugatish va kompaniya boshqaruv tuzilmasini o'zgartirish, biznesni kengaytirish yoki qisqartirish bo'yicha boshqa harakatlar).

Portfel matritsalarini strategiyani ishlab chiqish natijalarini umumlashtirish va ularni vizual shaklda taqdim etish imkonini beradi. Ushbu usullarning ko'rinadigan soddaligi aldamchi, chunki ular bozor holati, firma va uning asosiy raqobatchilarining kuchli va zaif tomonlari haqida to'liq va ishonchli ma'lumotni talab qiladi. Portfel matritsalarini qurish bozor segmentatsiyasi bo'yicha juda ko'p ishlarni o'z ichiga oladi, aniq mavjud bo'lmagan ma'lumotlarni to'playdi.

Matritsali yondashuv G'arb menejmenti tadqiqotchilari orasida katta mashhurlikka erishdi va firma faoliyati sifatini baholashning eng keng tarqalgan usullaridan biri hisoblanadi. Uning afzalligi shundaki, u vaqt o'tishi bilan raqobat evolyutsiyasini o'rganish imkonini beradi. Matritsa - bu individual ko'rsatkichlar bo'yicha firmaning strategik pozitsiyasini aks ettiruvchi ikki o'lchovli yoki ko'p o'lchovli grafik. Ikki o'lchovli matritsalar, ular yordamida firmalar yoki mahsulotlarni sotishning o'sish sur'ati, nisbiy raqobatdosh pozitsiyasi, hayot aylanish bosqichi, bozor ulushi, sanoatning jozibadorligi va boshqalar kabi mezonlar bo'yicha bir-biri bilan taqqoslash mumkin. eng ko'p taqsimotni oldi.

Matritsali tahlilni qo'llashning boshlanishini kompaniya faoliyatida strategik jihatning roli va ahamiyati oshgan 1960-yillarga to'g'rilash mumkin. 1960-yillarning o'rtalarida ishlab chiqilgan firmalarning raqobatbardoshlik darajasini baholashning matritsa usullari alohida qiziqish uyg'otadi. Ularning afzalligi shundaki, ular raqobatning rivojlanishini dinamikada o'rganishga imkon beradi. Olimlar va amaliyotchilar strategik qarorlar qabul qilishda foydali bo'lishi mumkin bo'lgan bir qancha tahliliy uslub va uslublarni ishlab chiqdilar.

Matritsalarini qurishda kompaniyani strategik boshqarishda qo'llaniladigan umumiy tamoyillar:

1) matritsa tanlangan omillar (ko'rsatkichlar) ta'siri chorrahasida qurilgan, ya'ni. matritsa korporativ strategiyani shakllantirishda tanlangan ko'rsatkichlarning o'zaro ta'sirini aks ettiradi;

2) matritsalar asosini tashkil etuvchi ko'rsatkichlar (omillar) turli toifalarga kiradi:

- kompaniyaning sotish bozorini tavsiflovchi omillar (bozor o'sish sur'atlari, bozorning jozibadorligi, tarmoqning hayot aylanish bosqichi);

- maqsadli bozorda firmaning o'zini belgilovchi omillar (maqsadli bozorlarda tashkilotning nisbiy ulushi va raqobatbardoshligi, firmaning bozordagi o'rni);

3) matritsaning har bir katagi matritsani qurishda tanlangan ko'rsatkichlarning o'zaro ta'siriga adekvat bo'lgan firmaning tegishli darajasining ma'lum strategiyasini aks ettiradi.

Strategik qarorlar qabul qilishda va kompaniyani rivojlantirish uchun tegishli korporativ strategiyani tanlashda matritsali baholash usullaridan foydalanish zarur. Strategiyani ishlab chiqish uchun kompaniyaning har bir mahsuloti, uning biznes bo'linmalari bir-biridan mustaqil ravishda ko'rib chiqiladi, bu ularni bir-biri bilan va raqobatchilar bilan taqqoslash imkonini beradi.

Matritsa tahlilining asosiy bosqichlari:

1. Tahlil qilishda kompaniya tashqi muhitining alohida segmentini individual tendentsiyalar, imkoniyatlar va risklar nuqtai nazaridan o'rganishdan iborat bo'lgan samarali metodologik usul qo'llaniladi. Bunday tahlilning birligi strategik biznes sohasi bo'lib, uning doirasida strategik biznes birligi aniqlanadi.

Firmaning barcha faoliyati (mahsulot assortimenti) strategik biznes bo'linmalariga bo'linadi. Keyinchalik uning rivojlanish istiqbollari barqarorlik, foyda marjasi va firmaning o'sishi nuqtai nazaridan baholanadi. Biznes bo'linmalarini aniqlash yoki izolyatsiya qilish vazifasi, ayniqsa yirik firmalar uchun juda qiyin. Biznes birligi quyidagi komponentlarni aks ettiradi deb hisoblanadi:

- Firmaning boshqa qismlarida ishlashdan ko'ra bozorga xizmat qiling. Agar firmada ishlab chiqarish birligi mahsulotining 60% dan ortig'i boshqa ishlab chiqarish birligi tomonidan ichki foydalanilsa, u holda strategik tahlil maqsadlarida ushbu ikki birlikni bitta ob'ekt sifatida ko'rib chiqish maqsadga muvofiqdir;

- o'z mijozlari va raqobatchilariga ega bo'lish;
- biznes bo'linmasi rahbariyati bozordagi muvaffaqiyatni belgilovchi asosiy omillarni nazorat qilishi kerak.

2. Matritsali tahlilda foydalanish uchun joylashuv ko'rsatkichlari tanlanadi.

3. Matritsaning parametrlari fon ma'lumotlarini va portfel tahlili o'tkaziladigan o'zgaruvchilarni tanlashni aniqlashtirish uchun aniqlanadi.

4. Bozor jozibadorligining turli mezonlari, kompaniyaning raqobatbardoshligi, raqobatbardoshligi va matritsa usulida qo'llaniladigan boshqa ko'rsatkichlar bo'yicha ma'lumotlar bazasi yaratiladi va tahlil qilinadi.

5. Nisbiy raqobatbardoshlik aniqlanadi, joylashishni aniqlash amalga oshiriladi, ushbu biznes bo'linmalarining mavjud raqobatbardosh ustunliklari baholanadi va kompaniya biznes portfelining tuzilgan matritsasi asosida tegishli bozorlarning rivojlanish istiqbollari prognoz qilinadi. Shu bilan birga, turli konsalting firmalari bozorning rivojlanish istiqbollari va ushbu bozorlardagi biznes bo'linmalarining faoliyatini baholashning turli mezonlarini taklif qiladilar.

6. Har bir biznes bo'linmasi uchun strategiya ishlab chiqiladi va o'xshash strategiyalarga ega bo'lgan biznes bo'linmalari bir hil guruhlariga birlashtiriladi.

7. Rahbariyat firmaning barcha bo'linmalarining strategiyalarini ularning korporativ strategiyaga mos kelishi, har bir bo'linmaga uyg'un portfel yaratish uchun zarur bo'lgan foyda va resurslarga mutanosibligi nuqtai nazaridan baholaydi. Bunday qiyosiy tahlil asosida strategiyalarni tuzatish bo'yicha qarorlar qabul qilinishi mumkin. Bu kompaniyani strategik boshqarishning eng qiyin bosqichi bo'lib, unda menejrlarning sub'ektiv tajribasining ta'siri katta, ularning tashqi muhitdagi voqealar rivojini bashorat qilish va oldindan bilish qobiliyati, o'ziga xos “ bozor hissi “ va boshqa rasmiylashtirilmagan daqiqalari mavjud.

Mavjud matritsa modellari menejerga eng oqilona qarorlar qabul qilishda yordam berish uchun yaratilgan, ammo ular menejerning o'rnini bosa olmaydi. Bu shunchaki tajribali qo'llarda yaxshi ishlaydigan vosita. Agar portfel tahlilining barcha bosqichlari tugallangan bo'lsa, menejer strategik biznes bo'linmalarining yaxshi ta'rifini, ularning bozordagi o'rnini, rivojlanish istiqbollari va har bir biznes bo'linmasining korporativ portfelga qo'shgan hissasini oladi. Bu har bir biznes turi uchun ishlab

chiqilgan o'ziga xos strategiyalarni hisobga olgan holda korporativ portfelning to'liq rasmini yaratadi.

Nazorat savollari

1. Kompaniya strategiyasi va strategik tahlili.
2. Strategik tahlilning maqsadi, ob'ekti va vositalari.
3. Strategik boshqaruvda strategik tahlilning ahamiyati.
4. Kompaniyaning tashqi muhitini strategik tahlil qilish .
5. Korxonaning ichki muhitini strategik tahlil qilish.
6. Korxonaning tashqi muhitini tahlil qilish qaerdan boshlanadi?
7. Ishlab chiqarishning texnologik va iqtisodiy omillarini tahlil qilish.
8. Strategik boshqaruv hisobining analitik vositalari.
9. Raqobatchilar va ular mahsulotining hayot aylanishi tahlili.
- o'n. Raqobatchilarning moliyaviy ko'rsatkichlarini tahlil qilish.
11. Ichki muhitni strategik tahlil qilish sxemasi.
12. Firmaning potentsial ichki kuchli va zaif tomonlari.
13. Kompaniyaning SWOT-tahlil usuli.
14. Firma tahlilining portfel va matritsa usullari.
15. Firma tahlilining matritsali usullari.

IV BOB. ISH YURITISH (BIZNES) ANALITIKASINING OPERATSION JIHATLARI

4.1. Ish yuritish (biznes) analitikasida “xarajatlar – ishlab chiqarish hajmi – foyda” tahlilining mohiyati

“Xarajatlar-hajm-foyda” tahlili birinchi navbatda faoliyatning turli darajalarining korxonaning moliyaviy natijalariga ta'sirini baholashga qaratilgan.

Masalan, restoranni olaylik. Agar uning egalari har kuni kechqurun qancha mijoz kelishini, shuningdek buyurtma beradigan idishlarning soni va turini aniq bilsalar, ular xodimlarni kerakli darajada ushlab turishlari va oshxonada chiqindilar qolmasligi mumkin edi. Aslida, ishchilar sonini shakllantirish va mahsulot sotib olish kabi qarorlar taxminiy baholash asosida qabul qilinishi kerak va bu baholash ko'pincha o'tgan tajribaga asoslanadi.

Boshqaruv hisobi ma'lumotlari billur to'pni almashtira olmasa-da, turli xil yechimlarning oqibatlarini haqidagi savollarga javob topish uchun juda foydali. Biznesni boshlashdan oldin javob berish kerak bo'lgan eng muhim savollardan biri bu “buzilmaslik uchun qancha mahsulotni sotish kerak?”. Shu bilan birga, “buzilish” deganda biz barcha xarajatlarimizni foyda keltirmasdan qoplashni nazarda tutamiz.

Ushbu turdagi tahlil “xarajatlar-hajm-foyda” tahlili (yoki CVP tahlili) deb nomlanadi.

Biznesda boshqaruv qarorlarini asoslashda muhim rolni marjinal tahlil o'ynaydi, uning metodologiyasi eng muhim iqtisodiy ko'rsatkichlarning uchta guruhi o'rtasidagi munosabatlarni o'rganishga asoslangan: “xarajatlar - mahsulot ishlab chiqarish (sotish) hajmi – foyda” va boshqalarning ma'lum bir qiymati ushbu ko'rsatkichlarning har birining qiymatini bashorat qiladi. Boshqaruv hisob-kitoblarining ushbu usuli zararsizlik daromadini oshirish tahlili yoki CVP tahlili deb ham ataladi. Xarajatlar, sotish hajmi va foydaning funktsional bog'liqligiga asoslanib, boshqaruv qarorlarini qabul qilishning turli xil variantlari (uskunalar, texnologiya, narxlar, ishlab chiqarish tuzilmasi va boshqalar uchun turli xil variantlar) bilan bir xil foyda beradigan mahsulotlarni sotish hajmini hisoblash mumkin. Metodologiya korxona faoliyati hajmining o'zgarishiga qarab ishlab chiqarish va marketing xarajatlarini taqsimlash va marjinal daromad toifasidan foydalanishga asoslangan.

O'zgaruvchan xarajatlar mahsulot ishlab chiqarish va sotish hajmiga bog'liq. Asosan, bu mahsulotlarni ishlab chiqarish va sotish uchun resurslarning bevosita xarajatlari (to'g'ridan-to'g'ri ish haqi, xom ashyo, materiallar, yoqilg'i, elektr energiyasi va boshqalar).

Doimiy xarajatlar mahsulot ishlab chiqarish va sotish hajmining dinamikasiga bog'liq emas. Bular amortizatsiya, ijara haqi, xizmat ko'rsatuvchi xodimlarning soatlik ish haqi, ishlab chiqarishni boshqarish va tashkil etish bilan bog'liq xarajatlar va boshqalar.

Marjinal daromad (foyda) - sotishdan tushgan tushum (QQS va aktsizlar bundan mustasno) va o'zgaruvchan xarajatlar o'rtasidagi farq. Marjinal daromad ba'zan **qoplama miqdori deb ham ataladi** - bu daromadning doimiy xarajatlarni qoplash va foyda olish uchun qolgan qismidir. Marjinal daromad darajasi qanchalik yuqori bo'lsa, doimiy xarajatlar tezroq qoplanadi va tashkilot foyda olish imkoniyatiga ega bo'ladi.

Marjinal daromad (M) quyidagi formula bo'yicha hisoblanadi:

$$M = B - Z_{\text{sov}} \text{ uchun,}$$

bu yerda:

B - mahsulotni sotishdan tushgan tushum;

$Z_{\text{per.sov}}$ - umumiy o'zgaruvchan xarajatlar.

Marjinal daromadni nafaqat butun ishlab chiqarish hajmi, balki har bir turdagi ishlab chiqarish birligi (maxsus marjinal daromad) uchun ham hisoblash mumkin. Ushbu ko'rsatkichning iqtisodiy ma'nosi har bir qo'shimcha mahsulot birligini ishlab chiqarishdan olingan foydaning o'sishidir:

$$M_{\text{urish}} = (B - Z) / Q - Z_{\text{qatori}},$$

bu yerda:

M_{beats} - o'ziga xos marjinal daromad;

Z_{lane} - mahsulot birligiga o'zgaruvchan xarajatlar;

Q - fizik ko'rinishda sotilgan mahsulotlar soni;

P - ishlab chiqarish birligining narxi (QQSni hisobga olmaganda).

Menejer uchun har bir o'ziga xos mahsulot turi uchun o'ziga xos marjinal daromadning hisoblangan qiymatlari muhimdir. Agar bu ko'rsatkich salbiy bo'lsa, bu mahsulotni sotishdan tushgan tushum hatto o'zgaruvchan xarajatlarni qoplamasligini anglatadi. Ishlab chiqarilgan ushbu turdagi mahsulotning har bir keyingi birligi firmaning umumiy yo'qotilishini

oshiradi. Agar o'zgaruvchan xarajatlarni sezilarli darajada kamaytirish imkoniyati juda cheklangan bo'lsa, menejer ushbu mahsulotlarni firma tomonidan taklif qilingan assortimentdan olib tashlashni o'ylab ko'rishi kerak.

Amalda, o'zgaruvchan xarajatlarni ishlab chiqarish, umumiy ishlab chiqarish, umumiy biznes va boshqa xarajatlar guruhlarini chuqurroq tafsilotlash zarur. Shuning uchun marjinal daromadning bir nechta ko'rsatkichlarini hisoblash kerak, ularning tahlilidan qaysi xarajatlar guruhlarini yakuniy moliyaviy natija qiymatiga sezilarli darajada ta'sir qilishi mumkinligi to'g'risida qaror qabul qilinadi.

Marjinal daromadni kompaniyaning doimiy xarajatlari miqdori bilan taqqoslash operatsion faoliyatning moliyaviy natijasini aks ettiradi. Agar ishlab chiqarish birligi doimiy xarajatlarning kamroq miqdorini hisobga olsa, firma ko'proq foyda keltiradi va bu mavjud ishlab chiqarishni maksimal quvvatlari hajmiga erishilganda ko'rishimiz mumkin. Agar ishlab chiqarishning qisqarishi bilan o'zgaruvchan xarajatlar mutanosib ravishda kamaysa, u holda doimiy xarajatlar miqdori o'zgarmaydi, bu mahsulot tannarxining oshishiga va foyda miqdorining pasayishiga olib keladi.

Foyda va zararlar to'g'risidagi hisobotning tuzilishi (2-shakl)da ko'rsatib o'tilgan. Hozirgi vaqtda marjinal tahlil qilish uchun ko'plab ma'lumotlarga ega bo'lish kerak (4.1-jadval).

4.1-jadval

Buxgalteriya hisobi asosida marjinal daromadni shakllantirish

Maqolalar tarkibi	Marjinal daromadni hisoblash algoritmi
1. Mahsulot sotishdan olingan daromadlar	1. Mahsulot sotishdan olingan daromadlar
2. Sotilgan mahsulot tannarxi	2. O'zgaruvchan xarajatlar
3. Yalpi foyda	3. Marja daromadi (1-bet - 2-bet).
4. Ma'muriy xarajatlar	4. Ma'muriy xarajatlar
5. Mahsulotlarni sotish xarajatlari	5. Operatsion foyda (3-bet - 4-bet).
6. Davrdagi foyda (zarar).	

Marjinal tahlil bozor munosabatlari rivojlangan mamlakatlarda keng qo'llaniladi. Bu sizga foydaning eng muhim omillarning kichik doirasiga bog'liqligini o'rganish va shu asosda uning qiymatini shakllantirish jarayonini boshqarish imkonini beradi.

Marjinal tahlilning asosiy xususiyatlari quyidagilardan iborat:

- ma'lum narxda, doimiy va o'zgaruvchan xarajatlarda zararsiz sotish hajmi (rentabellik chegarasi, xarajatlarni qoplash);
- kompaniyaning xavfsizlik zonalari (zararsizligi);
- ma'lum miqdorda foyda olish uchun sotishning zarur hajmi;
- belgilangan marjinal daromad darajasida doimiy xarajatlarning kritik darajasi;
- ma'lum bir sotish hajmi uchun kritik sotish narxi va o'zgaruvchan va doimiy xarajatlar darajasi.

Marjinal tahlil yordamida boshqa boshqaruv qarorlari ham asoslanadi: ishlab chiqarish quvvatlarini o'zgartirish variantlarini tanlash, mahsulot assortimenti, yangi mahsulot narxi, uskunalar variantlari, ishlab chiqarish texnologiyasi, tarkibiy qismlarni sotib olish, qabul qilish samaradorligini baholash. qo'shimcha buyurtma va boshqalar.

Marjinal tahlil qilishning asosiy bosqichlari:

1. Tahlil uchun zarur bo'lgan dastlabki ma'lumotlarni to'plash, tayyorlash va qayta ishlash.
2. Mahsulot ishlab chiqarish va sotish uchun doimiy va o'zgaruvchan xarajatlar miqdorini aniqlash.
3. O'rganilayotgan ko'rsatkichlar qiymatini hisoblash.
4. O'rganilayotgan ko'rsatkichlar darajasini qiyosiy tahlil qilish.
5. O'rganilayotgan ko'rsatkichlar darajasidagi o'zgarishlarning omilli tahlili.
6. O'zgaruvchan sharoitlarda ularning qiymatini prognoz qilish.

Marja tahlilini o'tkazish bir qator shartlarga rioya qilishni talab qiladi:

- ishlab chiqarish dinamikasiga qarab xarajatlarni ikki qismga - o'zgaruvchan va doimiyga bo'lish zarurati;
- o'zgaruvchan xarajatlar mahsulot ishlab chiqarish (sotish) hajmiga mutanosib ravishda o'zgarishi;
- doimiy xarajatlar mahsulot ishlab chiqarish (sotish)ning tegishli (sezilarli) hajmi doirasida o'zgarmaydi, ya'ni. tashkilotning ishlab chiqarish quvvati va mahsulotga bo'lgan talabi asosida belgilanadigan tadbirkorlik faoliyati doirasida;
- hisobot davrida mahsulot ishlab chiqarish va sotish identifikatori, ya'ni. tayyor mahsulot zahiralari sezilarli darajada o'zgarmaydi;
- marjinal daromad toifasidan foydalanish (qoplash marjasi).

Marjinal tahlilning asosiy elementlari - operatsion va moliyaviy leveraj (leverajlar), rentabellik chegarasi va tashkilotning moliyaviy kuchi.

Operatsion leverajning ta'siri shundan dalolat beradiki, savdo tushumidagi har qanday o'zgarish har doim foydaning kuchliroq o'zgarishiga olib keladi. Bu ta'sir ishlab chiqarish hajmi o'zgarganda kompaniya faoliyatining moliyaviy natijalarini shakllantirishga doimiy va o'zgaruvchan xarajatlar dinamikasining turli darajadagi ta'siri bilan bog'liq. Ruxsat etilgan xarajatlar darajasi qanchalik yuqori bo'lsa, operatsion leveragening ta'siri shunchalik katta bo'ladi. Daromadning har bir foiz kamayishi bilan foydaning pasayish tezligini ko'rsatib, operatsion leverajning kuchi firma ega bo'lgan tadbirkorlik riski darajasini ko'rsatadi.

Operatsion leverajning ta'siri doimiy xarajatlarning nisbiy miqdoriga bog'liq. Og'ir ishlab chiqarish aktivlari bilan og'rigan tashkilotlar uchun operatsion leverajning ulkan kuchi katta xavf tug'diradi: iqtisodiy beqarorlik, to'lovga layoqatli iste'mol talabining pasayishi va kuchli inflyatsiya sharoitida daromadlarning har bir foizi daromadning halokatli pasayishiga olib keladi va tashkilotning yo'qotish zonasiga kirishi.

Moliyaviy leveragening ta'siri shundan iboratki, qarz mablag'laridan foydalanadigan firma o'z kapitalining sof rentabelligini va dividend imkoniyatlarini o'zgartiradi. Moliyaviy leverage darajasi firma bilan bog'liq moliyaviy riskni ko'rsatadi. Kredit bo'yicha foizlar doimiy xarajat bo'lganligi sababli, qarz olishning moliyaviy xarajatlarning oshishi operatsion leverage kuchining oshishi va biznes riskining oshishi bilan birga keladi.

Ideal biznes muhiti yuqori yalpi foyda bilan past doimiy xarajatlarning kombinatsiyasi hisoblanadi. *Yalpi marja* - bu firmaning sotish hajmidan tushgan umumiy daromad, sotilgan mahsulot tannarxini ayirib, umumiy daromadga bo'lingan, foizda ifodalangan. Yalpi marja quyidagi formula bo'yicha hisoblanadi:

$$M_{in} = [(B - C) / B] \cdot 100,$$

bunda: M_v – yalpi foyda; B - mahsulotlarni sotishdan tushgan tushumlar; C - sotilgan mahsulot tannarxi;

Marjinal tahlil o'zgaruvchan va doimiy xarajatlar, narx va sotishning jismoniy hajmining eng foydali kombinatsiyasini qidiradi. Ba'zan yechim narxni pasaytirish va sotilgan mahsulot sonini ko'paytirish, ba'zan esa doimiy xarajatlarni (masalan, reklama) oshirish va yana sotish sonini oshirish orqali yalpi marjani oshirishdir. Boshqa mumkin bo'lgan usullar

ham mavjud, ammo ularning barchasi o'zgaruvchan va doimiy xarajatlar o'rtasida murosaga kelishadi.

Daromadlilik chegarasini hisoblash xarajatlarni o'zgaruvchan va doimiyga bo'lishdan boshlanadi, chunki busiz yalpi marjani hisoblash mumkin emas. Uni daromad miqdori bilan taqqoslab, *yalpi foyda ko'effitsienti* - sotishdan tushgan tushumdagi yalpi marjaning ulushi olinadi.

Ruxsat etilgan xarajatlar yalpi marja nisbatiga bo'linadi va rentabellik chegarasini oladi. Haqiqiy sotishdan tushgan tushumning rentabellik chegarasidan oshib ketishi *kompaniyaning moliyaviy kuchining chegarasidir*. Prognoz qilingan daromad moliyaviy xavfsizlik marjasini yalpi marja ko'effitsientiga ko'paytirish yo'li bilan hisoblanadi:

$$\text{Moliyaviy xavfsizlik marjasi} \cdot \text{Yalpi marja nisbati} = \text{Foyda}.$$

Foyda tahlili sof foydaning real qiymatini va uning sifatini, balans foydasining asosiy elementlarining barqarorligini, ularning o'zgarish tendentsiyalarini va undan foydani prognoz qilishda foydalanish imkoniyatini aniqlash uchun amalga oshiriladi. Ushbu maqsadlarga erishish uchun foyda ko'rsatkichlari bo'yicha tahlil qilish jarayonida quyidagilar o'rganiladi: reja (loyiha, prognoz) va dinamikasining bajarilishi; ularning shakllanishi omillari; o'sish zaxiralari; foydani taqsimlashning yo'nalishlari, nisbatlari va tendentsiyalari.

Tahlil jarayonida foyda rejasi (prognozi)ga baho beriladi. Tahlil natijalari, shuningdek, istiqbollarni hisobga olgan holda, kompaniyani rivojlantirish, optimal investitsiya variantini tanlash uchun ishlatiladi.

Tahlil natijalariga ko'ra olingan foydadan, uni o'stirishning ma'lum zaxiralaridan samarali foydalanish bo'yicha aniq tavsiyalar ishlab chiqiladi. Tahlil shartnomaviy, texnik, texnologik, moliyaviy intizomni buzishning foydaga ta'siri haqidagi savollarga ham javob berishi kerak. Foyda tahlili uchun ma'lumot manbalari buxgalteriya ma'lumotlari, iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanish rejasining shakllari (hisob-kitoblari) yoki foyda olish bo'yicha biznes-reja va boshqalar.

Foyda naqd pul jamg'arishning asosiy shakli sifatida tegishli narxlarda sotishdan tushgan tushum va to'liq tannarx o'rtasidagi farqdir. Shuning uchun foydaning o'sishi, birinchi navbatda, ishlab chiqarish tannarxini kamaytirishga, shuningdek, sotilgan mahsulot hajmining oshishiga bog'liq.

Kompaniyaning marjinal tahlili tadbirkorga, kompaniya rahbariyatiga mavjud vaziyat va istiqbollarni ishonchli baholash imkonini beradi. U savolga javob berishi kerak: kompaniya ixtiyorida bo'lgan mablag'larning

manbalari va miqdori qanday, ular qanday maqsadlar va ehtiyojlarga sarflanadi?

Tahlil doirasida pul resurslari va kapitaldan foydalanish samaradorligi baholanadi. Tahlilning majburiy bo'limi - bu kompaniya daromadlarining tarkibi va manbalari va xarajatlar yo'nalishlarini o'rganish, sotish hajmini, yalpi, doimiy va o'zgaruvchan xarajatlarni taqsimlash bilan sotilgan mahsulot tannarxini hisobga olish. Foyda va rentabellik ko'rsatkichlarini ajratib ko'rsatish va baholash, shuningdek ularning dinamikasidagi tendentsiyalarni aniqlash kerak. Kompaniyaning yakuniy balansini tahlil qilish uning oxirgi davr oxiridagi moliyaviy holati, kapitalni baholash, uning hajmi, dinamikasi va tuzilishi haqida tasavvur beradi.

Marjinal tahlilning zaruriy qismi korxona mablag'larini shakllantirish manbalari va ulardan foydalanish yo'nalishlarini ko'rib chiqish, bu mablag'lar harakatining aylanma mablag'lardan foydalanishga ta'sirini baholashdir.

4.2. Zararsizlik tahlili va xavfsizlik zonasi

Marjinal tahlil zararsiz tahlilni o'z ichiga oladi, bu sizga daromad xarajatlarga teng bo'lgan sotish miqdori yoki miqdorini hisoblash imkonini beradi. Biznes hech qanday zarar ko'rmaydi, lekin foydasi yo'q. Zararsizlik nuqtasidan pastroq sotish yo'qotishlarga olib keladi; zararsizlik nuqtasidan yuqori sotish foyda keltiradi. *Zararsizlik nuqtasi* - bu firma foydasi 0 ga teng bo'lgan ishlab chiqarish hajmi, ya'ni. daromad umumiy xarajatlarga teng keladigan miqdor. Ba'zan uni tanqidiy hajm va rentabellik chegarasi deb ham atashadi: bu hajmdan pastroqda ishlab chiqarish foydasiz bo'ladi. Daromadlilik chegarasi qanchalik baland bo'lsa, undan oshib ketish shunchalik qiyin bo'ladi. Daromadlilikning past chegarasi bilan mahsulotga bo'lgan talabning pasayishidan omon qolish, asossiz yuqori sotish narxidan voz kechish osonroq. Daromadlilik chegarasini pasaytirishga yalpi marjani oshirish (narxni va / yoki sotish hajmini oshirish, o'zgaruvchan xarajatlarni kamaytirish) yoki doimiy xarajatlarni kamaytirish orqali erishish mumkin. Ba'zan yechim narxni pasaytirish va sotilgan mahsulot sonini ko'paytirish, ba'zan esa doimiy xarajatlarni (masalan, reklama) oshirish va yana sotish sonini oshirish orqali yalpi marjani oshirishdir. Boshqa yo'llar ham bor, lekin ularning barchasi o'zgaruvchan va doimiy xarajatlar o'rtasida murosaga kelishadi.

Zararsiz sotish hajmi ishlab chiqarish - mahsulot sotishdan tushgan daromad xarajatlarga teng bo'lgan sotish hajmi (zararsizlik nuqtasi, rentabellik chegarasi, xarajatlarni qoplash nuqtasi).

Haqiqiy miqdor va sotilgan mahsulotning zararsiz hajmi o'rtasidagi farq *xavfsizlik zonasi (foyda zonasi) hisoblanadi*. Bu sotishning haqiqiy hajmi kritik darajadan qanchalik yuqori ekanligini ko'rsatadi, bunda rentabellik nolga teng. Bu qiymat qanchalik yuqori bo'lsa, firmaning moliyaviy holati shunchalik mustahkam bo'ladi. Sotishning zararsiz hajmi va kompaniyaning xavfsizlik zonasi biznes-rejalarni ishlab chiqishda, boshqaruv qarorlarini asoslashda, korxona faoliyatini baholashda har bir buxgalter, iqtisodchi, menejer aniqlab, tahlil qila olishi kerak bo'lgan asosiy ko'rsatkichlardir.

Zarafsizlik tahlili yoki tannarx, foyda va ishlab chiqarish tahlili, ba'zan shunday deyiladiki, ishlab chiqarishning turli darajalarida xarajatlar va daromadlar o'rtasidagi bog'liqlikni o'rganishning analitik yondashuvidir. U nafaqat kundalik boshqaruv uchun, balki investitsion dizayn maqsadlarida ham qo'llaniladi, chunki u mahsulot bahosi, ishlab chiqarish va sotish hajmi va xarajatlaridagi o'zgarishlarning ta'sirini tahlil qilish, shuningdek, foydani prognozlash orqali qaror qabul qilish uchun ma'lumot beradi. , yo'qotishlar va pul oqimlari.

Xarajatlarni doimiy va o'zgaruvchanlarga bo'lish, marjinal daromadni hisoblash ishlab chiqarish va sotishning mahsulot sotishdan olingan foyda miqdori va kompaniya foyda keltiradigan sotish hajmiga ta'sirini aniqlash imkonini beradi. Bu zararni yo'qotish modeli (“ xarajatlar - ishlab chiqarish - foyda “ tizimi) tahlili asosida amalga oshiriladi.

Zararsiz model bir qator taxminlarga asoslanadi:

- xarajatlar va daromadlarning harakatini bitta o'zgaruvchining chiziqli funksiyasi - sotish hajmi sifatida tavsiflash mumkin;
- o'zgaruvchan xarajatlar va narxlar rejalashtirish davrida bir xil bo'lib qoladi;
- mahsulot tuzilishi rejalashtirilgan davrda o'zgarmasa;
- doimiy va o'zgaruvchan xarajatlarning harakatini aniq o'lchash mumkin;
- tahlil qilinayotgan davr oxirida tashkilotda tayyor mahsulot zahiralarini yo'q (yoki ular ahamiyatsiz), ya'ni. sotish hajmi ishlab chiqarish hajmiga mos keladi.

Zararsizlik nuqtasini topish uchun analitik (algebraik, muvozanat) va grafik usullar mavjud.

Analitik usuldan foydalanib , nol foyda nuqtasi (P) quyidagi munosabat asosida hisoblanadi:

$$P \leq B - Z_{\text{per.sov}} - Z_{\text{pos.sov}} \leq Q (P - Z_{\text{qatori}}) - Z_{\text{pos.sov}} \leq 0,$$

bu erda: B - mahsulotni sotishdan tushgan tushum; $Z_{\text{per.sov}}$ - umumiy o'zgaruvchan xarajatlar; $Z_{\text{pos.sov}}$ - jami doimiy xarajatlar; Q - fizik ko'rinishda sotilgan mahsulotlar soni; P - mahsulot birligining narxi (QQSni hisobga olmaganda); Z_{lane} - mahsulot birligiga o'zgaruvchan xarajatlar.

Bu yerdan biz kritik hajmni topamiz:

$$Q_{\text{bu}} \leq Z_{\text{pos.sov}} / (R - Z_{\text{qatori}}),$$

Bu erda Q_{cr} - zararni yo'qotish nuqtasi (fizik jihatdan kritik hajm).

Mahsulotlarni ishlab chiqarish va sotishning muhim hajmini nafaqat jismoniy, balki qiymat jihatidan ham hisoblash mumkin:

$$In_{\text{bu}} \leq Z_{\text{pos.sov}} R / (R - Z_{\text{lane}}) \leq Q_{\text{bu}} R,$$

bu yerda B_{bu} - mahsulotni sotishdan zararsiz (kritik) daromad.

Ushbu ko'rsatkichning iqtisodiy ma'nosi foyda nolga teng bo'lgan daromaddir. Agar tashkilotning haqiqiy daromadi kritik qiymatdan oshsa, u foyda keltiradi, aks holda - zarar.

Ishlab chiqarish va sotishning kritik hajmini jismoniy va qiymat jihatidan hisoblash uchun yuqoridagi formulalar faqat bitta turdagi mahsulot ishlab chiqarilgan yoki ishlab chiqarish tuzilmasi qat'iy belgilangan bo'lsa, amal qiladi, ya'ni. har xil turdagi mahsulotlar o'rtasidagi nisbatlar o'zgarishsiz qoladi. Agar turli xil marjinal xarajatlar bilan bir necha turdagi mahsulotlar ishlab chiqarilsa, u holda ushbu mahsulotlarni ishlab chiqarish (sotish) tarkibini, shuningdek, muayyan turdagi mahsulot bilan bog'liq doimiy xarajatlar ulushini hisobga olish kerak.

Tashkilotning yopilish nuqtasi iqtisodiy jihatdan samarasiz bo'lgan ishlab chiqarish hajmi, ya'ni. bunda daromad sobit xarajatlarga teng:

$$Q_s \leq Z_{\text{pos.sov}} / P,$$

bu erda, Q_c - yopilish nuqtasi.

Q_s dan kam bo'lsa, tashkilot o'z mavjudligini oqlamaydi va uni yopish kerak. Agar mahsulot ishlab chiqarish va sotishning haqiqiy hajmi Q_s dan oshsa, u zarar ko'rgan taqdirda ham o'z faoliyatini davom ettirishi kerak.

Xavfni baholash uchun mo'ljallangan yana bir analitik ko'rsatkich "*xavfsizlik chegarasi*" , ya'ni. Mahsulotlarni ishlab chiqarish va sotishning haqiqiy va muhim hajmlari o'rtasidagi farq (fizik jihatdan):

$$K_b = Q_f - Q_{cr},$$

qayerda: K_b - xavfsizlik chegarasi; Q_f - mahsulot ishlab chiqarish va sotishning haqiqiy hajmi.

Xavfsizlik chekkasining haqiqiy hajmga nisbatini hisoblash foydalidir. Ushbu qiymat yo'qotishning oldini olish uchun ishlab chiqarish va sotish hajmi qancha foizga kamayishi mumkinligini ko'rsatadi:

$$K = (K_b / Q_f) \cdot 100\%,$$

Bu yerda K - xavfsizlik qirrasining haqiqiy hajmga nisbati.

Q_{cr} kritik darajaga etmasligi va tashkilotning zarar zonasida bo'lishi xavfi shunchalik yuqori bo'ladi.

Har bir sotilgan mahsulot birligi ma'lum bir marjinal daromadni ta'minlaydi:

$$MD_{uradi} = MD / Q,$$

bu yerda, MD - marjinal daromad.

Maxsus marjinal daromad, asosan, doimiy xarajatlarni qoplash va keyin foyda olish uchun ishlatiladi. Shuning uchun zararsizlikka erishish uchun doimiy xarajatlarga teng bo'lgan o'ziga xos marjinal daromad qiymatini ta'minlaydigan shunday miqdordagi ishlab chiqarish birliklarini sotish kerak.

kerakli daromad darajasiga erishish uchun ishlab chiqarish va sotishning zarur hajmini jismoniy ko'rinishda (Q_{pr}) aniqlashdir:

$$Q_{pr} = (Z_{pos} + P) / (R - Z_{qatori})$$

kerakli foyda darajasiga erishish uchun ishlab chiqarish va sotish hajmi (V_{pr}) qiymatida:

$$V_{pr} = (Z_{pos} + P) / MD_{urishi}$$

Marjinal daromadning qiymati va boshqa olingan ko'rsatkichlar to'g'risidagi ma'lumotlar xarajatlarni prognozlash, mahsulot sotish narxi, uning tannarxining ruxsat etilgan o'sishi, ishlab chiqarishni ko'paytirish samaradorligi va maqsadga muvofiqligini baholash, masalan, muammolarni hal qilishda juda keng tarqalgan bo'lib qoldi. qilish yoki sotib olish “ va boshqa hisob-kitoblarda boshqaruv qarorlarini optimallashtirish uchun.

Bu ko'p jihatdan zararsizlik nuqtasini hisoblashning qiyosiy soddaligi, ko'rinishi va mavjudligi bilan bog'liq. Shu bilan birga, zararsiz model formulalari faqat narxlar, xarajatlar, ishlab chiqarish va sotish hajmining maqbul diapazonida qabul qilingan qarorlar uchun mos kelishini yodda tutish kerak. Ushbu diapazondan tashqarida birlik sotish narxi va birlikning o'zgaruvchan xarajatlari endi doimiy emas va bu chegaralardan tashqarida olingan har qanday natijalar noto'g'ri xulosalarga olib kelishi mumkin. Shubhasiz afzalliklar bilan bir qatorda, zararsiz model bir qator kamchiliklarga ega, ular birinchi navbatda uning asosida belgilangan tolerantliklarga bog'liq.

Zararsizlik nuqtasini hisoblashda ular, masalan, ishlab chiqarish va sotishning mavsumiyligi tufayli, “sakrash” imkoniyatlarini hisobga olmasdan, ishlab chiqarish va sotish hajmining chiziqli o'sishi printsipidan kelib chiqadi. Zararsizlikka erishish shartlarini aniqlash va tegishli jadvallarni tuzishda ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish darajasi to'g'risidagi ma'lumotlarni to'g'ri belgilash muhimdir.

Zararsizlik nuqtalarini tahlil qilish ko'plab boshqaruv muammolarini hal qilishning muhim usullaridan biridir, chunki boshqa tahlil usullari bilan birgalikda uning aniqligi boshqaruv qarorlarini haqiqiy hayotda asoslash uchun etarli. Marjinal tahlil jarayonida xavfsizlik zonasi (moliyaviy quvvat chegarasi), doimiy xarajatlar va o'zgaruvchan xarajatlarning kritik darajalari, rentabellik chegarasi va boshqalar aniqlanadi.

Haqiqiy hajm va zararsiz savdo hajmi o'rtasidagi farq *xavfsizlik zonasi (foyda zonasi)* va u qanchalik katta bo'lsa, tashkilotning moliyaviy holati shunchalik kuchli bo'ladi.

Naturada xavfsizlik zonasi

$$Zb_Q = Q - Q_{boo}$$

Qiymat jihatidan xavfsizlik zonasi (moliyaviy kuch chegarasi)

$$Z_{B} \text{ d } B - B_{bu}$$

Ruxsat etilgan xarajatlarning kritik darajasi

$$Z_{pos.kr} \text{ d } Q (P - Z_{qatori})$$

Mahsulot birligiga o'zgaruvchan xarajatlarning kritik darajasi

$$Z_{per.kr} \text{ d } P - (Z_{pos} / Q)$$

Muayyan savdo hajmi uchun kritik narx darajasi va doimiy va o'zgaruvchan xarajalar darajasi:

$$R_{cr} \text{ d } (Z_{pos} / Q) + Z_{chizig'i}$$

Savdoning zararsiz hajmi va kompaniyaning xavfsizlik zonasi biznes-rejalarni ishlab chiqishda, boshqaruv qarorlarini asoslashda, kompaniya faoliyatini baholashda asosiy ko'rsatkich bo'lib, har bir buxgalter, iqtisodchi va menejer aniqlay olishi va tahlil qilishi kerak.

Zararsiz sotish hajmini va firmaning xavfsizlik zonasini hisoblashning analitik usuli grafik usulga qaraganda qulayroqdir, chunki har safar grafik chizishning hojati yo'q, bu juda mashaqqatli. Siz bir qator formulalarni olishingiz va ushbu ko'rsatkichlarni hisoblash uchun ulardan foydalanishingiz mumkin.

Qiymat bo'yicha sotishning zararsiz hajmini aniqlash uchun doimiy xarajalar miqdorini qoplash marjasining daromaddagi ulushiga bo'lish kerak.

$$\text{Bu d } Z_{pos} / [(R_i - Z_{peri}) / R_i] \text{ da}$$

Bir turdagi mahsulot uchun zararsiz sotish hajmi fizik jihatdan aniqlanishi mumkin

$$\text{Bu d } Z_{pos} / (P - Z_{chizig'i})$$

Agar vazifa ma'lum miqdorda foyda olish uchun mahsulot sotish hajmini aniqlash bo'lsa, formula shunday ko'rinadi:

$$K_{pr} \approx (Z_{pos} + P) / (P - Z_{chizig'i})$$

qiymat bo'yicha aniqlanadi.

$$In_{pr} \approx (Z_{pos} + P) / [(R_i - Z_{peri}) / R_i]$$

Xavfsizlik zonasini xarajat ko'rsatkichlari bo'yicha tahliliy usulda aniqlash uchun quyidagi formuladan foydalaniladi:

$$Z_b \approx (In_{pr} - In_{bu}) / In_{pr}$$

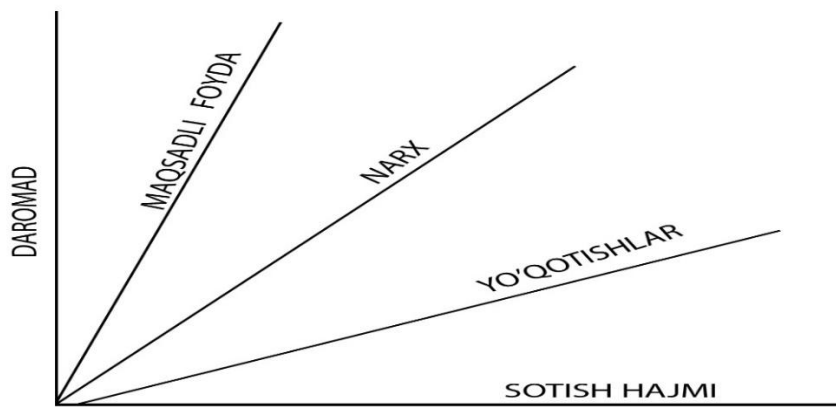
Bitta turdagi mahsulot uchun xavfsizlik zonasini miqdoriy ko'rsatkichlar bo'yicha topish mumkin:

$$Z_b \approx (K_{pr} - K_{bu}) / K_{pr}$$

Zararsiz savdo hajmini va firmaning xavfsizlik zonasini aniqlashning *grafik usulini* ko'rib chiqing (4.1-rasm).

Grafik usul barcha haqiqiy ishlab chiqarish hajmlari uchun xarajatlar va foyda qanday o'zgarishini va zararsiz sotish va ma'lum bir foyda qiymatiga erishish uchun qanday hajmlar zarurligini vizual tarzda taqdim etadi. Zararsizlik diagrammasi quyidagi ketma-ketlikda tuziladi.

Gorizontal ravishda sotish hajmi tashkilotning ishlab chiqarish quvvatiga nisbatan foizda yoki fizik birliklarda (bir turdagi mahsulot ishlab chiqarilgan bo'lsa) yoki pul qiymatida (agar jadval bir necha turdagi mahsulotlar uchun tuzilgan bo'lsa), vertikal ravishda - tannarxda ko'rsatiladi. sotish va foyda. Ruxsat etilgan xarajatlar chiziqlari gorizontal o'qqa parallel ravishda ko'rsatiladi, chunki ular va savdo hajmi o'rtasida hech qanday bog'liqlik yo'q. Amalga oshirishlar soni ortishi bilan realizatsiya chizig'i o'ngga ko'tariladi. Umumiy xarajatlar chizig'i y o'qidan boshlanadi, bu doimiy xarajatlar qiymatiga mos keladi, chunki agar o'zgaruvchan xarajatlar bo'lmasa, u holda amalga oshirilmaydi. Savdo chizig'i va umumiy xarajatlarning kesishishi zararni yo'qotish nuqtasini ko'rsatadi.



4.1-rasm. Foyda o'rtasidagi bog'liqlik, sotish hajmi va narxi

Jadvalga ko'ra, siz mahsulot sotishdan qaysi hajmda kompaniya foyda ko'rishini va qaysi qismida foyda keltirmasligini aniqlashingiz mumkin. Xarajatlar mahsulotni sotishdan tushgan tushumga teng bo'ladigan nuqtani ham aniqlashingiz mumkin. U sotish hajmining zararsizlanish nuqtasi yoki rentabellik chegarasi yoki ishlab chiqarish foydasiz bo'ladigan xarajatlarni qoplash nuqtasi deb ataldi.

4.3. Foyda va rentabellikning chegaraviy tahlili

Hozirgi vaqtda moliyaviy natijalarni marjinal tahlil qilish usuli katta qiziqish uyg'otmoqda. Mahalliy firmalarda qo'llaniladigan foyda va rentabellikni tahlil qilishning An'anaviy usulidan farqli o'laroq, marjinal tahlil usulidan foydalanish iqtisodiy faoliyatdan foyda olish jarayonini eng samarali boshqarish imkonini beradi, bu faqat xarajatlarni rejalashtirish va hisobga olishda mumkin. ularning o'zgaruvchilar va konstantalarga bo'linishi. Ushbu tahlil, birinchi navbatda, kompaniyaning o'zi faoliyatining kuchli va zaif tomonlarini aniqlash, rivojlanishning ustuvor yo'nalishlarini, shu jumladan davlat tomonidan qo'llab-quvvatlanmasdan amalga oshirilishi qiyin yoki imkonsiz bo'lgan sohalarni aniqlash uchun zarurdir.

Tahlil qilishda quyidagi foyda ko'rsatkichlaridan foydalaniladi: buxgalteriya foydasi, soliqqa tortiladigan foyda, sof foyda.

Balans daromadlari oddiy faoliyatdan olingan foyda, asosiy va asosiy bo'lmagan faoliyatdan olingan moliyaviy natijalar va favqulodda vaziyatlarni o'z ichiga oladi.

Soliq solinadigan daromad - bu oddiy faoliyatdan olingan foyda va yuridik shaxslarning daromad solig'i bo'yicha kreditlar summasi o'rtasidagi farq.

Sof foyda - bu foydaning korporativ daromad solig'i to'langanidan keyin kompaniya ixtiyorida qoladigan qismi.

Tahlil jarayonida operatsion faoliyatdan olingan foyda tarkibi, uning tarkibi, dinamikasi va hisobot yilidagi rejaning bajarilishini o'rganish kerak. Foyda dinamikasini o'rganishda uning qiymati o'zgarishining inflyatsion omillarini hisobga olish kerak. Shu maqsadda daromadni sanoat bo'yicha o'rtacha hisobda kompaniya mahsulotlariga narxlarning o'rtacha og'irlikdagi o'sishini hisobga olgan holda to'g'irlash va iste'mol qilinadigan resurslar narxining o'sishi natijasida ishlab chiqarish tannarxini kamaytirish kerak. tahlil qilingan davr.

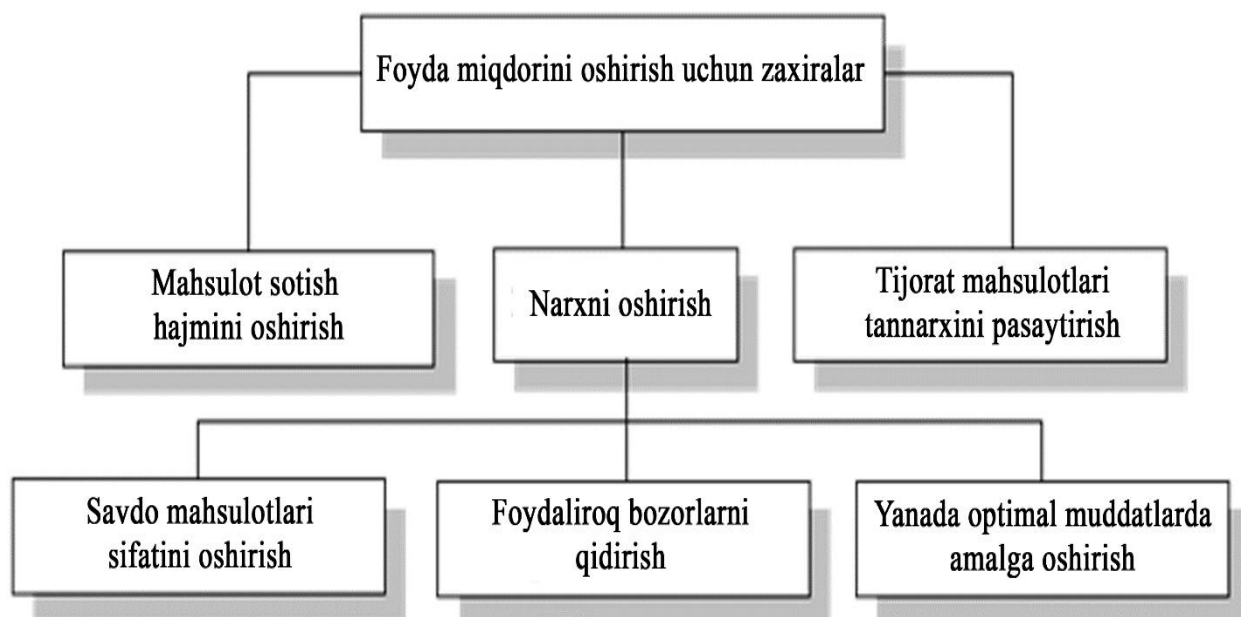
Foydani tarkibi va dinamikasi bo'yicha tahlil qilish uchun 4.2-analitik jadval tuziladi.

4.2-jadval

Foyda rejasining tarkibi, dinamikasi va bajarilishini tahlil qilish

Ko'rsatkichlar	Asosiy davr		Hisobot davr		Buriilishlar		Tezlik o'zgarish, %
	ming teng		ming teng		ming teng		
Sotishdan olingan foyda							
Operatsion daromadlar va xarajatlar balansi							
Faoliyatdan tashqari daromadlar va xarajatlar balansi							
Oddiy faoliyatdan olingan foyda							

Har bir mahsulot turi uchun foyda miqdorini oshirish uchun zaxiralar belgilanadi. Axborotning asosiy manbalari - sotish hajmining oshishi va mahsulot tannarxining pasayishi, mahsulot sifatining yaxshilanishi, uni yanada foydali bozorlarda sotish va boshqalar.(4.2-rasm).



4.2-rasm. O‘shirish zahiralarini hisoblash sxemasi
mahsulotni sotishdan olingan foyda

Mamlakatimizda qo‘llaniladigan foyda omillarini tahlil qilish metodologiyasiga muvofiq, odatda quyidagi model qo‘llaniladi:

$$P \text{ \u003d } Q_{pr} (P - C),$$

bu yerda C - ishlab chiqarish birligi tannarxi.

Bunday holda, ushbu koeffitsientlarning barchasi bir-biridan mustaqil ravishda o‘zgaradi deb taxmin qilinadi. Ushbu model mahsulot ishlab chiqarish (sotish) hajmi va ularning tannarxi o‘rtasidagi bog‘liqlikni hisobga olmaydi. Odatda, ishlab chiqarish (sotish) hajmi oshganda, mahsulot birligi tannarxi pasayadi, chunki faqat o‘zgaruvchan xarajatlar yig‘indisi oshadi va doimiy xarajatlar yig‘indisi o‘zgarmaydi. Aksincha, ishlab chiqarishning kamayishi bilan mahsulot birligiga doimiy xarajatlar ko‘proq bo‘lganligi sababli mahsulot tannarxi oshadi.

Foydaning o‘zgarishi omillarini o‘rganish va uning qiymatini prognoz qilishda tizimli yondashuvni ta‘minlash uchun marja tahlili quyidagi modeldan foydalanadi:

$$P \rightarrow Q (P - Z_{\text{qator}}) - Z_{\text{pos}}$$

bu yerda: Z_{qator} - mahsulot birligiga o'zgaruvchan xarajatlar;

Z_{pos} - ushbu turdagi mahsulotni sotishning butun hajmi uchun doimiy xarajatlar.

Ushbu formula ma'lum turdagi mahsulotlarni sotishdan olingan foydani tahlil qilish uchun ishlatiladi. U sotilgan mahsulot soni, narxlar, aniq o'zgaruvchilar darajasi va doimiy xarajatlar miqdori tufayli foyda miqdorining o'zgarishini aniqlash imkonini beradi. Bu nafaqat sotish hajmining foydaga to'g'ridan-to'g'ri ta'sirini, balki bilvosita - ushbu omilning mahsulot tannarxiga ta'sirini ham hisobga oladi, bu esa omillarning mahsulot miqdorining o'zgarishiga ta'sirini aniqroq hisoblash imkonini beradi. foyda.

Foydani tahlil qilish metodologiyasi ko'p mahsulot ishlab chiqarish sharoitida biroz murakkab, bunda ko'rib chiqilayotgan omillarga qo'shimcha ravishda sotilgan mahsulot tarkibining ta'sirini hisobga olish kerak. Ushbu omillarning butun kompaniya uchun mahsulot sotishdan olingan foyda miqdorining o'zgarishiga ta'sirini o'rganish uchun siz quyidagi modeldan foydalanishingiz mumkin:

$$P \rightarrow S [Q_{\text{jami}} \cdot UD_i \cdot (R_i - Z_{\text{peri}})] - Z_{\text{pos}},$$

bu yerda UD_i - i-mahsulotning umumiy hajmdagi ulushi.

Agar An'anaviy usul va marjinal usulda amalga oshiriladigan foydaning omilli tahlili natijalarini solishtirsak, ular bir-biridan sezilarli darajada farq qiladi. Marjinal tahlil usuliga ko'ra, foyda sotish hajmi va tuzilishiga juda bog'liq, chunki bu omillar bir vaqtning o'zida mahsulot tannarxiga ta'sir qiladi. Mahsulot ishlab chiqarish va sotishning umumiy hajmining kamayishi munosabati bilan mahsulot birligiga to'g'ri keladigan doimiy xarajatlar ko'proq bo'ladi.

Rentabellik ko'rsatkichlari foydadan ko'ra to'liqroq boshqaruvning yakuniy natijalarini tavsiflaydi, chunki ularning qiymati ta'sirning naqd pul yoki foydalanilgan resurslar bilan bog'liqligini ko'rsatadi. Ular firma faoliyatini baholash uchun hamda investitsiya siyosati va narx belgilash vositasi sifatida foydalaniladi.

Daromadlilik ko'rsatkichlarini bir necha guruhlariga birlashtirish mumkin:

1) ishlab chiqarish xarajatlari va investitsiya loyihalari rentabelligini (qoplanishini) tavsiflovchi ko'rsatkichlar;

2) amalga oshirishning rentabelligini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;

3) kapital va uning qismlari rentabelligini tavsiflovchi ko'rsatkichlar.

Ushbu ko'rsatkichlarning barchasini kitob foydasi, mahsulot sotishdan olingan foyda va sof daromad asosida hisoblash mumkin.

Ishlab chiqarish faoliyatining rentabelligi (xarajatlarning rentabelligi R_3) balans (P_b) yoki sof foyda (P_h) ning sotilgan yoki ishlab chiqarilgan mahsulot (Z) xarajatlari miqdoriga nisbati sifatida hisoblanadi:

$$R_s \approx P_b / Z \text{ yoki } R_s \approx P_h / Z$$

U mahsulot ishlab chiqarish va sotish uchun sarflangan har bir tengedan tashkilot qancha foyda olishini ko'rsatadi. U kompaniya, uning alohida bo'linmalari va mahsulot turlari uchun bir butun sifatida hisoblanishi mumkin.

Sotishdan olingan daromad (R_p) mahsulot, ishlar va xizmatlarni sotishdan olingan foyda yoki sof foydani olingan daromad miqdoriga (B) bo'lish yo'li bilan hisoblanadi. Bu tadbirkorlik faoliyatining samaradorligini tavsiflaydi: kompaniya tanga sotishdan qancha foyda oladi. Ushbu ko'rsatkich bozor iqtisodiyotida keng qo'llaniladi, u butun kompaniya va alohida mahsulot turlari uchun hisoblanadi:

$$R_p \approx P_b / V \text{ yoki } R_p \approx P_h / V$$

Kapitalning rentabelligi (hosildorligi) (R_{to}) balans (sof) foydaning butun investitsiya qilingan kapitalning (K) yoki uning alohida tarkibiy qismlarining o'rtacha yillik qiymatiga nisbati bilan hisoblanadi: o'z (aksiya), qarzga olingan, doimiy, aylanma, ishlab chiqarish kapitali va boshqalar:

$$R_k \approx P_b / K \text{ yoki } R_k \approx P_h / K$$

Tahlil jarayonida sanab o'tilgan rentabellik ko'rsatkichlarining dinamikasini, ularning darajasi bo'yicha rejaning bajarilishini o'rganadilar va raqobatchi firmalar bilan xo'jaliklararo taqqoslashlar olib boradilar.

(R) uchun umuman hisoblangan ishlab chiqarish faoliyatining rentabellik darajasi (xarajatlarni qoplash) birinchi darajali uchta asosiy omilga bog'liq: sotilgan mahsulotlar tarkibidagi o'zgarishlar, ularning tannarxi va o'rtacha sotish bahosi.

Ushbu ko'rsatkichning omil modeli quyidagi shaklga ega:

$$R_i = [P_i f(Q, UD_i, R_i, C_i)] / [Z f(Q_i, UD_i, R_i, C_i)]$$

qayerda C_i – mahsulot birligi tannarxi .

Birinchi darajali omillarning butun kompaniya uchun rentabellik darajasining o'zgarishiga ta'sirini hisoblash zanjirlarni almashtirish usuli bilan amalga oshirilishi mumkin. Keyin har bir mahsulot turi bo'yicha rentabellikni omilli tahlil qilish kerak. Ayrim turdagi mahsulotlarning rentabellik darajasi o'rtacha sotish bahosi va mahsulot birligi tannarxining o'zgarishiga bog'liq:

$$R_i = P_i / C_i = [Q_i (P_i - S_i)] / Q_i \cdot S_i = (P_i - C_i) / C_i = (P_i / C_i)$$

Xuddi shu tarzda, amalga oshirish rentabelligining omilli tahlili amalga oshiriladi. Kompaniya tomonidan yaxlit hisoblangan ushbu ko'rsatkichning deterministik omil modeli quyidagi shaklga ega:

$$R_p = [P_b f(Q, UD_i, R_i, C_i)] / [B f(Q, UD_i, R_i, C_i)]$$

Ayrim turdagi mahsulotlarni sotish rentabellik darajasi o'rtacha narx darajasiga va ishlab chiqarish tannarxiga bog'liq:

$$R_{pi} = P_i / i_{ichida} = [Q_i (P_i - C_i)] / Q_i P_i = (P_i - S_i) / R_i$$

Xuddi shunday, investitsiya qilingan kapitalning rentabelligi omilli tahlili o'tkaziladi. Balans foydasi sotilgan mahsulot hajmi (Q), uning tarkibi (UD_i), tannarx (C_i), o'rtacha narx darajasi (P_i) va tovar va xizmatlarni sotish bilan bog'liq bo'lmagan boshqa faoliyatning moliyaviy natijalariga bog'liq. (VFR).

Asosiy va aylanma mablag'larning o'rtacha yillik miqdori (K) sotish hajmiga va kapitalning aylanish tezligiga bog'liq (aylanma koeffitsienti $K_{taxminan}$), bu aylanma miqdorining asosiy kapitalning o'rtacha yillik miqdoriga nisbati bilan belgilanadi. va aylanma mablag'lar.

Korxonada kapital aylanmasi qanchalik tez bo'lsa, rejalashtirilgan sotish hajmini ta'minlash uchun shunchalik kam talab qilinadi. Aksincha, kapital aylanmasining sekinlashishi ishlab chiqarish va sotishning bir xil hajmini ta'minlash uchun qo'shimcha mablag'larni talab qiladi. Shunday

qilib, sotish hajmining o'zi rentabellik darajasiga ta'sir qilmaydi, chunki u o'zgarganda foyda miqdori va asosiy va aylanma mablag'lar miqdori mutanosib ravishda oshadi yoki kamayadi, agar boshqa omillar o'zgarishsiz qolsa.

Bu omillarning kapital rentabelligi darajasi bilan bog'liqligini quyidagicha yozish mumkin:

$$R_k \approx [P_b f(Q, UD_i, R_i, C_i, VFR)] / [K f(Q, UD_i, K)] \text{ haqida}$$

Ko'pgina firmalarda qo'llaniladigan yuqoridagi rentabellikni tahlil qilish metodologiyasi "xarajalar - hajm - foyda" munosabatlarini ham hisobga olmaydi. Ushbu texnikaga ko'ra, rentabellik darajasi sotish hajmiga bog'liq emas, chunki ikkinchisining o'zgarishi bilan foyda va xarajatlarning bir xil o'sishi kuzatiladi. Haqiqatda firmaning foydasi ham, xarajatlari ham mahsulot sotish hajmiga mutanosib ravishda o'zgarmaydi, chunki xarajatlarning bir qismi doimiydir.

Shunday qilib, i-mahsulot rentabelligini marjinal tahlil qilish formulasi quyidagi shaklga ega bo'ladi:

$$R_i \approx \{ [Q_i \cdot (R_i - Z_{peri}) - Z_{posi}] / (Q_i \cdot Z_{peri} + Z_{posi}) \} \cdot 100\%$$

Keyin kompaniyaning iqtisodiy faoliyati rentabelligini baholash modeli shaklga ega bo'ladi:

$$R_i \approx \{ [SQ_{jami} \cdot UD_i \cdot (P_i - Z_{peri}) - Z_{pos}] / (SQ_{jami} \cdot UD_i \cdot Z_{peri} + Z_{pos}) \} \cdot 100\%$$

Sotish (tovar aylanmasi) rentabelligini tahlil qilish uchun quyidagi modeldan foydalaniladi:

$$R_{ob} = \{ [SQ_{obsch} \cdot UD_i \cdot (R_i - Z_{peri}) - Z_{pos}] / (SQ_{obsch} \cdot UD_i \cdot R_i) \} \cdot 100\%$$

Shunday qilib, marjinal tahlil texnikasi bizga nafaqat to'g'ridan-to'g'ri, balki bilvosita munosabatlar va bog'liqliklarni ham o'rganish va miqdoriy baholash imkonini beradi. Mahalliy firmalarning moliyaviy boshqaruvida ushbu usuldan foydalanish moliyaviy natijalarni shakllantirish jarayonini yanada samarali boshqarish imkonini beradi.

Nazorat savollari

1. Operatsion tahlil (buzilish nuqtasi tahlili, CVP tahlili).
2. O'zgaruvchan va doimiy xarajatlar.
3. Marjinal daromad va uning qiymatiga ta'sir etuvchi omillar.
4. Marjinal tahlilning asosiy belgilari va asosiy bosqichlari.
5. Marjinal tahlilning asosiy elementlari: operatsion va moliyaviy leveraj (leveraj), rentabellik chegarasi va kompaniyaning moliyaviy mustahkamligi.
6. Zararsiz sotish hajmi va firmaning yopilish nuqtasi.
7. Zararsizlik nuqtasini topishning analitik (algebraik, balans) usuli.
8. Zarafsizlik nuqtasini topishning grafik usuli.
9. Jismoniy va qiymat jihatidan xavfsizlik zonasi.
10. Berilgan sotish hajmi uchun kritik narx darajasi va doimiy va o'zgaruvchan xarajatlar darajasi.
11. Zararsizlik modeli asos bo'lgan dastlabki taxminlar.
12. Maxsus marjinal daromad.
13. Balans daromadi, soliqqa tortiladigan daromad, sof daromad.
14. Marjinal foydani tahlil qilish metodologiyasi.
15. Rentabellikni marjinal tahlil qilish metodologiyasi.

V BOB. ISH YURITISH (BIZNES)NING BARQAROR RIVOJLANISH SIYOSATI

5.1. Firmaning barqaror rivojlanish konsepsiyasi

Iqtisodiy rivojlanishning barcha bosqichlarida asosiy bo'g'in firma hisoblanadi. Shuning uchun kompaniya iqtisodiyotini muvaffaqiyatli rivojlantirish uchun moslashish va omon qolish kontsepsiyasidan barqaror rivojlanish modeliga o'tish kerak. Kompaniyada maqsadlar, ko'rsatkichlar va amalga oshirish mexanizmlari tizimi bilan barqaror rivojlanish yo'liga o'tish strategiyasini ishlab chiqish butun iqtisodiyot uchun ayniqsa dolzarb bo'lib qoladi. Buning sababi shundaki, yangi iqtisodiy voqeliklar kompaniyaning barqaror rivojlanishi va uning noqulay vaziyatlarga dosh berish qobiliyatini ta'minlash vazifalarini birinchi o'ringa qo'ydi. Bu har bir alohida firmaning ishonchliligini ta'minlashni talab qiladi. Amaliyot shuni ko'rsatadiki, mavjud muammolarni kompaniyaning barqaror rivojlanishini ta'minlaydigan mexanizm shakllantirmasdan hal qilib bo'lmaydi.

Kompaniyaning barqarorligini ta'minlash uchun barqaror raqobatdosh ustunlikni ta'minlash va bankrotlikning oldini olish uchun tashqi muhitning salbiy ta'siriga dosh bera oladigan rivojlanish strategiyasini qo'llash kerak. Bizga yangi iqtisodiy aloqalarni, mahsulotlarni sotish bozorlarini kengaytirishni doimiy ravishda izlash kerak. Faqat ishlab chiqarishni doimiy yangilash rejimida - texnik, texnologik, kadrlar, tashkilot raqobat muhitida omon qolishi, bozorda o'z mavqeini mustahkamlashi mumkin.

Shunday qilib, kompaniyaning barqaror rivojlanishini ta'minlash-bu ichki va tashqi muhit bilan munosabatlarni shakllantirish va tartibga solish orqali maksimal ijtimoiy-iqtisodiy samara va sifat jihatidan yangi holatga o'tish imkoniyatiga erishishga qaratilgan o'zaro bog'liq harakatlar majmuidir.

Zamonaviy sharoitda moddiy soha sub'ektlarining faoliyati ko'p jihatdan tashqi muhitda sodir bo'layotgan o'zgarishlar bilan belgilanadi. Ushbu yondashuv firmaning funktsiyalariga ta'sir qiluvchi to'g'ridan-to'g'ri va bilvosita ta'sir qiluvchi omillarni tavsiflash uchun qo'llanila boshlandi. Bularga printsiipial jihatdan yangi vazifalarning paydo bo'lishi va keskin ko'payishi, sharoitlarning oldindan aytib bo'lmaydiganligi va beqarorlik sur'atining kuchayishi, strategik kutilmagan hodisalar ehtimoli kiradi.

Kompaniyaning qiyin ekologik sharoitlarda omon qolishi uchun ishonchli asos - bu mavjud sharoitlarga emas, balki hali shakllanmagan sharoitlarga e'tibor qaratadigan strategiyani ishlab chiqish. Biz rivojlanish

usuli sifatida iqtisodiy barqarorlikning xususiyatlari haqida gapiramiz. Bunday holda, faoliyatni rivojlantirishni boshqarishning strategik yondashuvi firmaning barqaror rivojlanishi mexanizmini ishlab chiqish orqali raqobatdosh ustunlikni ta'minlashdan iborat. Bunday yondashuv kompaniyaga bozorda barqaror pozitsiyani egallash kafolatini beradi.

Iqtisodiy hodisa sifatida firma barqarorligi xo'jalik yurituvchi sub'ektlarning takror ishlab chiqarish jarayoni va ularning iqtisodiy munosabatlarining barqaror amalga oshirilishidir. Stabil davlat davrida firmalar barcha turdagi bozorlarda o'z manfaatlarini maksimal darajada oshiradi va o'zlarining asosiy faoliyatini amalga oshirish uchun qulay imkoniyatlarga ega bo'ladilar. Firma barqarorligining ijtimoiy-iqtisodiy shakli reproduktiv munosabatlar, moddiy asosini esa daromad tashkil etadi.

Qayta ishlab chiqarish yondashuvi kompaniya barqarorligining o'ziga xos xususiyatlarini iqtisodiy tizimning muvozanatli va samarali rivojlanishiga mos keladigan iqtisodiy aloqalarga ega bosqich sifatida aniqlash imkonini beradi. Bu iqtisodiy tizimning muayyan tarkibiy va tashkiliy optimalligidir. Qayta ishlab chiqarish yondashuviga muvofiq, barqarorlikni takror ishlab chiqarishning maxsus shakli sifatida aniqlash mumkin, u sifat jihatidan yangi darajadagi mutanosiblik va iqtisodiy jarayonlar muvozanati bilan tavsiflanadi. Ushbu shaklni amalga oshirish mexanizmi barqaror muvozanatni tashkil etuvchi yoki buzadigan omillarning o'zaro ta'siri bo'lib, bu zarur darajadagi moslashuvchanlik va doimiylik, moslashish va omon qolish imkonini beradi. Iqtisodiy tizimni tashkil qilish orqali bu mexanizm, eng avvalo, uning muvozanatini ta'minlaydi. Ishlab chiqarish tizimining barcha qismlari va elementlarining muvozanatisiz ijtimoiy ishlab chiqarishning, uni takror ishlab chiqarishning barqaror jarayoni bo'lishi mumkin emas. Muvozanat va nomutanosiblik qonunlari barqarorlik va beqarorlikning majburiy va muhim holatlariga, ularning bir-biri bilan almashtirilishiga, qarama-qarshilikka olib keladi, ular doimiylik va ayni paytda dinamiklikni, barqarorlik holatining uzoq muddatli barqarorligini tashkil qiladi. Iqtisodiy barqarorlikning yana bir xususiyatini ajratib ko'rsatish mumkin - bu mahsulotlarni muntazam yangilash va ishlab chiqarishni diversifikatsiya qilishga tayyorlikdir.

Bundan tashqari, iqtisodiyotning iqtisodiy va moliyaviy beqarorligi kompaniyaning barqaror rivojlanishini ta'minlash uchun kontseptual qoidalar va amaliy vositalarni ishlab chiqish bo'yicha juda muhim vazifani qo'yadi. Buning sababi shundaki, korxona atrofida ishlab chiqarish jarayonlari jamlanadi, moddiy, mehnat va moliyaviy resurslar birlashtiriladi,

yangi ishlab chiqarish munosabatlari vujudga keladi. Firma nisbatan avtonom, yaxlit va barqaror organizm sifatida iqtisodiyot va jamiyatning tarkibiy tuzuvchi elementi sifatida harakat qiladi.

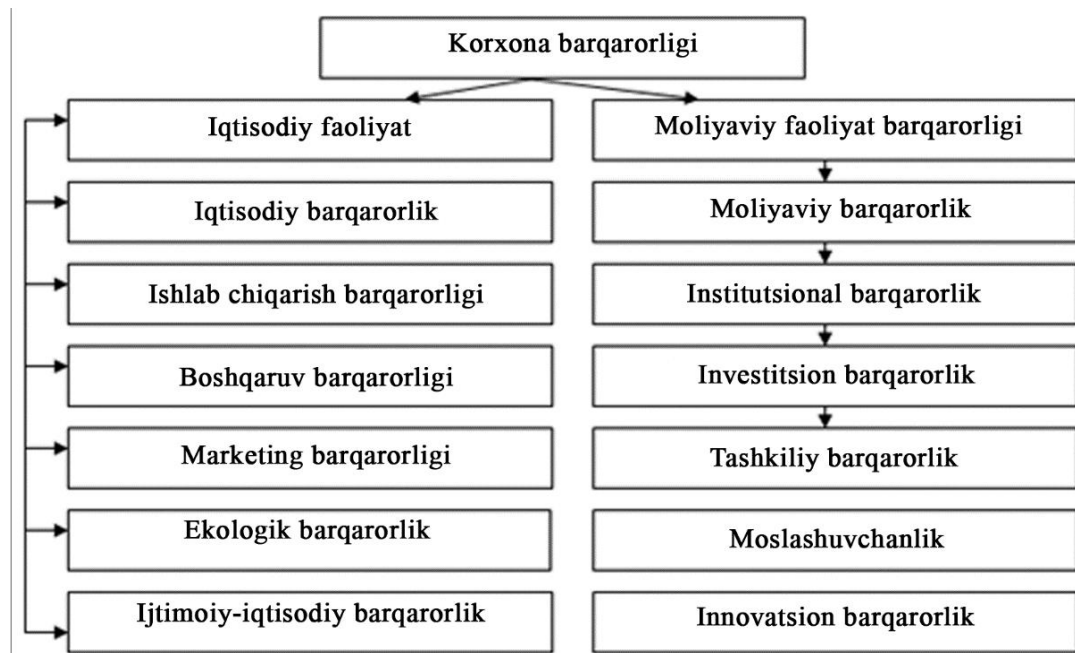
Ma'lumki, korxonaga moliyaviy-xo'jalik faoliyati jarayonida uning hayoti va imkoniyatlarining asosi sifatida korxona salohiyatiga xavf tug'diruvchi bir qancha omillar ta'sir ko'rsatadi. Shuning uchun kompaniyaning barqarorligi o'zaro bog'liq elementlardan tashkil topgan murakkab ijtimoiy-iqtisodiy va tashkiliy-texnik tizim sifatida ko'rib chiqilishi kerak, uning xususiyati kompaniyaning barcha jarayonlarining birligidir.

Bu xususiyat bozor iqtisodiyoti sharoitida amal qilayotgan tubdan yangi ishlab chiqarish munosabatlari, korxona faoliyatining tashqi va ichki muhitining doimiy o'zgaruvchanligi har bir kompaniyaning nafaqat o'z harakatlarini mustaqil bajarishini, balki to'liq javobgarligini ham taqozo etadi. ularning natijalari uchun. Aynan shu sharoitda firma barqarorligi uning iqtisodiy faoliyati ishonchliligi kabi aniqlanadi. Shu bilan birga, firma barqarorlik darajasini baholash nafaqat resurslardan foydalanish darajasini ko'rsatadi, balki mavjud zaxiralarni aniqlash va ulardan samarali foydalanishning asosiy yo'nalishlarini ishlab chiqish imkonini beradi.

Yuqorida aytilganlar jahon ishlab chiqarishi va iqtisodiy rivojlanishining zamonaviy davri jiddiy raqobat bilan tavsiflanganligi bilan bog'liq. Bu milliy firmalarning raqobatbardoshligi va barqarorligiga salbiy ta'sir ko'rsatmoqda. Shu munosabat bilan nafaqat moliyaviy-xo'jalik faoliyatini rejalashtirish, boshqarish, tashkil etish va nazorat qilishning zamonaviy bozor usullarini o'zlashtirish masalalari, balki kompaniyaning iqtisodiy barqarorligini strategik tahlil qilish va boshqarishning yangi kontseptsiyalari, yondashuvlari, metodologiyalarini ishlab chiqish. xavf ostida va noaniqlik fundamental ahamiyatga ega. Buning sababi shundaki, zamonaviy firmalar birinchi navbatda raqobatbardoshlikni ta'minlashning asosiy omili sifatida foyda olish va bozor kapitallashuvini oshirishga qaratilgan. Shuning uchun firmalarga nisbatan barqaror rivojlanish haqida gapirish kerak. Kompaniyaning barqaror rivojlanishining mohiyati uzoq vaqt davomida ijtimoiy, iqtisodiy va ekologik rivojlanishning yuqori darajasini ta'minlashdan iborat.

Korxonaning barqaror rivojlanishi - bu mahsulot ishlab chiqarish va sotish dinamikasi bo'lib, u kompaniya faoliyatining barqaror yuqori natijasini saqlaydi, mahsulot ishlab chiqarish va sotishning moddiy va tannarxini oshiradi, uning kapitallashuvi va samarali boshqaruvini

ta'minlaydi. Barqarorlik firmani turli tomonlardan tavsiflovchi turli parametrlarga ega. Ularning barchasi birgalikda firmadagi haqiqiy vaziyatni ko'rsatadi. 5.1-rasmda firma chidamliligining asosiy turlari ko'rsatilgan.



5.1-rasm. Firma barqarorligining asosiy turlari

Firmaning barqaror rivojlanishini o'ziga xos kompensatsiya mexanizmi sifatida qarash mumkin, bu firmaga nafaqat ichki va tashqi muhitning beqarorlashtiruvchi ta'siriga moslashishga, balki barqaror rivojlanishga ham imkon beradi. Firmaning barqarorligi qanchalik yuqori bo'lsa, kutilgan natijadan chetga chiqish ehtimoli shunchalik kam bo'ladi va aksincha.

Zamonaviy sharoitda moddiy soha sub'ektlarining faoliyati ko'p jihatdan tashqi muhitda sodir bo'layotgan o'zgarishlar bilan belgilanadi. Ushbu yondashuv yaqinda firmaning funktsiyalariga ta'sir qiluvchi bevosita va bilvosita omillarni tavsiflash uchun qo'llanila boshlandi. Bularga printsiplial jihatdan yangi vazifalarning paydo bo'lishi va keskin ko'payishi, sharoitlarning oldindan aytib bo'lmaydiganligi va beqarorlikning yuqori sur'atlari, strategik kutilmagan hodisalar ehtimoli kiradi.

"Barqaror rivojlanish" atamasi 1987 yilda atrof-muhit va rivojlanish bo'yicha xalqaro komissiya (Bruntlend komissiyasi) tomonidan keng qo'llanilishiga kiritilgan. Barqaror rivojlanish deganda hozirgi zamon ehtiyojlariga javob beradigan, lekin kelajak avlodlar qobiliyatiga xavf solmaydigan rivojlanish tushuniladi. ehtiyojlarini qondirish uchun.

Barqaror rivojlanish ikkita asosiy o'zaro bog'liq tushunchani o'z ichiga oladi:

1) ehtiyojlar tushunchasi, shu jumladan ustuvor ehtiyojlar (aholining eng kambag'al qatlamlari mavjudligi uchun zarur);

2) atrof-muhitning insoniyatning hozirgi va kelajakdagi ehtiyojlarini qondirish qobiliyatiga qo'yiladigan cheklovlar kontseptsiyasi (texnologiyaning holati va jamiyatning tashkil etilishi tufayli).

Barqaror rivojlanishning asosiy maqsadi inson ehtiyojlari va intilishlarini qondirishdir. Shuni ta'kidlash kerakki, barqaror rivojlanish barcha odamlarning eng asosiy ehtiyojlarini qondirishni va har bir kishining yaxshi hayotga intilishlarini birdek qondirish imkonini beradi.

Barqaror rivojlanish konsepsiyasi beshta asosiy tamoyilga asoslanadi:

1) insoniyat haqiqatan ham rivojlanishga barqaror va uzoq muddatli xarakter berishga qodir, shunda u bugungi kundagi odamlarning ehtiyojlarini qondiradi, kelajak avlodlarni ularning ehtiyojlarini qondirish imkoniyatidan mahrum qiladi;

2) tabiiy resurslardan foydalanishda mavjud cheklovlar nisbiydir. Ular fan, texnika va ijtimoiy tashkilotning holati, shuningdek, biosferaning inson faoliyati oqibatlarini bartaraf etish qobiliyati bilan bog'liq;

3) barcha odamlarning elementar ehtiyojlarini qondirish va har kimga yaxshi hayotga bo'lgan umidlarini amalga oshirish imkoniyatini berish kerak. Busiz barqaror va uzoq muddatli rivojlanish mumkin emas. Ekologik va boshqa ofatlarning asosiy sabablaridan biri dunyoda odatiy holga aylangan qashshoqlikdir;

4) katta mablag'ga (pul va moddiy) ega bo'lganlarning turmush tarzini sayyoramizning ekologik imkoniyatlariga, xususan energiya iste'moliga muvofiqlashtirish zarur;

5) aholi soni va o'sish sur'ati yer global ekotizimining o'zgaruvchan ishlab chiqarish salohiyatiga mos kelishi kerak.

Barqaror rivojlanishning dinamik xususiyati alohida qayd etilgan. Bu doimiy uyg'unlik holati emas, balki resurslardan foydalanish ko'lami, investitsiyalar yo'nalishi, texnik rivojlanish yo'nalishi va institutsional o'zgarishlar joriy va kelajakdagi ehtiyojlarga mos keladigan o'zgarish jarayonidir.

Barqaror rivojlanish kontseptsiyasiga hozirgi yondashuv bir necha o'n yilliklar davomida ishlab chiqilgan va shu vaqt ichida rivojlanish bo'yicha ish tajribasiga asoslangan. Barqaror rivojlanish kontseptsiyasining paydo bo'lishi va rivojlanishiga Rim klubi doirasida amalga oshirilgan tadbirlar katta yordam berdi. Bu yo'nalishda global ekologik muammolarga keng e'tiborni qaratgan shov-shuvli "O'sish chegaralari" asari katta turtki bo'ldi.

Barqaror rivojlanish kontseptsiyasiga Rim klubining ishlarida muhokama qilingan dinamik o'sish kontseptsiyasi, dinamik muvozanat kontseptsiyasi, organik o'sish kontseptsiyasi yaqin. Bu yondashuvlarning barchasi global iqtisodiy tizimni tirik organizm bilan taqqoslashda umumiydir. Bu, ayniqsa, organik o'sish kontseptsiyasida yaqqol namoyon bo'ldi. Miqdoriy o'sish tirik organizmlar yoki biologik tizimlar evolyutsiyasiga ta'sir qilmaydi. Bu yerda asosiy rolni hayotiylik va omon qolish qobiliyati o'ynaydi, ya'ni. sifatni yaxshilash va atrof-muhitga moslashish. Organik o'sish dinamik muvozanatga olib keladi, chunki tirik, yetuk organizm doimo yangilanadi.

Barqaror rivojlanish kontseptsiyasi Rim klubi asarlarida ishlab chiqilgan kontseptsiyalardan meros bo'lib, birinchi navbatda An'anaviy iqtisodiyotda hukmronlik qiladigan uzluksiz iqtisodiy o'sish kontseptsiyasidan tubdan farq qiladi.

"Barqarorlik" kontseptsiyasi uchun iqtisodiy rivojlanish va iqtisodiy o'sish o'rtasidagi farq asosiy hisoblanadi. O'sish iqtisodiyot ko'lamining miqdoriy o'sishini uning jismoniy hajmida tavsiflaydi. Bu iqtisodiyotda moddiy va energiya oqimlari hajmi va tezligining oshishini ko'rsatadi; aholining miqdoriy o'sishi va mahsulot zaxiralari hajmining ko'payishi. Rivojlanish deganda jismoniy hajmlar va oqimlarning tuzilishi va tuzilishini sifat jihatidan yaxshilash tushuniladi.

Barqaror rivojlanishga asoslangan iqtisodiy taraqqiyot salohiyati faqat ortib borayotgan miqdoriy ko'rsatkichlar asosida iqtisodiy o'sishdan yuqori bo'lgan sifat jihatidan yaxshilanishlarni ta'minlaydi. *Haqiqiy iqtisodiy taraqqiyot* - bu faqat atrof-muhit hisobiga emas, aksincha, iqtisodiy faoliyatni va odamlarning barcha xatti-harakatlarini turli darajadagi biogeokimyoviy tsikllarga to'liq kiritish orqali amalga oshiriladigan taraqqiyotdir global yopiq hayotni qo'llab-quvvatlovchi muhit tarkibidagi iqtisodiy tizim. Agar miqdoriy ko'rsatkichlarga asoslangan iqtisodiy o'sish o'z-o'zini yo'q qilishga olib keladigan bo'lsa, sifat jihatidan qaraladigan iqtisodiy rivojlanish barqaror bo'lishi mumkin.

Iqtisodiy nuqtai nazardan barqaror rivojlanish kontseptsiyasi ingliz iqtisodchisi J.R.Xiks tomonidan berilgan daromad ta'rifiga asoslanadi: Amaliy hayotda daromad darajasining ta'rif odamlarga qancha miqdorda iste'mol qilishlari mumkinligi haqida ma'lumot berishga qaratilgan o'zlarini kambag'al qiladi. Bu barqaror rivojlanish kontseptsiyasiga juda mos keladi, buning uchun eng samaralisi Xiks tomonidan ketma-ket tushuntirish bosqichlari bo'yicha amalga oshirilgan daromad ta'rif bo'ldi: "... jismoniy

shaxsning daromadi"- bu uning davomida iste'mol qilishi mumkin bo'lgan narsadir hafta va hali ham hafta oxirigacha uning pozitsiyasi boshida bo'lgani kabi bo'lishini kuting. Xiksning ta'rifi cheklangan tabiiy resurslardan iqtisodiy jihatdan maqbul foydalanishning barqaror rivojlanish kontseptsiyasi uchun muhim ahamiyatga ega.

Resurslarning tanqisligi uzoq vaqtdan beri asosiy iqtisodiy fakt bo'lib kelgan. Biroq, "tabiatning erkin ne'matlari"ning amalda erkin emasligi haqidagi xulosa faqat barqaror rivojlanish konsepsiyasi doirasida qilingan. Hozirgi vaqtda tabiiy resurslarning qiymatini baholashda juda ko'p turli xil yondashuvlar mavjud. Biroq, ishlab chiqarish, tabiiy va inson kapitalining o'zaro almashinishi va ayniqsa, tabiiy resurslarni baholash muammosini hal qilishda talqin qilish muammolari paydo bo'ladi.

Iqtisodiy yondashuv barqaror rivojlanish konsepsiyasining o'zagini tashkil etishini alohida ta'kidlash lozim. Shu bilan birga, barqaror rivojlanish konsepsiyasi "iqtisodiy samaradorlik" tushunchasiga yangicha qarash imkonini berdi. Qolaversa, tabiat qonunlarini inobatga olgan uzoq muddatli iqtisodiy loyihalar pirovard natijada foydali, uzoq muddatli ekologik oqibatlarni hisobga olmasdan amalga oshirilganlar esa foydasiz ekani ma'lum bo'ldi.

Barqaror rivojlanish kontseptsiyasini yaratish bo'yicha ishlar hali tugallanmagan. Buni barqaror rivojlanish bo'yicha asosiy hujjat juda xilma-xil qarashlar va e'tiqoddagi odamlar o'rtasida murosaga kelish yo'lidagi uzoq izlanishlar natijasida yaratilgani ham tasdiqlaydi.

Bugungi kunga qadar barqaror rivojlanishning umumiy qabul qilingan ta'rifi ham mavjud emas. Barqaror rivojlanish kontseptsiyasini amaliy qo'llashning murakkabligi ko'pincha qayd etiladi.

Boshqaruv mutaxassislari tashkilotning barqaror rivojlanishini keng ma'noda - butun atrofdagi biznes muhitida firma barqarorligiga ta'sir qilish prizmasi orqali ko'rib chiqadilar. Korporativ barqarorlik nafaqat zarur foyda keltiradigan va kengaytirilgan takror ishlab chiqarishni ta'minlaydigan progressiv va samarali ishlab chiqarish jarayoniga asoslanadi. Uni mustahkamlash uchun kompaniya faoliyatining iqtisodiy, ekologik va ijtimoiy sohalarini o'zini o'zi tashkil etuvchi yagona tizimga birlashtirish kerak. Barqaror rivojlanish kontseptsiyasi firmaga hech bo'lmaganda quyidagi ko'rinishda samarali natija beradi:

- imidj va ishbilarmonlik obro'sining o'sishi;
- tashkilot faoliyatining jamoatchilik uchun shaffofligi;
- investitsion jozibadorlikni oshirish;

- mehnat jamoasining hamjihatligini mustahkamlash;
- mavjud mintaqa va butun mamlakatning barqaror rivojlanishiga ijtimoiy hissa;
- firma kapitallashuvining o'sishi.

Darhaqiqat, so'nggi 10-15 yil ichida korporativ boshqaruv nihoyat ochiq tizim sifatida tashkilot boshqaruviga aylandi, u doimo atrofdagi biznes muhitining tashqi ta'siriga duchor bo'ldi. Kompaniyaning direktorlar kengashi va rahbariyati tegishli javoblarni topishga va doimiy ravishda barcha manfaaddor tomonlarning, ayniqsa ijtimoiy-siyosiy, ekologik, ilmiy-texnikaviy sohalardagi manfaatlarini hisobga olishga majbur.

5.2. Kompaniyaning barqaror rivojlanish mexanizmi

Kompaniyaning barqaror rivojlanishining mavjud muammolarini barqaror rivojlanishni ta'minlaydigan mexanizm shakllantirmasdan hal qilib bo'lmaydi. Bunday mexanizmning asosi korxona barqarorligi bo'lishi kerak, bu esa iqtisodiy munosabatlarni rivojlanishning yangi bosqichiga ko'taradigan, ularga yangi sifat mazmunini beradigan va ularni yanada hayotiy va samaraliroq qiladigan chuqur transformatsion jarayonlar orqali ta'minlanadi. Shu bilan birga, maqsadlar, ustuvorliklar, motivlar, iqtisodiy munosabatlar, ularning namoyon bo'lish shakllari, xo'jalik yurituvchi sub'ektlarning xatti-harakatlari, ularning aloqalari o'zgaradi. Bu firmaning iqtisodiy tizimning mutanosib va samarali rivojlanishiga mos keladigan bo'g'inlarning o'zaro to'qnashuvi bilan tavsiflangan yangi holatga, ijtimoiy takror ishlab chiqarishning yangi bosqichiga o'tishini anglatadi; boshqacha aytganda, u iqtisodiy tizimning ma'lum tarkibiy va tashkiliy optimumiga kiradi, uning mohiyati takror ishlab chiqarish jarayonining sifat jihatidan yangi darajasidagi mutanosiblik va muvozanat bilan tavsiflangan maxsus shaklidir.

Faoliyat mexanizmini sub'ektlarning aloqalari va munosabatlari tizimi sifatida aniqlash mumkin. Boshqarish mexanizmini boshqariladigan ob'ekt faoliyati natijasiga ta'sir qiluvchi bir qator omillarning paydo bo'lishini ta'minlaydigan faol boshqaruv tizimining elementi sifatida ko'rib chiqish kerak.

Texnik adabiyotlarda "mexanizm" tushunchasining bevosita qo'llanilishi qo'llaniladi, uning talqini ularga qandaydir kuch qo'llash orqali ishlaydigan qurilmalar bilan bog'liq bo'lishi mumkin. Iqtisodiy adabiyotlarda "mexanizm" atamasi ko'pincha "iqtisodiy", "iqtisodiy", "tashkiliy" so'zlari bilan qo'llaniladi.

“Iqtisodiy mexanizm” atamasi iqtisodiy lug‘atda “xo‘jalik tuzilmalari, institutlari, boshqaruv shakllari va usullari majmui, ular orqali davlat, guruh va xususiy manfaatlarni muvofiqlashtirish va uyg‘unlashtirish amalga oshiriladigan, xo‘jalik yurituvchi subyektlarning faoliyat yuritishi va rivojlanishini ta‘minlovchi” deb talqin qilinadi. iqtisodiyot. Iqtisodiy mexanizm ishlab chiqarish munosabatlarini ham, kompaniyaning ishlab chiqaruvchi kuchlarini ham, barcha elementlar bilan ishlab chiqarish tuzilishini aks ettiradi, ya'ni. qonunchilik normalari, davlat tomonidan tartibga solish, muayyan tashkiliy tuzilmalar va boshqaruv usullari, normalar va boshqalar.

K.I.Kremer va O.E.Dudarev iqtisodiy mexanizmni xo‘jalik yuritish shakllari va usullarining ko‘p bosqichli yaxlit tizimi sifatida tushunadi. Ushbu dizayn iste‘molchilar va tashkilotlarning bozor mahsulotlariga moslashish jarayonini yaratadigan raqobat va narx mexanizmlaridan iborat; kompaniya faoliyatini rejalashtirish, rag‘batlantirish, nazorat qilish, hisobga olish va tahlil qilish quyi tizimini o‘z ichiga olgan takror ishlab chiqarish mexanizmi.

Kompaniyaning barqaror rivojlanish mexanizmi ostida tashkiliy tuzilmalar, shakllar, boshqaruv usullarining umumiyligini tushunish kerak; huquqiy normalar, ular yordamida takror ishlab chiqarish jarayoni qaytarilmas muntazam, yo‘naltirilgan progressiv harakat sifatida firma darajasida amalga oshiriladi. Bu holda naqsh deganda kompaniya tizimi va tashqi muhitning tarkibiy qismlari va elementlarining zaruriy, muhim, takrorlanadigan munosabatlari va o‘zaro bog‘liqligi tushuniladi. Tizim sifatida firma texnik, texnologik, tashkiliy, iqtisodiy, moliyaviy, axborot, ijtimoiy, marketing, ekologik va boshqa quyi tizimlar yoki batafsil yoki qayta birlashtirilishi mumkin bo‘lgan tarkibiy qismlarni o‘z ichiga oladi. Har bir firma, o‘z navbatida, mezosistema - mintaqa, sanoat va makrotizim - milliy iqtisodiyotning elementi hisoblanadi.

Firmaning barqaror rivojlanishi magistral va yordamchi quyi tizimlar va tarkibiy qismlarni taqsimlashni, shuningdek, atrof-muhitning muayyan tizimlari va elementlari bilan barqaror munosabatlarni aniqlashni o‘z ichiga oladi. Tashkilot nazariyasining tizimli-integratsiya kontseptsiyasiga muvofiq, barqaror rivojlanish mexanizmini shakllantirish suverenitet, ko‘p o‘lchovlilik, ko‘p funktsionallik, ko‘p omillilik, boshqaruv bo‘yicha qarorlar qabul qilishning ko‘p sub'ektivligi, manfaatlar avtonomligi va ularning printsiplariga asoslanishi kerak. boshqa sub'ektlarning manfaatlariga mos kelmaslik, faoliyatning maqsadlilik, reproduktiv muvozanat, ichki

konsolidatsiya va muvofiqlashtirish, bozor motivatsiyasi, bozor signallarini hisobga olish, ijtimoiy javobgarlik.

Ushbu mavzu bo'yicha ilmiy adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, barqaror rivojlanish mexanizmining o'ziga xos xususiyati uning uchlik yo'nalishi: iqtisodiy, ijtimoiy va ekologik. Bu shuni anglatadiki, kompaniyaning iqtisodiy ko'rsatkichlarining o'zgarishi uning ijtimoiy va ekologik javobgarligi bilan bog'liq bo'lishi kerak. Firmaning barqaror rivojlanishining ushbu uchta xususiyati uzviy bog'liqdir.

Barqaror rivojlanish mexanizmini shakllantirish tashqi va ichki muhitning doimiy o'zgaruvchan omillari sharoitida sodir bo'ladigan uzluksiz spiral jarayondir. Ushbu mexanizmning elementlari harakatchanlik, boshqariladiganlik xususiyatlariga ega bo'lishi kerak, ammo ularning moslashuvchanligi darajasi amaldagi qonunchilik normalariga, kompaniyaning huquqiy shakliga, ichki tashkiliy tuzilmaga, xodimlarning malakasi va motivatsiyasiga, raqobatbardoshlikka, resurslarni moliyalashtirish manbalari. Ko'rinib turibdiki, kompaniyaning barqaror rivojlanish mexanizmi quyidagi vositalarni o'z ichiga olishi kerak: bozor va iste'mol tovarlari ehtiyojlarini tahlil qilish; kompaniyaning strategiyasini aniqlash; yangi mahsulotlar va xizmatlarni ishlab chiqish va boshqarish; marketing; ishlab chiqarishni boshqarish; inson, axborot va moliyaviy resurslarni boshqarish; atrof-muhitni boshqarish, tashqi aloqalar, innovatsiyalar va risklar.

Firmalarning barqaror rivojlanish mexanizmining elementlari juda xilma-xil bo'lib, inqiroz bosqichiga, firmaning ishlab chiqarish, iqtisodiy, moliyaviy va bozor holatiga va uning xususiyatlariga qarab ko'plab variantlar va kombinatsiyalarga ega. Bunday mexanizm, agar u turli xil boshqaruv variantlari kombinatsiyasini o'z ichiga olsa, juda samarali bo'ladi: adaptiv, inqirozga qarshi, jarayon va innovatsion.

Moslashuvchan mexanizm kompaniyaning tashqi va ichki muhitidagi keskin o'zgarishlarga tezda javob berish zarur bo'lganda qo'llaniladi. Uning asosiy maqsadi o'zgarishlarning salbiy ta'sirini bartaraf etish yoki minimallashtirishdir. Moslashuvchan yondashuv vaziyatni rivojlantirish bo'lib, katta moslashuvchanlik, tezkor ob'ektni boshqarish vaqti va samarali qayta aloqa mavjudligi bilan tavsiflanadi. Ushbu yondashuvdan foydalanish nafaqat ob'ektni (firmani), balki sub'ektni (menejerni) ham moslashtirish va kompaniyaning ishlab chiqarish faoliyatini optimallashtirish imkonini beradi.

Inqirozga qarshi mexanizm kompaniyada yuzaga kelishi mumkin bo'lgan inqiroz hodisalarining yuzaga kelish ehtimoli va oqibatlarini

minimallashtirishdan iborat. Bu bankrotlik va moliyaviy barqarorlikni dastlabki diagnostika qilishga qaratilgan strategik va tezkor chora-tadbirlar tizimi. Kompaniyaga nisbatan ushbu harakatlar moliyaviy, moddiy va axborot oqimlarini dinamik optimallashtirishni, moliyalashtirish strategiyasini tanlashni, risklarni boshqarishni, shuningdek biznesni himoya qilish bo'yicha tashkiliy-huquqiy chora-tadbirlar majmuini o'z ichiga olishi kerak.

Jarayon mexanizmi biznes jarayonlarini aniqlash, ularni tahlil qilish va takomillashtirishga asoslangan. Bu kompaniyaning raqobatbardoshligini va uning ish samaradorligini oshirish uchun zaxiralarni aniqlash, bo'limlarning o'zaro hamkorligini muvofiqlashtirish, mahsulot sifati va mijozlarga xizmat ko'rsatishni yaxshilash imkonini beradi. Biznes jarayonlarini optimallashtirish mexanizmlari kompaniyaga moslashtirilgan boshqaruvga texnologik yondashuvni o'z ichiga oladi.

Barqaror rivojlanishning innovatsion mexanizmi kompaniya tomonidan yangi texnologiyalar, yuqori malakali xodimlar va boshqaruvga yangi yondashuvlardan foydalanish orqali raqobatdosh ustunliklarni joriy etishni nazarda tutadi. Firmaning barqaror rivojlanishi uning innovatsion salohiyati va innovatsion faolligi bilan belgilanadi, bu esa mehnat unumdorligini, mahsulot va firmalarning ichki va tashqi bozorlarda raqobatbardoshligini oshirish, shuningdek, innovatsion biznes infratuzilmasini yaratish imkonini beradi. huquqiy, institutsional, moliyaviy va texnologik jihatlar.

Inqiroz rivojlanishining boshqa mumkin bo'lgan variantlari bilan inqirozdan oldingi holat va inqiroz ajralib turadi. Birinchi holda, tashkilotning barqaror rivojlanish mexanizmi inqirozga olib kelishi mumkin bo'lgan muammolarni yuzaga kelishidan oldin aniqlash va menejerlarga o'z vaqtida samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilish imkonini beradigan proaktiv boshqaruv tizimini o'z ichiga olishi kerak. Bunday tizim tizimli va situatsion tahlilga, tashqi va ichki iqtisodiy sharoitlarni prognozlash natijalariga va shu asosda potentsial salbiy tendentsiyalarni o'z vaqtida qoplashni ta'minlaydigan uzoq muddatli va o'rta muddatli boshqaruv rejalarini ishlab chiqishga asoslanadi. Proaktiv boshqaruv tizimi firmaning to'lovga layoqatsizligi va nochorligining oldini olishi, uning barqaror rivojlanishini ta'minlashi va uni iqtisodiy o'sish traektoriyasiga yaqinlashtirishi kerak.

Ikkinchi holda, kompaniyaning barqaror rivojlanishi mexanizmi ilg'or boshqaruv tizimidan tashqari, kompaniyaning to'lov qobiliyatini saqlab

qolish va kerak bo'lganda tiklashga qaratilgan barqarorlashtirish dasturini o'z ichiga olishi kerak. Ushbu inqiroz davrida qaror qabul qilish mezonlarida o'zgarishlar ro'y beradi. Agar inqirozdan oldingi holatda ushbu mezonlarni uzoq muddatli istiqbolda strategik rivojlanish maqsadlariga erishish va qisqa muddatda maksimal foyda olish uchun qisqartirish mumkin bo'lsa, tashkilot qisqa muddatda inqiroz va korruptsiyalashgan iqtisodda ishlaganda, mezon: pulni maksimal darajada oshirish yoki tejash, uzoq muddatli maqsadlar o'zgarmaydi. Shu bilan birga, mablag'larni maksimal darajada oshirish oddiy boshqaruv uchun odatiy bo'lmagan va yo'qotishlarga (shu jumladan kelajakdagi yo'qotishlarga) yo'l qo'yadigan chora-tadbirlar yordamida amalga oshirilishi mumkin va amalga oshirilishi kerak, buning evaziga to'lov qobiliyatini saqlab qolish yoki tiklash mumkin. firmaning.

Kompaniyaning barqaror rivojlanishi mexanizmi ob'ektda ma'lum bir natijaga erishishga qaratilgan doimiy nazorat harakati tizimini yaratishni o'z ichiga oladi. ob'ektga ta'sir barqaror rivojlanishga erishish uchun harakatlarni muvofiqlashtirishni ta'minlaydigan boshqaruv ob'ektiga ta'sir qiluvchi maqsadli usullar majmuasida ifodalanishi mumkin.

Kompaniyaning muvaffaqiyatli rivojlanishi uchun xarajatlar va ishlab chiqarishning maqbul nisbati, xizmatlar ko'rsatish, kapitaldan foydalanishning yangi shakllarini izlash, resurslardan foydalanish samaradorligini oshirish, asosiy ishlab chiqarishni yangilash va modernizatsiya qilish uchun harakat qilish kerak. aktivlar va boshqaruvning tubdan yangi usullaridan foydalanish. Bularning barchasiga faqat barqaror rivojlanish sharoitida erishish mumkin.

Firmani boshqarish mexanizmi faqat firmaning paydo bo'lgan muammolarini hal qilishni ta'minlaydigan boshqaruv tizimi doirasida amalga oshirilishi mumkin. Boshqarish mexanizmini loyihalash hal qilinishi kerak bo'lgan vazifalarning xususiyatiga bog'liq.

Barqaror rivojlanish mexanizmini shakllantirish uchun kompaniya faoliyatini baholash, uning rivojlanish tendentsiyalarini va kompaniya faoliyatining asosiy ko'rsatkichlari dinamikasini aniqlash kerak. Ilmiy tadqiqot natijalari bizga hal qilinishi kerak bo'lgan vazifalar ro'yxatini shakllantirish imkonini beradi; rivojlanish barqarorligini oshirish yo'nalishlarini belgilash va kompaniyaning barqaror rivojlanishi mexanizmini ishlab chiqish.

Kompaniyaning barqaror rivojlanishi mexanizmining nazariy asosi rivojlanishning dinamik nazariyasi bo'lib, shundan kelib chiqadiki, inqirozsiz rivojlanishni ta'minlash uchun kompaniya uni dinamik holatga

keltiradigan tarzda harakat qilishi kerak. muvozanat. Biroq, firmaning barqaror rivojlanish mexanizmi uchun faqat dinamik nazariyadan foydalanish etarli bo'lmaydi. Bozor sharoitida boshqaruv mexanizmini yodda tutish kerak, lekin kompaniyaning barqaror rivojlanishini ta'minlash uchun o'ziga xos shartlar bilan.

Menejment nazariyasi nuqtai nazaridan barqaror rivojlanish muammosi quyidagicha ko'rinadi: o'z xatti-harakatlarini o'zgartirish zarurligini anglagan va bu o'zgarishni amalga oshirish niyatida bo'lgan tizim (global, davlat yoki sanoat) mavjud. Bundan tashqari, bu o'zgarish asosiy jarayonga - rivojlanish jarayoniga tegishli. Tizim mavjud rivojlanishdan atrof-muhitni saqlaydigan barqaror, o'zini o'zi ta'minlaydigan rivojlanishga o'tishi kerak. Bunday rivojlanish faqat tanlangan sxemaga muvofiq amalga oshirilishi kerak, ya'ni. boshqarish mumkin.

Tashqi va ichki muhitning ta'siriga, strategik maqsadlarga, kompaniyaning individual xususiyatlariga qarab, barqaror rivojlanish mexanizmi tashkiliy, boshqaruv, texnologik, marketing, moliyaviy, investitsion va boshqalarning ko'plab turli elementlarini o'z ichiga olishi mumkin. Korxonaning barqaror rivojlanishi mexanizmini ishlab chiqishda ishlab chiqarishni oqilona, muvozanatli va malakali boshqarish, shuningdek, tashqi va ichki raqobat siyosatini ishlab chiqish va amalga oshirish zarurligiga e'tibor qaratish lozim.

Firmalar, ularning tarkibiy bo'linmalari ishining natijalari, birinchi navbatda, quyidagi omillarga bog'liq:

- ishlab chiqarish-iqtisodiy yoki xo'jalik faoliyatini amalga oshirish uchun zarur shart-sharoitlar: asosan bular resurs omillari (mehnat vositalari, mehnat ob'ektlari va mehnatning o'zi);

- texnik-iqtisodiy (ishlab chiqarish, savdo va boshqa texnologik jarayonlarni mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish, fan, texnika, ilg'or texnologiya va mehnatni tashkil etish yutuqlarini joriy etish);

- xodimlarning ijodiy tashabbusi va faolligini, kompaniyani boshqarish darajasini aks ettiruvchi ijtimoiy-iqtisodiy.

Faktorlarni har tomonlama tahlil qilish kompaniyaning barqaror rivojlanishi mexanizmini shakllantirishning uslubiy va axborot bazasi hisoblanadi. Omillarning o'zaro ta'siri bu jarayonni belgilovchi sabab-oqibat munosabatlarini aks ettiradi.

Kompaniyaning barqaror rivojlanishini belgilovchi omillarni o'rganish juda qiyin, chunki ularga ko'plab turli omillar ta'sir qiladi, ularning aksariyatini ma'lum bir ko'rsatkich yordamida bevosita aniqlash mumkin

emas. Ushbu ko'rsatkichlarning maqsadi hozirgi holati, dinamikasi va kelajakdagi rivojlanish tendentsiyalarini tavsiflashdir.

Kompaniyaning barqaror rivojlanishining zaruriy sharti uning boshqaruv barqarorligi bo'lib, bu tashkilot boshqaruv tizimining tashqi va ichki ta'sirlarga javob berish tezligi sifatida tushuniladi. Boshqaruv tizimi quyidagi tarkibiy qismlarni o'z ichiga oladi:

- boshqaruv tamoyillari va maqsadlari;
- boshqaruv resurslari;
- boshqaruv apparatining tashkiliy tuzilmasi;
- iqtisodiyotning huquqiy asoslari va iqtisodiy boshqaruvi;
- axborot va uni qayta ishlashning texnik vositalari.

Boshqarish tizimi dinamik, rivojlanishga qodir, bir holatdan ikkinchi holatga o'tishi mumkin, tizim bo'lib qoladi. Rivojlanish jarayonida boshqaruv tizimining elementlari asta-sekin o'zlariga yuklangan funktsiyalarni bajarish qobiliyatini yo'qotadi, bu esa tizim tuzilishining buzilishiga olib keladi. Natijada, kompaniya boshqaruv tizimining tarkibiy o'ziga xosligini saqlab qolish muammosi paydo bo'ladi, ya'ni. uning elementlarining tarkibi va faoliyat maqsadlari o'rtasidagi muvofiqlikni saqlash. Boshqaruv tizimining tarkibiy o'ziga xosligi avtomatik tarzda o'rnatilmaydi, balki tashkilot orqali erishiladi.

Kompaniyaning boshqaruv tizimining ishlashi davomida uning tuzilishi tizim elementlarining o'zgarishiga doimo qarshi turadi. Shunday qilib, kompaniya boshqaruv tizimining rivojlanishi atrof-muhit talablaridan orqada qolishi mumkin. Boshqaruv tizimining tizim elementlari va boshqaruv tuzilmasidagi o'zgarishlar o'rtasidagi muvozanatni saqlash qobiliyati kompaniya boshqaruvining barqarorligini belgilaydi.

Firmalarning barqaror rivojlanishining asosiy tamoyillari 5.1-jadvalda keltirilgan.

Kompaniyaning barqarorligini ta'minlash uchun barqaror raqobatdosh ustunlikni ta'minlash va bankrotlikdan qochish uchun atrof-muhitning salbiy ta'siriga dosh bera oladigan rivojlanish strategiyasini qo'llash kerak. Bizga yangi iqtisodiy aloqalarni, savdo bozorlarini kengaytirishni doimiy ravishda izlash kerak. Faqat doimiy yangilanish - texnik, texnologik, kadrlar rejimida bo'lgan holda, kompaniya raqobat muhitida omon qolishi, bozordagi mavqeini mustahkamlashi mumkin.

5.1-jadval

Firmalarning barqaror rivojlanishining asosiy tamoyillari

Prinsip	Xarakterli
Muvofiqlik printsiipi	Kompaniyaning barqaror rivojlanish mexanizmini yagona ob'ekt va sub'ektda ko'rib chiqish maqsadga muvofiqdir
Maqsadni belgilash printsiipi	Bu kelajakdagi rivojlanish yo'nalishini belgilashdan iborat. Maqsadlarni belgilash rivojlanishning asosiy maqsadlarini belgilaydi, shuning uchun ular tizim elementlariga muayyan funktsiyalarni o'tkazish uchun uni konkretlashtirishga harakat qilishadi. Maqsadli belgilash natijasida erishiladi, ya'ni. maqsadni tavsiflovchi holat parametrlari va maqsadning tanlangan ko'rsatkichlarining qiymatlari aniqlanadi
Kompetentsiya printsiipi	Barqaror rivojlanish mexanizmi ob'ektning barcha sohalarini qamrab olishi kerakligini ko'rsatadi
Ierarxiya printsiipi	Tuzilish bir necha darajadagi nazoratga ega bo'lishi kerakligini anglatadi, ya'ni. qaror qabul qilish vakolatlarini ajratish uchun
Qayta aloqa printsiipi	Boshqariladigan ob'ektning holati haqida doimiy ravishda ma'lumot to'plash zarurligini ko'rsatadi

Shunday qilib, kompaniyaning barqaror rivojlanishini boshqarish - bu ichki va tashqi muhit bilan munosabatlarni shakllantirish va tartibga solish orqali maksimal ijtimoiy-iqtisodiy samaraga va sifat jihatidan yangi holatga o'tish imkoniyatiga erishishga qaratilgan o'zaro bog'liq harakatlar majmuidir.

5.3. Kompaniya barqarorligini baholash usullari

Har qanday firma ochiq ijtimoiy-iqtisodiy tizimga kiradi, unda quyidagi xususiyatlarni ajratib ko'rsatish mumkin (5.2-rasm):

- ijtimoiy-iqtisodiy tizim o'z vaqtida ishlaydi, tashqi muhit bilan o'zaro ta'sir qiladi va har qanday vaqtda hayot tsiklining egri chizig'i bilan oldindan belgilab qo'yilgan mumkin bo'lgan holatlardan birida bo'lishi mumkin;
- “tizimga kirish” resurslari olinadi, “chiqish”da esa natijalar (mahsulot, ishlar, xizmatlar) shakllanadi;
- foydalanilayotgan texnologiyalar asosida tizim doirasida kiruvchi resurslar natijalarga aylantiriladi;
- tashqi muhit ta'sirida tizimda belgilangan rivojlanish ko'rsatkichlarining chetlanishlari paydo bo'ladi, ular tizimning bir holatdan ikkinchi holatga o'tishini oldindan belgilab beruvchi omil bo'lib, tizimning kirish va chiqish parametrlarini moslashtirishga olib keladi;

- moslashuvdan so‘ng tizim barqaror rivojlanishni qo‘llab-quvvatlash imkoniyatiga ega bo‘ladi;

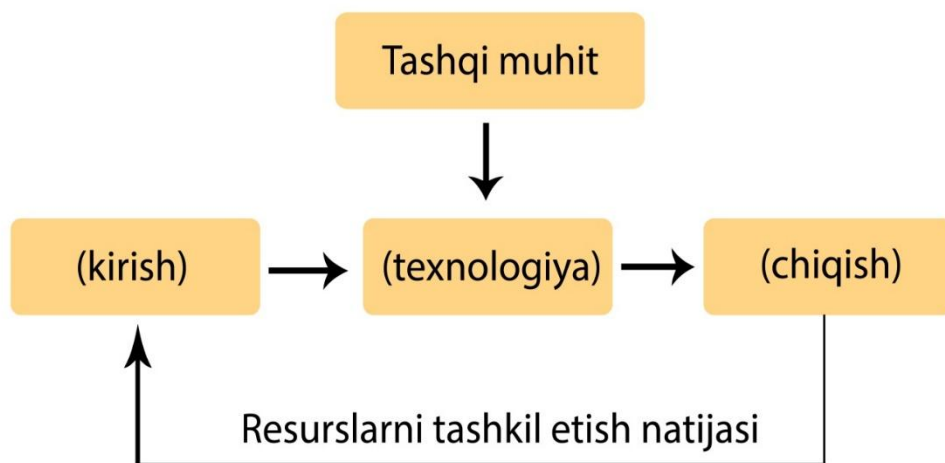
- Ijtimoiy-iqtisodiy tizimning rivojlanishi, agar shunday barqaror holatni ta‘minlash uchun sarflanadigan xarajatlar minimal bo‘lsa, uning berilgan va haqiqiy xususiyatlari o‘rtasidagi minimal farqni ta‘minlasa, barqaror hisoblanadi.

Shunday qilib, kompaniya barqarorlikni ta‘minlash sharti bilan rivojlanadi, aks holda u barqaror rivojlanishdan keyingi og‘ishlardan (inqirozdan) chiqmasligi mumkin. Barqarorlik tizimni rivojlantirish omilidir.

Korxonaning barqarorligi ko‘p va xilma-xil ichki va tashqi omillarga bog‘liq.

Barqarorlikni belgilaydigan *ichki omillar* :

- kompaniyaning tarmoqqa tegishliligi;
- mahsulotlarning tarkibi va tuzilishi;
- xarajatlarning qiymati, tuzilishi va dinamikasi;
- jamiyat ustav kapitalining hajmi;
- mulkiy va moliyaviy resurslarning tarkibi va tuzilishi va boshqalar.



5.2-rasm. Kompaniyaning ishlash sxemasi

Kompaniyaning barqarorligiga ta'sir qiluvchi *tashqi omillarga quyidagilar kiradi* :

- boshqaruvning iqtisodiy shartlari;
- iste'molchilarning to'lovga qodir talabi;
- soliq va kredit siyosati;
- moliya bozorining rivojlanish darajasi;
- valyuta kursining o'zgarishi va boshqalar.

Kompaniyaning barqarorligi, unga ta'sir qiluvchi omillarga qarab, quyidagilar bo'lishi mumkin:

- *ichki barqarorlik* - bu kompaniyaning umumiy moliyaviy holati bo'lib, uning faoliyatining izchil yuqori natijasini ta'minlaydi. Uning yutug'i tashqi va ichki omillarning o'zgarishiga faol javob berish tamoyiliga asoslanadi;

- *Firmaning tashqi barqarorligi* u faoliyat yuritayotgan iqtisodiy muhitning barqarorligi bilan belgilanadi. Bunga butun mamlakatda bozor iqtisodiyotini boshqarishning tegishli tizimi orqali erishish mumkin;

- *kompaniyaning umumiy barqarorligi* - bu tushumlarning (daromadlarning) harajatlaridan (xarajatlaridan) doimiy oshib ketishini ta'minlaydigan pul oqimlarining harakatidir.

Barqarorlik moliyaviy resurslarni samarali shakllantirish, taqsimlash va ulardan foydalanish bilan belgilanadi, to'lov qobiliyati esa uning tashqi ko'rinishidir. Barqarorlik barcha moliyaviy-xo'jalik faoliyati jarayonida shakllanadi va kompaniyaning umumiy barqarorligining asosiy tarkibiy qismidir.

Barqarorlik tahlili quyidagi shaklga ega bo'lgan aktiv va passiv ko'rsatkichlari balansini o'rnatuvchi asosiy balans formulasidan kelib chiqadi:

$$A_{dan} + A_d \leq O_{dan} + O_d + K \text{ gacha,}$$

bu yerda: Va_{to} - qisqa muddatli aktivlar; A_d - uzoq muddatli aktivlar; $Haqida$ - qisqa muddatli majburiyatlar; $_d haqida$ - uzoq muddatli majburiyatlar; K - kapital.

Barqarorlik va to'lovga layoqatsizlik xavfi ko'p jihatdan kompaniyaning kapital tarkibiga, uning aktivlari turiga va ular o'rtasidagi nisbatlarga bog'liq. Firma uchun qarz kapitali ma'lum miqdordagi tavakkalchilikka ega, chunki firmaning moliyaviy holatidan qat'i nazar, kreditlar va ular bo'yicha foizlar o'z vaqtida to'lanishi kerak. Firmaning o'z majburiyatlarini bajara olmasligi yo'qotishlarga va natijada barcha o'z kapitalining o'zlashtirilishiga olib keladi. Kompaniya uchun bu holat bankrotlikka olib kelishi mumkin.

Shunday qilib, kompaniya barqarorlikni ta'minlash sharti bilan rivojlanadi, aks holda u barqaror rivojlanishdan keyingi og'ishlardan (inqirozdan) chiqmasligi mumkin. Barqarorlik tizimni rivojlantirish omilidir.

Barqarorlik kompaniyaning iqtisodiy salohiyatini oshirish orqali ta'minlanadi, ya'ni. quyidagi shart bajariladi:

$$P > B > C,$$

qayerda: P - sotishdan olingan foyda; B - daromad (savdo hajmi); C - xarajat (to'liq).

Kompaniyaning barqarorligini baholashning quyidagi yondashuvlarini ajratib ko'rsatish mumkin:

- An'anaviy;
- manba;
- resurslarni boshqarish;
- stoxastik tahlildan foydalanishga asoslangan;
- loyqa to'plamlar nazariyasidan foydalanishga asoslangan.

An'anaviy yondashuv. *An'anaviy yondashuv* - bu kompaniyaning aktivlarini, ularning shakllanish manbalarini va moliyaviy-xo'jalik faoliyatining boshqa jihatlarini tavsiflovchi ko'rsatkichlardan foydalanadigan yondashuv.

To'lov qobiliyati va barqarorlik ko'rsatkichlarini 10 ta koeffitsientdan iborat bitta guruhga birlashtirish mumkin:

- 1) umumiy to'lov qobiliyati;
- 2) bank kreditlari va ssudalari bo'yicha qarzlar nisbati;
- 3) boshqa firmalarga nisbatan qarz nisbati;
- 4) fiskal tizimga qarzdorlik koeffitsienti;
- 5) ichki qarz koeffitsienti;
- 6) qisqa muddatli majburiyatlar bo'yicha to'lov qobiliyati darajasi;
- 7) joriy majburiyatlarni qisqa muddatli aktivlar bilan qoplash nisbati;
- 8) muomaladagi o'z kapitali;
- 9) aylanma mablag'lardagi o'z kapitalining ulushi;
- 10) avtonomiya koeffitsienti.

Firma barqarorligini kompleks tahlil qilish tizimi o'n to'rt blokdan iborat bo'lishi mumkin.

Birinchi blok - bu kompaniyaning mulkiy va moliyaviy holati, faoliyati va pul oqimining dastlabki tahlili. Shundan so'ng sakkiz blokdan iborat kengaytirilgan modul - barqarorlikning omilli tahlili. Bu quyidagi bloklar:

- aktivlarning likvidligi va to'lov qobiliyatini tahlil qilish;
- kapital va majburiyatlarni tahlil qilish va moliyaviy leverageni baholash;
- inflyatsiya ta'sirini tahlil qilish;
- valyuta kurslarining o'zgarishi ta'sirini tahlil qilish;

- soliqqa tortish darajasining ta'sirini tahlil qilish;
- pul oqimi va foyda sifatini tahlil qilish;
- foyda taqsimotini tahlil qilish va moliyaviy zaxiralarni baholash;
- biznes segmentlarining barqarorligini tahlil qilish.

Kompaniyaning barqarorligini baholash mezonlaridan biri bu aktsiyalarni (moddiy aylanma fondlarni) shakllantirish uchun mablag'lar manbalarining ortiqcha yoki etishmasligi.

Odatda chidamlilikning to'rt turi mavjud:

1) o'z aylanma mablag'lari (OS_{bilan}) va qisqa muddatli kreditlar va qarzlar (CC) miqdori zaxiralarga bo'lgan ehtiyojdan (Z) oshib ketganda *moliyaviy holatning mutlaq barqarorligi*:

$$(OS_s + QC) > Z$$

Shu bilan birga, zaxiralarni mablag'lar manbalari bilan ta'minlash koeffitsienti (k_{oz}) uchun quyidagi shart bajarilishi kerak:

$$k_{oz} \geq (OS_s + KK) / Z > 1$$

2) *normal barqarorlik*, bunda to'lov kafolatlanadi, agar:

$$Z = (OS_s + KK) k_{oz} = (OS_s + KK) / Z > 1 \text{ bilan}$$

Zaxiralar hajmi qisqa muddatli kreditlar va qarzlarni qoplash va o'z aylanma mablag'lariga ega bo'lish imkonini beradi;

3) to'lov balansi buzilgan, ammo kompaniyaning aylanmasiga (zaxira kapitali) vaqtincha bo'sh mablag' manbalarini (IP_{quyosh}) jalb qilish orqali to'lov vositalari balansini va to'lov majburiyatlarini tiklash mumkin bo'lgan *beqaror moliyaviy vaziyat*, jamg'arish va iste'mol fondi, bank kreditlari va aylanma mablag'larni vaqtincha to'ldirish uchun qarz mablag'lari va boshqalar - moliyaviy taranglikni yumshatish manbalari):

$$+ KK_{bilan} Z \geq OS + IS_{quyosh} k_{oz} = (OS_s + KK + IS_{quyosh}) / W = 1$$

4) joriy to'lov qobiliyati darajasi uchdan ortiq bo'lgan *moliyaviy inqiroz*, bu shuni anglatadiki: kompaniyaning pul mablag'lari, qisqa

muddatli moliyaviy investitsiyalar va debitorlik qarzlari kreditorlik va muddati o'tgan qarzlarni qoplamaydi, ya'ni:

$$Z > OS_s + KK + IP_{\text{sun k oz}} = (OS_s + KK + IS_{\text{quyosh}}) / W < 1$$

Bunday vaziyatda to'lov balansining muvozanati ish haqi, bank kreditlari va qarzlari, etkazib beruvchilar, soliqlar va yig'imlar va boshqalar uchun muddati o'tgan to'lovlar bilan ta'minlanishi mumkin.

resurs yondashuvi. Resurs yondashuvining mohiyati shundan iboratki, resurslar natijaga erishishda ishtirok etuvchi ishlab chiqarish omillari sifatida qaraladi. Mehnat, moddiy, moliyaviy, axborot, intellektual resurslar va boshqalarni farqlash. Ularning mavjudligi, tarkibi va foydalanish samaradorligi sotish hajmini, foydani, ishlab chiqarish tannarxini belgilaydi.

Qoidaga ko'ra, kompaniyaning rivojlanishini baholash va prognozlashda ko'p sonli ko'rsatkichlardan (ko'rinish printsiplari) foydalanish mantiqiy emas. Iqtisodiy mazmun va maqsadli guruhlar bo'yicha ko'rsatkichlar har xil bo'lishi mumkin, ammo " ularning maqsadi resurslardan foydalanishni tavsiflovchi ko'rsatkichlarning tuzilishi va dinamikasiga muvofiq " ishlab chiqarishning iqtisodiy rivojlanishi " turiga xos xususiyatdir.

Kompaniyaning barqarorligini baholashda savol tug'iladi: moliyaviy ahvol qachon yomonlashadi? Ko'rib chiqilayotgan yondashuv doirasida bu nuqta ishlab chiqarishni rivojlantirishning keng omillarining mavjudligi bo'ladi. Keng ko'lamli omillarning mavjudligi zaxiralar mavjudligidan dalolat beradi, ulardan foydalanish kompaniyani yaqinlashib kelayotgan inqirozdan olib chiqishi mumkin.

Qattiq matematik hisob-kitoblarga asoslangan nazariyaga ko'ra, tizimlar faqat 33,3 - 66,6% oraliq'ida barqarordir. Aks holda, ularning beqarorligi keskin ortadi va nazorat yo'qoladi. Bu chegarani bilish iqtisodiyotda katta ahamiyatga ega. Ishlab chiqarishning iqtisodiy rivojlanish turlarining yuqoridagi tasnifini "oltin nisbat" tamoyilidan foydalangan holda tushuntirib beramiz (5.2-jadval).

5.2-jadval

Ishlab chiqarishning iqtisodiy rivojlanish turiga qarab "oltin nisbat" tamoyilini hisobga olgan holda barqarorlik tasnifi

Barqarorlik turi	Ishlab chiqarishni	O'zgarishlar
------------------	--------------------	--------------

	rivojlantirish turi	chegaralari, %
Mutlaq	Intensiv	62 dan yuqori
Oddiy	intensiv-keng	38-62
Noqulay moliyaviy holat	keng intensiv	14 - 38
Inqiroz moliyaviy ahvoli	Keng	14 dan kam

Mavjud va yangi tizimlarning tahlili shuni ko'rsatdiki, murakkab ishlab chiqarish tizimlari, iqtisodiyot va boshqa sohalarning tizimli va tarkibiy barqarorligini ta'minlash uchun tizimning asosiy ko'rsatkichlari o'rtasidagi munosabatlarni o'rnatish zarur tamoyiliga mos keladi.

Resurslarni boshqarish yondashuvi. Foydalanilayotgan resurslarning samaradorligi firma boshqaruvining sifatiga bog'liq bo'lib, bu barqarorlikni baholashning yuqoridagi usullarida hisobga olinmaydi. Firmada yomon boshqaruv inqirozli vaziyatga olib kelishi mumkin. Shu munosabat bilan iqtisodiy salohiyatni oshirish quyidagi shart bilan to'ldirilishi kerak: mahsulot ishlab chiqarishni boshqarish xarajatlarining o'sish sur'ati bir xil hajmdagi mahsulot ishlab chiqarish uchun resurslarning solishtirma iste'moli o'sish sur'atidan oshmasligi kerak:

$$dP^P/dt > dB^P/dt > dP/dt \text{ da } dP^P/dt \leq dP^P/dt,$$

bu yerda: dR^{nazorati}/dt - ma'muriy xarajatlarning o'sish sur'ati;

dR^{pr}/dt - to'g'ridan-to'g'ri resurs xarajatlarining o'sish sur'ati.

moliyaviy barqarorligini koeffitsient usuliga asoslangan mavjud tadqiqotlar kompaniya barqarorligini tavsiflovchi shartlar va ko'rsatkichlarni aniqlashga imkon beradi (ko'rsatkichlar muhimligining kamayishi tartibida keltirilgan):

- joriy to'lov qobiliyati koeffitsienti;
- iqtisodiy salohiyatni oshirish sharti;
- resurslardan foydalanish samaradorligini hisobga olgan holda moliyaviy barqarorlik (resurs yondashuvi);
- tashkilotni boshqarish sifatini hisobga olgan holda barqarorlik (resurslarni boshqarish yondashuvi);
- zaxiralar mavjudligini hisobga olgan holda barqarorlik;
- avtonomiya koeffitsienti;
- joriy likvidlik koeffitsienti (qoplash);
- aylanma mablag'lardagi o'z kapitalining ulushi.

Stokastik tahlilga asoslangan usullar va modellar. Moliyaviy tahlil natijasida olingan ko'rsatkichlar tizimi kompaniyaning moliyaviy-xo'jalik faoliyatidagi kamchiliklarni aniqlash, moliyaviy barqarorlikni tavsiflash

imkonini beradi. Shu bilan birga, ba'zi ko'rsatkichlar tanqidiy zonada bo'lishi mumkin, boshqalari esa juda qoniqarli bo'lishi mumkin. Kompaniyaning yaqin kelajakda moliyaviy barqarorligini yo'qotishi yoki aksincha, bunday tahlil asosida rivojlanishi haqida aniq xulosa chiqarish juda qiyin. Barqarorlikni yo'qotish ehtimoli to'g'risida xulosalar bankrot bo'lgan yoki bankrotlikdan qochgan ushbu va shunga o'xshash firmalarning faoliyatini taqqoslash asosida tuzilishi mumkin. Biroq, har bir alohida holatda taqqoslash uchun mos analogni topish juda qiyin va ko'pincha imkonsizdir. Agar moliyaviy tahlil ko'p o'lchovli stoxastik tahlil usullaridan foydalangan holda kompaniya barqarorligini yo'qotish ehtimolini bashorat qilish bilan to'ldirilsa, barqarorlikni yo'qotish ehtimoli haqidagi xulosalarning ishonchliligi sezilarli darajada oshadi.

Ko'p faktorli modellar uchun xorijiy va rus mezonlarining raqamli qiymatlaridan foydalanish Qozog'iston firmalari uchun amaliy ahamiyatga ega emas, chunki bu modellar o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'lgan alohida mamlakatlardagi firmalarning statistik ma'lumotlariga asoslangan diskriminant tahlili asosida qurilgan. Bozor iqtisodiyoti muayyan kompaniya misolidan foydalanib, bankrotlik ehtimoli E.Altman, R.Liz, R.Taffler, V.Kovalev va modellari yordamida baholanadi. Natijalar bir-biriga zid bashoratlarni ko'rsatdi.

Agar quyidagi shartlar bajarilsa, firma barqarorligini yo'qotish (bankrotlik xavfi) tahlili mumkin:

1) tahlilning asosi - kompaniya faoliyatining mumkin bo'lgan eng uzoq davri uchun kuzatuvlar natijalari;

2) tahlilda foydalanilgan ma'lumotlar kompaniyaning moliyaviy holatini to'g'ri aks ettirishi kerak;

3) tahlil qilish uchun faqat o'rganilayotgan kompaniya barqarorligini yo'qotish ehtimolini aks ettiruvchi ko'rsatkichlar qo'llaniladi;

4) tahlilni o'tkazish uchun bankrotlik to'g'risidagi vakillik statistikasi bo'lishi kerak, ular quyidagi omillar bo'yicha statistik bir xillikka ega bo'lishi kerak:

- korxonaning tashkiliy-texnik darajasi;
- iqtisodiy faoliyat turi;
- tahlil o'tkaziladigan vaqt davri va boshqalar.

Bankrotlikni bashorat qilishning ko'p faktorli modellarini qurishga uslubiy yondashuvlar Qozog'iston firmalarining barqarorligini bashorat qilishda qo'llanilishi mumkin. Natijalarning yuqori aniqligini olish uchun iqtisodiy faoliyat turini va sanab o'tilgan boshqa shartlarni hisobga olgan

holda ko'rsatkichlar to'plamini va har bir ko'rsatkichning og'irlik ta'siri qiymatlarini doimiy ravishda moslashtirish kerak. Buning uchun firmalarning moliyaviy holatini muntazam ravishda kuzatib borish zarur, bu esa Qozog'iston sharoitlariga mos keladigan barqarorlikni bashorat qilish modellarini yaratish va ishonchli va ob'ektiv natijalarga erishish imkonini beradi.

Loyqa to'plamlar nazariyasiga asoslangan usullar va modellar. Loyqa mantiq tashkilotni boshqarishning murakkab tizimlarini ishlab chiqish va baholash uchun eng muvaffaqiyatli zamonaviy texnologiyalardan biridir. Bu dizayn usullaridagi muhim bo'shliqni ta'sirlanmagan matematik yondashuvlar (masalan, chiziqli boshqaruv dizayni) va tizimni loyihalash va ishlashni baholashda mantiqiy yondashuvlar bilan to'ldiradi.

Loyqa to'plamlar nazariyasi individual ko'rsatkichlar to'plami uchun ma'lum darajadagi firma barqarorligining ehtimollik darajasini aniqlash imkonini beradi. Har bir i-indeks uchun loyqa kichik to'plamlar chegaralari quriladi (cheklovchi inqiroz, inqiroz va beqaror moliyaviy vaziyat, normal barqarorlik, mutlaq barqarorlik). Tahlil qilinayotgan ko'rsatkichning joriy darajasi baholanadi, ko'rsatkich darajasining kichik guruhlar bo'yicha tasnifi quriladi (barqarorlik tasnifiga o'xshash) va raqamlar aniqlanadi, ularning yordamida barqarorlikni baholash kerak.

Loyqa to'plamlar nazariyasidan, shuningdek, boshqa maxsus usullardan foydalanish maxsus matematik bilimlarni talab qiladi. Hozirgi vaqtda ushbu yo'nalishdagi tadqiqotlar faol davom etmoqda.

Nazorat savollari

1. Kompaniyaning barqaror rivojlanishining mohiyati.
2. Firma barqarorligiga reproduktiv yondashuv.
3. Barqaror rivojlanishning adaptiv va inqirozga qarshi mexanizmlari.
4. Barqaror rivojlanish jarayoni va innovatsion mexanizmlari.
5. Firmalarning barqaror rivojlanishi tamoyillari: izchillik va maqsadni belgilash.
6. Firmalarning barqaror rivojlanishi tamoyillari: kompetentsiya, ierarxiya va teskari aloqa.
7. Firmalar faoliyatiga ta'sir etuvchi omillar.
8. Firma barqarorligini belgilovchi ichki omillar.
9. Firma barqarorligini belgilovchi tashqi omillar.
10. Ta'sir etuvchi omillarga bog'liq holda firmaning barqarorligi.
11. Aktiv va passiv balansini belgilovchi balans formulasi.

12. Kompaniyaning barqarorligini baholashning An'anaviy va resurs yondashuvlari.

13. kompaniyaning barqarorligini baholash uchun resurslarni boshqarish yondashuvi.

14. Stokastik tahlildan foydalanish asosida firma barqarorligini baholashga yondashuv.

15. Loyqa to'plamlar nazariyasidan foydalanish asosida firma barqarorligini baholashga yondashuv.

VI BOB. ISH YURITISH (BIZNES)DA CONTROLLING (NAZORAT) MEXANIZMLARI

6.1. Biznes jarayonlarini boshqarish kontseptsiyasi va platformasi

Biznes-jarayon ishlab chiqaruvchining resurslarini iste'mol qiladigan, qiymat yaratuvchi va iste'molchiga natijalarni yetkazib beruvchi mantiqiy, ketma-ket, o'zaro bog'langan faoliyat majmuasidir. Tashkilot biznes

jarayonlarini optimallashtirishi mumkin bo'lgan asosiy sabablar orasida xarajatlarni yoki ishlab chiqarish tsiklining uzunligini kamaytirish zarurati; iste'molchilar va davlat tomonidan qo'yiladigan talablar; sifat menejmenti dasturlarini amalga oshirish, tashkilotlarni birlashtirish; tashkilot ichidagi qarama-qarshiliklar va boshqalar.

Biznes-jarayon o'zaro bog'liq va takrorlanuvchi harakatlarning to'liq zanjiriga ega, buning natijasida tashkilot resurslari ob'ektni qayta ishlash uchun ichki yoki tashqi iste'molchilarning ehtiyojlarini qondiradigan mahsulotlarni yaratish uchun ishlatiladi. Boshqa jarayon jarayonning mijozi sifatida harakat qilishi mumkin. Zanjir odatda ma'lum biznes qoidalariga muvofiq amalga oshiriladigan operatsiyalarni o'z ichiga oladi. Biznes *qoidalari* deganda biznes jarayonida biznes funktsiyalarini amalga oshirish usullari, shuningdek, jarayonning xususiyatlari va shartlari tushuniladi.

Biznes jarayonlarini boshqarishda ko'pincha savol tug'iladi: Qaysi texnologiyalar biznes jarayonlarini eng samarali boshqarishga imkon beradi? Qoidaga ko'ra, faqat tashkilotning biznes-jarayonlarini tavsiflash va avtomatlashtirish biznes jarayonlarini boshqarishning samarali mexanizmlari va biznes-jarayonlarni boshqarish vositalari aniqlanmaguncha jarayonlarni boshqarishdan kutilgan natijalarni keltirmaydi. Shunday qilib, printsip quyidagicha: o'lchash mumkin bo'lmagan biznes jarayonlarini yaxshilash mumkin emas. Biznes jarayonlari tashkilot muvaffaqiyatining harakatlantiruvchi kuchidir, shuning uchun ularning bajarilishini o'z vaqtida kuzatib borish va tuzatish kerak.

Ushbu maqsadga erishish uchun ko'pgina tashkilotlar biznes operatsiyalarini qayd etish va nazorat qilish uchun ERP sinfidagi axborot tizimlarini joriy qiladilar, ammo ular har doim ham aniq natijalarni bermaydi. Buning sababi shundaki, ushbu tizimlarni amalga oshirish loyihalari ko'proq tranzaksiya hisobi va ma'lumotlarni tahlil qilishga qaratilgan, ammo firmalar faoliyatining asosiy jihatlarini, shu jumladan biznes samaradorligini aks ettiruvchi asosiy ko'rsatkichlar tahliliga kam e'tibor qaratiladi. Bundan tashqari, mavjud moliyaviy va buxgalteriya tizimlari ko'pincha firmaning haqiqiy moliyaviy holatini aks ettirmaydi. Buning sababi, menejerlarda biznes-jarayonlarning samaradorligi to'g'risidagi ma'lumotlarni qayta ishlash va tahlil qilish vositalarining yo'qligi, shuningdek, biznes-jarayonlarning asosiy ko'rsatkichlari ro'yxati, shuningdek ularni to'plash va birlashtirish algoritmi mavjud emas.

ERP sinf tizimi (kompaniya resurslarini boshqarish) - asosiy biznes jarayonlarini rejalashtirish, hisobga olish, nazorat qilish va tahlil qilishni

avtomatlashtirish va kompaniyaning biznes muammolarini hal qilish uchun axborot tizimi. ERP tizimi kompaniyaning barcha bo'limlari va funktsiyalarini yagona tizimga birlashtirishga yordam beradi, shu bilan birga barcha bo'limlar yagona ma'lumotlar bazasi bilan ishlaydi va ular uchun bir-biri bilan har xil turdagi ma'lumotlarni almashish osonroq bo'ladi.

Hozirgi vaqtda bozordagi eng muvaffaqiyatli firmalar faoliyatning asosiy ko'rsatkichlarini tahlil qilish orqali o'z faoliyati natijalarini monitoring qilish orqali o'z strategiyalariga erishish ustida ishlamoqda. Buning sababi shundaki, faoliyat samaradorligini, shuningdek, maqsadlarga erishish darajasini nafaqat moliyaviy ko'rsatkichlar bo'yicha, balki moliyaviy bo'lmagan faoliyat ko'rsatkichlari bo'yicha ham baholash kerak. davom etayotgan biznes jarayonlari jarayonida to'plangan ko'rsatkichlar asosi. Shuning uchun kompaniyada samaradorlikni ta'minlash uchun nazorat jarayonini amalga oshirish kerak.

Nazorat - bu nazorat va tahlilni o'zida mujassamlashtirgan boshqaruv faoliyatining alohida turi bo'lib, rejalashtirish va boshqarish siklining yangi bosqichini yuzaga keltiradi. Nazoratning o'ziga xos xususiyati shundaki, u kelajakka, kompaniyaning rivojlantirish yo'llarini topishga va asosiy faoliyat ko'rsatkichlarini tahlil qilish asosida biznes jarayonlarini takomillashtirishga qaratilgan.

Nazoratning asosiy vazifasi cheksiz imkoniyatlarni talab qilgan holda cheklangan resurslar muammosini hal qilishdir. Controlling - bu biznesning mavjudligiga tahdid soladigan hodisalarga nisbatan profilaktika choralarini ko'rish orqali kompaniya faoliyatini yaxshilash vositasi. Aslida, buxgalteriya hisobi tamoyillarini moliyaviy nuqtai nazardan mijozlar nuqtai nazaridan va ichki samaradorlikka o'tkazish mavjud.

Yomon ishlash sabablari va shuning uchun yaxshilash imkoniyatlari faqat biznes-jarayonning asosiy ishlash ko'rsatkichlari, jarayon tarixi va jarayonning batafsil modellari kombinatsiyasi yordamida aniqlanishi mumkin. Oxir oqibat, maqsad ma'lum asosiy faoliyat ko'rsatkichlari asosida axborot tizimlari tomonidan qo'llab-quvvatlanadigan biznes jarayonlarining sifati va samaradorligini o'lchash, baholash uchun tegishli vositalardan foydalanishdir. Biznes jarayonlari samaradorligini boshqarish jarayonida olingan natijalarga asoslanib, firmalar axborot tizimlari tomonidan qo'llab-quvvatlanadigan jarayonlarni takomillashtirish samaradorligini aniqlashlari mumkin.

Jarayonli yondashuv nazariyasida biznes-jarayonlarni boshqarishning asosiy tsiklini ajratib ko'rsatish mumkin, bu uch bosqichdan iborat:

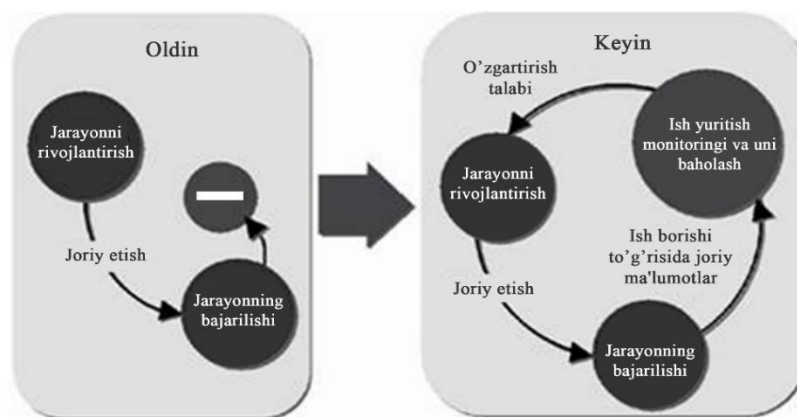
1-bosqich - jarayonning rivojlanishi . Ushbu bosqichda jarayonlar tavsiflanadi, jarayon egalari aniqlanadi va jarayonning dastlabki takomillashuvi aniqlanadi.

2-bosqich - Jarayonlarni bajarish . Kompaniya faoliyatiga optimallashtirilgan jarayonlarni joriy etish turli toifadagi axborot tizimlaridan foydalangan holda jarayonlarni avtomatlashtirishni talab qiladi.

3-bosqich - ishlash monitoringi va jarayonni baholash . Ushbu bosqichda jarayon samaradorligi ko'rsatkichlari yig'iladi va rejalashtirilgan qiymatlardan og'ishlar tahlil qilinadi.

Ko'pgina firmalar odatda jarayonni boshqarish siklida faqat ikkita bosqichga ega - jarayonni ishlab chiqish va jarayonni bajarish. Demak, boshqaruv sikli "yopilmagan" va biznes-jarayonlar samaradorligi ustidan to'liq nazorat yo'q.

Bu holat jarayonli yondashuvni amalga oshirishdan to'liq qaytarilmasligiga olib keladi, chunki jarayonni yaxshilash bo'yicha chora-tadbirlar samaradorligi ustidan nazorat yo'q. Shu sababli, jarayonlarni boshqarishni to'liq amalga oshirish uchun jarayonni boshqarish siklining asosiy bosqichlaridan biri sifatida biznes-jarayonlarni nazorat qilishni joriy qilish kerak (6.1-rasm).



6.1-rasm. Biznes jarayonlarini boshqarish siklini "yopish"

Shunday qilib, biznes-jarayonlarni boshqarish ishning quyidagi bosqichlarini anglatadi:

1. Jarayonlarda samaradorlik ko'rsatkichlari va "nazorat punktlari" ni aniqlash.
2. Faoliyat ko'rsatkichlarini monitoring qilish.
3. Monitoring natijalarini tahlil qilish.
4. Haqiqiy va rejali ko'rsatkichlarni solishtirish va chetlanish sabablarini topish.

Tashkilotlar uchun biznes jarayonlarini boshqarish siklida teskari aloqadan foydalanish juda muhim, chunki bu ularga tashqi muhitning o'zgaruvchan talablariga tez moslashish imkonini beradi. Shunday qilib, biznes jarayonlarini uzluksiz boshqarish vazifasi eng muhim vazifalardan biri bo'lib, uni to'g'ri hal qilish firmalarga katta foyda keltirishi mumkin. Bu jihatdan alohida axborot tizimi yoki hatto firmalar chegarasidan tashqariga chiqadigan biznes jarayonlarini nazorat qilish muhim ahamiyatga ega. Biznes-jarayonlarni samarali boshqarishni ta'minlash uchun ushbu vazifalar uchun tuzilgan maxsus tizimlarsiz amalga oshirish mumkin emas.

Biznes-jarayonlarni nazorat qilish platformasi kompaniyaning biznes-jarayonlarini turli xil axborot tizimlarida bajarilganligi sababli boshqarish imkonini berishi kerak. Shu bilan birga, bu axborot tizimlari tomonidan qo'llab-quvvatlanmaydigan operatsiyalarning yozuvlarini qo'lda saqlashga imkon berishi kerak. Jarayonni boshqarish platformasidan foydalangan holda biznes-jarayonlarning samaradorligini boshqarish asosiy ishlash ko'rsatkichlarini kuzatishi va rejalashtirilgan qiymatlardan har qanday og'ish holatlarida erta ogohlantirishlar berishi kerak. Bu sizga o'z vaqtida qarshi choralarni ko'rish imkonini beradi, biznes jarayoni doirasida amalga oshiriladigan va ish natijasiga bevosita ta'sir ko'rsatadigan vazifalar oqimi sifatini doimiy ravishda yaxshilaydi. Shunday qilib, real jarayonlarning uzluksiz monitoringi ishlab chiqaruvchi (ishlab chiqaruvchi) firmalarga ham, tarmoq firmalariga ham strategik va operativ boshqaruv o'rtasidagi tafovutni bartaraf etishga imkon beradi.

IDS Scheer AG (ARIS PPM mahsuloti) va Hewlett-Packard (HP Open View Business Process Insight) kabi kompaniyalar tomonidan taqdim etiladigan biznes jarayonlarini boshqarish dasturiy mahsulotlari firmaning ishlayotgan jarayonlarini tahlil qilish, baholash va monitoring qilish uchun vosita bo'lib, ogohlantirishlar, jarayonlarning joriy ishlashi. Integratsiyalashgan erta ogohlantirish tizimi barcha ishlayotgan jarayonlarni kuzatib boradi va rejalashtirilgan qiymatlardan chetga chiqish sodir bo'lganda darhol ogohlantirishlar beradi. Shu tarzda, jarayon menejerlari/egalari real vaqt rejimida davom etayotgan voqealar natijalariga javob berishlari mumkin.

Jarayonlarning kuchli va zaif tomonlari nazorat qilish tizimida yaratilishi mumkin bo'lgan jarayonlarning oxirigacha zanjirlarini batafsil ko'rib chiqish orqali aniqlanadi. Shunday qilib, firma qaysi biznes jarayonlari, kelishuvlari va protseduralari mavjud emasligi haqida haqiqiy dalillarni oladi.

juda yaxshi ishlaydi va bu butun kompaniya uchun eng yaxshi amaliy misol sifatida ishlatilishi mumkin.

Nazorat qilish tizimining asosiy afzalliklaridan biri jarayon egalariga kompaniya talab qiladigan g'ayritabiiy operatsiyalarni avtomatik ravishda tahlil qilish va tezda topish qobiliyatini ta'minlashdir. Ushbu tahlil, shuningdek, qaror qabul qilish uchun zarur bo'lgan bilimlarni to'playdi, bu esa ishlaydigan jarayonlarning hech biri hech kim sezmaydigan tarzda belgilangan ko'rsatkichlardan oshmasligini samarali kafolatlaydi. Bularning barchasi tizim va tashkiliy chegaralar orqali o'tadigan biznes-jarayonlarning amalga oshirilishini, haqiqiy qiymatlarning rejalashtirilganlarga muvofiqligini nazorat qilish va nazorat qilish imkonini beradi. Agar rejalashtirilgan qiymatlardan og'ish bo'lsa, jarayon menejerlari o'z vaqtida ogohlantirishlarni oladilar, shunda ular jarayonning rivojlanishiga aralashishlari va tuzatishlari mumkin.

Kompaniyadagi rollarga qarab, foydalanuvchilarning uch xil guruhini aniqlash mumkin:

- 1) top-menejerlar;
- 2) o'rta bo'g'in menejerlari va jarayon menejerlari;
- 3) oddiy xodimlar.

Ushbu guruhlarining har biri axborotni tahlil qilish uchun o'ziga xos talablarga ega. Yuqori rahbariyat, birinchi navbatda, jamlangan ma'lumotlar va strategik talablardan sezilarli og'ishlar to'g'risida ogohlantirishlar bilan qiziqadi. Biznes -jarayonlarni amalga oshirishda ishtirok etuvchi xodimlar jarayonlarning bajarilishi va maqsadli samaradorlik ko'rsatkichlari haqida batafsil ma'lumotni talab qiladi. Ushbu ikki foydalanuvchi guruhi uchinchi guruhni - biznes jarayonlar menejerlarini bog'laydi.

Kompaniyaning asosiy biznes jarayonlari uchun miqdoriy va sifat ko'rsatkichlari aniqlanadi va barcha xodimlarga etkaziladi. Shu bilan birga, nazorat qilish tizimidan foydalangan holda jarayonlarni tahlil qilish bo'yicha asosiy ishlarni biznes-jarayon menejerlari bajaradilar.

Funksional menejerlar va biznes jarayonlari menejerlari uchun eng muhim vazifalardan biri belgilangan maqsadlarni o'lchanadigan qadriyatlarga aylantirish va ularga erishish yo'lidagi ishlarni kuzatish bilan bog'liq. Jarayon menejerining samarali ishlashi uchun boshqaruv tizimi jarayonlarni tsikllar, sifat va mumkin bo'lgan yaxshilanishlar nuqtai nazaridan doimiy ravishda tahlil qilishi kerak. Haqiqiy ma'lumotlar va maqsadli qiymatlarni, shuningdek, tarixiy ma'lumotlarni solishtirish juda muhimdir. Dispersiyani tahlil qilish va oldingi tendentsiyalarni

interpolyatsiya qilish uchun statistik funktsiyalar tahlil vositalarining ko‘lamini kengaytiradi.

Nazorat qilish tizimiga qo‘yiladigan asosiy talablardan biri, agar ma'lumotlar manbalari turli xil axborot tizimlari bo‘lsa ham, biznes-jarayonning yagona ifodalanishiga bo‘lgan talabdir. Boshqacha qilib aytganda, boshqaruv tizimi bir nechta axborot tizimlari orqali amalga oshiriladigan jarayonlarni tahlil qilish imkonini berishi kerak.

Biznes jarayonlarini bajarish tezligi va sifati muhim omillar bo‘lib, jarayon samaradorligini boshqarish uchun katta imkoniyatlar yaratadi, ayniqsa firmadan tashqari jarayonlarda. Har bir bunday axborot tizimi bir yoki bir nechta adapterlarni talab qiladi. Adapterlar ma'lum mijoz echimlari uchun moslashtirilgan bo‘lishi va manba axborot tizimlariga moslashtirilgan adapterlarning tezkor rivojlanishini ta'minlash uchun XML interfeysini qo‘llab-quvvatlashi kerak.

Manba axborot tizimlaridan ma'lumotlarni davriy eksport qilish intervallari har bir axborot tizimi uchun alohida belgilanishi kerak. Shunday qilib, boshqaruv tizimini texnologik ma'lumotlar ombori - jarayonlar ombori sifatida ko‘rib chiqish mumkin, bu biznes-jarayonlarni boshqarish uchun yagona yechim bo‘lib, u biznes-jarayonlarni boshqarish bo‘yicha ma'lumotlarni ajratib olish, tayyorlash va tahlil qilish kerak. Turli manbali axborot tizimlarida amalga oshirilgan jarayonlar va operatsiyalarning haqiqiy ishlashi haqidagi ma'lumotlar tabiatan juda xilma-xildir. Ular xronologik tartibda import qilinadi va ma'lum bir biznes jarayoniga jamlanadi. Biznes jarayonining har bir nusxasi barcha faol funktsiyalarni o‘z ichiga olgan Voqealarga asoslangan jarayonlar zanjiri (EPC) kabi illyustratsiyani avtomatik yaratishni talab qiladi. Bu talabning bajarilishi natijasida bitta axborot tizimi chegarasidan tashqariga chiqadigan bir jarayon ham yagona modelda ifodalanadi.

Oldindan sozlangan EPCLar har bir import qilingan jarayon misoli uchun hisoblanishi va birlashtirilishi kerak. Hisoblangan EPCLarni uch guruhga bo‘lish mumkin:

1) vaqtga bog‘liq bo‘lgan EPCLar, masalan, jarayonni bajarish vaqti, ishlov berish chastotasi;

2) Xarajatga bog‘liq bo‘lgan EPCLar, masalan, ishlash standartlari asosida ishlaydigan jarayonlar uchun xarajat/xarajat ulushlari;

3) Jarayonlar soni, jarayonni bajarishdagi xatolar, jarayonni o‘z vaqtida bajarish sifati kabi sifat bilan bog‘liq EPCLar.

Nazorat qilish tizimidagi EPC “o‘lchovlar” bilan ta'minlangan bo‘lishi kerak - biznes jarayonlari bilan bog‘liq muayyan vazifaning parametrlari. Ushbu “o‘lchamlar” manba axborot tizimlaridan individual jarayon misollari uchun xususiyatlar/atributlar sifatida ham import qilinishi mumkin.

Biznes jarayonlarini samarali boshqarishni ta'minlash uchun axborot tizimlari quyidagi imkoniyatlarga ega bo‘lishi kerak:

- kompaniyaning turli axborot boshqaruv tizimlaridan ma'lumotlarni to‘plash va jamlay olish;
- dolzarb asosiy ko‘rsatkichlar asosida biznes jarayonlari samaradorligini baholashni osonlashtirish;
- trend tahlili va statistik taqsimotlardan foydalangan holda ko‘rsatkichlarni tahlil qilish;
- oldingi davrlar bilan solishtirish uchun biznes jarayonlarining asosiy ko‘rsatkichlari tarixini ko‘rsatish;
- qayta konfiguratsiya qilinadigan filtrlar yordamida asosiy ko‘rsatkichlarni turli nuqtai nazardan ko‘rish va tahlil qilish;
- asosiy ko‘rsatkichlarni rejalashtirishni qo‘llab-quvvatlash, masalan, biznes jarayonini yakunlash uchun maksimal vaqt;
- agar asosiy ko‘rsatkichlar rejalashtirilgan qiymatlardan sezilarli darajada chetga chiqsa, favqulodda ogohlantirishlarni avtomatik ravishda ishga tushirish;
- og‘ish manbalarini topish uchun turli o‘lchangan parametrlarni birlashtirish;
- asosiy ishlash ko‘rsatkichlari to‘plamini turli hisobotlarga tez aylantirish imkonini beradi.

Biznes-jarayonlarning narxini aniqlash va optimallashtirish, biznes-jarayonni bajarish vaqtini tahlil qilish va qisqartirish vazifalari axborot tizimlari yordamida eng samarali hal etiladi. Buning sababi shundaki, tizimlar jarayon haqidagi eng aniq ma'lumotlarni o‘z ichiga oladi, bu muammolarni axborot tizimlarisiz hal qilishda buzilishlarni keltirib chiqaradigan ko‘plab ekspert baholashlaridan foydalaniladi. Ko‘pincha jarayon darajasidagi samaradorlik ko‘rsatkichlarini umumlashtirish tartibiga asoslanib, balanslangan ko‘rsatkichlar kartalarida qo‘llaniladigan strategik darajadagi ko‘rsatkichlar shakllantiriladi.

Biznes-jarayonlarni nazorat qiluvchi kompaniya uchun ixtisoslashtirilgan axborot tizimlarini joriy qilishda foydalaniladigan axborot texnologiyalari tahlili o‘tkaziladi, monitoring uchun biznes-jarayonlar

aniqlanadi va ushbu biznes-jarayonlarni qo'llab-quvvatlaydigan asosiy amaliy axborot tizimlarining arxitekturasini tahlil qilindi.

6.2. Biznes jarayonlarini boshqarish uchun analitik modellar

Biznesdagi uzoq muddatli muvaffaqiyat ko'p jihatdan uni boshqarishni axborot va tahliliy qo'llab-quvvatlashning zamonaviy usullari va usullarini to'g'ri tanlash va malakali qo'llash bilan belgilanadi. Iqtisodiy muhitdagi o'zgarishlarga asosiy biznes-jarayonlarni ularga moslashtirish ko'rinishida profilaktik javob berish, qo'shimcha qiymat zanjirlarini ratsionalizatsiya qilish, iqtisodiy risklarga muvozanatli yondashish zamonaviy biznes modeli talablari hisoblanadi. Iqtisodiyotning tiklanishi sharoitida foydaning o'sishini va o'z kapitali qiymatining oshishini ta'minlaydigan savdo hajmining o'sishi, beqaror muhitda ularning yo'q qilinishiga olib kelishi mumkin. Shu sababli, biznesni nazorat qiluvchi mulkdorlar va uning top-menejerlari tomonidan nazoratga qiziqish ortib borayotgani aniq, uning maqsadi boshqaruv jarayonlarini axborot-tahliliy va uslubiy qo'llab-quvvatlashdir. Yuqori samaradorlik va samaradorlikka erishish faqat biznesdan biznesga asosiy agentlarning kelishilgan profilaktik harakatlari asosida mumkin bo'ladi. Firmani rivojlantirish strategiyalari boshqaruvning aks ettiruvchi moslashuvchanligi bilan to'ldirilishi kerak; moliyaviy hisobotlar va biznes rejalar - biznes modellari va prognozlar.

Byudjetlashtirish modellari barqaror tashqi muhitga ega bo'lgan "yetuk" korxonalarda qoniqarli natijalarni beradi, bu oqim sxemalari (Marshrutlashlar), biznes jarayonlarini tartibga solish va asosiy boshqaruv bo'linmalari (MCA - - Master) sifatida ishlaydigan tarkibiy bo'linmalar smetalaridan foydalanishni o'z ichiga oladi. (Nazorat zonalarini). Biroq, iqtisodiy muhitning o'sib borayotgan notinchligi sharoitida xarajatlar va natijalarni o'lchashning An'anaviy mexanizmi sifat jihatidan o'zgarishlarni talab qiladi.

Biznes-jarayonlarning holati va rivojlanishining stsenariy prognozini qo'llash, jarayonning qiymat zanjirlarida to'siqlar ehtimolini baholash uchun zarur bo'ladi. Natijada korxona faoliyatiga ta'sir etuvchi ichki va tashqi biznes jarayonlari MCA vazifasini bajaradi (6.1-jadval).

An'anaviy (byudjet va boshqaruv hisobiga asoslangan) yoki analitik (BI vositalaridan foydalangan holda) muayyan nazorat modelini tanlash bir qator omillar bilan belgilanadi. Ular orasida:

- biznesning ko'lami va kompaniya foyda oluvchilarning maqsadlari;

- korxona faoliyat yuritayotgan bozor holati;
- firma biznesining etuklik darajasi va uning rahbariyati va xodimlarining kasbiy mahorati;
- manfaatdor tomonlarning innovatsiyalarga moyilligi.

6.1-jadval

Boshqaruvchi modellarning qiyosiy tavsiflari

Baholash mezonlari	Nazorat modeli	
	analitik (BI-Co)	byudjetlashtirish (B-Co)
Qo'llash shartlari	Iqtisodiy muhitda turbulentlikning kuchayishi	Iqtisodiy muhitning barqaror holati
asosiy maqsad	hozirgi biznes muhitida natijalar	Oldindan belgilangan natijalarga erishish
Nazorat maydoni	Biznes jarayoni, qiymat zanjiri	Tashkilotning tarkibiy bo'linmalari
Asosiy ma'lumot manbai	Biznes tahlili: imkoniyatlar va xavflarni baholash va prognoz qilish	Boshqaruv hisobi: xarajatlarning foyda tahlili
Ishlash vositasi	Biznes modeli, strategik xaritalar, ko'rsatkichlarning stsenariy prognozlar, boshqaruv panellari	Byudjetlashtirish. Smeta va texnologik xaritalar. Variantlar tahlili
Dominant ko'rsatkichlar	Prognostik (etakchi) va diagnostik	Diagnostika (kechiktirilgan)
Hujjatlarning tabiati	Foydalanuvchi ma'lumotlari so'rovlariga asoslangan hisobotlar	Cheklangan funksiyali standart hisobotlar
Dominant nazorat shakli	Proaktiv va joriy	Yakuniy va joriy
O'ziga xos xususiyatlar	Demingni boshqarish siklini amalga oshirish (PDSA). Reflektiv monitoringga asoslangan operativ harakatlar. Xodimlarni qarorlar qabul qilish jarayoniga jalb qilish va ularning bajarilishini nazorat qilish, natijalar uchun javobgarlikni ularga yuklash. Dadil innovatsiya	Maqsadlar bo'yicha boshqaruv tamoyillarini amalga oshirish. Ijrochilarning tashabbusini kishanlash. Mas'uliyat markazlari uchun rejalashtirish va nazorat qilish tizimi. Innovatsiyalarga xodimlarning etishmasligi
Qo'llash oqibatlari	Barqaror o'sish, yuqori samaradorlik va samaradorlik	Barqaror o'sish. Maqsadli iqtisod va samaradorlik
Avtomatlashtirish vositalari	IT tizimlari BI klassi (Business-Intelligence): Oracle-BI, SAP Business Suit	An'anaviy AT tizimlari ERP klassi

	va boshqalar	
Foydalanuvchilar	Biznes jarayonlari va ish o'rinlari egalari. Axborot ehtiyojlariga ko'ra turli manfaatdor tomonlar guruhlari	Kompaniya menejerlari, moliyaviy mas'uliyat markazlari rahbarlari

Doktor H-G. Kemper biznes tahlilini kompaniyaning samaradorligi va samaradorligini kuzatish va bashorat qilishga asoslangan AT tizimlaridan foydalangan holda boshqaruv qarorlarini qabul qilishni qo'llab-quvvatlash usuli sifatida belgilaydi. Shunday qilib, BI - bu bozor va biznesning holati to'g'risida foydali ma'lumotlarni shakllantirish uchun texnik yordamning birligi va ushbu ma'lumotlarga asoslangan bilimlarni ishlab chiqish, so'ngra muvaffaqiyatning muhim omillarini aniqlash asosida biznes modellarini ishlab chiqish. qo'shimcha qiymat ishlab chiqarish. Bilim yangi biznes modellari va biznes jarayonlari qoidalarini takomillashtirish yoki ishlab chiqish, bashoratga asoslangan boshqaruv harakatlarini joriy qilish uchun asosdir.

Bilimlarning rolini, ulardan zamonaviy iqtisodiyotda foydalanish imkoniyatlarini oshirish nazorat vazifalarini sifat jihatidan qayta ko'rib chiqishni talab qiladi. Uning manfaatlari doirasi nafaqat operatsion va moliyaviy, balki kompaniyaning investitsion va innovatsion faoliyatini ham o'z ichiga oladi, ularni amalga oshirish ochiq innovatsion biznes modeliga mos keladigan axborot va tahliliy jarayonlarni tashkil etishning yangi shakllaridan foydalanishni o'z ichiga oladi;

Boshqaruvning boshqaruv quyi tizimi quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- birinchidan, iqtisodiy muhitning holati va biznes jarayonlari to'g'risidagi turli xil ma'lumotlarni boshqaruv harakatlarini ishlab chiqish, biznes holati uchun eng mos kombinatsiyalarni tanlash uchun foydali ma'lumotlarga aylantirishning yangi buxgalteriya va tahliliy usullarini baholash va sintez qilish;

- ikkinchidan, jarayon va tashkiliy innovatsiyalardan foydalanish orqali kompaniya faoliyatini takomillashtirish uchun axborotni bilimga aylantirish mexanizmi;

- uchinchidan, kompaniya ichida va tashqarisida turli tarkibiy bo'linmalar, biznes jarayonlari va biznes bo'linmalarining harakatlarini muvofiqlashtirishni ta'minlash.

Boshqaruv tsiklining har bir bosqichida (maqsadlarni aniqlash va biznes qarashlarini shakllantirish; ularga erishishni rejalashtirish va tashkil

etish; vaziyatni monitoring qilish va tahlil qilish; tuzatish harakatlarini nazorat qilish va asoslash) quyidagilar bo'lishi kerak:

- belgilangan ro'yxat va asosiy ko'rsatkichlarning maqsadli qiymatlari (KPI) bilan ishlash va samaradorlikni baholashning izchil tizimi;
- boshqaruv va uning egalari tomonidan biznesni amalga oshirishga aralashuvning tabiati va shakllarini belgilaydigan nazorat qilinadigan ko'rsatkichlar uchun tetikler.

Analitik ko'rsatkichlar barqarorlik chegaralarini va tizimning muvozanat holatidan chiqish xavfi mavjud bo'lganda tuzatuvchi harakatlar parametrlarini aniqlagan holda boshqaruv bosqichlariga muvofiq guruhlanishi kerak. Shunday qilib, proaktiv boshqaruv harakatlarini tahliliy asoslash va amalga oshirishni ta'minlaydigan reflektiv monitoring metodologiyasi amalga oshirildi.

B1-Co modeli boshqaruv hisobini tashkil etish va yuritish, zamonaviy axborot texnologiyalaridan foydalangan holda manfaatdor tomonlarning iltimosiga binoan boshqaruv hisobotlari va axborot relizlarini ishlab chiqish va shakllantirish bilan bog'liq turli xil axborot-tahliliy funktsiyalar va operatsiyalarning oddiy "qo'shilishi" emas. Nazorat - bu sanab o'tilgan funktsiyalarning sinergiyasi (o'zaro ta'siri) natijasi bo'lib, ular kompaniyaning manfaatdor tomonlarini bilim xarakteriga ega bo'lgan ma'lumotlar bilan ta'minlaydi va ularni rejalashtirish va nazorat qilishning iqtisodiy amaliyotiga samarali tarqalishini ta'minlaydi. B1-Co modelining amaliy qo'llanilishi manfaatdor tomonlar guruhlariga manfaatlariga xizmat qiluvchi moslashuvchan navigatsiya orqali biznes natijalarining bashorat qilinishi va barqarorligini oshiradi.

Nazoratning analitik modelining asosiy elementlari quyidagilardan iborat:

- OLAP-illovalar asosida ma'lumotlar bazalarini shakllantirish arxitekturasini;
- analitik ko'rsatkichlar tizimi (ko'rsatkichlar pasportlari: hisoblash algoritmlari, taqdim etish shakllari va chastotasi) va vizualizatsiya mexanizmlari;
- biznes jarayonlari va ularning zanjirlari samaradorligini, kompaniyaning to'lov qobiliyati va investitsion jozibadorligini baholashning diagnostik va bashoratli modellari.

Nazorat biznesning ikkita asosiy maqsadiga erishishni muvozanatlash uchun mo'ljallangan:

1) *strategik* - kompaniyaning samarali ishlashi va raqobatbardoshligini shakllantirish;

2) *operatsion* - biznes jarayonlari va ularning zanjirlarining unumdorligi va rentabelligini ta'minlash.

Ustuvorliklar va ularga erishish bo'yicha amalga oshirilgan harakatlardagi har qanday nomutanosiblik biznesning dinamik muvozanatining buzilishiga olib keladi, bu uning manfaatdor tomonlari manfaatlariga ziddir.

Proaktiv aks ettirish mexanizmini qo'llash, birinchidan, biznesning tashqi va ichki muhit kompensatsiyasiga moslashuvchanligi va moslashuvchanligini ta'minlaydi; ikkinchidan, bu iqtisodiy vaziyatni baholash va boshqaruv harakatlarini nafaqat uning kutilayotgan moliyaviy natijaga ta'siri nuqtai nazaridan, balki ob'ektning kelajakdagi holatiga baholashning turli (shu jumladan ijtimoiy va ekologik) mezonlari nuqtai nazaridan baholash imkonini beradi. rivojlanish.

Modelni hal qilishda ko'p mezonli yondashuvni joriy etish kompaniya rivojlanishining turli manfaatdor tomonlar guruhlarini biznes manfaatlariga muvofiqligini baholash imkonini beradi, bu esa biznesning uzluksizligini ta'minlash, uning ijtimoiy va ekologik mas'uliyatini oshirish va barqarorlikni ta'minlash uchun asosiy hisoblanadi. iqtisodiy o'sish uchun. Ichki biznes-jarayonlar holati parametrlarining optimalligini rejalashtirish va monitoring qilish jarayoni MSAni biznes segmentlari bo'yicha rivojlanishining turli jihatlarida (moliyaviy, mijoz, jarayon, innovatsiyalar) aks ettiruvchi monitoring mexanizmlari bilan almashtiriladi.

Controllingning analitik modeli aksiomaga asoslanadi: Boshqaruv harakatlari kompaniyada mavjud bo'lmagan resurslar tomonidan, lekin ochiladigan imkoniyatlar va ularni amalga oshirish bilan bog'liq risklarni aniqlash bilan boshlanadi. Uni qo'llash natijasida quyidagilarga erishiladi:

- murosaga kelish uchun manfaatdor tomonlarning turli guruhlarini manfaatlarini muvofiqlashtirish;

- tashkilot va uning tarkibiy bo'linmalarini rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlarini shakllantirish va amalga oshirish bilan kompaniyaning manfaatdor tomonlari manfaatlarini himoya qilishga qaratilgan raqobatbardosh biznes modelini ishlab chiqish va joriy etish;

- maqsadlarni sozlash va strategik bo'shliqlarni tahlil qilish asosida jarayonlar zanjirida ularga erishish uchun muhim muvaffaqiyat omillarini aniqlash;

- resurslarni fazoviy va dinamik jalb qilishni optimallashtirish, bu tejamkorlik va ulardan foydalanish samaradorligini ta'minlaydi;

- strategik ko'rsatkichlarga yo'naltirilgan biznes segmentlari kontekstida kompaniyaning muvozanatli innovatsion va investitsiya siyosatini ishlab chiqish.

Tashkilotni ochiq iqtisodiy tizim sifatida ko'rib chiqsak, muhim muvaffaqiyat omillarining muhim qismi undan tashqarida shakllanganligini tushunish kerak. Shunga qaramay, boshqaruv qarorlarini qabul qiluvchilar innovatsion va investitsiyaviy rivojlanish dasturlarini shakllantirish va kompaniyaning qiymat yaratishning u yoki bu "panjasi"ga integratsiya qilish imkoniyatini baholash uchun ularni o'z vaqtida aniqlashlari kerak. Yechim variantini yakuniy tanlash faqat hodisalar oqimining natijalarini prognoz qilish va ularning samaradorligi va samaradorligini qiyosiy tahlil qilish asosida harakatlarning mumkin bo'lgan alternativalarini shakllantirishda mumkin. Samarali innovatsion rivojlanish variantlarini tanlash va amalga oshirish ochiq innovatsion biznes modelidan foydalanishni o'z ichiga oladi. Boshqa firmalarning muvaffaqiyatli tadqiqot va ishlanmalari natijalaridan foydalanib, firma rahbarlari ilmiy-tadqiqot ishlari uchun qo'shimcha qo'shimcha qiymat yaratadilar, kapital xarajatlar va vaqtni tejaydilar.

Moslashuvchan boshqaruvning jarayon-hodisalar sxemasini amalga oshirishda qiyosiy tahlil va muqobil variantlarni tanlash biznes uzluksizligining turli jihatlarini tavsiflovchi mezonlar guruhidan foydalangan holda tashqi va ichki muhit holati parametrlarini simulyatsiya qilish asosida amalga oshirilishi mumkin. (moliyaviy, mijoz, xodimlar va rivojlanish, biznes jarayonlari, ekologik va ijtimoiy mas'uliyat).

Dastlabki tahliliy baholashlarga asoslanib, nazorat nafaqat kompaniya rahbariyatiga kelishilgan boshqaruv harakatlarini asoslash va amalga oshirish, balki biznes-jarayon qoidalari va amalga oshirilayotgan biznes modeliga o'z vaqtida o'zgartirishlar kiritish imkonini beradi. Vakolat va mas'uliyatni ish joyi darajasiga o'tkazish kompaniya xodimlarida tadbirkorlik tafakkurini rivojlantirishning asosiy sharti bo'lib, uning innovatsion faoliyatini boshlaydi. Maqsadlarga erishish firma biznesining barcha darajalarida muhim muvaffaqiyat omillarini aniqlashni o'z ichiga oladi. Har bir biznes-jarayon uchun asosiy ishlash ko'rsatkichlari aniqlanadi, ular foydalanuvchilarga qulay vizualizatsiyaga ega boshqaruv panellari shaklida guruhlangan. Ularga operativ va moliyaviy, diagnostik (ortda qolgan) va prognostik (etakchi) ko'rsatkichlar kiradi.

Ierarxiyaning turli darajalarida boshqaruv paneliga kiritilgan ko'rsatkichlar quyidagi vazifalarni ta'minlashi kerak:

- holatni ob'ektiv baholash, rivojlanish dinamikasi va kompaniya, uning operatsion segmentlari uchun potentsial o'sish imkoniyatlarini prognozlash;

- rivojlanishning turli stsenariylarini amalga oshirish bilan bog'liq risklarni tekshirish;

- biznesni boshqarishning ilg'or tajribalarini o'rganish va qo'llash uchun ichki va tashqi taqqoslash o'tkazish imkoniyati;

- uning rivojlanish maqsadlarini to'g'ri tushunish asosida kompaniyani samarali va samarali rivojlantirish yo'nalishidagi tarkibiy bo'linmalar va xodimlarning faoliyatini muvofiqlashtirish;

- tijorat hisob-kitoblaridan foydalanish asosida moddiy va ma'naviy rag'batlantirish miqdorini aniqlash maqsadida alohida xodimlar va jamoalar faoliyatini xolisona baholash;

- holat ko'rsatkichlarining prognozli qiymatlarini umumlashtirish va samarasizlik, xavf va imkoniyatlarni aniqlash uchun jarayonlarni "pastdan yuqoriga" rivojlantirish.

Moslashuvchan navigatsiya va tashqi muhit holatidagi o'zgarishlarga moslashishni ta'minlash uchun to'rt turdagi boshqaruv harakatlarini amalga oshirish kerak:

- 1) resurslarni taqsimlash;
- 2) tashqi muhitga moslashish;
- 3) ichki muvofiqlashtirish;
- 4) tashkiliy strategik bashorat.

Tahliliy ko'rsatkichlar tarkibi, hisoblash algoritmlari va tahlil ufqlari, hisobot shakllari va monitoring funktsiyalari iqtisodiy muhitdagi o'zgarishlar, biznesni rivojlantirish va o'sish maqsadlarini hisobga olgan holda muntazam ravishda yangilanib turishi kerak. Biznes jarayonlarini boshqarishning har bir sohasi bir nechta eng ma'lumot beruvchi ko'rsatkichlarga mos kelishi kerak. Ushbu talablarni iqtisodiy ko'rsatkich pasportida qayd etish taklif etiladi. Bunday pasportlarning mavjudligi ularni kaskadlash va ko'rsatkichlarni integratsiyalash tartib-taomillarining imkoniyatlari va ishonchliligini oshiradi, ularning sifat jihatidan bir xilligini, solishtirilishi va qiyoslanishini ta'minlaydi. Iqtisodiyotni boshqarishning turli darajalari uchun ko'rsatkichlarni rejalashtirish va monitoring qilish tizimlarini shakllantirish tashkilotda qo'llaniladigan axborot-tahlil tizimiga tegishli talablarni yaratadi. Ular ma'lumotlar bazalarini shakllantirishda, tizimdagi ma'lumotlarni

rivojlanish ko'rsatkichlari va tashkilot holati, tarkibiy bo'linmalar, biznes jarayonlari va ish o'rinlari o'rtasidagi muvofiqligining ishlab chiqilgan va tasdiqlangan matritsasiga muvofiq tizimlashtirishda ifodalanadi.

Ish joyidagi foydalanuvchilar axborotni ko'rish va tahlil qilishda analitik ma'lumotlarni tayyorlash uchun mas'ul bo'lgan nazoratchilar bilan o'zaro aloqada bo'lishlari va shuning uchun ilg'or biznes amaliyotlaridan keng foydalangan holda murakkab boshqaruv muammolariga yechim topish uchun ko'proq imkoniyatlarga ega bo'lishlari kerak.

Takliflarni amalga oshirish axborot tizimi doirasida analitik kompaniya portalini yaratishni nazarda tutadi, unda:

- har xil turdagi axborot so'rovlarini shakllantirish (aniq hisobot, aniq ko'rsatkich bo'yicha so'rov);

- axborot-tahliliy so'rovlarni amalga oshirishning turli holatlarini qo'llab-quvvatlash va uni amalga oshirishning borishi to'g'risida ma'lumot berish;

- ish jarayonlari sxemalarini va standart axborot-tahliliy so'rovlarni amalga oshirish, ularni amalga oshirish bosqichlarini, mas'ul ijrochilar doirasini, ijrochilar uchun ish vazifalarini belgilash;

- foydalanuvchilarga nazoratchilar tomonidan so'rovlarni bajarish natijalarini taqdim etish;

- manfaatdor tomonlarning ilgari amalga oshirilgan tahliliy so'rovlari bo'yicha sertifikatlarni saqlash, arxivlash va shakllantirish;

- foydalanuvchilarni so'rovlar holati o'zgarganligi, shuningdek so'rovlarga tahliliy hisobotlar ko'rinishidagi javoblar to'g'risida xabardor qilish;

- kompaniyaning tashkiliy va shtat tuzilmasi kontekstida nazoratchilar va ularning lavozim majburiyatlari to'g'risidagi ma'lumotlarni taqdim etish.

Nazoratning analitik modelidan foydalanish yuqoridan pastga nazoratni istisno qiladi, bu esa xodimlarning tashabbuslari va innovatsiyalariga to'sqinlik qiladi. Natijada firma va uning biznes jarayonlari buzg'unchi "tashqi-ichkari" yo'nalishidan ijobiy "ichkaridan tashqariga" yo'nalishiga o'zgaradi. Boshqarishning analitik modelining vositalari quyidagilardan iborat:

- qiymat shakllanishining preaktiv iqtisodiy modellari;
- tashqi va ichki iqtisodiy muhit holatining prognozlari va asosiy ko'rsatkichlari;
- stsensariy yondashuvga asoslangan simulyatsiya;
- samaradorlik reytinglari (ichki va fazoviy).

Nazorat natijasi moliyaviy, investitsion va operatsion faoliyat parametrlarini uyg'unlashtirishga erishish, potentsial imkoniyatlar va xavflarni o'z vaqtida aniqlash va iqtisodiy o'sish imkoniyatlarini bozorga aylantirish imkonini beradigan alohida loyihalar va ishlab chiqarish dasturlari xususiyatlarini o'z vaqtida moslashtirishdir. Asosiy manfaatdor tomonlar guruhlariga manfaatlariga mos keladigan qiymat o'sishi.

6.3. Biznes jarayonlarini nazorat qilish mexanizmini joriy etish

Controlling deganda boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va qabul qilishni qo'llab-quvvatlovchi tashkiliy-uslubiy majmua tushunilishi kerak. Shu nuqtai nazardan, boshqaruv mexanizmini amalga oshirish kompaniyani boshqarish uchun tegishli tashkiliy tuzilmani talab qiladi, bu sizga tashqi muhitdagi o'zgarishlarga javob berishga va boshqaruv jarayonlarini takomillashtirishga imkon beradi. Nazorat mexanizmini amalga oshirishning dastlabki bosqichida tashkiliy tuzilma funktsional sohalar (faoliyat turlari), funktsional sohalarida ierarxiyaning minimal darajasi va o'z sektorini (turini) boshqarishda rahbariyatning shaxsiy javobgarligi asosida shakllantiriladi. Kompaniyani boshqarish mexanizmini shakllantirishning asosiy tashkiliy tamoyillari ierarxik darajalar (menejerdan xodimgacha), biznes jarayonlari (asosiy va yordamchi) va kompaniyaning salohiyati (marketing, moliyaviy, innovatsiyalar) bo'yicha maqsadlar tizimi va boshqalardir).

Nazorat mexanizmini amalga oshirish sifat menejmenti, xodimlar, axborot va xarajatlar o'rtasidagi funktsional munosabatlarni nazarda tutuvchi kompleks sifat menejmenti mafkurasiga asoslanadi.

Sifat menejmenti tizimi hech bo'lmaganda ISO 9000:2000 sifat menejmenti tizimi tamoyillarini amalga oshirishga asoslanadi. Shu bilan birga, sifat menejmenti tizimining asosiy afzalligi - bu alohida shaxslarning ehtiyojlarini to'liq qondirishga qaratilgan. Biroq, ISO standartlarining o'zgarishi bu vazifani bajarish mexanizmini ta'minlamaydi. Nazorat mexanizmi doirasida sifat menejmenti tizimi ierarxik darajadagi (menejerdan ishchigacha) asosiy va qo'llab-quvvatlovchi biznes-jarayonlar (har bir biznes-jarayon aniq belgilangan maqsadlarga erishishga qaratilgan) strategiya faoliyatini har tomonlama yaxshilashga asoslanadi. Firmalarning salohiyati (marketing, moliyaviy, innovatsion, hujjatlashtirish va boshqalar). Sifat menejmenti tizimining zarur yordamchi elementi - bu metodologiyalar, qoidalar, faoliyat sohalarini maqsadli o'rganish bo'yicha tahliliy hisobotlar

va korporativ axborot tizimlari to'g'risidagi ma'lumotlarga asoslangan hujjatlashtirish tizimi.

Hujjatlarning tuzilishi to'rt darajaga bo'lingan bo'lib, ular tashkilotlarning siyosati va strategik maqsadlarni aniqlashni o'z ichiga oladi: boshqaruv mexanizmining boshqaruv texnologiyasi sifatida samarali ishlashiga imkon beruvchi samaradorlik standartlari; funktsional tartiblarni amalga oshirish qoidalari, usullari va qoidalari; funktsional yo'nalishlar bo'yicha faoliyat natijalari bo'yicha sertifikatlar va hisobotlar. O'zgartirishlar kiritishning yagona tartibiga ega bo'lgan yaxshi ishlaydigan hujjat tizimi xodimlarni mavjud hujjat aylanishiga zarur ma'lumotlarni kiritishni boshlaydi.

Xarajatlarni boshqarish samaradorligini omillaridan biri faoliyatning funktsional tarmoqlari doirasida maqsadli tadqiqotlar va maqsadli xarajatlarni tashkil etishdir. Shu bilan birga, TQM xarajatlarini boshqarish jarayonga yondashuvga va Deming siklidan foydalanishga asoslanadi: (PDCA – “Plan” – “Do” – “Check” – “Act”. Deming sikli quyidagi ketma-ketlikda ko'rib chiqiladi: “Rejalashtirish jarayonda resurslardan foydalanish tizimi ijro etish jarayoni ko'rsatiladi. Funktsional yo'nalishlar, mas'uliyat markazlari bo'yicha xarajatlarni hisobga olish va xarajatlarni hisoblash usullarini tartibga soladi. Haqiqiy ko'rsatkichlarning rejalashtirilgan ko'rsatkichlardan chetga chiqishlari asosida jarayonni tahlil qilish, hamda ijro etish jarayonini takomillashtirishdan iborat. Jarayon va jarayonni rejalashtirish va amalga oshirishni tartibga solishga qaratilgan boshqaruv qarorlarini qabul qilishdan iborat.

Kompaniyadagi axborotni boshqarish va xodimlarni boshqarish tizimi. Kompaniya faoliyatining o'ziga xos xususiyatlari bilan belgilanadigan ERP tizimlariga (kompaniya resurslarini rejalashtirish uchun axborot tizimlari) asoslangan bo'lishi kerak. Kompaniyani boshqarishda ERP-tizimlaridan foydalanishning asosiy afzalligi va zaruriyati asosiy biznes jarayonlarning borishi (xaridlar, xodimlar, sotish, sifat menejmenti; ishlab chiqarishni rejalashtirish; moliyaviy hisobot va boshqalar) haqida real vaqt rejimida ma'lumot olishdir). ERP-tizim modullarining soni moliyaviy imkoniyatlarga va kompaniyani boshqarishda modullardan foydalanishga bo'lgan ob'ektiv ehtiyoj darajasiga bog'liq. Bunday holda, hujjatlashtirish tizimidagi ERP tizimlari korporativ axborot tizimlari hisoblanadi.

Korxonada boshqaruv mexanizmini amalga oshirishda tizimli yondashuv va OX, OY, OZ o'qlari bo'lgan uch o'lchovli fazoning asosiy koordinata tizimidan foydalanish kerak. OX o'qi boshqaruv elementlarini

(nazorat qilish, rejalashtirish, tahlil qilish, hisobga olish) aks ettiradi, OY o'qi boshqaruv vazifalarini (uslublar, ko'rsatkichlar, qoidalar, sharhlar tartib-qoidalari) aks ettiradi, OZ o'qi boshqaruv mexanizmidagi asosiy munosabatlarni ochib beradi. Shunday qilib, masalan, "ishlab chiqarish" funktsional sohasida "rejalashtirish" elementi "ishlab chiqarish metodologiyasini amalga oshirish" boshqaruv vazifasini bajarish uchun zarurdir. Xarid qilish funktsional sohasi funktsional maydon, mas'uliyat markazi, shuningdek ishlab chiqarish funktsional sohasi bo'yicha batafsil xarajatlarni talab qiladi. Shu bilan birga, "sotib olish" sohasida asosiy biznes jarayonlari oqimining sifatini aks ettiruvchi samaradorlik ko'rsatkichlarini ishlab chiqish kerak, ya'ni. har bir funktsional soha tarkibiy biznes jarayonlariga bo'linadi.

Biznes jarayonlarini nazorat qilish mexanizmini amalga oshirish yo'llarini ko'rib chiqing.

Biznes jarayoni ko'rsatkichlari. Ma'lumki, o'lchab bo'lmaydigan narsani boshqarish mumkin emas. Mahsulotning ishlashi monitoringi odatda jarayon jadvaliga kiritilgan, ammo jarayonning ishlashi monitoringi ko'pincha tahlilchilar tomonidan e'tibordan chetda qoladi. Masalan, aksariyat bank jarayonlarining modellari kredit miqdorini kuzatishni o'z ichiga oladi, lekin kamdan-kam hollarda sarflangan vaqtni hisobga oladi va operatsiyalarni bajarish xarajatlarini e'tiborsiz qoldiradi. Natijada, jarayon modeli tuzatuvchi harakatlarni amalga oshirmaydi, chunki u o'z ishlashini nazorat qilmaydi.

Keling, jarayonning ishlash ko'rsatkichlarini tahlil qilaylik, masalan, vaqt - ko'plab asosiy ko'rsatkichlarning bir qismi bo'lgan va jarayonning narxini, uning samaradorligini, mijozlar ehtiyojini qondirishni va hokazolarni belgilaydigan universal ko'rsatkichdir. Biz maksimal, standart va o'rtacha xizmat vaqtini ajratamiz.

Maksimal vaqt pudratchi tomonidan taqdim etilgan xizmat ko'rsatish darajasi bo'yicha kelishuv bilan belgilanadi, masalan: mijozga uning arizasini ma'lum kunlar ichida ko'rib chiqishni va'da qilgan firma maksimal ruxsat etilgan etkazib berish muddatini belgilaydi. *Standart vaqt* kutilgan bajarilish vaqtini belgilaydi, odatda u ruxsat etilgan maksimaldan kamroq, ya'ni. Favqulodda vaziyatlar uchun ba'zi zaxiralar ajratilgan. Maksimal va standart vaqt o'rtasidagi farq qanchalik katta bo'lsa, tashqi tebranishlar ta'sirida jarayonlar jadvalga muvofiq kechikadigan holatlar kamroq bo'ladi. *Jarayonning o'rtacha bajarilish vaqti* jarayonning haqiqiy ishini tavsiflovchi ko'rsatkichdir. O'rtacha vaqtning me'yordan oshib ketishi

jarayondagi salbiy tendentsiyalarning birinchi signalidir, chunki u muvaffaqiyatli tugallangan, ammo kech bo'lgan jarayonlar ulushining ortishi bilan birga keladi.

Amaliyot shuni ko'rsatadiki, hatto yaxshi ishlaydigan biznes jarayonlarida ham kechikish bilan bog'liq nuqsonlar mumkin, ammo bunday nuqson ehtimoli past. Muvaffaqiyatsizliklar sonining ko'payishi jarayon bilan bog'liq muammo haqida signaldir. Kechiktirilgan biznes-jarayon tufayli yuzaga kelgan muvaffaqiyatsizlik ehtimoli kechikkan holatlarning muvaffaqiyatli yakunlangan holatlarning umumiy soniga nisbati sifatida aniqlanadi. Nosozliklar soni ruxsat etilgan maksimaldan oshmasligi uchun standart vaqt tanlanadi. Muvaffaqiyatsizliklar sonining ko'payishi - bu qayta ishlash parametrlarining tasodifiy o'zgarishi, yukning mavsumiy o'zgarishi (jarayonga kiruvchi buyurtmalar sonining o'zgarishi) yoki tizimli og'ishlar tufayli yuzaga keladigan biznes jarayonlarini bajarish jarayonida og'ishlar ko'rsatkichidir. jarayonni bajarish jadvalini buzish bilan bog'liq. Jarayon egasi har doim bu og'ishlarning sababi bilan qiziqadi.

Shunga o'xshash tahlil xo'jalik operatsiyalarini bajarishning boshqa ko'rsatkichlari uchun ham o'tkazilishi mumkin.

Operatsion boshqaruv individual jarayon instantsiyasi darajasida amalga oshiriladi va ijrochilar o'rtasidagi ishlarni rejalashtirishni, shuningdek standartlardan og'ishlar bilan bajariladiganlarni aniqlash uchun har bir instansiyaning bajarilish parametrlarini kuzatishni o'z ichiga oladi. Jarayon mantig'i jarayonning ishlashini o'lchash vositalarini o'z ichiga olishi kerak, ular avtomatik ravishda og'ishlarni aniqlay oladi va ko'rsatkichlarni normal holatga qaytarish uchun tuzatish choralari ko'radi.

Bo'ysunuvchining ishini rejalashtirish menejerning javobgarligi. Korxonada bir nechta xodim bir xil lavozimda ishlashi mumkin, shuning uchun liniya menejeri ulardan qaysi birini topshirishni tanlashi kerak. Ijrochini tayinlash turli rejalashtirish strategiyalari yordamida amalga oshirilishi mumkin va bu jarayon barcha jarayonlar uchun umumiy emas. Odatda, har bir biznes bo'linmasi biznes bo'linmasi orqali o'tadigan turli xil jarayonlarga taalluqli bo'lgan o'z tayinlash strategiyasiga ega. Shuningdek, tanlash va ishchi strategiyasi jarayon misoli atributining funktsiyasi bo'lgan vaziyatni tasavvur qilish mumkin, masalan, "maxfiy" deb belgilangan ish nostandart rejalashtirish protsedurasidan o'tishi mumkin.

Ishlash ko'rsatkichlarini monitoring qilish, birinchi navbatda, ish vaqtini o'lchash va bajarilishini kutish bilan bog'liq. Agar operatsiya uchun ajratilgan vaqt tugagan bo'lsa, tizim ijrochi uchun ogohlantirish yaratishi

yoki muammoni qaror qabul qilishning yuqori darajasiga ko'tarishi kerak. Afsuski, har bir operatsiyani bajarish vaqtini cheklash etarli emas: barcha operatsiyalar o'z vaqtida bajarilishi mumkin, jarayon esa butunlay kechikadi, masalan, nazoratni qayta ishlash uchun oldingi bosqichlarga qaytarish tufayli. Odatda, kechikish, vaziyatni to'g'irlash uchun juda kech bo'lganda, bajarilgan deb xabar qilinadi. Ammo agar siz jadvaldan kechikish haqida o'z vaqtida bilib olsangiz, kechikishni bartaraf etishga va jadvalga rioya qilishga harakat qilishingiz mumkin. Biznes-jarayonni bajarish va uni qurish jadvali tushunchasini aniqlaymiz.

Moddiy ishlab chiqarishda ish tartibi yaxshi ma'lum bo'lib, u mahsulot ishlab chiqarishga sarflangan vaqtni hisoblash uchun ishlatiladi. Biznes jarayonlari uchun ish jadvali biznes jarayonini qayta ishlashning bir necha bosqichlariga ajratadigan qiymat zanjiri asosida tuzilishi mumkin. Butun jarayonni yakunlash uchun ajratilgan vaqtni qayta ishlash bosqichlari o'rtasida taqsimlash kerak. Shunday qilib, odatda, og'ishlarsiz bajarish jarayoni ishlov berishning joriy bosqichini yakunlashi va keyingi bosqichga o'tishi kerak bo'lgan vaqt bor.

Jarayon jadvaldan tashqarida bo'lganda amalga oshirilishi mumkin bo'lgan harakatlarni aniqlaymiz. Birinchidan, siz orqada qolayotgan biznes jarayoni misolining ustuvorligini oshirishingiz mumkin. Odatda, ijrochi o'z vazifalari ro'yxatidan jarayonni tanlab, birinchisini tartibda oladi. Odatiy bo'lib, ro'yxat kelish vaqti bo'yicha tartiblanadi, shuning uchun birinchi bo'lgan jarayonlar navbatning yuqori qismida, kech jarayon esa oxirida joylashgan. Biroq, tartibni ustuvorlikni nazorat qilish orqali o'zgartirish mumkin, shunda keyingi jarayon yuqoriroq ustuvorlikka ega bo'ladi va ro'yxatning yuqori qismida bo'ladi. Agar ish juda kechiksa, kechikishning o'rnini qoplash uchun uni navbatdan chiqarib bo'lmaydi. Bunday holda, operatsiyani bajarish muddati qisqartirilishi kerak. Vazifaning vaqt chegarasi ustuvorlikka bog'liq bo'ladi, shuning uchun eng yuqori ustuvorlikka ega bo'lgan jarayonlar eng tez ishlashi kerak.

Ko'rib chiqilgan misollarda ko'rsatkichlar biznes jarayonining oldindan tanlangan nuqtalarida o'lchandi. Endi jarayon indikatorini asinxron o'lchash misolini ko'rib chiqamiz. Muayyan vaqtdan keyin jarayonning bajarilishi noo'rin deb hisoblangan va to'xtatilishi kerak bo'lgan vaziyatni tasavvur qiling. Jarayonning har bir operatsiyasida vaqt nazoratini o'rnatish mumkin emas, lekin istisnoni tasvirlash mumkin - oddiy ijro stsenariysining uzilishi. Biznesdan istisno, jarayon hozirda qaysi faoliyatdan qat'i nazar, ajratilgan vaqt oralig'ini o'lchaydigan taymerda sodir bo'ladi. Oxirgi chora

sifatida kechikish jarayonini qo'lda boshqarish rejimiga qo'yish mumkin. Bunday vaziyatda faqat operatsiyalarni bajarish fakti qayd etiladi. Jarayon qoidalarini buzishning oldini olish uchun cheklangan miqdordagi vakolatli shaxslarga jarayonni qo'lda boshqarish imkoniyatini berish tavsiya etiladi.

Aytish mumkinki, biznes-jarayonni operativ boshqarish uchun jarayon samaradorligi ko'rsatkichlarining me'yoriy ko'rsatkichlardan chetga chiqishi va jarayonni normal holatga keltirish bo'yicha ko'rilgan tuzatuvchi harakatlarni bir ma'noda bog'lash mumkin. Operatsion nazoratga texnologik diagrammaga jarayonning ishlashini kuzatish va tuzatuvchi harakatlar uchun tegishli naqshlarni kiritish orqali erishiladi.

Operatsion boshqaruvni joriy etish o'z bo'limi orqali o'tadigan biznes-jarayonning har bir holatini nazorat qilish, qayta ishlash sifati, vaqti va narxini nazorat qilish uchun kundalik javobgarlikdan ozod bo'lgan liniya menejerining funktsiyalarini tubdan o'zgartirishga olib keladi. bu nazorat ko'pincha rasmiy bo'lib, hech qanday haqiqiy og'ishlarni aniqlamaydi. Shu bilan birga, menejer tizim uning uchun rasmiy nazoratni amalga oshirishiga ishonch hosil qilishi mumkin, unga yaqinlashib kelayotgan muddatlar haqida eslatib turadi va uning e'tiborini faqat ishtirok etish haqiqatan ham zarur bo'lgan variantlarga qaratadi.

Operatsion nazoratning samarasi nikohning qisqarishi va ish sifatining oshishida namoyon bo'ladi. Amaliyot shuni ko'rsatadiki, operatsion boshqaruv joriy etilgunga qadar biznes-jarayonlarning 30% dan ortig'i jadvalga kechikib kelgan. Operatsion boshqaruvni joriy etish tashkilotning aybi bilan kechikishlar sonini 5% gacha kamaytiradi. Natijada mijozlar ehtiyojini qondirish ortadi. Shunday qilib, operativ boshqaruvni mijozlar ishonchini oshirishning eng samarali usullaridan biri sifatida ko'rish mumkin.

Taktik boshqaruv biznes-jarayonlar guruhini qamrab oladi va o'rta muddatli vaqt oralig'ida jarayonlarning ishini tavsiflovchi samaradorlik ko'rsatkichlarining o'rtacha qiymatlarini kuzatishni o'z ichiga oladi. Nazoratning vazifasi samaradorlik ko'rsatkichlarining tasodifiy tebranishlarini mavjud qoidalarining buzilishi bilan bog'liq tizimli tebranishlardan ajratishdir. Jarayonni boshqarish uchun egasi firma resurslarini qayta taqsimlashi yoki biznes qoidalarini o'zgartirishi mumkin. Biror kishi tomonidan amalga oshiriladigan interaktiv harakatlarda to'siqlarni izlash kerak.

Firma resurslarini qayta taqsimlash orqali boshqarish . Avvalo, butun biznes jarayonining o'rtacha bajarilishi vaqtini nazorat qilish kerak, u me'yordan oshmasligi kerak. Vaqt juda uzun bo'lsa, ko'p sonli jarayonlar

jadval bo'yicha kechiktiriladi. Shunday qilib, topish kerak bo'lgan jarayonda darboğaz paydo bo'ldi.

Tahlil har bir operatsiyani bajarish uchun o'rtacha vaqtni ko'rib chiqishdan boshlanishi kerak. Standartdan oshib ketish, ijrochining ishni samarali bajarmasligi yoki boshqa narsa bilan bandligini bildiradi. Keyingi qadam, har bir operatsiya uchun o'rtacha bajarilish vaqtini tahlil qilishdir. Darboğazda biznes jarayoni kutilganidan ko'proq vaqt talab etadi.

Simulyatsiya modellash tirish biznes jarayoni egasi tomonidan operatsiyalarni bajarish uchun ajratilgan inson resurslarining optimal taqsimlanishini aniqlashga yordam beradi. Operatsiya uchun ishchilar soni ortishi bilan navbat uzunligi qisqaradi va unumdorlik oshadi. Biroq, resursning yanada ko'payishi jarayonning umumiy samaradorligini oshirishga olib kelmaydi, chunki to'siqlar qayta ishlashning boshqa bosqichiga o'tadi. Shunday qilib, jarayondagi to'siqni aniqlash orqali egasi simulyatsiya orqali jarayon resurslarini taqsimlashning optimal muvozanatiga erishishi mumkin.

Biznes qoidalarini o'zgartirish orqali boshqaruv. Ko'pincha, jarayon ishni bajarishning bir nechta usullariga imkon beradi: barcha ishlov berish bosqichlarini o'z ichiga olgan standart va ba'zi bosqichlarni o'tkazib yuboradigan muqobil. Masalan, bank sohasida tezkor kredit soddalashtirilgan sxema bo'yicha beriladi, avtosug'urtada esa kichik baxtsiz hodisalardan etkazilgan zarar belgilanadi. Marshrutni tanlash chiqish o'lchovini kommutatsiya chegarasini belgilaydigan ba'zi chegara qiymati bilan solishtirish orqali aniqlanadi. Chegara qiymati doimiy yoki biznes qoidasi sifatida belgilanishi mumkin. Birinchi holda, siz biznes jarayonining bajarilishiga faqat uning shablonini o'zgartirish orqali ta'sir qilishingiz mumkin va biznes qoidalaridan foydalanish jarayonning ishlashini moslashuvchan boshqarish imkonini beradi. Masalan, bank sohasida ko'pincha standart skoring tartib-qoidalari bilan rad etilgan, ammo bankka foyda keltirishi mumkin bo'lgan mijozlarni aniqlashga ehtiyoj bor. Buning uchun bank qarz oluvchilarning ayrim toifalari uchun ball to'lash chegarasini vaqtincha o'zgartiradi. Agar natija qoniqarli bo'lsa, bank yangi chegara o'rnatadi, muvaffaqiyatsiz bo'lsa, o'zgartirishni bekor qiladi. Biznes qoidasi sifatida ball olish chegarasini qo'llash orqali siz shablonni o'zgartirmasdan jarayon qanday bajarilishini o'zgartirishingiz mumkin.

Biznes-jarayonlarni boshqarishning taktik usullarini baholash orqali shuni ko'rish mumkinki, resurslarni qayta taqsimlash yoki biznes qoidalarini tuzatish o'zgartirish kiritilgandan so'ng kuchga kiradi va yangi o'zgarishdan

oldin boshlanadigan jarayonlar guruhiga ta'sir qiladi. Biznes-jarayonni boshqarishning taktik darajasi uchun jarayonning o'rtacha ko'rsatkichlarining og'ishi chegaralarini oldindan belgilash mumkin, ammo jarayonni normal holatga qaytarish uchun ko'rilgan tuzatish choralari yomon rasmiylashtirilmagan va tahlillar asosida jarayon egasi tomonidan ishlab chiqilgan. ish vaqti statistikasi.

Taktik boshqaruv - bu o'rta muddatli rejalashtirish oraliq'ida ishlash ko'rsatkichlari uchun mas'ul bo'lgan biznes-jarayon menejerining funktsiyasi. Nazorat funktsiyasini bajarish uchun biznes-jarayon menejeri unga faoliyat monitoringi muhitida to'plangan tezkor va ishonchli ma'lumotlarni taqdim etadigan, faoliyatning turli bo'limlarida - jarayonlar, operatsiyalar va ijrochilar bo'yicha hisobotlarni taqdim etadigan monitoring vositasiga ega bo'lishi kerak.

Taktik boshqaruvning iqtisodiy samarasi shundan iboratki, biznes-jarayon ishtirokchilarining optimal taqsimlanishi tufayli to'siqlarga yo'l qo'ymaslik va umumiy bajarilish vaqtini qisqartirish mumkin. Simulyatsiya modellashtirish jarayon ishtirokchilarining optimal sonini hisoblashga yordam beradi. Misol uchun, ushbu tahlil resurslarni shunday taqsimlash imkonini berdiki, kiruvchi buyurtmalar oqimining mavsumiy qisqa muddatli o'zgarishi 30% ga qisqa muddatli etkazib berish muddati atigi 10% ga o'sishiga olib keldi. Bu ish haqi fondini sezilarli darajada tejash imkonini berdi.

Strategik menejment - bu biznesning yangi ehtiyojlarini qondirish yoki o'zgaruvchan tashqi sharoitlarga javob berish zarurati tufayli uzoq muddatli maqsadlarni shakllantirish yoki moslashtirish va ularga erishish uchun harakatlarni ishlab chiqishga qaratilgan boshqaruv funktsiyasi. Strategik biznes jarayonlarini boshqarish jarayon dizaynini o'zgartirish orqali jamoaning ishlash usulini o'zgartiradigan tashkiliy qarorlarni anglatadi. Boshqaruvning ushbu darajasi yuqorida tavsiflangan usullar bilan yoki biznesni yuritish shartlarini tubdan o'zgartirish orqali belgilangan maqsadlarga erishish mumkin bo'lmaganda qo'llaniladi. Strategik menejment uzoq vaqt davomida o'rtacha ishlash ko'rsatkichlarini kuzatishni o'z ichiga oladi, bu kuzatilgan og'ishlar kirish parametrlarining vaqtinchalik o'zgarishi, masalan, mijozlarning mavsumiy oqimi tufayli yuzaga kelmasligiga ishonch hosil qiladi.

Samaradorlikni oshirish uchun biznes-jarayon dizaynini o'zgartirish "menejment" atamasining an'anaviy tushunchasi bo'lib, ishni bajarish usulini yaxshilashni nazarda tutadi. Jarayon dizaynini tubdan qayta ko'rib

chiqish va o'zgartirishni o'z ichiga olgan reinjiningdan farqli o'laroq, BPMda strategik jarayonlarni boshqarish (business jarayonlarni boshqarish) - mavjud bo'lib tashkiliy jarayonlarni doimiy ravishda takomillashtirish zarur. Barcha o'zgarishlar bir xil darajada foydali emasligi sababli, ularning erishilgan natijaga ta'sirini ob'ektiv baholash muhimdir. Jarayon samaradorligini to'g'ridan-to'g'ri o'lchash faqat samaradorlikning ob'ektiv yaxshilanishiga olib keladigan o'zgartirishlarni amalga oshirish va amalda isbotlab bo'lmaydigan boshqa narsalarni bekor qilish uchun rejalashtirilishi kerak.

Sxema o'zgarishlari natijasida biznes jarayoni modeli versiyalari paydo bo'ladi. Biz jarayon sxemasining versiyasini va uning bajariladigan modelini ajratamiz. Birinchisi, jarayon diagrammasiga kiritilgan o'zgarishlarni kuzatib boradigan ishlab chiquvchi vositasi; ikkinchisi - jarayon xaritasining tegishli versiyasiga qarshi ishlaydigan jarayon misollarini boshqaruvchi tizim administratori vositasi. Bajariladigan jarayon modelining versiyalanishi uning modelining turli versiyalariga mos keladigan bir jarayonning bir nechta nusxalarini bir vaqtning o'zida bajarish imkoniyatini anglatadi. Shu bilan birga, ishlab chiquvchi oldindan ishlayotgan jarayonni yangi sxemaga oddiy o'tkazish imkonini beruvchi model versiyalari mos kelishini va jarayonni faqat ma'lum sharoitlarda uzatish mumkin bo'lganda mos kelmasligini bilishi kerak. Shunday qilib, strategik menejment bir shablonni boshqasiga almashtirish bilan cheklanib qolmaydi, balki jarayonni versiyalashtirishni, shu jumladan jarayonlarni eski modeldan yangisiga ko'chirishni ham o'z ichiga oladi.

Strategik boshqaruv biznes jarayoni egasining vakolatidir. Aynan u hozirgi ko'rinishdagi jarayon tashkilotning maqsad va vazifalariga mos kelmasligini va uni tubdan qayta qurish kerakligini hal qiladi. Egasi jarayon shablonini o'zgartirish yo'nalishini belgilaydigan yangi vazifalarni belgilaydi. Biznes-jarayonning yangi versiyasini ishlab chiqarishga kiritish - bu jarayon menejerining imtiyoz bo'lib, u bir xil jarayonning ikkita versiyasi vaqt bo'yicha birga yashash tartibini belgilaydi. Va nihoyat, eski jarayon misollarini yangi shablonga tarjima qilish biznes-jarayon ma'murining vazifasidir.

Amaliyot shuni ko'rsatadiki, biznes-jarayonlarni boshqarish tizimlari uchun modelga o'zgartirish kiritish narxi muqobil IT tizimlariga qaraganda deyarli 50% ga past. Bundan tashqari, eski va yangi tizimlarning parallel ishlashi va dasturlar va ma'lumotlarning ko'chishi xarajatlari.

Nazorat savollari

1. Biznes jarayonining iqtisodiy mohiyati.
2. ERP sinf tizimi (Korxona resurslarini rejalashtirish - Kompaniya resurslarini boshqarish).
3. Controlling tushunchasi va mohiyati va uning vazifalari.
4. Biznes jarayonlarini boshqarishning asosiy siklining bosqichlari.
5. Biznes jarayonlarini nazorat qilish ish bosqichlari.
6. Axborot tizimlari biznes jarayonlarini samarali boshqarishni ta'minlash uchun ega bo'lishi kerak bo'lgan imkoniyatlar.
7. Boshqaruvchi modellarning qiyosiy tavsiflari.
8. Boshqaruvning nazorat qiluvchi quyi tizimining elementlari.
9. Controllingning analitik modelining asosiy elementlari.
10. Ierarxiyaning turli darajalarida boshqaruv paneliga kiritilgan ko'rsatkichlar.
11. ISO 9000:2000 sifat menejmenti tizimi.
12. Controllingning analitik modeli vositalari.
13. Biznes jarayonlarini nazorat qilish mexanizmi.
14. Biznes jarayonlarini nazorat qilish mexanizmini amalga oshirish usuli - kompaniya resurslarini qayta taqsimlash orqali boshqarish.
15. Biznes jarayonlarini nazorat qilish mexanizmini amalga oshirish usuli - biznes qoidalarini o'zgartirish orqali boshqarish.

VII BOB. BIZNES JARAYONLARNI TAHLIL

QILISH USLUBI

7.1. Biznes jarayonlarini tahlil qilish ko'rsatkichlari tizimi

Biznes jarayonlari samaradorligini o'lchash va tahlil qilish jarayonlarni takomillashtirish yo'llarini topishning eng muhim vositalaridir. Biznes jarayoni bir nechta ko'rsatkichlar guruhini tavsiflashi mumkin:

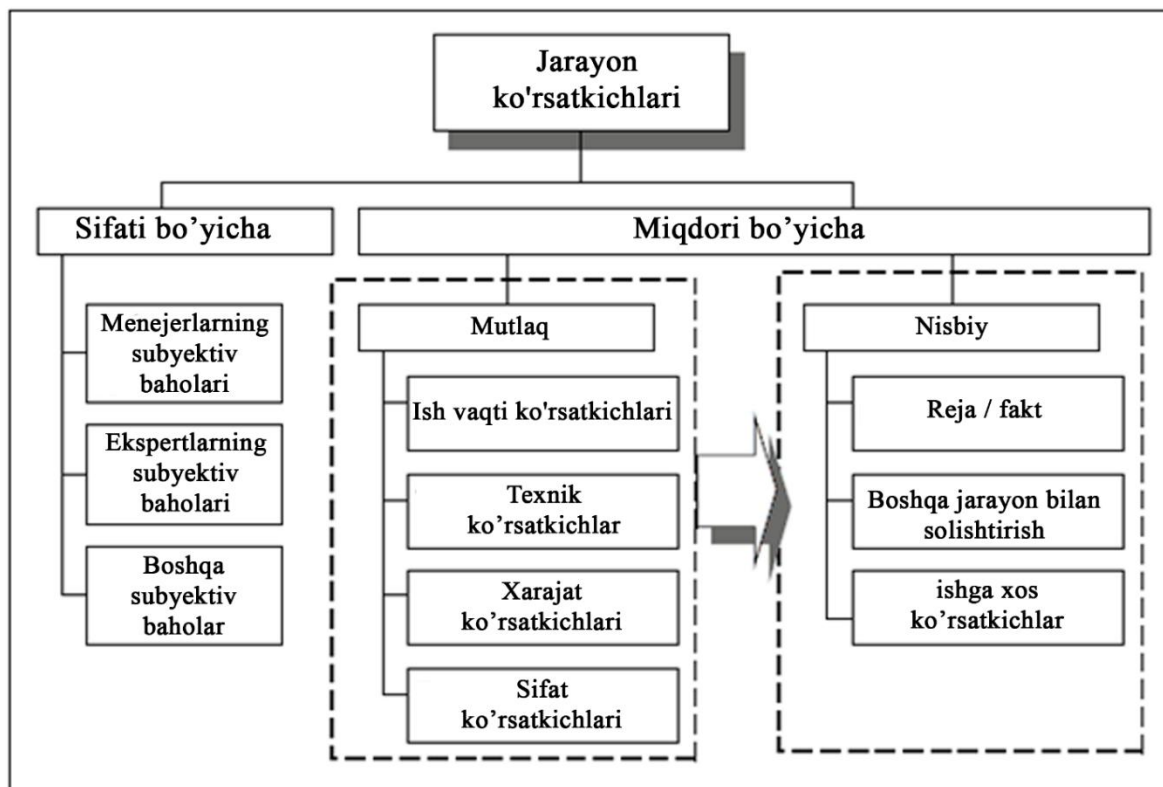
- biznes-jarayon ko'rsatkichlari;
- biznes-jarayonlarning chiqish ko'rsatkichlari;
- biznes-jarayon mijozlarning qoniqish ko'rsatkichlari.

Biznes-jarayon ko'rsatkichlarini biznes jarayonining o'zi va uning xarajatlarini (vaqt, moliyaviy, resurs, inson va boshqalar) tavsiflovchi raqamli qiymatlar sifatida aniqlash mumkin. Ko'rsatkichlar mutlaq va nisbiy bo'lishi mumkin (xizmatlar hajmiga, mavsumiy tebranishlarga, tariflarning o'zgarishiga va tekshirilayotgan biznes-jarayonni boshqarishga bog'liq bo'lmagan boshqa tashqi omillarga qisqartirilgan).

Biznes jarayonining chiqish ko'rsatkichlari - biznes-jarayon natijasida mahsulot (xizmat)ni tavsiflovchi raqamli qiymatlar (xizmatlarning mutlaq hajmi, buyurtma qilingan yoki talab qilingan xizmatlarga nisbatan xizmatlar hajmi, ishlab chiqarishdagi xato va nosozliklar soni). xizmatlar ko'rsatish, ko'rsatiladigan xizmatlar doirasi, talab qilinadigan narsalarga nisbatan ko'rsatiladigan xizmatlar doirasi va boshqalar).

Mijozlarning biznes jarayonining qoniqish ko'rsatkichlari - bu jarayon natijalaridan (chiqish, xizmat ko'rsatish va boshqalar) mijozlarning qoniqish darajasini tavsiflovchi raqamli qiymatlar. Shu bilan birga, mijozning biznes jarayonining natijasi bilan qoniqishini (ichki va tashqi) va oxirgi foydalanuvchining olingan mahsulot yoki xizmatdan qoniqishini farqlash kerak.

7.1-rasmda biznes-jarayon ko'rsatkichlarining eng oddiy tasnifi ko'rsatilgan.



7.1-rasm. Biznes-jarayon ko'rsatkichlarining tasnifi

biznes-jarayonni sifatli baholashni ko'rib chiqmaymiz, masalan, menejerning “biznes jarayoni yomon boshqariladi” degan bahosi, chunki bu ko'rsatkichlar asosida asoslangan boshqaruv qarorlarini qabul qilish mumkin emas.

Biznes jarayonining miqdoriy ko'rsatkichlari ikki guruhga bo'linadi: mutlaq va nisbiy. Mutlaq ko'rsatkichlarga quyidagilar kiradi: biznes-jarayonlarni bajarish vaqti, texnik ko'rsatkichlar, narx va sifat ko'rsatkichlari. Nisbiy ko'rsatkichlarni mutlaq ko'rsatkichlar asosida ular o'rtasida turli munosabatlarni shakllantirish orqali hisoblash mumkin.

Keling, biznes jarayonining mutlaq ko'rsatkichlarini batafsil ko'rib chiqaylik.

Biznes jarayonini bajarish vaqti ko'rsatkichlari. Ko'rsatkichlarning birinchi guruhiga biznes-jarayonni bajarish vaqti ko'rsatkichlari kiradi:

- butun biznes jarayonini yakunlash uchun o'rtacha vaqt;
- o'rtacha ishlamay qolish vaqti;
- individual biznes-jarayon funksiyalarining o'rtacha bajarilishi vaqti;
- boshqalar.

Jarayonli yondashuvni amalga oshirishning birinchi bosqichida eng oddiy ko'rsatkichlarni, masalan, umuman biznes jarayonining vaqtini

hisobga olish kerak. Batafsilroq tahlil qilishda ishlamay qolish vaqti, biznes-jarayonning individual funktsiyalarini bajarish uchun zarur bo'lgan vaqt va boshqalar kabi ko'rsatkichlarni ko'rib chiqish mumkin. Bunday ko'rsatkichlarni qanday o'lchash mumkin? Buning uchun alohida biznes-jarayon funktsiyalarini bajarish vaqtini qayd etish tizimini ishlab chiqish va joriy etish zarur. Ushbu ish joylarida, agar kerak bo'lsa, funktsiya qachon boshlanishi va qachon tugashi to'g'risida ma'lumot yozilishi kerak. Buning uchun ro'yxatga olishning turli shakllaridan foydalanish mumkin, masalan, kiruvchi hujjatlarni qabul qilish jurnallari va boshqalar. Boshqa ishlar uchun siz me'yoriy o'rtacha ish vaqti taxminlaridan foydalanishingiz mumkin. Buning eng oddiy usuli quyidagicha.

Funktsiya (xizmatlar, qayta ishlangan hujjatlar) tomonidan ishlab chiqarilgan mahsulot hajmi hisoblanadi. Keyin umumiy ish vaqti hisoblangan ishlab chiqarish miqdoriga bo'linadi. Funktsiyaning o'rtacha bajarilish vaqtini olamiz. Agar bitta ijrochi bir nechta funktsiyalarni bajarsa, vaziyat yanada murakkablashadi. Bunday holda, siz turli xil vazifalar uchun ish vaqtini taqsimlash strukturasini aniqlaydigan turli xil og'irlik omillaridan foydalanishingiz mumkin.

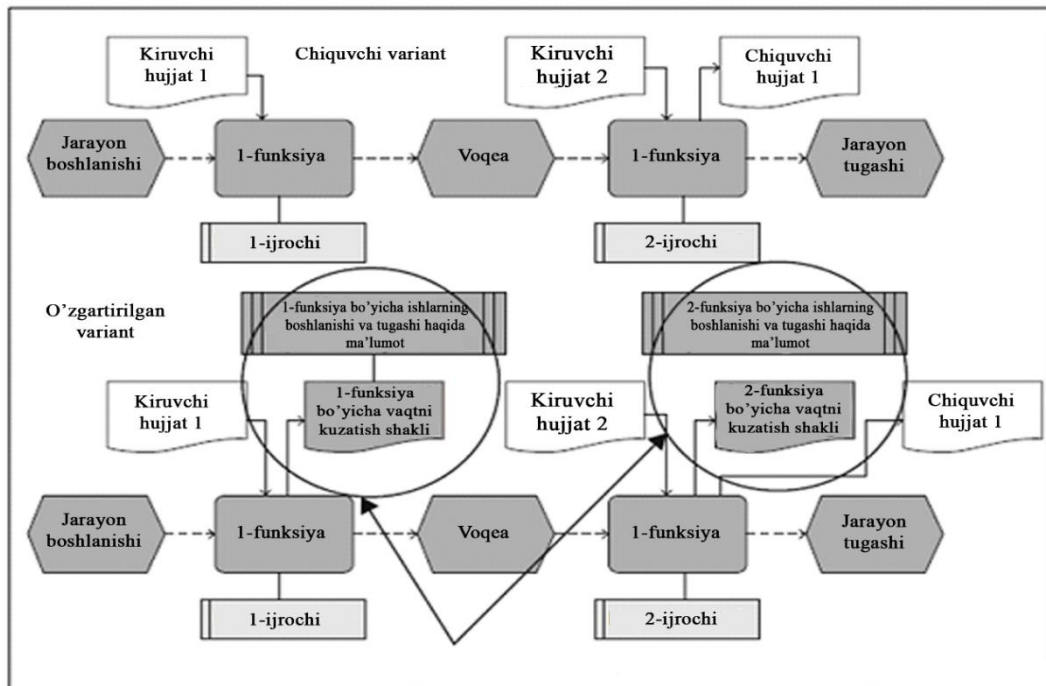
Albatta, biznes jarayonining vaqt ko'rsatkichlarini hisoblash, boshqalar kabi, o'z-o'zidan maqsad emas. U biznes jarayonini yaxshilash bo'yicha qarorlar qabul qilish imkonini beruvchi ma'lumotlarni taqdim etishi kerak. Eng oddiy, ammo juda muhim misol - mijozning so'rovini ko'rib chiqish vaqtini hisoblash.

Biznes jarayonining texnik ko'rsatkichlari. Texnik ko'rsatkichlar biznes-jarayonni amalga oshirish texnologiyasini, foydalaniladigan asbob-uskunalarni, dasturiy ta'minotni, atrof-muhitni va boshqalarni tavsiflovchi ko'rsatkichlarni o'z ichiga oladi. Turli tarmoqlardagi tashkilotlarning jarayonlari uchun texnik ko'rsatkichlar har xil bo'ladi. Shu bilan birga, har qanday biznes jarayoni uchun o'lchanadigan bir nechta ko'rsatkichlarni aniqlash mumkin:

- ish joylarida bajariladigan biznes-jarayon funktsiyalarining soni;
- biznes-jarayon xodimlari, shu jumladan menejerlar va mutaxassislar soni;
- davr uchun operatsiyalar soni;
- ish stansiyalari soni;
- boshqalar.

Agar mijozlar ushbu biznes jarayonining davomiyligidan qoniqmasa, tashkilot ularni yo'qotishi mumkin.

7.2-rasmda eng oddiy chiziqli biznes jarayonini bajarish vaqtini hisoblash sxemasi ko'rsatilgan.



7.2-rasm. Biznes jarayonining vaqtini hisoblash misoli

Texnik ko'rsatkichlar ko'p jihatdan kompaniyaning samaradorligini aks ettiradi va biznes jarayonini raqobatdosh tashkilotlarning jarayonlari bilan qiyosiy tahlil qilishda foydalanish mumkin. Qoidaga ko'ra, bir xil sohadagi mahalliy va xorijiy firmalarni taqqoslash ayniqsa hayratlanarli ko'rinadi. Masalan, xodimlar soni bilan bunday taqqoslash shuni ko'rsatadiki, rivojlangan mamlakatlardagi firmalar o'xshash biznes jarayonlarini amalga oshirish uchun mahalliyga qaraganda 3-5 baravar kamroq xodimlardan foydalanadilar. Shuni ta'kidlash kerakki, jarayonlarning texnik ko'rsatkichlarini mutlaq qiymatda taqqoslash ko'pincha informatsion emas. Tahlil qilish uchun yanada qiziqarli ma'lumotlar bir nechta biznes-jarayonlarning nisbiy ishlashini hisoblash orqali taqdim etiladi.

Texnik ko'rsatkichlar ko'p sonli aniq biznes-jarayon ko'rsatkichlarini hisoblash uchun asos bo'lib xizmat qiladi, masalan, bir xodimga to'g'ri keladigan mahsulot, biznes jarayonlarini avtomatlashtirish darajasi va boshqalar. Shuni esda tutish kerakki, bu o'z-o'zidan muhim ko'rsatkichlar to'plami emas, balki uning asosida biznes jarayonini takomillashtirish bo'yicha qaror qabul qilish qobiliyatidir.

Biznes jarayonlari tannarx ko'rsatkichlari. Bu ko'rsatkichlar ko'rsatkichlarning eng muhim guruhlaridan biridir. Xarajat ko'rsatkichlarini bir necha guruhlariga bo'lish mumkin:

- umuman biznes jarayonining narxi;
- biznes-jarayon xarajatlari ko'rsatkichlari:
- ijrochilarning mehnat xarajatlari;
- asbob-uskunalar va nomoddiy aktivlarning amortizatsiyasi;
- issiqlik va energiya tashuvchilar uchun xarajatlar;
- aloqa xarajatlari;
- axborot olish xarajatlari;
- ijrochilarning malakasini oshirish xarajatlari;
- boshqalar.

Biznes jarayonining umumiy xarajatlarini to'g'ri hisoblash va tahlil qilish tegishli usullardan foydalanishni talab qiladi. Bugungi kunga kelib, jarayon yondashuvi nuqtai nazaridan AIS xarajatlarini tahlil qilish usuli eng mos keladi. U quyidagilarga asoslanadi:

- biznes jarayonlarida foydalaniladigan resurslarni aniqlash;
- biznes-jarayon operatsiyalarini aniqlash;
- xarajatlarning maqsadli ob'ektlarini aniqlash - biznes-jarayonlarning natijalari (mahsulotlar, xizmatlar, ma'lumotlar);
- “resurslar – operatsiyalar” va “operatsiyalar - tayyor mahsulot” miqdoriy bog'liqlik ko'rsatkichlarini aniqlash va hisoblash;
- resurslar qiymatini biznes-jarayon operatsiyalari xarajatlariga o'tkazish;
- operatsiyalar qiymatini tayyor mahsulot tannarxiga o'tkazish.

Amalda, umuman biznes jarayonining narxini aniqlash qiyin. Biroq, jarayonni takomillashtirish uchun mutlaq emas, balki o'ziga xos va nisbiy ko'rsatkichlar va yaxshilanishlarning borishini aks ettiruvchi ularning o'zgarish dinamikasi muhim ahamiyatga ega.

Har bir biznes-jarayonni tahlil qilganda, uning yaxshilanishi va yomonlashishi ko'rsatkichlari bo'lib xizmat qiladigan cheklangan xarajatlar ko'rsatkichlarini aniqlash kerak. Masalan, bu ko'rsatkichlarga quyidagilar kiradi:

- ish haqi fondi (jarayonni takomillashtirish bilan xodimlarning qisqarishi va / yoki mehnat unumdorligi oshishi mumkin);
- energiya xarajatlari (texnologik bo'lmagan energiya, energiya tejash);

- ta'mirlash va texnik xizmat ko'rsatish xarajatlari (uskunalar sifati va o'z vaqtida texnik xizmat ko'rsatish umumiy ta'mirlash xarajatlarini kamaytirishga olib keladi);

- nikohdan ko'rilgan zararlar;

- boshqalar.

Ko'rsatkichlarni o'lchash uchun tegishli usullarni ishlab chiqish kerak, shu jumladan biznes-jarayon xarajatlari, uni qayta ishlash va ishlatish to'g'risidagi haqiqiy ma'lumotlar to'plamining tavsifi.

Biznes jarayonlari sifat ko'rsatkichlari. Sifat ko'rsatkichlari biznes jarayonini tavsiflovchi ko'rsatkichlarning eng muhim guruhidir. Biznes jarayonining sifati deganda nimani tushunish kerak? Bu o'z mijozlarining ehtiyojlarini ma'lum darajada minimal resurslar bilan qondirish qobiliyatidir. Biznes jarayoni sifatini aniqlashning asosiy jihati mijozlarga e'tibor qaratishdir. Mijozning ehtiyojlari bilan bog'liq bo'lmagan biznes-jarayon sifatining sun'iy ravishda yaratilgan ko'rsatkichlari haqiqiy takomillashtirish vositasi bo'lib xizmat qila olmaydi.

Biznes jarayonining sifat ko'rsatkichlari quyidagilarni o'z ichiga oladi:

1) biznes-jarayon mahsulotlarining nuqsonlari darajasi;

2) biznes-jarayon mahsulotlari uchun qaytarishlar va da'volar soni;

3) mijozlardan ko'rsatilayotgan xizmat sifati yuzasidan kelib tushgan shikoyat va shikoyatlar soni;

4) to'liq bo'lmagan (texnik talablarga javob bermaydigan) jo'natmalar soni;

5) tayyor mahsulotlarning xavfsizligi;

yuqori darajadagi rahbariyatning tezkor aralashuvini talab qiladigan favqulodda vaziyatlar soni ;

7) jarayonning mijozlarning o'zgaruvchan talablariga tezda moslashish qobiliyati;

8) tashqi sharoitlar o'zgarganda (jarayon barqarorligi, minimal o'zgarishlar) biznes jarayonining o'z parametrlarini saqlab turish qobiliyati;

9) ish jarayonining kadrlar o'zgarishidan mustaqilligi;

10) jarayonning boshqarilishi.

11) biznes-jarayonni takomillashtirish qobiliyati.

1-6 ko'rsatkichlarini o'lchash oson. Tegishli ma'lumotlarni yig'ish va qayta ishlash usullarini ishlab chiqish kerak. 7-10 ko'rsatkichlari intuitiv, ammo amalda o'lchash qiyin. Turli xil tashqi va ichki favqulodda vaziyatlarda yuzaga keladigan biznes-jarayonlarning muvaffaqiyatsizliklarini tahlil qilish orqali ushbu ko'rsatkichlarning o'zgarishini kuzatish kerak.

Bunday nosozliklar sabablarini aniqlash jarayonni takomillashtirish sohalarini aniqlashga yordam beradi.

Yaxshi ishlaydigan biznes-jarayon ko'rsatkichlari kartasini yaratish ko'p vaqt va kuch talab qiladi. Har bir tashkilot o'z biznes jarayonlarining o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda bunday tizimni yaratishi kerak. Shuni ham ta'kidlash kerakki, biznes-jarayon ko'rsatkichlari biznes jarayoni bilan birga rivojlanishi kerak: u takomillashgan sari murakkabroq ko'rsatkichlardan foydalanish kerak.

Jarayonning mutlaq ko'rsatkichlari asosida hisoblangan biznes jarayonining nisbiy ko'rsatkichlarini ko'rib chiqaylik. Ish jarayonini yaxshilash uchun foydalanish nuqtai nazaridan bu ko'rsatkichlar juda muhimdir.

Vaqtinchalik. Nisbiy ijro vaqtlari quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- "reja / fakt" ko'rsatkichlari:

Rejalashtirilgan ish jarayonini bajarish vaqti / Haqiqiy ish jarayonini bajarish vaqti ;

Funktsiyani bajarishning rejalashtirilgan vaqti / Funktsiyani bajarishning haqiqiy vaqti;

- boshqa biznes jarayoni bilan taqqoslash:

O'rtacha biznes jarayonini bajarish vaqti / O'rtacha bajarilish vaqti - raqobatchining biznes jarayoni;

Mijoz tomonidan so'ralgan xizmat vaqti / Haqiqiy mijozlarga xizmat ko'rsatish vaqti.

Maxsus:

Biznes jarayonini bajarish vaqti / Biznes jarayoni xodimlari soni;

Biznes jarayonini bajarish vaqti / Biznes jarayoni funktsiyalari soni .

Narxi. Nisbiy qiymatlarga quyidagilar kiradi:

- "reja / fakt" ko'rsatkichlari:

Biznes jarayonining rejalashtirilgan qiymati /Biznes jarayonining haqiqiy qiymati ;

Rejalashtirilgan resurs xarajatlari / Haqiqiy resurs xarajatlari;

Biznes jarayoni uchun rejalashtirilgan xarajatlarni kamaytirish / Haqiqiy xarajatlarni kamaytirish biznes jarayoni ;

Rejalashtirilgan ta'mirlash xarajatlari /Haqiqiy ta'mirlash xarajatlari.

- boshqa biznes jarayoni bilan taqqoslash:

Biznes jarayonining narxi / Raqobatchining biznes jarayonining narxi ;

Ish jarayoni xodimlarining ish haqi miqdori / Raqobatchining biznes jarayoni xodimlarining ish haqi miqdori;

- maxsus:

Biznes-jarayonning rentabelligi = Biznes jarayonining foydasi / Biznes-jarayon narxi;

Biznes jarayonining qisqa muddatli aktivlari rentabelligi = Biznes jarayonidagi foyda / Foydalanilgan qisqa muddatli aktivlar hajmi;

Bir xodimga to'g'ri keladigan mahsulot = Biznes jarayonining chiqishi / Xodimlar soni;

Biznes jarayonining aktivlari rentabelligi = Ishlab chiqarish hajmi / Asosiy vositalarning qiymati;

Qisqa muddatli biznes jarayonlari aktivlarining aylanmasi \u003d Daromad / Qisqa muddatli biznes jarayonlari aktivlarining o'rtacha qoldiqlari;

Qo'shimcha xarajatlar ulushi = Qo'shimcha xarajatlar miqdori / Biznes jarayonining narxi.

Yuqoridagilarga qo'shimcha ravishda siz boshqa nisbiy biznes jarayonlari xarajatlarini aniqlashingiz va hisoblashingiz va moliyaviy boshqaruv usullaridan foydalanishingiz mumkin.

Texnik . Nisbiy texnik ko'rsatkichlarga quyidagilar kiradi:

- "reja / fakt" ko'rsatkichlari:

Rejalashtirilgan to'xtash vaqti / Haqiqiy to'xtash vaqti;

Tranzaksiyalarning rejalashtirilgan soni / Tranzaksiyalarning haqiqiy soni;

- boshqa biznes jarayoni bilan taqqoslash :

Biznes-jarayon xodimlari soni / Raqobatchilarning biznes-jarayonlar soni;

Biznes-jarayon ish stantsiyalari soni / Raqobatchining biznes-jarayon ish stantsiyalari soni;

- maxsus:

Xodimlardan foydalanish darajasi = Ish jarayonining funktsiyalarini bajarish uchun umumiy ish vaqti / Barcha xodimlarning umumiy ish vaqti;

Avtomatlashtirish darajasi = Avtomatlashtirilgan biznes jarayonlari funktsiyalari soni / Biznes jarayonlari funktsiyalarining umumiy soni;

Bir xodim uchun ofis maydoni miqdori;

Bir xodimga to'g'ri keladigan shaxsiy kompyuterlar soni.

Sifat ko'rsatkichlari . Biznes jarayoni sifatining nisbiy ko'rsatkichlari orasida:

- "reja / fakt" ko'rsatkichlari:

Nosozlikning rejalashtirilgan darajasi / Haqiqiy nuqson darajasi;

Shikoyatlarning rejalashtirilgan soni / Mijozlarning biznes-jarayon shikoyatlarining haqiqiy soni;

Mahsulot qaytarilishining rejalashtirilgan soni / Mahsulot qaytarilishining haqiqiy soni;

Hisobot davri uchun favqulodda vaziyatlar soni / Oldingi davr uchun favqulodda vaziyatlar soni;

- boshqa biznes jarayoni bilan taqqoslash :

Biznes-jarayon mahsulotlarining nuqsonlilik darajasi/ Raqobatchining biznes jarayoni mahsulotining nuqsonliligi darajasi;

Biznes-jarayon shikoyatlarining mavjudligi / Raqobatchi biznes-jarayon shikoyatlarining mavjudligi;

- maxsus:

Shikoyatlar soni / Mijozlarning umumiy soni.

7.2. Biznes jarayonlarini tahlil qilish va optimallashtirish usullari

Biznes jarayonlarini tahlil qilishni keng ma'noda tushunish kerak: u nafaqat grafik diagrammalar bilan ishlashni, balki jarayonlar haqidagi barcha mavjud ma'lumotlarni tahlil qilishni, ularning ishlashini o'lchashni, qiyosiy tahlilni va hokazolarni o'z ichiga oladi.

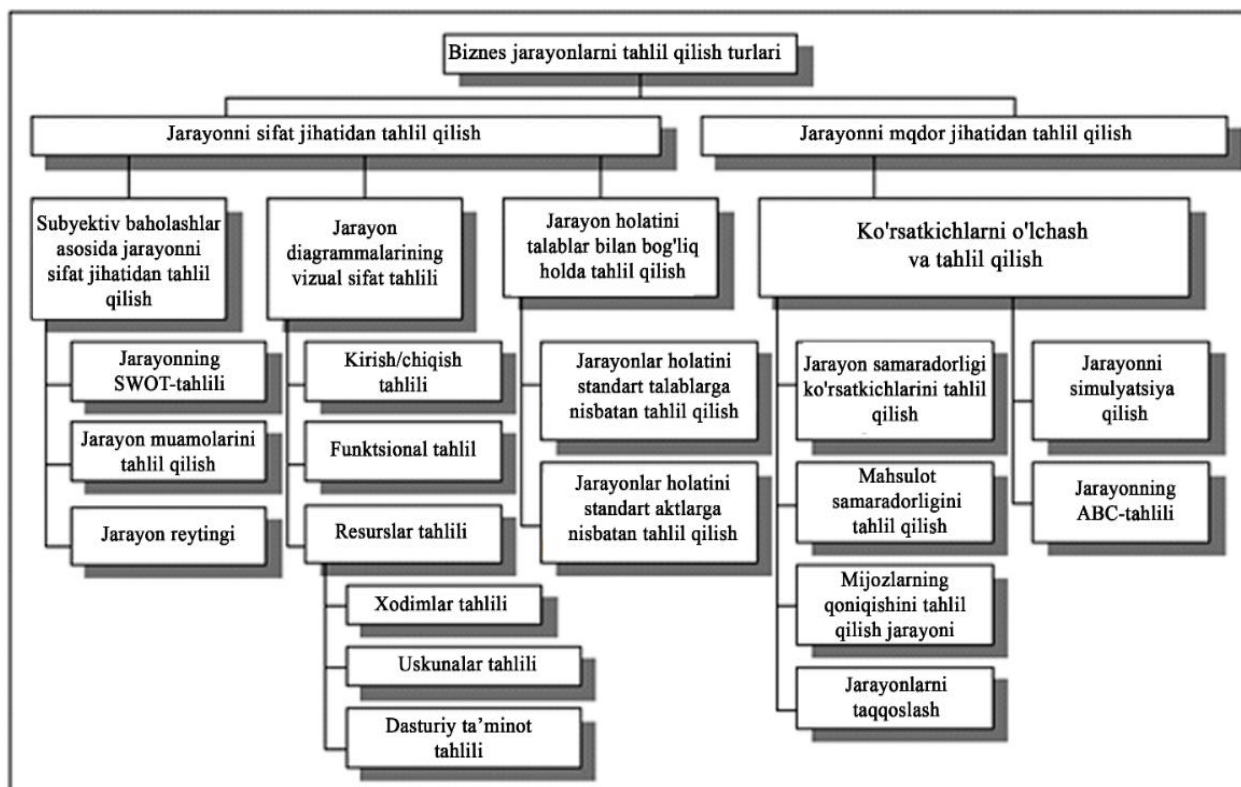
Biznes jarayonlarini sub'ektiv baholashning bir necha usullari mavjud. Ko'p jihatdan bunday uslublar biznes-jarayonlarni reinjiniring metodologiyasining asoschilari va izdoshlarining asarlarida ishlab chiqilgan, masalan, M. Hammer va D. Champi, M. Robson va F. Ullah va boshqalar. Biznes jarayonlarini sifatli tahlil qilish uchun tahlil usullaridan ham foydalanish mumkin: SWOT tahlili, Boston matritsasi yordamida tahlil va boshqalar.

Ushbu usullardan tashqari, jarayonning uni tashkil etishning standart talablariga muvofiqligini tahlil qilish asosida biznes jarayonlarini miqdoriy baholashning yana bir usuli mavjud. Biznes-jarayonga qo'yiladigan standart talablarning taklif etilayotgan tuzilmasi ISO 9000 seriyali standartlari talablariga asoslanadi. Bundan tashqari, biznes-jarayonning qonunlar va me'yoriy hujjatlarga muvofiqligini tahlil qilish mumkin.

Biznes jarayonlarini miqdoriy tahlil qilish usullari jahon amaliyotida yetarli darajada ishlab chiqilgan. Ularning aksariyati biznes jarayonlari haqidagi statistik ma'lumotlarni yig'ish, qayta ishlash va tahlil qilishga asoslangan. Biznes jarayonlarini statistik tahlil qilish usullari sifat

menejmenti tizimini joriy etishda foydalaniladigan vositalar sifatida ishlab chiqilgan.

Biznes jarayonlarini tahlil qilish turlarining tasnifi 7.3-rasmda keltirilgan.



7.3-rasm. Biznes jarayonlarini tahlil qilish turlarining tasnifi

Biznes jarayonining SWOT tahlili. U biznes jarayonining kuchli va zaif tomonlarini, takomillashtirish imkoniyatlarini va buzilish tahdidlarini aniqlashni o'z ichiga oladi. 7.1-jadvalda biznes jarayonining SWOT tahliliga misol keltirilgan.

Biznes jarayonining SWOT tahlili quyidagicha amalga oshirilishi mumkin:

- kompaniya rahbarlari va mutaxassislari o'rtasida so'rov o'tkazish;
- so'rov natijalarini qayta ishlash, o'xshash javoblar sonini ma'no jihatidan baholash va javoblar reytingini shakllantirish;
- biznes jarayonining SWOT-tahlili jadvalini tuzish.

SWOT tahlili biznes jarayonini sifatli dastlabki baholash vositasidir. Uning asosida olingan ma'lumotlar biznes jarayonining past samaradorligi sabablarini aniqlash va uni tavsiflovchi ko'rsatkichlarni aniqlash uchun ishlatilishi mumkin.

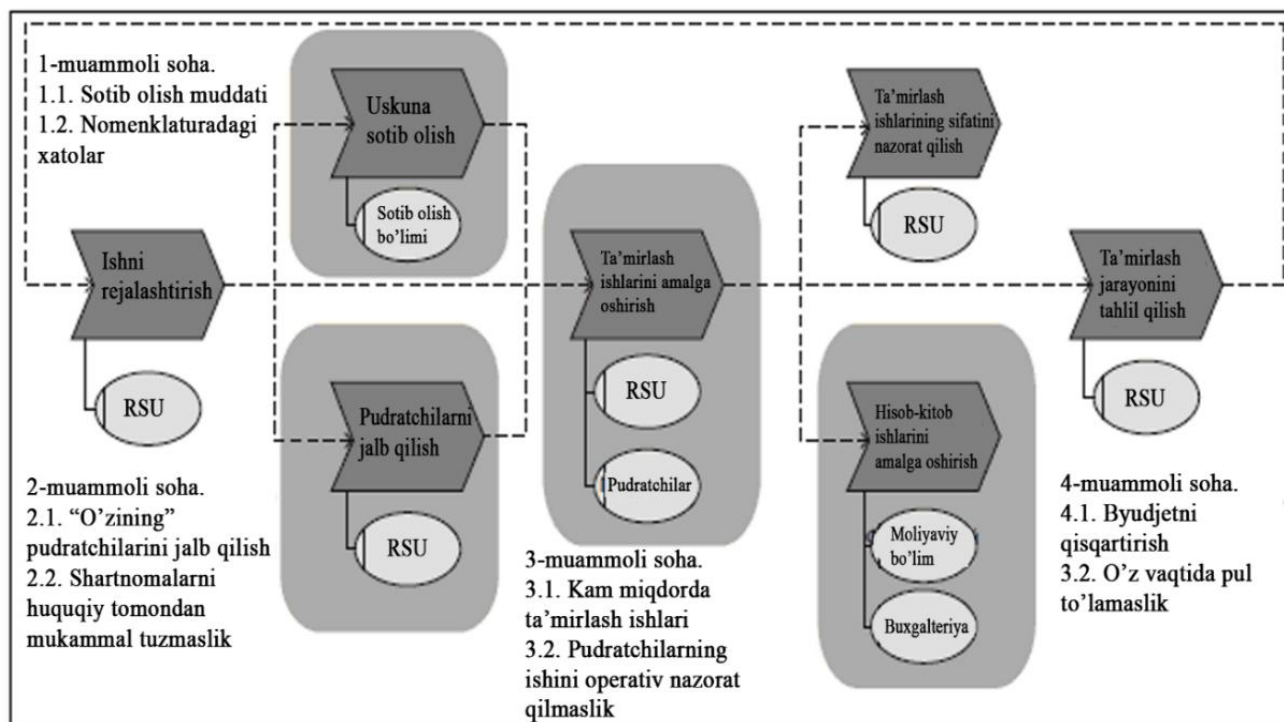
Biznes jarayonining SWOT tahliliga misol

<i>Kuchli tomonlar</i>	<i>Zaif tomonlar</i>
1. Rahbar bor – yetakchi 2. Yuqori sifatli mahsulot jarayoni 3. Malakali kadrlarning mavjudligi 4. Avtomatlashtirishning yuqori darajasi	1. Mijozlar mahsulotlarni yetkazib berish muddatidan qoniqmaydi 2. Funktsiyalarning qisman takrorlanishi 3. Biznes-jarayonlar samaradorligi ko'rsatkichlarini o'lchash tizimi mavjud emas 4. Bir qator ijrochilar uchun ish tavsiflari mavjud emas
<i>Imkoniyatlar</i>	<i>Tahdidlar</i>
1. CRM tizimini joriy etish orqali samaradorlikni oshirish 2. Qo'shimcha xarajatlarning kamayishi 3. Keyingi avtomatlashtirish orqali buyurtma berish vaqtlarini qisqartirish	1. Uzoq etkazib berish muddati tufayli mijozlarni yo'qotish 2. Mahsulot sifatining pasayishi 3. Ish jarayonini bajaruvchilarning shaxsiyatiga katta bog'liqlik

Biznes jarayoni muammolarini tahlil qilish: muammoli sohalarni ta'kidlash. Muammoli joylarni aniqlash biznes jarayonini sifat jihatidan tahlil qilishning eng oson usuli hisoblanadi. Ushbu tahlil usulining asosiy maqsadi keyingi chuqur tahlil yo'nalishini aniqlashdan iborat. Muammoli joylarni aniqlash uchun bajarilgan funktsiyalarning asosiy guruhlar va ularning ijrochilari ko'rsatilgan kengaytirilgan biznes-jarayon diagrammasini shakllantirish kerak. Shundan so'ng, muammoli joylar diagrammada ko'rsatilishi va ularning qisqacha tavsifi berilishi kerak. 7.4-rasmda bunday biznes-jarayon diagrammasining namunasi ko'rsatilgan.

Muammoli joylar ko'rib chiqilayotgan biznes jarayoniga jalb qilingan menejerlar va xodimlar bilan suhbatlar o'tkazish orqali aniqlanadi. Ko'rib chiqilayotgan misolda RSU, ta'mirlash-qurilish boshqarmasi xodimlari bilan suhbat o'tkazildi. Uskunani ta'mirlashning ko'rib chiqilgan jarayoni ettita funktsiyalar guruhidan iborat. Ularning har biri ma'lum bo'limlar tomonidan amalga oshiriladi.

7.4-rasmda to'rtta muammoli joy ko'rsatilgan. Ulardan birinchisi asbob-uskunalar sotib olish, ikkinchisi - pudratchilarni jalb qilish, uchinchisi - ta'mirlash, to'rtinchisi - bajarilgan ishlar va jihozlar uchun to'lovlarni amalga oshirish bilan bog'liq. Har bir muammoli soha uchun vazifalarning qisqacha formulalari berilgan.



7.4-rasm. Biznes-jarayonning muammoli sohalari

Shu tarzda olingan biznes-jarayon diagrammasi jarayonni qayta tashkil etish loyihasini amalga oshirish jarayonida muhokama va tahlil predmeti hisoblanadi. Masalan, ta'mirlash ishlarini bajarishda muammolar mavjudligi to'g'risidagi ma'lumotlarni batafsilroq ko'rib chiqish mumkin: ta'mirlash tartibi nima, materiallar va ehtiyot qismlar qanday va kim tomonidan beriladi, yozuvlar qanday yuritiladi, smetalarni nazorat qilish uchun kim javobgardir. , biznes jarayonini zudlik bilan boshqaradigan va hokazo. Shunday qilib, muammoli hududlarni aniqlash menejerlar va mutaxassislar e'tiborini biznes jarayonining ayrim qismlariga qaratish vositasidir.

Subyektiv baholash asosida biznes jarayonlarining reytingi . Biznes-jarayonlarning reytingi loyihaaning tayyorgarlik bosqichida amalga oshiriladi, bunda kompaniyaning har bir asosiy biznes-jarayonini tavsiflash va ulardan qaysi biri birinchi navbatda takomillashtirilishi kerakligini hal qilish zarur.

Biznes jarayonlarini tartiblashda bir necha yondashuvlar mavjud. Keling, eng oddiy yondashuvni ko'rib chiqaylik. Shu bilan birga, birinchi bosqichda kompaniyaning asosiy jarayonlari ro'yxati tuziladi, so'ngra 7.2-jadval tuziladi.

Firmaning biznes jarayonlarining reytingi

Biznes jarayonining ahamiyati	Yuqori Samaradorlik	O'rta Samaradorlik	Past samaradorlik
Juda muhim biznes jarayoni	Biznes jarayoni 1	-	Biznes jarayoni 2
Muhim biznes jarayoni	Biznes jarayoni 6	Biznes jarayoni 3	-
Kichik biznes jarayoni	Biznes jarayoni 5	Biznes jarayoni 7	Biznes jarayoni 4

7.2-jadval tahlili shuni ko'rsatadiki, biznes-jarayon 2 kompaniya faoliyati uchun juda muhim va shu bilan birga eng kam samarali hisoblanadi. Shuning uchun, birinchi navbatda, harakatlar 2-jarayonni tahlil qilish va qayta tashkil etishga yo'naltirilishi kerak. Har bir kompaniya uchun 7.2-jadval turlicha to'ldiriladi. Bundan tashqari, vaqt o'tishi bilan jadval hujayralarida biznes jarayonlarining pozitsiyasi o'zgaradi.

Shuni ta'kidlash kerakki, bunday jadvaldan foydalangan holda biznes jarayonlarining reytingi juda sub'ektivdir. Kompaniyaning faoliyatini yaxshilash bo'yicha uzoq muddatli loyihalar tahlilning o'xshash usullaridan foydalanishga asoslanishi mumkin emas. Ushbu usul odatda menejerlar uchun o'quv seminarlarida, yig'ilishlarda, aqliy hujum sessiyalarida va shunga o'xshash tadbirlarda qo'llaniladi, ularning maqsadi sifat ko'rsatkichlari asosida kompaniyaning biznes jarayonlari bilan bog'liq vaziyatni tezkor tahlil qilishdir.

Standart talablarga muvofiq biznes jarayonini tahlil qilish. Tashkilotning har qanday biznes jarayoni muayyan talablarga muvofiqligi nuqtai nazaridan tahlil qilinishi mumkin. Hozirgi vaqtda dunyoda biznes jarayonlariga qo'yiladigan talablarni tartibga soluvchi maxsus standartlar mavjud emas (ISO / IEC 15504-2: 2003). Quyida taklif qilingan biznes-jarayonni tashkil etish uchun talablar tuzilmasi ISO 9001 talablarini hisobga olgan holda ishlab chiqilgan.

ISO 9000 biznes jarayonini uzluksiz takomillashtirish tizimini yaratish uchun PDCA (Plan-Do-Check-Act) tsiklidan foydalanishni tavsiya qiladi. Ushbu tsiklni qo'llash ham biznes jarayonlariga taqdim etilishi kerak bo'lgan majburiy talab hisoblanadi.

Yuqoridagi talablarga qo'shimcha ravishda, biznes-jarayon taniqli og'ishlarni boshqarish sxemasini o'z ichiga olishi kerak: "jarayonni rejalashtirish - jarayonni bajarish - buxgalteriya hisobi - nazorat - qaror qabul qilish" .

Oddiy biznes jarayoni quyidagi talablar guruhlarini qondirishi kerak:

- 1) biznes jarayonining barcha tarkibiy qismlarini tartibga solish;
- 2) PDCA biznes jarayonini doimiy takomillashtirish tsiklidan foydalanish.

ISO 9001 standarti tavsiyalarini hisobga olgan holda biznes-jarayonni tashkil etishga qo'yiladigan talablar 7.3-jadvalda keltirilgan.

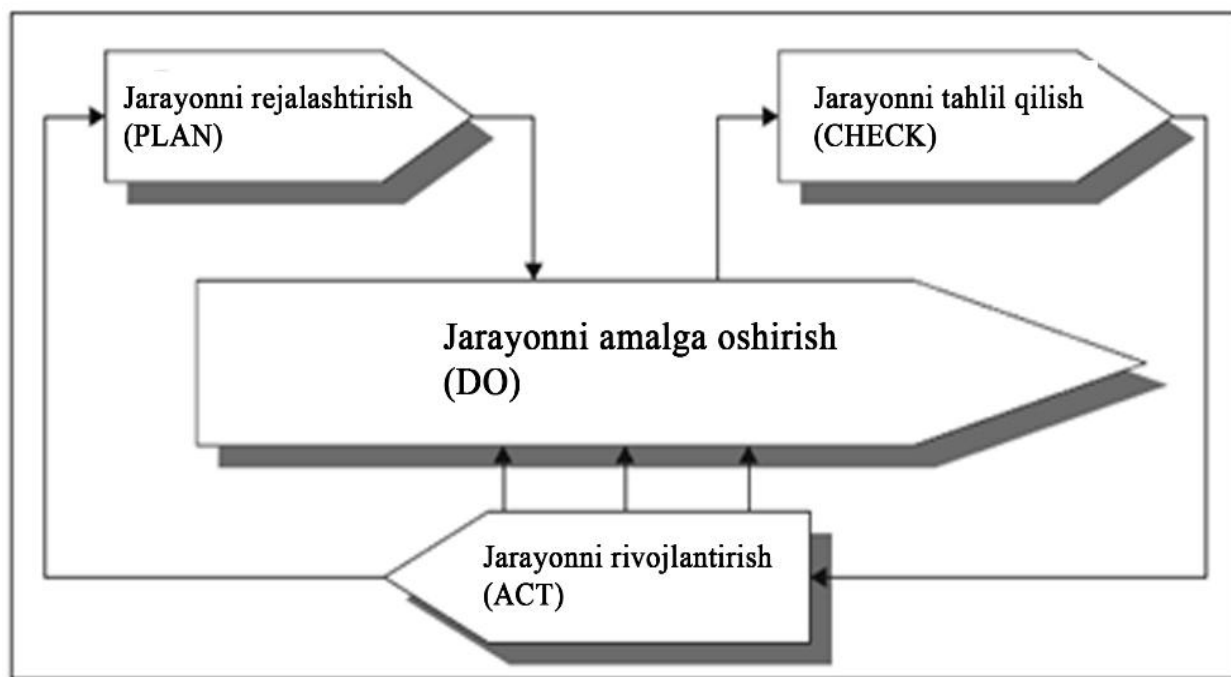
Biznes jarayonini tahlil qilishda 7.3-jadval talablariga muvofiq ma'lumot to'planishi kerak . Bunday ish firmada biznes jarayonlarini qayta tashkil etish loyihasini amalga oshirishda maqsadga muvofiq bo'lishi mumkin. Biznes jarayoni PDCA tsiklining mavjudligi uchun tahlil qilinadi. 7.4-rasmda ko'rsatilganidek, jarayon atrofida PDCA tsikli yaratiladi.

7.3-jadval

Odatdagi talablar bo'yicha biznes jarayonlarini tahlil qilish uchun so'rovnoma

Yo'q.p/n	Oddiy biznes jarayoniga qo'yiladigan talablar
<i>jarayoni egasiga qo'yiladigan talablar</i>	
1.1	Bitta biznes jarayoni egasi bo'lishi kerak
1.2	Biznes jarayoni egasining vakolatlari va majburiyatlari aniq belgilanishi kerak.
1.3	Ijrochilarning vakolatlari va majburiyatlarining tashkilotning boshqa rahbarlari bilan kesishishi bo'lmasligi kerak
<i>2. Biznes jarayonlarining chegaralari</i>	
2.1	Biznes-jarayonning chegaralari aniq belgilanishi (menejrlarning funktsiyalari va mas'uliyati bilan) va hujjatlashtirilgan bo'lishi kerak.
2.2.	Funktsional birliklarning chegaralari aniq belgilanishi kerak
<i>3. Normativ-huquqiy hujjatlar</i>	
3.1	Butun biznes jarayonining to'g'ri tavsifi bo'lishi kerak
3.2	Amaldagi bo'linma qoidalari bo'lishi kerak
3.3	To'g'ri ish tavsiflari bo'lishi kerak
3.4	Mavjud metodologiyalar (ichki standartlar) bo'lishi kerak.
3.5	Hujjatlarni yangilash tizimi bo'lishi kerak
3.6	Jarayon biznes jarayonining bajarilishini tartibga soluvchi tegishli qonunlar va qoidalarga muvofiq bo'lishi kerak
<i>4. Biznes jarayonlarining natijalari</i>	
4.1	Biznes jarayonining natijalari aniq belgilanishi kerak
4.2	Har bir biznes-jarayon natijasi foydalanuvchilari aniq belgilangan bo'lishi kerak, foydalanuvchi ehtiyojlari ko'rsatilgan
4.3	Har bir biznes jarayonining chiqishi uchun talablar spetsifikatsiyasi bo'lishi kerak.
4.4	Har bir chiqish mas'ul ijrochiga topshirilishi kerak
4.5	Biznes jarayonining natijalari uchun sifat nazorati tizimi mavjud bo'lishi kerak.

<i>5. Biznes - jarayonga kiritilgan ma'lumotlar</i>	
5.1	Kirishlar aniq belgilanishi kerak
5.2	Har bir biznes-jarayonning etkazib beruvchilari aniq belgilanishi kerak, etkazib beruvchilarga qo'yiladigan talablar ko'rsatilgan
5.3	Biznes jarayonining har bir kiritilishi uchun talablarning spetsifikatsiyasi bo'lishi kerak
5.4	Har bir yozuv tegishli rassomga topshirilishi kerak
5.5	Kiruvchi sifat nazorati tizimi bo'lishi kerak
<i>6. Resurslar</i>	
6.1	Resurslar aniq belgilanishi kerak
6.2	Har bir resurs uchun talablar spetsifikatsiyalari mavjud bo'lishi kerak
6.3	Har bir resurs mas'ul ijrochiga (moliyaviy javobgar shaxs) tayinlanishi kerak.
<i>7. Biznes jarayonlari ko'rsatkichlari</i>	
7.1	Ishlash ko'rsatkichlari aniqlanishi va ishlatilishi kerak
7.2	Biznes jarayonlariga xizmat ko'rsatish ko'rsatkichlari aniqlanishi va ishlatilishi kerak.
7.3	Mijozlarning biznes-jarayonlarini qondirish ma'lumotlarini to'plash va ulardan foydalanish tizimi bo'lishi kerak



7.4-rasm. PDCA sikli

Biznes jarayonini doimiy takomillashtirish tsikli funktsiyalarining maqsadi 7.4-jadvalda ko'rsatilgan.

Biznes jarayoni uchun PDCA sikli

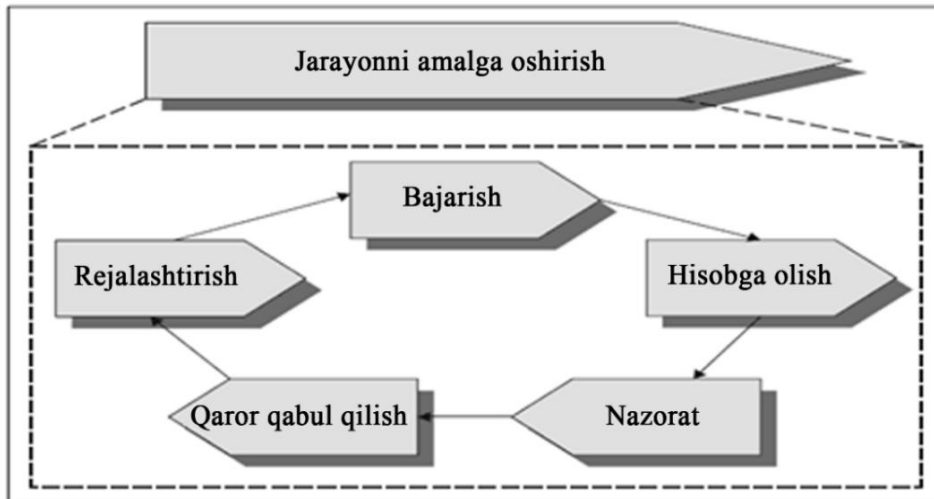
Yo'q.p/n	PDCA sikli funksiyasi	Tavsif
bitta	Biznes jarayonini rejalashtirish	Rejalashtirish funksiyalari guruhi: -biznes-jarayonlarning samaradorligi ko'rsatkichlari - mahsulot ko'rsatkichlari
2	Biznes jarayonlarini tahlil qilish	Tahlil funksiyalari guruhi: - biznes-jarayonlarning samaradorligi ko'rsatkichlari - mahsulot ko'rsatkichlari - biznes-jarayonning mijozlar ehtiyojini qondirish ma'lumotlari
3	Biznes jarayonlarini takomillashtirish	O'zgartirish orqali biznes jarayonini yaxshilash uchun funksiyalar guruhi: - biznes jarayonining me'yoriy hujjatlari - xodimlar - infratuzilma

Biznes jarayoni og'ishlarni nazorat qilish tsiklining mavjudligi nuqtai nazaridan tahlil qilinishi kerak. Ushbu tsikl biznes-jarayon funksiyalarining besh guruhini o'z ichiga oladi, ularning maqsadi 7.5-jadvalda ko'rsatilgan.

Boshqarish siklining funksiyalari

Yo'q. p/n	Boshqarish sikli funksiyasi	Tavsif
1	Rejalashtirish	Biznes jarayonidagi ishlarni texnik, iqtisodiy va moliyaviy rejalashtirish funksiyalari guruhi
2	Ishlash	Biznes jarayonini amalga oshirish uchun funksiyalar guruhi (masalan: hujjat tayyorlash, mahsulot ishlab chiqarish va boshqalar).
3	Buxgalteriya hisobi	Biznes jarayonining bajarilishi to'g'risidagi haqiqiy ma'lumotlarni ro'yxatga olish funksiyalari guruhi
4	Boshqaruv	Rejalashtirilgan samaradorlik ko'rsatkichlarining amaldagiga nisbatan bajarilishini monitoring qilish funksiyalari guruhi
5	Qarorlar qabul qilish	Rejalashtirilgan ko'rsatkichlardan chetga chiqish to'g'risidagi ma'lumotlarga asoslangan boshqaruv qarorlarini tayyorlash va qabul qilish funksiyalari guruhi

Og'ishlarni boshqarish halqa diagrammasi 7.6-rasmda ko'rsatilgan.



7.6-rasm. Og'ishlarni boshqarish sikli

Agar tahlil shuni ko'rsatadiki, biznes jarayoni yuqorida ko'rsatilgan barcha uchta talab guruhiga javob beradi, unda jarayonni tashkil etish qoniqarli deb hisoblanishi mumkin. Bunday biznes jarayonini takomillashtirish bo'yicha keyingi ishlar uning ish faoliyatini yaxshilash bo'ladi.

Ish jarayonining grafik diagrammalarini vizual tahlil qilish. Ushbu turdagi tahlil bir qator muhim cheklovlarga ega. Gap shundaki, biznes jarayoni murakkab ob'ekt bo'lib, uni bitta grafik sxema shaklida tasvirlab bo'lmaydi. Har qanday grafik jarayon diagrammasi tanlangan tavsiflash vositasiga (notlash) muvofiq ma'lumotni aks ettiradi. Grafik sxemani shakllantirishdagi xatolar yoki kamchiliklar tahlil samaradorligini pasaytiradi. Misol uchun, biznes jarayonini tavsiflashda tahlilchi bir nechta kiruvchi va chiquvchi hujjatlarni ko'rsatishni unutib qo'ydi. Vizual tahlil ularning yo'qligini ko'rsatishi mumkin, ammo bu biznes jarayonini yaxshilash uchun hech narsa qilmaydi.

Ta'kidlash kerak bo'lgan ikkinchi jihat - ideal biznes jarayonini bilish. Biznes-jarayonning grafik diagrammasiga nazar tashlaydigan bo'lsak, amaliy tajriba va eng yaxshi sanoat echimlari, boshqa tashkilotlar tajribasi va standartlar talablari asosidagina zaruriy elementlarning yo'qligi haqida ma'lum xulosalar chiqarish mumkin. Bunday tajribaga ega bo'lgan va hatto biznes-jarayonlarni tavsiflash belgilarini biladigan mutaxassislarni topish juda qiyin. Bundan tashqari, vizual tahlil samaradorligini cheklaydi.

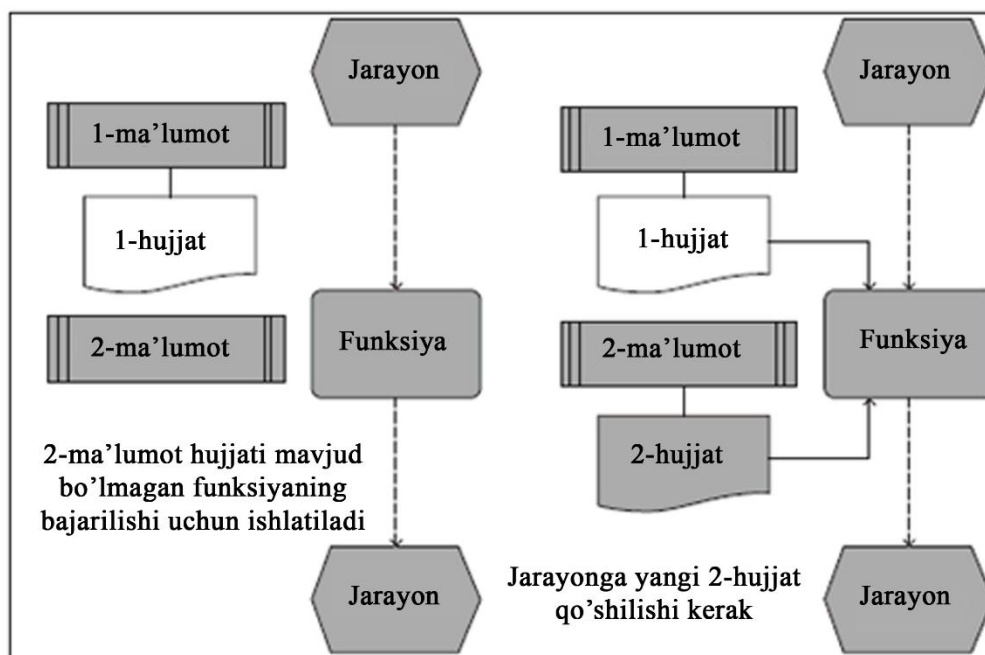
Dastlabki mulohazalarni aytib, biz biznes jarayonlarining grafik sxemalarini tahlil qilishning asosiy yondashuvlarini ko‘rib chiqamiz. Shuni ta’kidlash kerakki, tahlilning quyidagi barcha turlarini grafik sxemalardan foydalanmasdan bajarish mumkin.

Avvalo, biznes-jarayonlar diagrammasi kirish va natijalar nuqtai nazaridan tahlil qilinishi mumkin. Kirish/chiqish tahlili ikki qismdan iborat:

1) ma’lumotlarga bo‘lgan ehtiyojni tahlil qilish / chiqishlarga bo‘lgan ehtiyojni tahlil qilish;

2) foydalanilmayotgan chiqimlarni tahlil qilish.

Kirish materiallariga bo‘lgan ehtiyojni tahlil qilish quyidagi tartibda amalga oshiriladi. Biznes jarayonining har bir funktsiyasi ketma-ket tekshiriladi, buning uchun zarur bo‘lgan ma’lumotlarning tarkibi aniqlanadi. Ushbu ma’lumotlarning kiruvchi hujjatlarda mavjudligi tekshiriladi. Agar kerakli ma’lumotlar biron bir hujjatda bo‘lmasa, bu funktsiyani bajarish uchun zaruriy hujjat yo‘qligini anglatishi mumkin. Ushbu algoritmnining tasviri 7.7-rasmda ko‘rsatilgan.



7.7-rasm. Kirish ma'lumotlariga bo'lgan ehtiyojni aniqlash

Xuddi shunday, materiallar, xodimlar va infratuzilma bo'yicha tahlillar o'tkaziladi.

7.3. Biznes jarayonlarini diagnostika qilish vositalari

Firmadagi har qanday o'zgarishlar diagnostika yoki biznes jarayonlarining auditi bilan boshlanishi kerak. *Biznes jarayonlarining diagnostikasi - bu kompaniyaning moliyaviy-xo'jalik faoliyatini bashoratli, operativ va retrospektiv o'rganish*. Biznes-jarayonlarni diagnostika qilish kompaniyani moliyaviy sog'lomlashtirish, ishlab chiqarish rentabelligini va firmalarning real boshqaruv qobiliyatini oshirish, bozorning jozibadorligini oshirish va h.k. maqsadida kompaniya boshqaruv tizimini rejalashtirilgan rivojlantirishning muhim omilidir.

Biznes-jarayonlarni diagnostika qilishning maqsadi - firmalar faoliyati samaradorligini oshirishning zaxiralari va usullarini aniqlash. *Diagnostika vazifalari*:

- doimiy va o'zgaruvchan xarajatlarni kamaytirish uchun zaxiralarni aniqlash;
- korxona rentabelligini oshirish uchun zaxiralarni aniqlash;
- mehnat va asbob-uskunalar unumdorligini oshirish zahiralarini aniqlash;
- kompaniya rivojiga to'sqinlik qiluvchi "darbog'larni" aniqlash;
- kompaniya muammolarining sabab-oqibat munosabatlarini aniqlash;
- strategik maqsadlarni amalga oshirish uchun tashkiliy, texnik, axborot va texnologik takliflarni ishlab chiqish.

Tadqiqotning yaxlitligi qisqa, o'rta va uzoq muddatli biznes jarayonlarini tahlil qilish orqali ta'minlanadi.

Qisqa muddatli tahlil asosiy kapital va uzoq muddatli moliyalashtirish manbalarini saqlab qolgan holda qisqa muddatli aktivlar va qisqa muddatli majburiyatlarning moslashuvchanligini ta'minlaydi. Ushbu tahlil firma boshqaruvining joriy biznes boshqaruvidagi imkoniyatlarini tavsiflashi kerak.

O'rta muddatli tahlil foydani to'plash va asosiy fondlarning o'sishi hisobiga o'z mablag'larini ko'paytirish imkoniyatini nazarda tutadi. *Uzoq muddatli tahlil* barcha aktivlar va majburiyatlarning moslashuvchanligini ta'minlashga, shu jumladan aktsiyalarni chiqarish, qo'shma korxonalar yaratish, uzoq muddatli ipoteka kreditlari va boshqalar orqali uzoq muddatli mablag'larni jalb qilishga asoslangan.

Sohaga va individual xususiyatlarga qarab, kompaniyaning biznes jarayonlarini diagnostika qilishning mazmuni tadqiqotning katta yoki kichik detallariga qarab o'zgaradi. Biznes-jarayonlarning keng qamrovli diagnostikasi quyidagi bo'limlarni o'z ichiga oladi:

1. Kompaniyaning bozordagi mavqeini va uning iqtisodiy vaziyat sharoitlariga moslashish qobiliyatini tahlil qilish . Ushbu yo‘nalishda diagnostikaning maqsadi kompaniyaning samarali bozor strategiyasini o‘rganishdir. Ya'ni, kompaniyaning ta'minot va marketing siyosati tashqi iqtisodiy muhitdagi o‘zgarishlarga qay darajada moslashadi (bozor kon'yunkturasining o‘zgarishi hisobga olinadi).

Ushbu bo‘limdagi diagnostika natijasi kompaniyaning narx siyosatini, savdo tuzilmasini, to‘lov usullarini, savdo tarmog‘ini rivojlantirishni, sotib olingan material uchun narxlarning tuzilishi va darajasini optimallashtirishga qaratilgan aniq boshqaruv choralari tizimini aniqlashdir. , mehnat va moliyaviy resurslar va boshqalar.

2. Kompaniyaning moliyaviy holatini tahlil qilish . Bunday holda, biznes jarayonlarini diagnostika qilish natijasi kompaniyaning moliyaviy zaxiralarining optimal qiymatini aniqlash bo‘ladi. Bu, bir tomondan, kompaniyaning normal to‘lov qobiliyatini ta‘minlash uchun etarli va shu bilan moliyaviy tavakkalchilik xarajatlarini minimallashtiradi. Boshqa tomondan, ortiqcha baholanmaydi, ya'ni. kompaniyaning ortiqcha aylanma mablag‘larini joriy iqtisodiy faoliyatdan chalg‘itmaydi.

3. Ichki ishlab chiqarish samaradorligini tahlil qilish (resurslardan foydalanish, kattalik dinamikasi va xarajatlar tarkibi) . Ushbu tahlil ishlab chiqarish faoliyatini optimallashtirishga qaratilgan, ya'ni. mahsulot va ishlarni ishlab chiqarishda korxona resurslaridan (asosiy va aylanma mablag‘lar, mehnat resurslari) foydalanish samaradorligini aniqlash.

Mehnatni tashkil etish holati, aktivlarni qayta qurish imkoniyatlari, kompaniya faoliyatini faollashtirish uchun ishlab chiqarish salohiyatini rivojlantirish dasturlarini amalga oshirish samarasi tahlil qilinadi. Bu holda diagnostika natijasi ishlab chiqarish samaradorligini oshirish bo‘yicha boshqaruv chora-tadbirlarini ishlab chiqish va ushbu chora-tadbirlar samaradorligini prognoz qilishdir.

4. Investitsiya siyosati va kapital qo‘yilmalar uchun mablag‘larni jalb qilish samaradorligini tahlil qilish . Diagnostikaning ushbu bo‘limida kompaniyaning investitsiya siyosatining optimalligi, moliyalashtirish samaradorligi va kapital qo‘yilmalarning rivojlanishi tahlil qilinadi. Har qanday kompaniya bilan bog‘liq quyidagi dolzarb masalalar ko‘rib chiqiladi:

- tashkilot mablag‘larni joriy faoliyat va investitsiyalar o‘rtasida qanchalik oqilona taqsimlashi;
- eng yirik investitsiya loyihalari samaradorligi va moliyaviy tavakkalchilik darajasi qanday baholanadi;

- investitsiya faoliyatini moliyalashtirish uchun mablag'larni jalb qilish bo'yicha tanlangan strategiya qanchalik maqbul;

- kompaniyaning investitsiya siyosatini amalga oshirishning turli xil variantlari, shuningdek kapital qo'yilmalar uchun mablag'larni jalb qilishning turli shakllaridan kompaniyaning istiqboldagi va joriy moliyaviy natijalariga ta'sirining miqdoriy hisob-kitoblari qanchalik darajada tasdiqlanganligi.

5. Tashkiliy tuzilmani, kompaniya boshqaruv tizimini, hujjat aylanishini tahlil qilish, kompaniya rahbariyati va bo'limlari o'rtasida vakolatlarni taqsimlash. Bu jihatdan kompaniyaning tashkiliy tuzilmasi samaradorligi kompaniyaning iqtisodiy faoliyati uchun zarur bo'lgan barcha funktsiyalarni ta'minlash nuqtai nazaridan ko'rib chiqiladi; sifatni ichki nazorat qilish tizimi; umuman kompaniyaning moliyaviy natijalarini yaxshilashda bo'limlarning manfaatdorligini ta'minlaydigan samarali rag'batlantirish tizimining mavjudligi, shuningdek, kompaniya apparatini saqlash uchun joriy xarajatlarni ushlab turish.

Tahlil natijalariga ko'ra, kompaniyaning samarali faoliyatini ta'minlash uchun turli jihatlar kontekstida kompaniyaning tashkiliy tuzilmasini o'zgartirish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqiladi.

6. Buxgalteriya hisobi va hisobotining holatini tahlil qilish. Tahlilning ushbu turi korxona moliyaviy hisobotining tashqi auditini, korxona faoliyatining ichki auditini, ichki va tashqi hujjat aylanishi tizimining samaradorligini tahlil qilishni va uni optimallashtirish bo'yicha takliflarni tayyorlashni o'z ichiga oladi.

Audit tekshiruvi biznes jarayonlarini diagnostika qilishning bir qismi sifatida ikkita blokdan iborat - tashqi audit va ichki audit. *Tashqi audit* natijalariga ko'ra xatolar aniqlanadi va byudjet bilan munosabatlarni, shuningdek kontragentlar bilan munosabatlarni optimallashtirish uchun kompaniyaning tashqi moliyaviy hisobotini yaxshilash bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqiladi.

Ichki audit kompaniya faoliyatini boshqarish va nazorat qilishni rejalashtirish jarayonini ta'minlaydigan kompaniyaning tezkor hisobotini shakllantirishni takomillashtirish uchun zaxiralarni yaratishga qaratilgan.

7. Kompaniyaning soliq siyosatini tahlil qilish va byudjetga to'lovlarni optimallashtirish chora-tadbirlari. Tahlilning ushbu bo'limida byudjetga to'lovlar orqali kompaniya foydasini oshirish uchun zaxiralar aniqlanadi. Ya'ni, kompaniya soliqqa tortishni optimallashtirishning turli usullarini qo'llash orqali soliq to'lovlarini kamaytirish yoki kechiktirish.

8. Kompaniya boshqaruvini ta'minlovchi axborot tizimlarini ekspertizadan o'tkazish . Uning doirasida:

- avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimining ishlashini va dasturiy-apparat yechimlarining optimalligini tahlil qilish;
- kompaniya axborot tizimi samaradorligini oshirish bo'yicha takliflar ishlab chiqish;
- kompaniyaning axborot tizimini yanada takomillashtirish kontsepsiyasini ishlab chiqish va uni joriy etishga ko'maklashish (apparat va dasturiy ta'minot, xodimlarning malakasini oshirish va boshqalar bo'yicha).

Ushbu bo'limda kompaniya faoliyatini dasturiy ta'minot va analitik qo'llab-quvvatlash muammolari (ishlab chiqarishni boshqarishning avtomatlashtirilgan tizimi uchun apparat va dasturiy ta'minot), shuningdek, integratsiyalashgan boshqaruv tizimlari (IMS) sohasida kompaniya faoliyatining eng oqilona strategiyasi ishlab chiqiladi.

9. Bozor faoliyati va kompaniyaning moliyaviy holati diagnostikasidan umumiy xulosalar . Ushbu bo'lim biznes jarayonlarini diagnostika qilishning yakuniy bosqichidir. Tadqiqot natijalarini umumlashtirish asosida kompaniyaning joriy va istiqboldagi siyosati aniqlanadi va ishlab chiqilgan boshqaruv tavsiyalari nafaqat sifat jihatidan, balki ularni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan xarajatlar miqdori bo'yicha ham miqdoriy jihatdan taqdim etiladi. , va moliyaviy natijalarga bashorat qilingan ta'sir nuqtai nazaridan.

Shunday qilib, biznes jarayonlarining diagnostikasi kompaniya faoliyatining turli tomonlari o'rtasidagi munosabatlarning muhim muammolarini hal qilishga imkon beradi:

- 1) operatsiyalar hajmining o'sishi, rentabelligi va maqbul moliyaviy barqarorlikni saqlash maqsadlarini “bog'lash” ;
- 2) joriy va istiqboldagi rivojlanish vazifalarini “ moslashtirish”;
- 3) narx siyosatini optimallashtirish.

Quyidagi diagnostika operatsiyalari mavjud:

- *ekspress diagnostika*. Ushbu turdagi diagnostika kompaniya haqida dastlabki ma'lumotlarni olish va dastlabki harakatlar rejasini belgilash zarur bo'lganda qo'llaniladi. Ekspress diagnostika kompaniyaning moliyaviy-xo'jalik faoliyatini tahlil qilishni va kompaniyaning asosiy xodimlarini so'rovini o'z ichiga oladi. Ushbu turdagi diagnostika taxminan 3 ish kunida amalga oshiriladi;

- maqsadlarga *qarab kompaniyaning alohida bloklarini* (kadrlar, moliyaviy-xo‘jalik faoliyati, xaridlar, tashkiliy tuzilma va boshqalar) diagnostikasi. Muddati - bitta blok uchun 3 dan 5 ish kunigacha;

- *kompaniyaning kompleks diagnostikasi*, bu muammolar haqida to‘liq tasavvurga ega bo‘lish va ularni hal qilish yo‘llarini tushunish imkonini beradi.

Keng qamrovli diagnostika doirasida audit o‘tkaziladi:

- moliya-xo‘jalik faoliyati;
- maqsad va vazifalar hamda ularning operativ faoliyatga muvofiqligi;
- biznes jarayonlari;
- tashkiliy tuzilma;
- huquqiy poklik;
- moliyaviy tuzilma;
- boshqaruv hisobi va hisobot tizimlari;
- xodimlar;
- avtomatlashtirish tizimlari;
- amalga oshirish tizimlari;
- marketing funktsiyasi;
- xarid tizimlari.

Ushbu diagnostika bir necha bosqichlardan iborat:

1. Korxonaning moliyaviy-xo‘jalik faoliyatini diagnostika qilish.
2. Kompaniyaning maqsad va vazifalarini diagnostikasi.
3. Kompaniyaning biznes jarayonlarining diagnostikasi.
4. Tashkiliy tuzilmaning diagnostikasi.
5. Boshqaruv hisobi va hisobot tizimi diagnostikasi.
6. Xodimlarning diagnostikasi.
7. Amalga oshirish tizimining diagnostikasi.

Kompaniyaning moliyaviy-xo‘jalik faoliyatini diagnostika qilish kompaniyaning asosiy ko‘rsatkichlarini moliyaviy koeffitsientlar tizimi orqali baholash imkonini beradi: to‘lov qobiliyati va likvidligi, rentabellik, moliyaviy barqarorlik, tadbirkorlik faoliyati (tovar aylanmasi), samaradorlik. Tahlil natijalari ham ichki, ham tashqi foydalanish uchun tegishli.

Moliyaviy-iqtisodiy diagnostikaning asosiy maqsadi ierarxik zinapoyaning barcha darajalarida boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun ma'lumotlarni tayyorlashdir.

Kompaniyaning maqsad va vazifalarini diagnostikasi, aslida, kompaniyaning maqsad va vazifalari nuqtai nazaridan boshqaruv tizimi va biznes jarayonlarining diagnostikasi. Bunday ish, firma allaqachon aniq

belgilangan rivojlanish strategiyasiga ega ekanligini taxmin qiladi . Maslahatchilar boshqaruv tizimi va biznes jarayonlarini optimallashtirishga qaratilgan. Masalan, agar tashkilotning mahsulot sotish hajmi rejalashtirilganidan tushib qolsa yoki past bo'lsa, unda bu mahsulot sifati, uni ilgari surish bilan bog'liq bo'lishi mumkin. Ammo sabab noto'g'ri tashkil etilgan amalga oshirish jarayonida, suboptimal rag'batlantirish tizimida va hokazolarda yashirin bo'lishi mumkin.

Tashkilotning maqsad va vazifalarini diagnostika qilish kompaniyani qayta tashkil etish, yuqori boshqaruvni o'zgartirish, rejalashtirilgan natijalardan doimiy ravishda chetga chiqish, maqsad va vazifalarni o'zgartirish va hokazolarda zarur. Ushbu turdagi tashxisni muntazam ravishda, kamida uch yilda bir marta o'tkazish tavsiya etiladi. Ushbu diagnostika natijalariga ko'ra kompaniyaning kamchiliklarini tavsiflovchi batafsil hisobot, shuningdek boshqaruv muammolarini hal qilish bo'yicha tavsiyalar tayyorlanadi.

Kompaniyaning biznes-jarayonlarini diagnostika qilish - bu nazorat harakati va resurslar orqali jarayonning kirishlari natijalarga aylantiriladigan va biznes-jarayonlarning natijalari iste'molchilar uchun qiymat bo'lgan izchil, maqsadli va tartibga solinadigan tadbirlar majmuidir.

Biznes jarayonlarini diagnostika qilishning asosiy vazifasi kompaniyada qanday jarayonlar mavjudligini, ular bilan nima noto'g'ri ekanligini tushunish va shundan keyingina ularni takomillashtirishni boshlash kerak. Agar siz kompaniyaning operatsion faoliyatining asosini - uning biznes jarayonlarini tushunmagan bo'lsangiz, siz byudjet tizimini joriy qilishni, boshqaruv hisobini o'rnatishni, xodimlarni rag'batlantirish tizimini o'zgartirishni boshlamasligingiz kerak.

Tashkiliy o'zgarishlarni kiritishdan oldin *kompaniyaning tashkiliy tuzilmasini diagnostika qilish kerak*. Kompaniyaning tashkiliy tuzilmasi uning asosi, skeleti hisoblanadi. U kompaniya faoliyatining mohiyatini va uni rivojlantirishning strategik yo'nalishlariga muvofiqligini ochib berishi kerak. Tashkiliy o'zgarishlarsiz firma o'zgara olmaydi.

Tashkiliy tuzilmani diagnostika qilishning maqsad va vazifalari barcha muammolarni aniqlash, ularning paydo bo'lish sabablarini va ularni bartaraf etish usullarini birlamchi tahlil qilishdir.

Boshqaruv hisobi va hisobot tizimining diagnostikasi . Boshqaruv hisobi - bu ma'lumotlarni aniqlash, o'lchash, to'plash, ro'yxatga olish, sharhlash, umumlashtirish, tayyorlash va taqdim etishning o'rnatilgan tizimi. Bu kompaniyaning ichki jarayoni bo'lib, u boshqaruv apparatini kompaniya

faoliyatini rejalashtirish, amalda boshqarish va nazorat qilish uchun ma'lumot bilan ta'minlaydi.

Kompaniya uchun boshqaruv hisobi va hisoboti asoslarning asosidir. To'g'ri o'rnatilgan buxgalteriya hisobi kompaniyada sodir bo'layotgan voqealar haqida ishonchli ma'lumot olish va unga tezda javob berish imkonini beradi. Agar o'z vaqtida va to'g'ri xarajat ma'lumotlari bo'lmasa, bu noto'g'ri narxlanishga olib keladi; oldingi davr uchun doimiy xarajatlarni bo'yicha o'z vaqtida ma'lumotlar yo'q - rejalashtirilgan qiymatlarni moslashtirish mumkin emas; bilvosita xarajatlarni noto'g'ri taqsimlash har xil turdagi mahsulotlarning rentabelligini noto'g'ri ko'rsatishga olib kelishi mumkin va hokazo. Tizimning barcha bunday kamchiliklari natijasida - yo'qotishlar, yo'qotishlar va ko'proq yo'qotishlar.

Kompaniyaning kompleks diagnostikasi doirasida xodimlarning shaxsiy xususiyatlari va kasbiy fazilatlari to'g'risida ob'ektiv ma'lumot olish uchun *kadrlar diagnostikasini o'tkazish kerak*.

Diagnostika natijasi quyidagi hisobotlarni o'z ichiga oladi:

- har bir xodim uchun uning “ kuchli “ va “ zaif tomonlari “ ni ochib beradigan xususiyatlar va uning shaxsiy yoki kasbiy fazilatlaridan foydalanish bo'yicha tavsiyalar;

- korxonada ish sifatini oshirish bo'yicha tavsiyalar;

- kadrlar tayyorlash va malakasini oshirish bo'yicha tavsiyalar.

Amalga oshirish tizimining diagnostikasi. Amalga oshirish - bu biznes nima uchun qurilgan. Siz missiyani, strategiyani, optimal ko'rsatkichlar tizimini ishlab chiqishingiz, boshqaruv hisobini amalga oshirishingiz, biznes jarayonlarini optimallashtirishingiz mumkin, ammo amalga oshirilmasa, bularning barchasi befoyda.

Yaxshi ishlab chiqilgan amalga oshirish tizimi ko'pincha tashkilotga bozorda, hatto samarasiz jarayonlarda ham samarali ishlash imkonini beradi. Amalga oshirish ham chiqish, ham kirishdir. Chiqishda - sotiladigan mahsulot, kirish joyida - tashkilot ishlab chiqadigan pul.

Nazorat savollari

1. Biznes-jarayon mahsuloti va biznes-jarayon mijozning qoniqish ko'rsatkichlari.
2. Biznes jarayonini sifat va miqdoriy baholash.
3. biznes jarayonining texnik ko'rsatkichlari.
4. Biznes jarayonining narxi va sifati ko'rsatkichlari.
5. Biznes jarayonining SWOT tahlili.
6. Subyektiv baholash asosida biznes jarayonlarining reytingi.
7. Biznes jarayonini standart talablar bilan bog'liq holda tahlil qilish.
8. Biznes jarayonining grafik diagrammalarini vizual tahlil qilish.
9. Biznes jarayonlari diagnostikasining maqsadi va turlari.
10. Tashkilotning bozordagi mavqeini va uning iqtisodiy vaziyat sharoitlariga moslashish qobiliyatini tahlil qilish.
11. Ichki ishlab chiqarish samaradorligini tahlil qilish (resurslardan foydalanish, xarajatlarning qiymati va tarkibi dinamikasi).
12. Investitsiya siyosatining tahlili va kapital qo'yilmalarga mablag'larni jalb qilish samaradorligi.
13. Tashkiliy tuzilma, kompaniya boshqaruv tizimi, hujjatlar aylanishi, kompaniya rahbariyati va bo'limlari o'rtasida vakolatlarning taqsimlanishi tahlili.
14. Buxgalteriya hisobi va hisobotining holatini tahlil qilish, kompaniyaning soliq siyosati va byudjetga to'lovlarni optimallashtirish chora-tadbirlari.
15. Bozor faoliyati va kompaniyaning moliyaviy holati diagnostikasidan umumiy xulosalar.

VIII BOB. BIZNES JARAYONLARINI MODELLASH

8.1. Biznes jarayonlarini modellashtirishning mohiyati va ahamiyati

Biznes jarayonlarini modellashtirish haqida gap ketganda, ular iqtisodiyot, informatika va murakkab tizimlarni modellashtirish bilan bog'liq bo'lgan bir qancha bilim sohalari terminologiyasidan foydalanadilar. Shuning uchun bir qator asosiy tushunchalar va Ta'riflar ni kiritish kerak.

Biznes jarayonlarini modellashtirish nafaqat kompaniyaning butun ishini, uning tashqi firmalar, mijozlar va etkazib beruvchilar bilan o'zaro munosabatlarini, balki har bir ish joyidagi faoliyatini ham aniqlash imkonini beradi. Bu kompaniya faoliyatini optimallashtirish usullarini izlashning samarali vositasi, kompaniyani qayta tashkil etishning turli bosqichlarida yuzaga keladigan xatarlarni bashorat qilish va minimallashtirish vositasidir. Ushbu usul individual biznes jarayonlari va jami kompaniya jarayonlarini baholash imkonini beradi .

Simulyatsiya maqsadi biznes jarayonlari - kompaniya va uning biznes jarayonlari haqidagi bilimlarni olingan ma'lumotlarni tahliliy qayta ishlash uchun qulayroq vizual grafik shaklda tizimlashtirish. Model kompaniyaning biznes jarayonlarining tuzilishini, ularni amalga oshirish tafsilotlarini va ish jarayonining ketma-ketligini aks ettirishi kerak.

Faoliyatning biznes-jarayon komponentlari odamlar tomonidan bajarilishi yoki to'liq avtomatlashtirilgan bo'lishi mumkin. Faoliyatlarni bajarish tartibi va faoliyatni amalga oshiruvchi shaxsning ishlashi jarayonning umumiy samaradorligini belgilaydi. O'z faoliyatini yaxshilashga intilayotgan har bir kompaniyaning vazifasi samarali va faqat kerakli harakatlarni o'z ichiga oladigan biznes jarayonlarini yaratishdir.

“Modellashtirish” atamasi ikkita asosiy ma'noga ega. Birinchidan, *modellashtirish* deganda uning eng muhim xususiyatlarini aks ettiruvchi asl nusxaning o'ziga xos tasviri (tasviri) sifatida modelni qurish jarayoni tushuniladi. Agar model allaqachon qurilgan bo'lsa, *modellashtirish* - bu tizimning ishlashini tahlil qilish jarayoni, aniqrog'i, uning modeli.

Biznes jarayonlarini modellashtirishning asosiy maqsadi kompaniya jarayonlarining haqiqiy yo'nalishini tavsiflashdir. Jarayonning natijasi nima, kim tomonidan va qanday harakatlar amalga oshiriladi, ularning tartibi qanday, jarayon davomida hujjatlarning harakati qanday va jarayon qanchalik ishonchli va uni qanday kengaytirish/o'zgartirish mumkinligini aniqlash kerak. Kelajak.

Biznes-jarayonlarning shaffofligini ta'minlash juda muhim, chunki faqat bu holda biznes-jarayon egasi, biznes-tahlilchi, rahbariyat va boshqa manfaatdor tomonlar ish qanday tashkil etilganligi haqida aniq tasavvurga ega bo'ladilar. Mavjud biznes-jarayonlarning borishini tushunish ularning samaradorligi va sifatini baholash imkonini beradi va biznesni rivojlantirishni qo'llab-quvvatlovchi IT infratuzilmasini rivojlantirish zarur. Biznes-jarayonlarni boshidan oxirigacha amalga oshirishni qo'llab-quvvatlaydigan amaliy tizimlarni muvaffaqiyatli ishlab chiqish jarayonlarning o'zini batafsil tavsiflash bilan mumkin.

Biznes jarayoni modeli - bu tashkilotning haqiqiy yoki mo'ljallangan faoliyatini aks ettiruvchi rasmiylashtirilgan (grafik, jadvalli, matnli, ramziy) tavsif. Model, qoida tariqasida, biznes jarayoni haqida quyidagi ma'lumotlarni o'z ichiga oladi:

- jarayonni tashkil etuvchi bosqichlar majmuasi – biznes funktsiyalari;
- tadbirkorlik funktsiyalarini bajarish tartibi;
- biznes-jarayon doirasidagi nazorat va boshqaruv mexanizmlari;
- har bir xo'jalik vazifasini bajaruvchilar;
- har bir biznes funktsiyasi tomonidan foydalaniladigan kirish hujjatlari/ma'lumotlari;
- har bir biznes funktsiyasi tomonidan ishlab chiqarilgan chiquvchi hujjatlar/ma'lumotlar;
- har bir biznes funktsiyasini bajarish uchun zarur bo'lgan resurslar;
- har bir biznes funktsiyasining bajarilishini tartibga soluvchi hujjatlar/shartlar;
- biznes funktsiyalari va butun jarayonning bajarilishini tavsiflovchi parametrlar.

Firmaning biznes jarayonlarini uning modelini yaratish orqali tahlil qilish g'oyasining asosiy afzalligi uning ko'p qirraliligidir. Birinchidan, biznes-jarayonlarni modellashtirish kompaniya faoliyatini yaxshilash va uning raqobatbardoshligini oshirish bilan bog'liq deyarli barcha savollarga javobdir. Ikkinchidan, ma'lum bir metodologiyani joriy qilgan kompaniya rahbari yoki rahbariyati o'z kompaniyasini mustaqil ravishda yaxshilash va uning kelajagini bashorat qilish imkonini beradigan ma'lumotlarni oladi.

Biznes modeli omillari moliya, pudratchilar, xodimlar, mijozlar, innovatsiyalar, resurslar, biznes jarayonlari, buxgalteriya hisobi, marketing, tashkilotning tashkiliy tuzilishi. Shubhasiz, har bir kompaniya uchun omillar to'plami deyarli bir xil, ammo har bir kompaniya o'z maqsadlari, vazifalari va biznes xususiyatlaridan kelib chiqqan holda amalga oshirish va

faollashtirish mexanizmlarini mustaqil ravishda belgilaydi. Shunday qilib, xususan, moliyaviy faoliyatga (faktorli moliya) bir xil ehtiyoj bilan kompaniya o'z, qarz olgan yoki jalb qilingan manbalarga tayanishi yoki ularni ma'lum bir tarzda birlashtirishi mumkin va shu bilan o'zining asl biznes modelini shakllantirishi mumkin.

Bundan tashqari, biznes modeli omillari ma'lum bir tizimda ishlaydi, ya'ni. o'zaro bog'langan va bir-biri bilan o'zaro ta'sirlashgan. Shunday qilib, ularning kombinatsiyasi deb atash mumkin *biznes modeli arxitekturasini*.

Biznes modeli arxitekturasini o'ziga xos va har bir firma uchun xosdir. Shu bilan birga, biznes modelining muvozanatsiz tuzilmasi, uning makon va vaqt bo'yicha irratsional tashkil etilishi kompaniyaga nafaqat katta iqtisodiy zarar etkazishi, balki uning mavjudligini ham shubha ostiga qo'yishi mumkin.

Biznes modeliga ko'p sonli ichki va tashqi omillar ta'sir ko'rsatadi, ulardan eng muhimi firmaning hayot aylanishidir. Darhaqiqat, ishning turli bosqichlarida biznes modelining turli tarkibiy qismlari faollashadi. Shunday qilib, boshlang'ich bosqichida firma uchun faoliyatni tanlash, yirik boshlang'ich investitsiyalar kiritish, moliyalashtirish manbalarini izlash, sanoatga kirish to'siqlarini bartaraf etish va tashkiliy tuzilmani yaratish uchun keng ko'lamli marketing tadqiqotlarini o'tkazish strategik ahamiyatga ega. Faol o'sish va etuklik bosqichi firmadan biznes modelining mijozlar, xodimlar, biznes jarayonlari kabi elementlarini faollashtirishni talab qiladi, ya'ni. bozor o'rnini egallagan tashkilot o'zining qo'lga kiritgan pozitsiyalarini saqlab qolishga, shuningdek, qo'shimcha iqtisodiy foyda olish yo'llarini izlashga majbur. Tuzilish va qarish bosqichida bozorni tark etish yoki rivojlanishning sifat jihatidan yangi darajasiga o'tish to'g'risida qaror qabul qilish kerak. Ikkinchi holda, biznes modelining innovatsion komponenti yangilanadi.

Shunday qilib, biz biznes modelini hayot tsiklining u yoki bu bosqichida ichki va tashqi omillar ta'siri ostida shakllangan kompaniyaning ma'lum bir joriy pozitsiyasi sifatida ko'rib chiqamiz. Shu bilan birga, firma va uning raqobatbardoshligini saqlab qolish uchun biznes modelini o'zgartirish, yangi sharoitlarga moslashtirish kerak. Ushbu transformatsiyada asosiy rol strategiyaga beriladi, uning roli biznes modeliga dinamik xususiyatlarni berishdir. Boshqacha qilib aytadigan bo'lsak, strategiya biznes modeli uchun o'ziga xos vosita bo'lib, ikkinchisini bozor talablariga muvofiq o'z arxitekturasini moslashtirishga majbur qiladi. Kompaniya tomonidan amalga oshirilgan vakolatli strategiya biznes modelining harakati,

uni xo'jalik yurituvchi sub'ektning missiyasi, qarashlari va maqsadlari doirasida takomillashtirish uchun to'g'ri vektorni belgilaydi.

Biznes modellarining mohiyatini tushunish uchun siz ulardan ba'zilarining misollarini ko'rib chiqishingiz mumkin. Keling, tashqi bozor muhiti bilan munosabatlarga qaratilgan birinchi turdagi biznes modellaridan boshlaylik. Bunday model, masalan, tashkilotga ma'lum mijozlar uchun qimmatli bo'lgan va amalga oshirilishi foydani kafolatlaydigan o'z xizmatlari yoki mahsulotlarini taqdim etish bilan bozorga kirishga imkon beradigan murakkab faoliyat va munosabatlar tizimi sifatida tuzilishi mumkin. Biznes modeli, shuningdek, mijozlar uchun qiymat yaratish, ushbu mijozlarni jalb qilish, ularga mahsulot sotish va daromad olishning tavsifi bo'lishi mumkin. Firmaning biznes modeli, shuningdek, o'z kapitalini ushbu firma faoliyatiga kiritganlar uchun ma'lum darajadagi daromadning barqaror shakllanishini ta'minlaydigan mexanizmning tavsifi sifatida tuzilishi mumkin.

ichidagi jarayonlarga yo'naltirilgan ikkinchi turdagi modellar odatda o'zaro bog'langan quyi tizimlardan iborat murakkab tizim sifatida kompaniyaning ma'lum bir aniqligi bilan tavsifi sifatida quriladi. Bunday biznes modeli doirasida barcha resurslar, ob'ektlar, jarayonlar, ularni amalga oshirish qoidalari, rivojlanish yo'nalishlari va tizim faoliyati samaradorligini baholash mezonlari ko'rsatiladi.

Bu ikkala variant ham, aslida, bir-birini to'ldirishini ko'rish oson. Biznes-modelni taqdim etish shakli va uni batafsil tavsiflash darajasi faqat tahlil maqsadlari va uni amalga oshirish vazifalari bilan belgilanadi. Iqtisodiy biznes tahlili nuqtai nazaridan, har qanday firmaning murakkab biznes modelining mazmuni asosiy tarkibiy qismlar sifatida tavsiflarni o'z ichiga olishi kerak:

- firmaning maqsadli mijozlari va motivatsiyasi va uni jalb qilish;
- firma tomonidan tashqi mijozlarga mahsulot yoki xizmatlar ko'rinishida taklif qilinadigan qiymat;
- ushbu qiymatni yaratish tizimlari (qiymat zanjirlari, qo'llaniladigan resurslar va texnologiyalar, tashkiliy qarorlar, biznes hamkorlar);
- moliyaviy biznes modeli (kapitalni shakllantirish va mulkni taqsimlash tizimi, operatsion va investitsiya faoliyatini moliyalashtirish tartibi, xarajatlar va pul oqimlari tarkibi, moliyaviy natijalar va foydani taqsimlash sxemasi, moliyaviy barqarorlikni ta'minlash yo'llari).

Muhim nuqta - firmaning biznes modeli va uning strategiyasi o'rtasidagi bog'liqlik. Bu tushunchalar bir-biri bilan chambarchas bog'liq,

ammo bir xil emas. Biznes modeli va strategiya o'rtasidagi munosabatni strategik muammolarni hal qilish uchun maxsus ishlab chiqilgan eng mos biznes modeliga asoslangan biznes strategiyasini amalga oshirish natijasida egalar, iste'molchilar va manfaatdor tomonlar uchun qiymat yaratilishi bilan izohlash mumkin. Shu sababli, biznes modeli ham, strategiya ham qiymat omili sifatida qaralishi mumkin. Bu ba'zan shartli tenglama sifatida tasvirlanadi:

$$V = M S,$$

bu erda: V - qiymat; M - biznes modeli; S - strategiya.

Amalda, biznes modellari faqat potentsial xaridorlar mavjud bo'lgan do'konlarni ochadigan savdo biznes modelidan ("do'kon sotuvchisi" modeli) "o'lja va ilgak" modeliga (keyinchalik muntazam pichoq savdosi uchun o'lja sifatida sotiladigan ustalararni sotish) uzoq yo'lni rivojlantirdi. Mobil telefonlar (o'lja) va keyingi trafik to'lovi (kanca); kompyuter printerlari (o'lja) va ular uchun kartridlar (kanca) va boshqalar.

Biznes modellarining xilma-xilligi ularni analitik tasniflashni talab qiladi. Bunday tasniflar ko'p bo'lishi mumkin va ularning tanlovi faqat biznesni tahlil qilish maqsadlariga bog'liq. Massachusetts texnologiya instituti mutaxassisleri tomonidan ishlab chiqilgan eng mashhur tasnif.

Ushbu tasnifning tipologiyasi har qanday firmaning ikkita asosiy biznes o'lchoviga asoslanadi. Birinchi o'lchov firma sotadigan aktivlarga bo'lgan huquqlarning turlarini belgilaydi. Bu sizga to'rtta asosiy biznes modellarini aniqlash imkonini beradi: yaratuvchi, distribyutor, egasi va broker. Ikkinchi o'lchov biznesga jalb qilingan aktivlarni tavsiflaydi, aktivlarning to'rtta asosiy turini aniqlaydi: jismoniy, moliyaviy, nomoddiy va insoniy. Ushbu turdagi aktivlarga asoslanib, to'rtta asosiy biznes modelining har birida biznes modellarining yana to'rtta kichik toifasi mavjud. Ushbu tipologiya doirasida jami 16 turdagi ixtisoslashgan biznes modellari aniqlangan.

Biznes modellari quyidagilar uchun yaratilishi mumkin:

- boshqa shunga o'xshash tashkilotlar bilan taqqoslaganda kompaniya biznesining samaradorligini tahlil qilish va baholash;
- kelajakda biznesning salohiyati va investitsion jozibadorligini baholash, strategiyani amalga oshirish va manfaatdor tomonlar uchun maksimal qiymatni oshirish uchun kompaniya biznesini optimallashtirish;
- tashkilotning inqirozlarga va makroiqtisodiy tsiklning boshqa bosqichlariga, o'z hayotiy tsiklining bosqichlariga moslashishi.

Biznesni modellashtirishda biznes-tahlilchi rejalashtirilgan loyihalar va strategiyalarni amalga oshirishi mumkin bo'lgan boshqaruv tizimining umumiy arxitekturasini va o'ziga xos parametrlarini asoslashi kerak. Undan kompaniyaning tashkiliy va boshqaruv tuzilmasini shakllantirish, uning operatsion, investitsiya va moliyaviy faoliyati siyosati bo'yicha tahliliy asoslangan tavsiyalar kutilmoqda.

“Biznes jarayonlarini modellashtirish” tushunchasini ta'riflashda bir nechta yondashuvlar mavjud:

- *biznes-jarayonlarni modellashtirish* - bu kompaniyaning biznes jarayonlarining tavsifi bo'lib, u menejerga oddiy xodimlar qanday ishlashini va oddiy xodimlar - ularning hamkasblari qanday ishlashini va ularning barcha harakatlari qanday natijaga qaratilganligini bilish imkonini beradi;

- *biznes-jarayonlarni modellashtirish* kompaniya faoliyatini optimallashtirish yo'llarini izlashning samarali vositasi bo'lib, butun kompaniya qanday ishlashini va har bir ish joyida tadbirlar qanday tashkil etilishini aniqlash imkonini beradi;

- *biznes-jarayonlarni modellashtirish* kompaniyani qayta tashkil etishning turli bosqichlarida yuzaga keladigan xatarlarni oldindan ko'rish va minimallashtirish imkonini beruvchi vositadir;

- *biznes-jarayonlarni modellashtirish* - bu kompaniyaning joriy faoliyatini uning ishlashi, boshqaruvi, samaradorligi, faoliyatining yakuniy natijalari va mijozlar ehtiyojini qondirishga qo'yiladigan talablar bilan bog'liq holda baholash imkonini beruvchi usul;

- *biznes-jarayonlarni modellashtirish* har bir jarayonga alohida va kompaniyadagi barcha biznes-jarayonlarga birgalikda xarajatlar smetasini berish imkonini beruvchi usuldir;

- *Biznes jarayonlarini modellashtirish* har doim firmadagi mavjud muammolarni aniqlash va kelajakdagi muammolarni bashorat qilishning to'g'ri yo'lidir.

Biznes jarayonlarini modellashtirish kompaniya faoliyatining ko'plab jihatlariga ta'sir qiladi:

- tashkiliy tuzilmaning o'zgarishi;
- bo'linmalar va xodimlarning funksiyalarini optimallashtirish;
- rahbarlarning huquq va majburiyatlarini qayta taqsimlash;
- ichki me'yoriy hujjatlar va operatsiyalar texnologiyasini o'zgartirish;
- davom etayotgan jarayonlarni avtomatlashtirish uchun yangi talablar va boshqalar.

Tashkilotning biznes jarayonlarini modellashtirish ikki bosqichni o'z ichiga oladi - tarkibiy va batafsil.

Kompaniyaning biznes jarayonlarini tizimli modellashtirish BPwin asboblari to'plamidan foydalangan holda IDEF0 yozuvida yoki Rational Rose asboblari to'plamidan foydalangan holda UMLda amalga oshirilishi mumkin. Batafsil modellashtirish UML da amalga oshiriladi. Ushbu bosqichda model quyidagilarni aks ettirishi kerak:

- mavjud tashkiliy tuzilma;
- modellashtirilgan biznes-jarayonlarni bajarishda foydalaniladigan va ish jarayonini modellashtirish uchun zarur bo'lgan hujjatlar va boshqa ob'ektlar, ularning asosiy ma'nosi tavsifi bilan;
- umumiy guruhlardan xususiy biznes jarayonlarigacha bo'lgan ierarxiyani aks ettiruvchi biznes-jarayonlarning tuzilishi;
- ishtirokchilar o'rtasida hujjatlarni (ma'lumotlar, materiallar, resurslar va boshqalar) yaratish va harakatlanish ketma-ketligini aks ettiruvchi yakuniy biznes-jarayonlar uchun o'zaro ta'sir sxemalari.

Tayyorlangan model arxitektori va bosh dasturchilar tomonidan kelishilgan bo'lishi kerak, bu biznes jarayonining tuzilishi tushunilganligini tasdiqlaydi.

Biznes-jarayonlarni batafsil modellashtirish xuddi shu modelda amalga oshiriladi va kerakli tafsilotni aks ettirishi va tashkilot faoliyatining aniq tasvirini berishi kerak. Ushbu biznes-jarayon modeli quyidagilarni o'z ichiga olishi kerak:

- biznes-jarayonlarni "xuddi shunday" amalga oshirishning mumkin bo'lgan variantlarini aks ettiruvchi pretsedentlar to'plami;
- biznes-jarayonlarning ketma-ketligini batafsil tavsiflovchi harakatlar sxemalari;
- ish jarayoni sxemalarini aks ettiruvchi o'zaro ta'sir diagrammalari.

Modellar izchil bo'lishi kerak zarur bilimga ega kompaniyaning yetakchi mutaxassislari bilan.

Agar modellarni qurishdan keyin hech qanday kelishuvga erishilmagan bo'lsa, unda modelga kerakli tushuntirishlar va tuzatishlar kiritilishi kerak. Takrorlash jarayoni (kelishuv, tuzatishlar va tushuntirishlar kiritish) model tushunarli ekanligi va biznes jarayonlarining tafsilotlarini bir ma'noda ifodalashi to'liq tasdiqlanmaguncha takrorlanishi kerak.

Modellashtirish uchun turli xil usullardan foydalanish mumkin. Modellashtirish usuli yoki metodologiyasi modelni yaratish uchun bajarilishi kerak bo'lgan harakatlar ketma-ketligini (modellash protsedurasi) va

foydalanilgan belgini (tilni) o'z ichiga oladi. Modellashtirish tilining o'ziga xos sintaksisi (turli elementlarning belgilari va ularni birlashtirish qoidalari) va semantikasi (modellar va ularning elementlarini talqin qilish qoidalari) mavjud.

Nazariy va amaliyotda biznes-jarayon modellarini yaratish va namoyish qilishning turli xil yondashuvlari mavjud bo'lib, ularning asosiylari funktsional va ob'ektga yo'naltirilgan. Funktsional *yondashishda* asosiy tuzilma hosil qiluvchi element funksiya (biznes funksiyasi, harakat, operatsiya), *ob'ektga yo'naltirilgan yondashuvda* - ob'ekt hisoblanadi.

Biznes funksiyasi - bu mahsulot yoki xizmatlarda biznes jarayoni davomida amalga oshiriladigan muayyan turdagi ish (operatsiyalar, harakatlar). Qoida tariqasida, biznes funktsiyalari firmaning tashkiliy tuzilmasi bilan belgilanadi, o'rta va quyi darajadagi boshqaruv funktsiyalari orqali yuqori boshqaruv funktsiyalaridan boshlab va ishlab chiqarish xodimlariga yuklangan funktsiyalar bilan yakunlanadi.

Biznes-jarayonlarni modellashtirishga funktsional yondashuv moddiy va axborot ob'ektlari, foydalaniladigan resurslar, tashkiliy bo'linmalar va boshqalar bilan bog'liq bo'lgan biznes funktsiyalari ketma-ketligi shaklida biznes-jarayon diagrammasini qurishdan iborat. Funktsional yondashuvning afzalligi kompaniyaning biznes-jarayonlarida operatsiyalar ketma-ketligi va mantig'ining ko'rinishi, kamchiligi esa operatsiyalarni batafsil tasvirlashda sub'ektivlikdir.

Firmaning biznes jarayonlarini modellashtirishda ob'ektlar roliga aniq ob'ektlar yoki real ob'ektlar, masalan, mijoz, buyurtma, xizmat ko'rsatish va boshqalar harakat qilishi mumkin. Har bir ob'ekt o'z holati bilan tavsiflanadi - qiymatlari holatni belgilaydigan atributlar to'plami, shuningdek, ushbu holatni tekshirish va o'zgartirish bo'yicha operatsiyalar to'plami.

ob'ektga yo'naltirilgan yondashuv birinchi navbatda ob'ektlarni tanlashni, so'ngra ular ishtirok etadigan harakatlarni aniqlashni o'z ichiga oladi. Shu bilan birga, passiv ob'ektlar (materiallar, hujjatlar, asbob-uskunalar) bo'lib, ular ustida harakatlar amalga oshiriladi va harakatlarni bajaradigan faol ob'ektlar (tashkiliy birliklar, aniq ijrochilar, dasturiy ta'minot). Ushbu yondashuv ob'ektlardagi operatsiyalarni ob'ektiv ravishda ajratib ko'rsatish va ushbu ob'ektlardan foydalanishning maqsadga muvofiqligi muammosini hal qilish imkonini beradi. Ob'ektga yo'naltirilgan yondashuvning kamchiliklari - aniq biznes jarayonlarining kamroq ko'rinishi.

Har qanday biznes-jarayonni modellashtirish usulining muhim kontsepsiyasi munosabatlardir (qoida tariqasida, ular grafik belgilarda o'qlar shaklida ifodalanadi). Aloqalar ob'ektlar va / yoki biznes funktsiyalari o'rtasidagi o'zaro munosabatlarni tavsiflash uchun ishlatiladi. Bunday munosabatlar quyidagilarni o'z ichiga olishi mumkin: vaqt bo'yicha bajarilishning ketma-ketligi, axborot oqimi orqali aloqa, boshqa ob'ekt tomonidan foydalanish va hokazo.

Biznes jarayonlari modellari firmalar tomonidan turli maqsadlarda foydalaniladi, bu esa ular ishlab chiqadigan model turini belgilaydi. Vizual, tushunarli diagramma ko'rinishidagi *biznes jarayonining grafik modelidan* yangi xodimlarni o'zlarining rasmiy vazifalariga o'rgatish, kompaniyaning tarkibiy bo'linmalari o'rtasidagi harakatlarni muvofiqlashtirish, axborot tizimining tarkibiy qismlarini tanlash yoki ishlab chiqish va h.k. uchun foydalanish mumkin. Mavjud va kerakli biznes-jarayonlarning ushbu turdagi modellaridan foydalangan holda tavsif to'siqlarni bartaraf etish, funktsiyalarni takrorlash va hokazolar orqali kompaniya faoliyatini optimallashtirish va yaxshilash uchun ishlatiladi. *Biznes jarayonlarining simulyatsiya modellari* ularning samaradorligini baholash va jarayon qanday bo'lishini ko'rish imkonini beradi. kiritilgan ma'lumotlar bilan amalga oshiriladi, kompaniyaning haqiqiy ishida hali uchramagan. Bajariladigan biznes-jarayon modellari jarayonni to'g'ridan-to'g'ri modelda avtomatlashtirish uchun maxsus dasturiy ta'minotda ishga tushirilishi mumkin.

Murakkab tizimlarni modellashtirishdan kelib chiqqan boshqa tasnifga ko'ra, biznes-jarayon modellarining quyidagi turlari ajratiladi:

- *funktsional*, tizim tomonidan bajariladigan funktsiyalar to'plamini va ularning kirish va chiqishlarini tavsiflovchi;
- *xulq-atvorli*, tizim holati, hodisa, bir holatdan ikkinchi holatga o'tish, o'tish shartlari, hodisalar ketma-ketligi kabi toifalar yordamida biznes funktsiyalari qachon va/yoki qanday sharoitlarda bajarilishini ko'rsatadi;
- *tizimli*, tizimning morfologiyasini tavsiflovchi - quyi tizimlar tarkibi, ularning munosabatlari;
- *aks ettiruvchi ma'lumotlar tuzilmalari* - ularning tarkibi va munosabatlari.

8.2. Biznes jarayonlarini modellashtirishga yondashuvlar evolyutsiyasi

Biznes-jarayonlarni modellashtirish turli metodologiyalar yordamida amalga oshirilishi mumkin - har bir holatda model talablariga qarab. Ushbu talablarni nima belgilaydi? Ko'p jihatdan - bir butun sifatida avtomatlashtirish tizimini yaratish jarayoni, uning doirasida mavzu sohasini modellashtirish amalga oshiriladi. Ushbu jarayon modelning qanday qurilishi, takomillashtirilishi va ishlatilishini belgilaydi.

Qoida tariqasida, tizim odamlar jamoasi tomonidan yaratiladi. Bu odamlar turli xil mutaxassisliklarga, tajribaga, odatlarga, ta'limga, imtiyozlarga va shaxsiy fazilatlariga ega. Biznes-jarayon modeli shunday tuzilganki, bu odamlar tizim rivojlanishi davomida bilimlarini samarali almashishlari va birgalikda qaror qabul qilishlari mumkin. Model - avtomatlashtirish tizimini yaratishda ishtirok etuvchi tomonlar - mijozlar, ekspertlar, arxitektorlar va boshqalar o'rtasidagi muloqot tili. U shunday tuzilgan bo'lishi kerakki, har bir tomon modellashtirilgan tizimni o'z nuqtai nazaridan qabul qilib, mavzu sohasini umumiy tushunishga samarali hissa qo'shishi mumkin.

Avtomatlashtirilgan tizimni yaratish jarayoni tez-tez takrorlanadi, shuning uchun model izchil takomillashtirishni ta'minlashi kerak. Ideal holda, model shunday qurilishi kerakki, u takomillashtirilganda, modelning ilgari qurilgan umumiyroq elementlari o'zgarmaydi, faqat yangilari qo'shiladi.

Model mavzu sohasidagi o'zgarishlarga chidamli bo'lishi kerak. Bu shuni anglatadiki, uni shunday qurish kerakki, mavzu sohasi o'zgarganda, faqat ma'lum bir minimal model elementlari to'plami o'zgaradi. Bundan tashqari, modelning o'zi avtomatlashtirish tizimini yaratishning bir qismi sifatida biznes jarayonlarini qayta tashkil etish vositasi bo'lishi kerak.

Biznes jarayonlarini modellashtirishning xususiyatlarini hisobga olish kerak. Xususan, biznes jarayonlarini modellashtirishning afzalliklari quyidagilardan iborat:

- bir vaqtning o'zida xarajatlarni kamaytirish bilan ishlab chiqarish sifati va tezligini oshirish;
- xodimlarning kasbiy mahoratini oshirish;
- kompaniyaning raqobatbardoshligini oshirish.

Kamchiliklari:

- xodimlarni ekspluatatsiya qilishning kuchayishi va ular bilan bog'liq ijtimoiy-psixologik xarakterdagi muammolar;

- korporativ madaniyatni o'zgartirish uchun maqsadli ishlarni amalga oshirish zarurati.

Biznes *jarayonlarini modellashtirish metodologiyasi* deganda real dunyo ob'ektlari va ular o'rtasidagi munosabatlarni model ko'rinishida aks ettirish usullari to'plami tushuniladi. Har qanday metodologiya (metodika) uchta asosiy komponentni o'z ichiga oladi:

- 1) nazariy asos;
- 2) berilgan natijani olish uchun zarur bo'lgan bosqichlarning tavsifi;
- 3) ham alohida, ham texnikalar guruhining bir qismi sifatida foydalanish bo'yicha tavsiyalar.

Metodologiyada asosiy narsa foydalanuvchiga berilgan natijaga olib keladigan qadamlar ketma-ketligini berishdir. Berilgan parametrlar bilan natija olish qobiliyati uning samaradorligini tavsiflaydi.

Har qanday biznes jarayonini modellashtirish usulining eng muhim tushunchalari ob'ekt va munosabatlar tushunchalaridir. Modelning har bir ob'ekti ob'ekt deb ataladigan ob'ektni, boshqacha aytganda, firmalar, odamlar, hujjatlar, mashinalar va uskunalar, dasturiy ta'minot va boshqalarni tavsiflaydi. Qoida tariqasida, bitta usul doirasida real dunyoning turli ob'ektlarini aks ettiruvchi model ob'ektlari ham farqlanadi. Bog'lanishlar ob'ektlarning bir-biri bilan aloqasini tasvirlash uchun mo'ljallangan. Bunday munosabatlar vaqt bo'yicha bajarilish ketma-ketligini, axborot oqimi orqali aloqani, boshqa ob'ektdan foydalanishni va hokazolarni o'z ichiga olishi mumkin.

Har bir ob'ekt va havolalar haqiqiy ob'ektning ma'lum xususiyatlarini aks ettiruvchi bir qator parametrlar bilan tavsiflanadi. Parametrlarning tarkibi kompaniyaning haqiqiy ob'ekti modeli tomonidan ko'rsatilgan turga bog'liq. Parametrlar ob'ekt raqami, nomi, tavsifi, davomiyligi, narxi va boshqalar kabi xarakteristikalar bo'lishi mumkin. Amalda kompaniya modellarini yaratishda model ob'ekt atributlarini tavsiflash biznes jarayonlarini modellashtirishning maxsus vositalari yordamida amalga oshiriladi. Bu sizga biznes-jarayonning eng oddiy "tavsifidan" murakkab "model" ni ishlab chiqish imkonini beradi, uning asosida muayyan hisob-kitoblar amalga oshiriladi, jarayon tahlil qilinadi va baholanadi.

Ko'pgina biznes jarayonlarini modellashtirish metodologiyalarining asosi SADT metodologiyasi (Strukturaviy tahlil va dizayn texnikasi - tizimli tahlil va dizayn usuli) va dasturiy ta'minotni ishlab chiqish uchun ishlatiladigan algoritmik tillar edi. Umuman olganda, biznes jarayonlarini

modellashtirish metodologiyalarining rivojlanish tarixi 8.1-jadvalda keltirilgan.

Biznes-jarayonlarni modellashtirish tarixi qariyb bir asrga borib taqaladi, garchi 1990-yillarning boshlarigacha, ya'ni “biznes jarayoni” atamasi keng qo‘llanila boshlaganda, odamlar tashkilot o‘z funktsiyalarini qanday bajarishi va muayyan vazifalarni bajarishini tavsiflash haqida gapirishgan. Jarayonni modellashtirish va avtomatlashtirish usullarini ishlab chiqish odatda uch fazaga yoki uchta “to‘lqin” ga bo‘linadi. Ularning har birining boshlanishi har safar yangi sifat darajasida sodir bo‘lgan firmalar va jarayonlarni boshqarish samaradorligini oshirishga qiziqishning navbatdagi kuchayishi edi.

Birinchi bosqichning boshlanishi 20-asrning 20-yillari bilan bog‘liq bo‘lib, F. Teylor nomi va uning “Ilmiy boshqaruv tamoyillari” kitobi bilan bog‘liq. Bu davrda biznes-jarayonlarni o‘rganish, ularni turli hujjatlarda tasvirlash va shu tavsiflarga muvofiq harakat qilish zarurati birinchi bo‘lib amalga oshdi. Jarayonlarning tavsifi matn, jadval va grafik ko‘rinishda amalga oshiriladi, ikkinchisi tobora ko‘proq rasmiylashtiriladi.

8.1-jadval

Biznes jarayonlarini modellashtirish metodologiyalarining rivojlanish tarixi

Davr	Modellashtirish metodologiyasi biznes jarayonlari	Metodologiya (standartlar) sifat menejmenti
1940-1960 yillar	Algoritmik tavsiflash tillarining paydo bo‘lishi	Milliy standartlar
1960-yillar	SADT (tahlil va dizayn standartlari) metodologiyasining paydo bo‘lishi	Turli sohalarda, xususan, mahsulot sifatini nazorat qilish sohasida standartlarni ishlab chiqish
1970-1980 yillar	IDEF seriyali metodologiyasining paydo bo‘lishi (IDEF 0, IDEF 3, IDEF 1 X), DFD , ERD	MS ISO 9000 seriyali versiyasini qabul qilish 1988 yil
1990-yillar	ARIS metodologiyasining paydo bo‘lishi (integratsiyalangan axborot tizimlari arxitekturasi), UMI (universal modellashtirish tili), Oracle, Baan, Retional va boshqalarning metodologiyalari.	MS ISO 9000 seriyali 1994 versiyasini qabul qilish (jarayon yondashuvining asoslari standartlarda qo‘yilgan)
2000-yillar	MS ISO 9000 2000 seriyasining qabul qilinishi, firmalarni boshqarishga texnologik yondashuvning aniq ta'rifi.	

“Birinchii to‘lqin” davrida biznes jarayonlarini modellashtirish uchun oqim sxemalari, yo‘naltirilgan grafiklar, Petri tarmoqlari, SADT, IDEF, DFD metodologiyalaridan foydalaniladi. GOST 19.701-90 (ingliz adabiyotida - ANSI flowcharts) da aniqlangan algoritmlar, dasturlar, ma'lumotlar va tizimlar sxemalarining yozuviga asoslangan oqim sxemalari bugungi kunda biznes jarayonlarini modellashtirish uchun eng oddiy, ammo amaliy jihatdan muhim rasmiy grafik til bo‘lib qolmoqda. Oqim sxemalari jarayonning bosqichlarini tushunarli tarzda tez va aniq ko‘rsatishga imkon beradi, lekin ularning yozuvlari ko‘plab jarayon tafsilotlarini, xususan, biznes funktsiyalarini bajaruvchilarning rasmiylashtirilgan tavsifini bermaydi.

Petri tarmoqlaridan bevosita biznes jarayonlarini tavsiflash uchun foydalanish, garchi uning tarafdorlari bo‘lsa ham, keng qo‘llanilmaydi, chunki uning grafik belgilari intuitiv emas (biznes tahlilchilari va menejerlar uchun u bilan ishlash qiyin). Bundan tashqari, uning yordamida tasvirlab bo‘lmaydigan jarayonlar mavjud. Ammo shuni ta’kidlash kerakki, Petri tarmoqlari “uchinchi to‘lqin” doirasida biznes jarayonlarini modellashtirish uchun mo‘ljallangan bir qator tillarning asosiga aylanadi.

1980-yillarda hujjat aylanishini avtomatlashtirish bo‘yicha harakatlar ketma-ketligini kuzatish uchun hujjatlarni boshqarish dasturiy ta’minotiga - elektron hujjat aylanish tizimlariga funktsiyalarni kiritish orqali biznes jarayonlarini avtomatlashtirishga (aniqrog‘i: alohida bosqichlarni emas, balki butun jarayonni) birinchi urinishlar qilindi. hujjatlarni tasdiqlash va berish tartibi. Bunday tizimlarning muvaffaqiyati dasturiy ta’minot ishlab chiqaruvchilarni biznesning boshqa funktsional sohalarini avtomatlashtirish uchun shunga o‘xshash yondashuvdan foydalanishga undaydi.

Faqat 1990-yillarning boshiga kelib, biznes modellashtirish mustaqil ilmiy va amaliy tadqiqot sohasi sifatida paydo bo‘ldi. Shu vaqtgacha qo‘llanilgan metodologiyalarning aksariyati jarayonlarni tavsiflash uchun mo‘ljallanmagan, balki murakkab tizimlarni modellashtirish va dasturiy ta’minotni loyihalash uchun ishlab chiqilgan. Ular ko‘pincha qat’iy belgilangan semantikaga ega emaslar. Bunday metodologiyalardan olingan modellar odatda intuitiv tarzda qabul qilinadi va ularning talqini modelning foydalanuvchisi yoki qo‘llanilishiga qarab farq qilishi mumkin. Ushbu modellar tashkilot va boshqaruv xodimlari o‘rtasidagi jarayonlarni muhokama qilish uchun juda mos keladi, ular uchun ular haqiqatda ishlatilgan, ammo axborot tizimining ishlashi uchun asos bo‘la olmaydi, chunki ular to‘liq emas va turli xil talqinlarga imkon beradi.

Ikkinchi bosqichning boshlanishi M. Hammer va D. Champi tomonidan “Reinjiniring tashkiloti: biznesdagi inqilob uchun manifest” kitobining nashr etilishi bilan belgilandi, bu biznes jarayonlarini tavsiflash va tahlil qilishda boshqaruv muhitida qiziqish uyg‘otdi. ularni tubdan qayta qurish maqsadi - reinjiniring. Jarayonni reinjiniring qilish ikkita biznes-jarayon modelini yaratishni o‘z ichiga oladi: qanday bo‘lsa (inglizcha bo‘lgani kabi) va u qanday bo‘lishi kerak (inglizcha bo‘lishi kerak), so‘ngra ikkinchisini tashkilotda amalga oshirish.

Biznes jarayonlarini avtomatlashtirishning navbatdagi bosqichi sifatida 1990-yillarda tashkilot jarayonlarida har qanday turdagi ish oqimlarini yo‘naltirish uchun ikkinchi avlod WfMS (Ish oqimini boshqarish tizimi) joriy etilgan. Ushbu tizimlar nazariy jihatdan turli nostandart biznes jarayonlarini modellashtirish uchun ishlatilishi mumkin bo‘lgan ishlab chiquvchi muhitga ega. Biroq, amalda, ko‘p hollarda, yangi yoki mavjud jarayonga o‘zgartirish kiritish dasturchilarning ishtirokini talab qiladi. Jarayonlarni sozlash va o‘zgartirish uchun yanada cheklangan variantlar ish oqimini boshqarishni qo‘llab-quvvatlovchi ERP (Korxona resurslarini rejalashtirish) resurslarni rejalashtirish tizimlari tomonidan taqdim etilgan. Jarayondagi har qanday muhim o‘zgarishlarni amalga oshirish juda qimmat va uzoq muddatli dasturiy ta‘minotni loyihalash va ishlab chiqish loyihasiga aylandi. Tahlilchilar tomonidan yaratilgan biznes-jarayon modellari talablarni yaxshiroq aniqlash uchun foydalanilgan va keyinchalik ular dasturchilarga topshirilgan. Ikkinchi avlod jarayonlarini avtomatlashtirish metodologiyasi va vositalariga misol sifatida mos ravishda ARIS va SAPR / 3ERP tizimi bo‘lishi mumkin.

2000-yillarning boshlarida keyingi - uchinchi avlod metodologiyalarining rivojlanishini rag‘batlantirgan “ikkinchi to‘lqin” tizimlarining asosiy kamchiliklari avtomatlashtirish modellari va vositalarining moslashuvchan emasligi, ularning biznes muhitidagi doimiy o‘zgarishlarga tezkor javob bera olmasligi edi. Biznes jarayonlarini modellashtirishda “uchinchi to‘lqin” manifestini haqli ravishda G. Smit va P. Fingarning “Biznes jarayonlarini boshqarish” “Uchinchi to‘lqin” kitobi deb atash mumkin. Radikal reinjiniring o‘rniga tizimli va “silliq” boshqaruv keladi. Biznes-jarayonlarning o‘zgaruvchanligi, ularni biznesdagi o‘zgarishlarga moslashtirish qobiliyati axborot texnologiyalaridan bozor afzalliklarini olish vositasi sifatida foydalanishning asosiy mezoniga aylanmoqda.

Uchinchi avlod modellashtirish uslublari va vositalari g'oyasi tashkilot rahbariyati va xodimlariga yangi jarayonlarni tezda yaratish va mustaqil ravishda amalga oshirish imkonini berishdir. Jarayonlarni avtomatlashtirish BPMS (Business Process Management System) deb ataladigan biznes-jarayonlarni boshqarish tizimlari orqali amalga oshiriladi, bu esa biznes-jarayonlarni tuzilgan rasmiy modelga muvofiq amalga oshirishga imkon beradi va qo'shimcha dasturiy ta'minotni ishlab chiqishni talab qilmaydi.

Mashinada tushunarli "bajariladigan" modellarni ishlab chiqish uchun aniqroq modellashtirish texnikasi talab qilinadi. Bu usullarga XML asosidagi modellashtirish tillari kiradi: BPML, BPEL, XPD. Biroq, to'g'ridan-to'g'ri ushbu tillarda modellarni yaratish biznes foydalanuvchilari uchun noqulaydir. Shu munosabat bilan, dasturiy ta'minot ishlab chiqaruvchilari biznes jarayonlarining grafik modellarini bajariladiganlarga aylantirish vositalariga katta e'tibor berishadi. Bu biznes-tahlilchi yoki menejerga grafik belgilar yordamida biznes-jarayon modellarini yaratish va keyin qurilgan modelni bajariladigan faylga aylantirish imkonini beradi.

Shuni tushunish kerakki, bajariladiganga aylantirilishi mo'ljallangan grafik modellar analitik maqsadlar uchun yaratilgan modellarga qaraganda ancha qat'iy va rasmiy bo'lishi kerak. Masalan, keng ko'lamli matn izohlari bilan oqim sxemasi sifatida tuzilgan grafik modelni avtomatik ravishda bajariladigan formatga aylantirib bo'lmaydi. BPMN yozuvi tayyor bo'lmagan foydalanuvchi uchun tushunarli bo'lgan modelni yaratishga imkon beruvchi til sifatida ishlatilgan, keyinchalik uni aniq bajariladigan tilga aylantirish mumkin. U hodisa va xatolarni qayta ishlash, tranzaksiyani qaytarish va boshqalar kabi "dasturlash" funktsiyalarining tavsifini qo'llab-quvvatlaydi.

Biznes jarayonlarini modellashtirishning "uchinchi to'lqini" standartlashtirish zaruriyatini keltirib chiqardi. Bajariladigan modellarni yaratish metodologiyalari standartlar tashkilotlari va xalqaro konsorsiumlar tomonidan ishlab chiqiladi va ishlab chiqariladi:

- OASIS (Organization for Advancement of Structured Information Standards, 1993 yilda tashkil etilgan) ebXML va BPEL spetsifikatsiyalarini, shuningdek XML va veb-xizmatlarga asoslangan elektron biznes uchun turli standartlarni ishlab chiqaradi;

- OMG (Object Management Group, 1989-yilda tashkil etilgan) BPMN va UML standartlarini, shuningdek, MDA va CORBA ni chiqaradi;

- W3C (World Wide Web Consortium, 1994-yilda tashkil etilgan) WS-CDL, WSCI standartlari, shuningdek, XML spetsifikatsiyalari, veb-xizmatlar texnologiyalari va boshqalarni chiqaradi;

- WfMC (Workflow Management Coalition, 1993 yilda tashkil etilgan) Wf-XML va XPDL standartlarini chiqaradi.

Hozirgi bosqichda biznes jarayonlarini modellashtirish va avtomatlashtirish vazifalari doirasiga kompaniyaning tashqi muhit bilan o'zaro ta'sirini avtomatlashtirish tobora ortib bormoqda. Biznes-jarayon modeli kompaniyaning turli xil tashqi sub'ektlar: mijozlar, tijorat sheriklari, etkazib beruvchilar, ma'muriy organlar bilan o'zaro munosabatlarini aks ettiradi. Jarayonni avtomatlashtirishda ular imkon qadar bu shovqinlarni avtomatlashtirishga harakat qilishadi. Ayniqsa, kompaniyalararo o'zaro hamkorlikni avtomatlashtirish texnologiyalari - biznesdan biznesga (Business-to-Business, B2B) faol rivojlanmoqda.

Firmalar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarning biznes jarayonlarini avtomatlashtirish zarurati o'tgan asrning 60-yillarida paydo bo'ldi. Elektron B2B o'zaro ta'sir tizimlarining birinchi avlodi UN / EDIFACT standartini yoki UN EDIFACTni (BMTning boshqaruv, tijorat va transportda elektron ma'lumotlar almashinuvi qoidalari, ISO 9735) tavsiflaydi, bu so'nggi yillarda XML tizimlarining yuqori raqobatiga qaramay, Evropada iqtisodiyotning ko'plab tarmoqlarida hali ham juda keng qo'llaniladi.

Internetning rivojlanishi elektron ma'lumotlar almashinuvi sohasida yangi usul va texnologiyalarni yaratish uchun turtki bo'ldi. Elektron almashinuvning eng muvaffaqiyatli usullaridan biri 1998 yilda paydo bo'lgan RosettaNet konsorsiumining metodologiyasi. Ushbu texnologiya XML standartiga asoslangan elektron aloqa uchun ochiq platformani tavsiflaydi va o'zaro hamkorlikda ishtirok etayotgan tomonlarga Internet orqali biznes ma'lumotlarini almashish imkonini beradi. Dastlab, standart yuqori texnologiyali sanoat (axborot texnologiyalari va elektronika) uchun ishlab chiqilgan, ammo taklif qilingan yondashuv firmalar va boshqa tarmoqlar o'rtasidagi o'zaro ta'sir mexanizmlari uchun asos bo'lib xizmat qildi. RosettaNet metodologiyasining bir qismi sifatida bir xil firma ichidagi turli firmalar yoki bo'linmalar o'rtasidagi yuzdan ortiq biznes o'zaro ta'sir jarayonlari uchun standartlar ishlab chiqilgan. Ushbu standartlashtirilgan jarayonlar Partner Interface Processes (PIPs) deb ataladi va XML-ga asoslangan suhbat shaklida ikkita biznes tizimi o'rtasidagi tranzaktsiyalarni belgilaydi.

Kompaniyalararo aloqalarni avtomatlashtirishning yana bir zamonaviy texnologiyasi bu ebXML (kengaytirilgan Markup Language yordamida elektron biznes, ISO 15000). ebXML texnologiyasi bo'yicha ish 1999 yilda UN/CEFACT (Menejment, savdo va transportda protseduralar va amaliyotlarni qo'llab-quvvatlash markazi) va XML asosida Internetda biznesni tashkil etishda katta tajriba to'plagan OASIS konsorsiumi tashabbusi bilan boshlangan. Ushbu loyihaning maqsadi elektron biznes infratuzilmasini, yagona XML muhiti orqali biznes o'zaro aloqalarini ta'minlaydigan spetsifikatsiyalarning to'liq to'plamini rivojlantirishdan iborat. ebXML ning paydo bo'lishi bilan firmalar ma'lumotlar va biznes xabarlarini almashishning de-fakto standartlashtirilgan usuliga, shuningdek, biznes aloqalarini axborot bilan ta'minlash uchun yagona shartlarga ega bo'ldilar. ebXML arxitekturasida xabar formati spetsifikatsiyalarini, biznes-jarayon modellarini, sintaktik neytral asosiy komponentlar to'plamini va taqsimlangan ma'lumotlar do'konlarini (omborlar) birlashtiradi. ebXML standarti Web Services texnologiyasining joriy etilishi bilan keng tarqalgan.

8.3. Biznes jarayonlarini modellashtirish metodologiyasi

Biznes jarayonlarini modellashtirishning ko'plab zamonaviy metodologiyalarining asosi SADT metodologiyasi (Strukturaviy tahlil va dizayn texnikasi - tizimli tahlil va dizayn usuli), IDEF standartlari oilasi (Icam DEFinition, bu erda Icam integratsiyalangan kompyuter yordami bilan ishlab chiqarish) va algoritmik tillar. Biznes jarayonlarini modellashtirish va tahlil qilishning asosiy uslublari:

- *biznes jarayonlarini modellashtirish*. Biznes jarayonlarini tavsiflashning eng keng tarqalgan metodologiyasi IDEF0 standartidir. IDEF0 notasidagi modellar firma biznesini funksional jihatda yuqori darajada tavsiflash uchun mo'ljallangan;

- *ish oqimlarining tavsifi* (Work Flow Modeling). IDEF3 standarti ish oqimlarini tavsiflash uchun mo'ljallangan va oqim sxemalarini tuzishning algoritmik usullariga yaqin;

- *oqimlarning tavsifi ma'lumotlar* (ma'lumotlar oqimini modellashtirish). DFD (Data Flow Diagramming) yozuvi jarayon davomida bajarilgan ishlar ketma-ketligini va bu ishlar o'rtasida aylanib yuruvchi axborot oqimlarini aks ettirish imkonini beradi;

- *boshqa metodologiyalar*.

Hozirgi vaqtda biznes jarayonlarini tavsiflash, modellashtirish va tahlil qilish uchun bir necha turdagi metodologiyalar qo'llaniladi. Eng mashhur turlarga quyidagi metodologiyalar kiradi:

- biznes jarayonlarini modellashtirish (Business Process Modeling);
- ish oqimlarining tavsiflari (Work Flow Modeling);
- ma'lumotlar oqimlarining tavsiflari (Data Flow Modeling).

Modellashtirish uslublari biznes jarayonlari. Biznes jarayonlarini tavsiflashning eng keng tarqalgan metodologiyasi AQShning IDEF0 standartidir. Yaratilganidan beri standart sezilarli darajada o'zgarmadi. Hozirgi vaqtda IDEF0 metodologiyasini ishlab chiqish uni qo'llab-quvvatlash vositalarini takomillashtirish bilan bog'liq - biznes jarayonlarini modellashtirish uchun dasturiy mahsulotlar (masalan, BPWin 4.0, ProCap, IDEF0 / EM Tool va boshqalar).

Ish jarayonini tavsiflash metodologiyalari. Jarayonlarni tavsiflashning ikkinchi muhim metodologiyasi IDEF3 bo'lib, u ish jarayonlarini yoki boshqacha aytganda, ish oqimlarini tavsiflash uchun mo'ljallangan. IDEF3 standarti jarayon diagrammalarini tuzishning algoritmik usuliga va standart oqim diagrammasi vositasiga o'xshaydi. Shuni ta'kidlash kerakki, standart biznes jarayonlarini tavsiflashning ikki xil usulini o'z ichiga oladi. IDEF3 metodologiyasining asosi o'z vaqtida ketma-ket bajariladigan ish printsipligiga muvofiq jarayon modellarini qurishdir. IDEF3 mashhur ARIS eEPC metodologiyasining markazidir.

Ma'lumotlar oqimlarini tavsiflash metodologiyalari. Amalda qo'llaniladigan metodologiyalarning yana bir guruhi ma'lumotlar oqimini tavsiflash uchun mo'ljallangan DFD (Ma'lumotlar oqimi diagrammasi) yozuvlaridir. Ular sizga biznes-jarayon jarayonida bajariladigan ishlar ketma-ketligini va bu ishlar o'rtasida aylanayotgan axborot oqimlarini ko'rsatishga imkon beradi. Bundan tashqari, DFD yozuvi hujjatlar va moddiy resurslar oqimini tavsiflash imkonini beradi. DFD metodologiyasidan tashkilotni boshqarishda texnologik yondashuvni amalga oshirishda samarali foydalanish mumkin, chunki u biznes jarayonlarini tavsiflashning subyektivligini maksimal darajada kamaytiradi. DFD dagi jarayon diagrammasi yordamida asosiy ma'lumotlar oqimlari o'rnatiladi, bu ma'lumotlar strukturasi modellarini yaratish va kompaniyaning axborot tizimiga talablarni ishlab chiqish uchun muhimdir.

Mavjud metodologiyalarning qisqacha tavsifi yakunida shuni ta'kidlash kerakki, kompaniyaning biznes jarayonlari IDEF3 notatsiyasining mafkurasiga asoslangan standart sxemalar yordamida tavsiflanishi mumkin.

Biroq, ularda qo'shimcha maxsus grafik ob'ektlar mavjud. Ushbu ob'ektlardan foydalanish sizga jarayon sxemalarini yanada vizual va ijrochilar uchun tushunarli qilish imkonini beradi.

Shunday qilib, biznes jarayonlarini optimallashtirishga qaror qilgan firma standart usullardan metodologiyani tanlashi, eng oddiy sxemalardan foydalanishi yoki tavsifning o'ziga xos shaklini ishlab chiqishi mumkin. Metodologiyalarni tanlashda ularning imkoniyatlari, kamchiliklari va yaratilgan biznes-jarayon modellaridan foydalanish maqsadlari hisobga olinishi kerak.

Keling, DFD ma'lumotlar oqimlarini tavsiflash metodologiyalarini ko'rib chiqaylik. Bunday modellashtirishning maqsadi har bir biznes-jarayon o'z kirishlarini qanday qilib natijalarga aylantirishini ko'rsatishdir. U nafaqat ma'lumotni, balki moddiy oqimlarni ham ko'rsatishi mumkin.

Ma'lumotlar oqimi diagrammalarining asosiy komponentlari:

- tashqi sub'ektlar (masalan, mijozlar, xodimlar, yetkazib beruvchilar, mijozlar, ombor);
- tizimlar va quyi tizimlar (masalan, jismoniy shaxslar bilan ishlash uchun quyi tizim);
- jarayonlar (masalan, kirish hujjatlarini qayta ishlovchi va hisobotlarni chiqaradigan biznes birligi);
- ma'lumotlarni saqlash qurilmalari;
- ma'lumotlar oqimi.

Har bir diagrammada 3 dan 7 gacha biznes-jarayonlarni diagrammalarni ushbu darajadagi ahamiyatsiz tafsilotlar bilan aralashtirib yubormasdan joylashtirish kerak.

DFD strukturasi ishlab chiqishda birinchi qadam kontekst diagrammalarini yaratishdir. Oddiy tizimlarni loyihalashda yulduz topologiyasiga ega yagona kontekst diagrammasi quriladi, uning markazida qabul qiluvchilar va axborot manbalari bilan bog'langan asosiy jarayon deb ataladi. Murakkab tizimlar uchun kontekst diagrammalarining ierarxiyasi ishlab chiqiladi. Shu bilan birga, yuqori darajadagi kontekst diagrammasi bitta asosiy jarayonni emas, balki ma'lumotlar oqimi bilan bog'langan quyi tizimlar to'plamini o'z ichiga oladi.

DFD dagi jarayon DFD yoki spetsifikatsiya yordamida batafsil ko'rsatilishi mumkin. Spetsifikatsiya - bu jarayonlar tomonidan bajariladigan vazifalar uchun algoritmning tavsifi. Spetsifikatsiya tillari tuzilgan tabiiy til yoki psevdokoddan tortib vizual modellashtirish tillarigacha.

Keyinchalik, biznes jarayonlarini modellashtirish amalda nimani anglatishini ko'rib chiqaylik. Kompaniyadagi biznes-jarayonlarni modellashtirish juda ko'p turli xil vazifalarni hal qilish uchun ishlatilishi mumkin:

- biznes jarayonining natijasini aniqlash va uning biznes uchun ahamiyatini baholash;
- biznes jarayonini tashkil etuvchi harakatlar majmuini belgilash;
- jarayonni batafsil tushunish uchun bajarilishi kerak bo'lgan vazifalar va harakatlar majmuini belgilash;
- harakatlar tartibini aniqlash (ketma-ket yoki parallel);
- kompaniya xodimlarining yoki bo'linmalarining mas'uliyat sohalarini taqsimlash;
- biznes jarayoni tomonidan iste'mol qilinadigan resurslarni aniqlash;
- kompaniya xodimlari va bo'linmalari o'rtasidagi o'zaro munosabatlarning mohiyatini tushunish;
- ish jarayonida hujjatlarning harakatini kuzatish;
- biznes-jarayonni takomillashtirishning mumkin bo'lgan to'siqlari va imkoniyatlarini aniqlash;
- sifat standartlarini (masalan, ISO 9000) joriy etish va sertifikatlash;
- yangi xodimlar uchun qo'llanma sifatida biznes-jarayon modellaridan foydalanish;
- biznes-jarayonlarni umumiy yoki ularning alohida bosqichlarini avtomatlashtirishni samarali amalga oshirish;
- kompaniya faoliyatini tavsiflang .

Kompaniyaning biznes-jarayonlarini modellashtirishning asosiy vazifasi ularning modellarini "xuddi" yaratish uchun mavjud jarayonlarni tavsiflashdir. Shuning uchun jarayon haqida barcha mavjud ma'lumotlarni to'plash kerak. Ushbu ma'lumotlar faqat kompaniyaning biznes jarayonini amalga oshirishda ishtirok etadigan xodimlariga tegishli. Shunday qilib, biznes jarayoniga jalb qilingan barcha xodimlarning batafsil so'roviga ehtiyoj bor. Ta'kidlash joizki, bo'lim boshliqlari va rahbarlarining jarayon haqidagi ma'lumotlari bilan cheklanib qolmaslik kerak. Ta'riflangan biznes-jarayonda ishtirok etuvchi xodim bilan faqat suhbat jarayonning aslida qanday ishlashi haqida haqiqiy tasavvur beradi.

"Shunday" modelini yaratishda birinchi savol ko'rib chiqilayotgan biznes jarayonining natijasi bilan bog'liq. Ushbu kontseptsianing firma samaradorligi uchun muhimligiga qaramay, jarayonning natijasi haqida aniq bayonot olish qiyin .

Natijani aniqlagandan so'ng, biznes jarayonini tashkil etuvchi harakatlar ketma-ketligini o'rganish kerak. Harakatlarning tartibi turli darajadagi abstraksiyada modellashtirilgan. Yuqori daraja jarayonning eng muhim bosqichlarini tavsiflaydi. Keyin, har bir yuqori darajadagi qadam parchalanadi. Parchalanish chuqurligi biznes jarayonining murakkabligi va kerakli darajadagi tafsilotlar bilan belgilanadi. Jarayon haqida haqiqiy tasavvurga ega bo'lish uchun atom biznes funktsiyalariga - yaxshi tushunilgan elementar harakatlarga bo'linish kerak.

Yig'ilgan ma'lumotlarga asoslanib, biznes-jarayonning odatiy yoki optimal bajarilishi modeli quriladi va uni muvaffaqiyatsizliklar bilan bajarishning mumkin bo'lgan stsenariylari aniqlanadi. Har xil nosozliklar jarayonning optimal oqimini buzishi mumkin, shuning uchun istisnolar qanday ko'rib chiqilishini belgilash kerak. Ya'ni, istisno vaziyatda qanday harakatlar amalga oshiriladi.

Biznes-jarayon modelini yaratishning muhim tarkibiy qismi uning samaradorligini o'rganishdir. Shu bilan birga, moddiy, mehnat va moliyaviy resurslardan foydalanish, mumkin bo'lgan kechikishlar va ishlamay qolishlar ko'rib chiqiladi. Jarayonning samaradorligini baholash uchun ko'rsatkichlar tizimini ishlab chiqish kerak. Qisman buni tashkilotda qo'llaniladigan asosiy ko'rsatkichlar sifatida qabul qilish mumkin (KPI - asosiy ishlash ko'rsatkichi), ammo ko'rib chiqilayotgan jarayonni tavsiflovchi qo'shimcha ko'rsatkichlar talab qilinishi mumkin.

Modellashtirishda modellashtirilgan biznes jarayonining biznes maqsadlari aniqlanadi. Biznes maqsadi va jarayonning natijasi tushunchalarini farqlash kerak. Biznes jarayoni kamida bitta natijaga ega bo'lishi va kamida bitta biznes maqsadiga erishishga qaratilgan bo'lishi kerak. Masalan, "Abonent uchun ulanish buyurtmasini bajarish" jarayonining natijasi "Mijozdan ulanishni tasdiqlash" deb ta'riflanishi mumkin, shu bilan birga ushbu jarayonni amalga oshirish orqali ko'zda tutilgan biznes maqsadlari "Buyurtmaning minimal miqdorini ta'minlash" ni o'z ichiga olishi mumkin. "Da'volarning minimal foizini ta'minlash". Maqsadlarni aniqlash uchun siz kompaniyaning biznes strategiyasiga murojaat qilishingiz kerak.

Biznes jarayonining borishini to'xtatishi mumkin bo'lgan voqealarni belgilashingiz kerak. Bunday holda, allaqachon bajarilgan jarayon bosqichlarini qoplash kerak bo'lishi mumkin. Shuning uchun har bir to'xtatuvchi hodisa uchun kompensatsiya harakatlarining ma'nosini aniqlash kerak.

Va nihoyat, biznes jarayonini qo'llab-quvvatlovchi mavjud dasturiy vositalarni ko'rib chiqish kerak. Bu juda muhim, chunki dasturiy ta'minot ijrochi xodimlarga to'liq ma'lum bo'lmagan jarayonning ba'zi xatti-harakatlarini ko'rsatmasligi mumkin. Ushbu bosqichda to'plangan ma'lumotlar jarayonni yanada avtomatlashtirishda foydali bo'ladi.

Ushbu ma'lumotlar bilan siz biznes jarayonining borishi haqida yaxshi tasavvurga ega bo'lishingiz mumkin. Modellash tirish bosqichida quyidagi natijalarga erishish kerak:

- turli jarayonlar va ularning o'zaro ta'siri o'rtasidagi munosabatlarni ko'rsatadigan jarayon xaritasi. Jarayon xaritasida, qoida tariqasida, kompaniyaning har bir biznes jarayoni to'rtburchaklar shaklida tasvirlangan, strelkalar ular orasidagi bog'lanishlarni ko'rsatadi, shuningdek, jarayondan ishlovga o'tkaziladigan yoki ularning borishini tartibga soluvchi turli xil hujjatlarni ko'rsatadi (standartlar, ko'rsatmalar, va boshqalar.);

- biznes-jarayonni bajarishdagi rollarni va ular o'rtasidagi munosabatlarni ko'rsatadigan rol diagrammasi. Rol diagrammasi ierarxik emas. U guruhda ishtirok etish, etakchilik, muloqot, bir rolni boshqasiga almashtirish kabi aloqalarni o'z ichiga oladi;

- jarayonni batafsil tavsiflovchi va jarayonning borishini, harakatlarni, rollarni, hujjatlarning harakatini, shuningdek, mumkin bo'lgan optimallashtirish nuqtalarini aks ettiruvchi har bir ko'rib chiqilayotgan biznes-jarayonning " xuddi shunday " modeli. Ushbu modelga quyidagilar kiradi:

- biznes jarayonini yagona faoliyat sifatida aks ettiruvchi (ya'ni jarayon oqimini ko'rsatmaydigan) biznes-jarayon muhiti diagrammasi, buning uchun jarayonni qo'zg'atuvchi hodisa, kerakli kirishlar, natija, rollar, samaradorlik ko'rsatkichlari, uzilish hodisalari va kompensatsiya hodisalari ko'rsatilishi mumkin. biznes maqsadlari bilan bog'liq hujjatlarni tartibga soluvchi jarayonlar;

- biznes jarayonining asosiy bosqichlari va ular bilan bog'liq rollarini ko'rsatadigan yuqori darajadagi diagrammasi;

- yuqori darajadagi modelning har bir bosqichi uchun batafsil diagrammalar, ularda jarayonning borishi, hodisalarni to'xtatish, biznes qoidalari, rollar va hujjatlar batafsil ko'rsatilgan;

- istisnoli vaziyat yuzaga kelganda qanday harakatlar bajarilishini, istisnoni ko'rib chiqqandan keyin boshqaruv kim tomonidan va qayerga o'tkazilishini ko'rsatadigan istisnolarni boshqarish diagrammasi.

Amalda, biznes jarayonlarini modellashtirishni amalga oshiruvchi guruhning quyidagi tarkibi o‘zini yaxshi ko‘rsatdi:

- 1) jarayonning egasi va kompaniyaning bir yoki ikkita xodimi ;
- 2) sifat menejmenti bo‘yicha mutaxassis;
- 3) biznes-tahlilchi;
- 4) IT bo‘limi vakili;
- 5) tashqi maslahatchi (ixtiyoriy).

Nazorat savollari

1. Biznes jarayonlarini modellashtirishning mohiyati va maqsadlari.
2. Biznes modelining xarakteristikalar.
3. Firmaning integratsiyalashgan biznes modelining mazmuni .
4. Biznes modellarining tasnifi.
5. “Biznes jarayonlarini modellashtirish” tushunchasini aniqlashga yondashuvlar.
Firmaning biznes jarayonlarini tizimli modellashtirish .
Firmaning biznes jarayonlarini batafsil modellashtirish .
8. Biznes-jarayon modellarini yaratish va ko‘rsatishga funksional yondashuv.
9. Biznes-jarayon modellarini yaratish va ko‘rsatishga ob‘ektga yo‘naltirilgan yondashuv.
10. Biznes jarayonining grafik modeli.
11. Biznes jarayonlarining simulyatsiya modellari.
12. Biznes jarayonlarining funksional, xulq-atvor va strukturaviy modellari.
13. Biznes jarayonlarini modellashtirishning afzalliklari.
14. Biznes jarayonlarini modellashtirish metodologiyalarining rivojlanish tarixi.
15. Modellashtirish metodologiyalari biznes jarayonlari.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Бариленко В.И. Основы бизнес-анализа: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2016. - 272 с.
2. Бизнес-анализ. - <http://www.norbit.ru/tasks/184.html>
3. Блинов А. О., Рудакова О. С., Захаров В. Я., Захаров И. В. Реинжинг- ниринг бизнес-процессов. – М.: Юнити-Дана, 2010. – 344 с.
4. Введение в дисциплину бизнес-анализа. - <http://bainr.ru/article14.html>
5. Галямина И. Г. Управление процессами. – СПб.: Питер, 2013. – 304 с.
6. Дедюхина М.А. Классификационные особенности стратегического и оперативного контроллинга на предприятии // Вестник Удмуртского ун-та. Сер. Экономика и право. Вып. 5, 2009. С. 55 - 62.
7. Ермакова Ж.А., Швейкерт М.И. К вопросу о формировании системы контроллинга в корпоративных структурах // Вестник ОГУ, №8, 2010. С. 64 - 69.
8. Кораблев А.И. Стратегический анализ предприятия в условиях рыночной экономики. Учебное пособие для магистров. - СПб.: СПбГЛТА, 2010. - 43с.
9. Ксенчук Е.В. Процессный подход в управлении / Е. В. Ксенчук. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://quality.eup.ru/DOCUM2/presentofkas.html>.
10. Лаптев П.В. Моделирование системы контроллинга на промышленном предприятии // Инженерный вестник Дона, №2, 2012. С. 653 - 660.
11. Махмудов Э.Х., Исаков М.Ю. Бизнес - режалаштириш. Ўқув қўлланма – Т.:ТДИУ, 2006.
12. Подготовка бизнес-аналитиков. - elibrary.ru/item.asp?id=16727892
13. Проблемы формирования и перспективы применения аналитической модели контроллинга бизнеса. - elibrary.ru/item.asp?id=20909756
14. Репин В. В., Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 512 с.

15. Репин В. В., Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 544 с.

16. Шервуд Д. Видеть лес за деревьями. Системный подход для совершенствования бизнес-модели. – М.: Альпина-Паблишер, 2012. – 342 с.

Internet resurslari

1. <https://proglib.io/p/top-10-knig-dlya-biznes-analitika-ot-novichka-do-professional-a-2021-11-28>
2. <https://vc.ru/books/296118-7-knig-dlya-nachinayushchego-biznes-analitika-ot-uchebnika-po-logike-do-nauchno-populyarnoy-literatury>
3. <https://www.litres.ru/tags/biznes-analitika/>
4. <https://bankvabiznes.uz/category/biznes/>
5. <https://kitobxon.com/uz/kitob/biznes-tashkil-qilish-yoki-startup>

ATAMALARNING RUS, O‘ZBEK VA INGLIZ TILLARIDAGI IZOHLI LUG‘ATI

А

Адаптер - аппаратное устройство или программный компонент, преобразующий пере-даваемые данные из одного представления в другое.

Adapter - uzatilgan ma'lumotlarni bir tasvirdan ikkinchisiga o'zgartiradigan apparat qurilmasi yoki dasturiy ta'minot komponenti.

Adapter - a hardware device or software component that converts transmitted data from one representation to another.

Атомарная функция - функция, которая либо выполняется целиком, либо не выполняется вовсе; операция, которая не может быть частично выполнена и частично не выполнена.

Atom funksiya - bu butunlay bajariladigan yoki umuman bajarilmaydigan funksiya; qisman bajarib bo'lmaydigan va qisman bajarilmaydigan operatsiya.

An atomic function is a function that is either executed entirely or not executed at all; an operation that cannot be partially performed and partially not performed.

В

Бенефициар — физическое или юридическое лицо, которому предназначен денежный платеж; получатель денег.

Benefisiar - naqd pul to'lash mo'ljallangan jismoniy yoki yuridik shaxs; pul oluvchi.

Beneficiary - a natural or legal person to whom a cash payment is intended; money recipient.

Бенчмаркинг - процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования организации с целью улучшения собственной работы. Он в равной степени включает в себя два процесса: оценивание и сопоставление.

Benchmarking - bu o'z faoliyatini yaxshilash uchun tashkilotning samarali faoliyatiga oid mavjud misollarni aniqlash, tushunish va moslashtirish jarayoni. U bir xil darajada ikkita jarayonni o'z ichiga oladi: baholash va taqqoslash.

Benchmarking is the process of identifying, understanding and adapting existing examples of the effective functioning of an organization in order to improve its own performance. It equally includes two processes: evaluation and comparison.

V

Валидация - подтверждение на основе представления объективных свидетельств того, что требования, предназначенные для конкретного использования или применения, выполнены.

Validatsiya - ob'ektiv dalillarni taqdim etish asosida ma'lum bir foydalanish yoki qo'llash uchun talablar bajarilishini tasdiqlash.

Validation is confirmation, based on the presentation of objective evidence, that the requirements for a particular use or application are met.

Версионность - возможность, способность иметь версии.

Versiyalash - bu versiyalarga ega bo'lish imkoniyati, qobiliyati.

Versioning is the possibility, the ability to have versions.

D

Дивизиональные подразделения – структуры, основанные на выделении крупных авто-номных производственно-хозяйственных подразделений и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной само-стоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли.

Divizional bo'linmlar - yirik avtonom ishlab chiqarish-xo'jalik bo'linmalarini va ularga tegishli boshqaruv darajalarini ajratishga asoslangan, ushbu bo'linmalarga operatsion va ishlab chiqarish mustaqilligini ta'minlagan holda va foyda olish uchun javobgarlikni ushbu darajaga o'tkazgan holda tuzilmadan.

Divisional subdivisions are structures based on the allocation of large autonomous production and economic subdivisions and their corresponding levels of management, with the provision of these subdivisions with operational and production independence and with the transfer of responsibility for making a profit to this level.

Дискриминантный анализ - раздел вычислительной математики, представляющий набор методов статистического анализа для решения

задач распознавания образов, который используется для принятия решения о том, какие переменные разделяют (т.е. «дискриминируют») возникающие наборы данных (так называемые «группы»).

Diskriminant tahlili - Hisoblash matematikasining bir bo'limi bo'lib, naqshni aniqlash muammolarini hal qilish uchun statistik tahlil usullari to'plamini ifodalaydi, qaysi o'zgaruvchilar paydo bo'lgan ma'lumotlar to'plamini (" guruhlar " deb ataladi) ajratishni (ya'ni "diskriminatsiya qilish") hal qilish uchun ishlatiladi.

Discriminant analysis is a branch of computational mathematics that represents a set of statistical analysis methods for solving pattern recognition problems, which is used to decide which variables separate (i.e. "discriminate") emerging data sets (the so-called "groups").

I

Инсайдерская или германская модель корпоративного управления - модель управления акционерными обществами, основанная преимущественно на использовании внутренних методов корпоративного контроля, или методов самоконтроля.

Korporativ boshqaruvning insayder yoki nemis modeli asosan ichki korporativ nazorat usullari yoki o'z-o'zini nazorat qilish usullaridan foydalanishga asoslangan aktsiyadorlik jamiyatlarini boshqarish modelidir.

The insider or German model of corporate governance is a model for managing joint-stock companies based primarily on the use of internal corporate control methods, or self-control methods.

Интенциональность - понятие в философии, означающее центральное свойство человеческого сознания: быть направленным на некоторый предмет.

Intensionallik falsafadagi tushuncha bo'lib, inson ongining markaziy xususiyatini anglatadi: biron bir ob'ektga yo'naltirilgan bo'lish.

Intentionality is a concept in philosophy, meaning the central property of human consciousness: to be directed to some object.

Интерфейс - общая граница между двумя функциональными объектами, требования к которой определяются стандартом; совокупность средств, методов и правил взаимодействия (управления, контроля и т.д.) между элементами системы.

Interfeys - talablari standart bilan belgilanadigan ikkita funktsional ob'ekt o'rtasidagi umumiy chegara; tizim elementlarining o'zaro ta'siri (boshqaruv, nazorat va boshqalar) vositalari, usullari va qoidalari majmui.

Interface - a common boundary between two functional objects, the requirements for which are defined by the standard; a set of means, methods and rules of interaction (management, control, etc.) between the elements of the system.

К

«Кривая опыта» - идея, заключающаяся в том, что в организациях проходит процесс обучения, в ходе которого по мере роста производства понижаются затраты на единицу производимой продукции.

“Tajriba egri chizig‘i” - bu tashkilotlar o‘quv jarayonidan o‘tadi, bunda ishlab chiqarish o‘sishi bilan mahsulot birligiga sarflanadigan xarajatlar kamayadi.

“Experience curve” is the idea that organizations go through a learning process in which, as production increases, the cost per unit of output decreases.

М

Миноритарий - акционер фирмы, имеющий незначительное количество акций.

Minoritar aktsiyador - oz miqdordagi aktsiyalarga ega bo‘lgan kompaniyaning aktsiyadori.

A minority shareholder is a shareholder of a firm with a small number of shares.

О

OLAP (Online Analytical Processing, аналитическая обработка в реальном времени) - тех-нология обработки данных, заключающаяся в подготовке суммарной (агрегированной) информации на основе больших массивов данных, структурированных по многомерному принципу.

OLAP (Online Analytical Processing, real vaqtda analitik ishlov berish) - bu ko‘p o‘lchovli printsipga muvofiq tuzilgan katta ma'lumotlar massivlari asosida umumiy (jami) ma'lumotlarni tayyorlashdan iborat bo‘lgan ma'lumotlarni qayta ishlash texnologiyasi.

OLAP (Online Analytical Processing, real-time analytical processing) is a data processing technology that consists in preparing summary (aggregated) information based on large data arrays structured according to a multidimensional principle.

P

Паттерн - схема-образ, действующая как посредствующее представление, или чув-ственное понятие, благодаря которому в режиме одновременности восприятия и мышления выявляются закономерности, как они существуют в природе и обществе.

Паттерн - vositachi tasvir yoki hissiy kontseptsiya vazifasini bajaradigan sxema-tasvir bo'lib, uning yordamida idrok va fikrlashning bir vaqtning o'zida tabiatda va jamiyatda mavjud bo'lgan qonuniyatlari ochiladi.

Pattern - a scheme-image that acts as a mediating representation, or a sensual concept, thanks to which, in the mode of simultaneity of perception and thinking, patterns are revealed as they exist in nature and society.

Полисубъектность – вытекает из того, что сущность человека значительно богаче, разностороннее и сложнее, чем его деятельность.

Поли (ko'p sub'ektivlik) shundan kelib chiqadiki, mohiyati inson o'z faoliyatiga qaraganda ancha boy, ko'p qirrali va murakkabroqdir.

Polysubjectivity - follows from the fact that the essence of a person is much richer, more versatile and more complex than his activity.

Полифункциональность - сочетание различных (обычно двух) функций в одном созвучии.

Ko'p funksiyalilik - turli (odatda ikkita) funktsiyalarning bir konsonansdagi kombinatsiyasi.

Polyfunctionality - a combination of different (usually two) functions in one consonance.

R

Реинжиниринг - радикальное переосмысление и перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельности фирмы - таких как стоимость, качество, сервис и темпы.

Reinjiniring - bu kompaniya faoliyatining asosiy zamonaviy ko'rsatkichlari - xarajat, sifat, xizmat ko'rsatish va sur'atlarda keskin, keskin

yaxshilanishga erishish uchun biznes jarayonlarini tubdan qayta ko'rib chiqish va qayta loyihalash .

Reengineering is a radical rethinking and redesign of business processes to achieve dramatic, leaps and bounds improvements in the main modern indicators of the company's activities - such as cost, quality, service and pace.

Рэнкинг - это список любых объектов, который можно упорядочить по любому из имеющихся ранжирующих показателей. В отличие от рейтинга, это не зафиксированная форма или методика расчета, а база данных для получения всех интересующих вариантов ранжирования исходного списка.

Renking - bu har qanday mavjud reyting ko'rsatkichlari bo'yicha saralanishi mumkin bo'lgan har qanday ob'ektlar ro'yxati. Reytingdan farqli o'laroq, bu qat'iy shakl yoki hisoblash usuli emas, balki qiziqishning asl ro'yxatining barcha reyting variantlarini olish uchun ma'lumotlar bazasi.

Ranking is a list of any objects that can be sorted by any of the available ranking indicators. Unlike the rating, this is not a fixed form or calculation method, but a database for obtaining all the ranking options of the original list of interest.

S

Синергетический эффект - суммирующий эффект взаимодействия двух или более факторов, характеризующийся тем, что их действие существенно превосходит эффект каждого отдельного компонента в виде их простой суммы.

Sinergetik samara - ikki yoki undan ortiq omillarning o'zaro ta'sirining yig'indisi, ularning harakati har bir alohida komponentning oddiy yig'indisi ko'rinishidagi ta'siridan sezilarli darajada oshishi bilan tavsiflanadi.

Synergetic effect - the summing effect of the interaction of two or more factors, characterized by the fact that their action significantly exceeds the effect of each individual component in the form of their simple sum.

Скоринг - система оценки кредитоспособности (кредитных рисков) лица, основанная на численных статистических методах.

Skoring - raqamli statistik usullarga asoslangan shaxsning kreditga layoqatliligini (kredit risklari) baholash tizimi.

Scoring - a system for assessing the creditworthiness (credit risks) of a person, based on numerical statistical methods.

Стейкхолдер - понятие, которое описывает человека, группу лиц или отдельные организации, чьи действия, поведение или решения могут влиять на прибыль фирмы и процессы в ней.

Steykholder - bu xatti-harakatlari, xatti-harakatlari yoki qarorlari kompaniya foydasiga va undagi jarayonlarga ta'sir qilishi mumkin bo'lgan shaxs, shaxslar guruhi yoki alohida tashkilotlarni tavsiflovchi tushuncha.

Stakeholder - a concept that describes a person, a group of persons or individual organizations whose actions, behavior or decisions can affect the company's profits and processes in it.

Т

Трансфертная цена – цена, назначаемая при реализации товаров, услуг или финансовых средств между взаимосвязанными фирмами.

Transfer narxi - bu tegishli firmalar o'rtasida tovarlar, xizmatlar yoki pul mablag'larini sotish uchun olinadigan narx.

A transfer price is a price charged for the sale of goods, services or funds between related firms.

Триггер - класс электронных устройств, обладающих способностью длительно находиться в одном из двух устойчивых состояний и чередовать их под воздействием внешних сигналов.

Trigger - ikki barqaror holatdan birida uzoq vaqt qolish va tashqi signallar ta'sirida ularni almashtirish qobiliyatiga ega bo'lgan elektron qurilmalar sinfi.

Trigger - a class of electronic devices that have the ability to stay in one of two stable states for a long time and alternate them under the influence of external signals.

Ф

Флуктуация - любое случайное отклонение какой-либо величины.

Fluktuasiya - har qanday qiymatning har qancha tasodifiy og'ishi.

Fluctuation - any random deviation of any value.

Форсайт-анализ - систему методов экспертной оценки стратегических направлений социально-экономического и

инновационного развития, выявления технологических прорывов, способных оказать воздействие на экономику и общество в средне- и долгосрочной перспективе.

Forsayt tahlili – ijtimoiy-iqtisodiy va innovatsion rivojlanishning strategik yo‘nalishlarini ekspert baholash, o‘rta va uzoq muddatli istiqbolda iqtisodiyot va jamiyatga ta’sir ko‘rsatishi mumkin bo‘lgan texnologik yutuqlarni aniqlash usullari tizimi.

Foresight analysis is a system of methods for expert evaluation of strategic areas of socio-economic and innovative development, identification of technological breakthroughs that can have an impact on the economy and society in the medium and long term.

Е

Эскалировать - довести проблему, ситуацию, информацию до пика, до высшего уровня, минуя какие то промежуточные, т.е. поставить ее на самое высокое место.

Eskalatsiya - muammoni, vaziyatni, ma'lumotni eng yuqori darajaga, ba'zi bir oraliqlarni chetlab o'tib, yuqori darajaga olib chiqish.

Escalate - bring the problem, situation, information to the peak, to the highest level, bypassing some intermediate ones, i.e. put it in the highest position.

MUNDARIJA

MUQADDIMA.....	3
I bob. “Ish yuritish analitikasi” fanining predmeti va maqsadi.....	6
1.1. “Ish yuritish analitikasi” fanining maqsadi.....	6
1.2.An’anaviy biznes jarayonlar.....	7
1.3.Biznes jarayonlarini tahlil qilish va boshqarishning zarurati.....	11
Nazorat savollari.....	20
II bob. Firmada biznes tahlili asoslari.....	22
2.1. Biznes tahlilining mohiyati va sabablari	22
2.2.Ish yuritish (biznes) analitikasining firma faoliyatida tutgan o‘rni..	29
2.3.Zamonaviy biznes tahlilining ob’ekti va tuzilishi	38
Nazorat savollari.....	44
III bob. Ish yuritish (biznes) analitikasining strategik jihatlar.....	45
3.1. Strategik tahlil tushunchasi va uning mazmuni.....	45
3.2. Kompaniyaning tashqi muhitini strategik tahlil qilish	51
3.3.Kompaniyaning ichki muhitini strategik tahlil qilish	62
Nazorat savollari.....	72
IV bob. Ish yuritish (biznes) analitikasining operatsion jihatlar...73	73
4.1. Ish yuritish (biznes) analitikasida “harajatlar – ishlab chiqarish hajmi – foyda” tahlilining mohiyati.....	73
4.2. Zararsizlik tahlili va xavfsizlik zonasi	79
4.3.Foyda va rentabellikning chegaraviy tahlili	86
Nazorat savollari.....	93
Vbob. Ish yuritish (biznes)ning barqaror rivojlanish siyosati.....	94
5.1.Firmaning barqaror rivojlanish konsepsiyasi	94
5.2.Kompaniyaning barqaror rivojlanish mexanizmi	101
5.3.Kompaniya barqarorligini baholash usullari	108
Nazorat savollari.....	116
VIbob.Ish yuritish (biznes)da controlling (nazorat) mexanizmlari.118	118
6.1.Biznes-jarayonlarni boshqarish kontsepsiyasi va platformasi	118
6.2.Biznes jarayonlarini boshqarishning analitik modellari.....	125

6.3. Biznes jarayonlarini nazorat qilish mexanizmini joriy etish.....	133
Nazorat savollari.....	142
VII bob. Biznes jarayonlarni tahlil qilish uslubi.....	143
7.1. Biznes jarayonlarini tahlil qilish ko‘rsatkichlari tizimi	143
7.2. Biznes jarayonlarini tahlil qilish va optimallashtirish usullari	151
7.3. Biznes jarayonlarini diagnostika qilish vositalari	161
Nazorat savollari.....	168
VIII bob. Biznes jarayonlarni modellashtirish.....	169
8.1. Biznes jarayonlarini modellashtirishning mohiyati va mazmuni.....	169
8.2. Biznes jarayonlarini modellashtirishga yondashuvlar evolyutsiyasi.....	178
8.3. Biznes jarayonlarini modellashtirish metodologiyasi	185
Nazorat savollari.....	191
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR.....	192
ATAMALARNING RUS, O‘ZBEK VA INGLIZ TILLARIDAGI IZOHLI LUG‘ATI.....	194
MUNDARIJA.....	202

Muhammad al-Xorazmiy nomidagi Toshkent axborot texnologiyalari universiteti, 2023

“Ish yuritish analitikasi”

5232800 - Elektron tijorat
yo‘nalishi talabalari uchun o‘quv qo‘llanma.

Pochta aloqasi texnologiyasi kafedrası majlisida
ko‘rib chiqildi va nashr etishga ruxsat etildi.

2023 yil 20 yanvar

11-sonli bayonnoma

“AKTSIM” fakulteti UK majlisida
ko‘rib chiqildi va nashr etishga ruxsat etildi.

2023 yil 24 yanvar

5-sonli bayonnoma

Muhammad al-Xorazmiy nomidagi

TATU Kengash majlisida

ko‘rib chiqildi, nashr etishga va nashr
guvohnomasini olishga ruxsat etildi

2023 yil

Tuzuvchilar:

Z.M.Otakuziyeva

S.G.Rahimova

Taqrizchilar:

A.T.Kenjabaev

J.T.Usmonov

Ma’sul muharrir:

Musahhih:
